

## Auditoria interna aplicada à gestão de pessoas

### Artigo completo

Tânia Regina Barros Benites (Universidade Anhanhguera-Uniderp) [taniarbenites@terra.com.br](mailto:taniarbenites@terra.com.br)

José Aparecido Moura Aranha (Universidade Católica Dom Bosco – UCDB) [jaranha@terra.com.br](mailto:jaranha@terra.com.br)

#### Resumo:

A auditoria tornou-se uma peça fundamental para as empresas, que procuram cada vez mais a eficiência, produtividade e manter um bom nível de satisfação dos funcionários. Desta forma este trabalho tem por objetivo demonstrar que a auditoria interna, pode ser uma ferramenta de auxílio para o setor de gestão de pessoas, minimizando os riscos que ocorrem com frequência nesta área. As constantes mudanças exigidas pelo mercado globalizado criaram a necessidade de uma boa gestão de pessoas, onde se pode observar quem está por trás de seus processos, uma vez que informação, conhecimento e criatividade, tornaram-se um recurso de sobrevivência para as empresas. Os frequentes riscos que as empresas vêm enfrentando na área de pessoal tem dificultado a condução das questões relacionadas aos profissionais de gestão de pessoas e assim também acabam dificultando a decisões da gestão empresarial. Sendo assim se uma gestão de pessoas não for realizada adequadamente, poderá prejudicar a empresa e é neste momento que se espera que a auditoria interna poderá auxiliar a gestão de pessoas. Portanto, essas considerações levam à questão problema: a auditoria interna pode auxiliar na gestão de pessoas? A metodologia utilizada foi: quanto ao tipo pesquisa descritiva, quanto ao método pesquisa qualitativa e quanto aos meios pesquisa bibliográfica. Conclui-se que auditoria interna aliada a gestão de pessoas poderá ser uma maneira eficiente de encontrar soluções confiáveis para reduzir, controlar e prevenir os riscos, evitando assim desgastes e prejuízos para as empresas.

**Palavras-chave:** Auditoria Interna, Gestão de Pessoas, Prevenção.

### 1 Introdução

O constante crescimento da competitividade entre o mercado exige que as empresas invistam em uma Gestão de Pessoas cada vez mais eficiente e que apresentem um diferencial para garantir um desenvolvimento com qualidade de produtos e serviços oferecidos. Para atingir seus objetivos é necessários que as empresas tenham uma adequada gestão de pessoas, capazes de obter resultados satisfatórios para ambas as partes.

A auditoria interna é uma ferramenta que pode ser utilizada para auxiliar a gestão de pessoas a obter excelentes controles internos, que possa permitir ao gestor uma análise clara sobre a situação da empresa. A auditoria irá verificar a veracidade das informações, com o objetivo de identificar ausência, rotatividade e erros/fraudes, esses são os riscos mais frequentes que encontramos nas empresas.

A questão problema deste trabalho fundamenta-se em: a auditoria interna pode auxiliar na gestão de pessoas?

Sendo assim este trabalho tem por objetivo demonstrar que a auditoria interna, pode ser uma ferramenta de auxílio para o setor de gestão de pessoas, minimizando os riscos que ocorrem com frequência nesta área.

A auditoria interna pode auxiliar a Gestão de Pessoas a identificar os riscos, selecionar profissionais de qualidade, identificar os objetivos de cada funcionário para mantê-los motivados e garantir que todos trabalhem satisfeitos, produzindo muito mais.

## **2 Metodologia**

A metodologia utilizada quanto ao tipo foi a pesquisa descritiva, quanto ao método foi a pesquisa qualitativa e quanto aos meios pesquisa bibliográfica.

### **2.1 Gestão de pessoas**

Gestão de Pessoas antes era denominada Administração de Recursos Humanos e também pode ser conhecida como Capital Humano ou Capital Intelectual, que no fundo todos tem o mesmo significado, são formas de tratamentos direcionados aos colaboradores, que engloba desde a captação, desenvolvimento e atitudes.

De acordo com Dessler (2003, p. 2):

A administração de recursos humanos (ARH) refere-se às práticas e às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa.

Chiavenato (2008, p. 09), assim denomina:

Gestão de Pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso.

Pode-se dizer que as empresas são compostas de pessoas, seus conhecimentos e habilidades são importantes e indispensáveis para o seu crescimento e obtenção de lucros, pois delas dependerá os resultados que serão alcançados.

#### **2.1.1 Objetivos da gestão de pessoas**

As empresas devem estar sempre atentas para as expectativas de seus funcionários, para que possa desta forma atingir os objetivos finais. Através de uma parceria que atenda tanto os interesses da empresa como os interesses do funcionário, a empresa só terá a ganhar, pois um funcionário satisfeito, trabalhar mais animado e produz muito mais, assim ambos estarão atingindo seus objetivos, conforme sugerido por Chiavenato (2008, p. 06) e demonstrado na Figura 01 seguinte:

Objetivos organizacionais	Objetivos individuais
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobrevivência</li> <li>• Crescimento sustentado</li> <li>• Lucratividade</li> <li>• Produtividade</li> <li>• Qualidade nos produtos/serviços</li> <li>• Redução de custos</li> <li>• Participação no mercado</li> <li>• Novos mercados</li> <li>• Novos clientes</li> <li>• Competitividade</li> <li>• Imagem no mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhores salários</li> <li>• Melhores benefícios</li> <li>• Estabilidade no emprego</li> <li>• Segurança no trabalho</li> <li>• Qualidade de vida no trabalho</li> <li>• Satisfação no trabalho</li> <li>• Consideração e respeito</li> <li>• Oportunidades de crescimento</li> <li>• Liberdade para trabalhar</li> <li>• Liderança liberal</li> <li>• Orgulho da organização</li> </ul>

**Figura 1 - Os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas.**  
Fonte: Chiavenato (2008, p. 06).

Analisando a figura acima, percebe-se que os objetivos estão interligados, um estará atendo a necessidade do outro, ou seja, ambos precisam um do outro. Este papel cabe à gestão de pessoas, a partir do momento que consegue verificar os objetivos, ficará mais fácil obter meios para que sejam atendidos e quando estes objetivos são conquistados, ambas as partes ficam satisfeitas. Uma necessidade satisfeita a tendência é conduzir um nível elevado de motivação e produtividade, melhorando a cada dia.

Segundo Chiavenato (2008), para que os objetivos organizacionais e individuais sejam atingidos, a gestão de pessoas se utiliza de seis processos:

- a) Processo de agregar pessoas;
- b) Processo de aplicar pessoas;
- c) Processo de compensar pessoas;
- d) Processo de desenvolver pessoas;
- e) Processo de manter pessoas; e
- f) Processo de monitorar pessoas.

Entende-se que esses processos devem estar interligados entre si, não tem maior ou menor importância, isso dependerá da situação em que a empresa se encontra. O importante é que os processos estejam conectados. O funcionário precisa ter talentos em potencial para sintonizar com os acontecimentos do mercado atual.

Ainda de acordo com Chiavenato (2008, p. 52), talento são pessoas com as seguintes competências:

- a) Conhecimento (é o saber);
- b) Habilidade (é o saber fazer);
- c) Julgamento (é o saber analisar a situação e o contexto); e

d) Atitude (é o saber fazer acontecer).

As empresas devem identificar os objetivos individuais e satisfação no trabalho para atingir os objetivos organizacionais. É importante desenvolver, agregar e manter talentos nas empresas, pois isto contribuirá para o crescimento e lucratividade da empresa.

### **2.1.2 Riscos na gestão de pessoas**

A gestão de pessoas das empresas nem sempre atendem as necessidades de todos os funcionários e como a satisfação dos funcionários é uma das maiores preocupações das empresas, elas devem investir em praticas que possam identificar os objetivos dos funcionários, pois as consequências de insatisfação no ambiente de trabalho podem representar prejuízos em alguns casos, grandes prejuízos.

De acordo com Davis e Newstrom (1992), as consequências mais comuns em empresas que tem dificuldade com a satisfação de sua mão de obra são a rotatividade e o absenteísmo. Porém, outros aspectos de ordem administrativa, emocional e moral também devem ser considerados, tais como:

- a) conflitos no ambiente de trabalho;
- b) baixo comprometimento com os objetivos organizacionais;
- c) pouca qualidade nos produtos e serviços;
- d) desperdício de materiais ou matéria prima;
- e) pequenos furtos e violência no trabalho (em alguns casos mais graves); - evasão de talentos.

O grande desafio da Gestão de Pessoas é lidar com a reação das pessoas, pois cada pessoa reage de forma diferente e não é possível prever a reação de cada um. E essas constantes incertezas que fazem com que aumentem os riscos e impõem a necessidade de medidas adequadas. Entre os riscos mais frequentes e com grandes impactos temos: Ausências, Rotatividade e Fraudes Corporativas.

### **2.1.3 Ausências**

O comprometimento e pontualidade tem sido um dos maiores problemas enfrentados pelas empresas. A cada dia está mais difícil administrar as faltas e atrasos. No intuito de amenizar esses problemas muitas empresas têm concedido prêmios de assiduidade, tentando fazer com que seus funcionários falem menos.

Esse ponto de vista é corroborado por Chiavenato (2008, p. 88), que assim o define:

Absenteísmo ou ausentismo é a frequência e/ou duração do tempo de trabalho perdido quando os colaboradores não comparecem ao trabalho. Constitui a soma dos períodos em que os colaboradores se encontram ausentes no trabalho, seja por falta, atraso ou algum motivo interveniente.

Os funcionários começam a faltar sem justa causa, principalmente quando estão insatisfeitos com o trabalho ou com a empresa ou então apresentam atestados falsos, visando obter a

demissão e ter acesso a benefícios trabalhistas como sacar o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS e o Seguro Desemprego, que não teriam direito em caso de um pedido de demissão. Para esses problemas o governo já está dificultando o acesso, como é o caso do seguro desemprego, para ter dar entrada ao processo, primeiro é verificado se tem alguma vaga disponível que encaixe para o funcionário, caso não tenha o funcionário é “convidado” a fazer um curso, destinado a área que o mesmo deseje procurar trabalho, caso não aceite fazer o curso ou não aceite as vagas que surjam para ele, este não terá direito a receber o seguro desemprego.

#### **2.1.4 Rotatividade**

Rotatividade de pessoal, também conhecida por *turnover*, é o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho (CHIAVENATO, 2008).

A rotatividade também tem sido um dos grandes problemas das empresas, mas conforme já abordado, este é um problema que pode ser solucionado com a satisfação pessoal, pois se o funcionário não está satisfeito e não está conseguindo atender seus objetivos, a tendência é que ele procure outra oportunidade.

O problema principal que torna a rotatividade tão prejudicial a empresa é que geralmente ela acontece de forma inesperada e rápida, pois em muitos casos a oportunidade que aparece não pode esperar e o funcionário precisa se apresentar no outro trabalho o mais rápido possível e assim certas particularidades do desempenho das tarefas que só se adquire com o tempo, ficam perdidas e atrasam os demais que precisam cobrir essa tarefa ou até mesmo treinar o novo funcionário

Este fato indiscutivelmente é um risco que tem um custo muito elevado, pois a empresa irá ter gastos inesperados com os encargos trabalhistas a serem pagos e ainda gastos com o recrutamento e tempo para treinar o novo funcionário.

### **2.3 Fraudes Corporativas**

Apesar de ser um fato negativo para o currículo do funcionário, a tendência de aumento de fraudes nas empresas é grande. Este fator se deve a competitividade em que as empresas estão inseridas nos dias atuais, pois a fraude significa a perda competitiva e para isso nada melhor que a prevenção e detecção a fraude.

Sobre esse assunto Rasmussen (1988, p. 14) explica:

Os roubos e fraudes sempre começam em quantidade pequena e aumentam sucessivamente com a confiança do funcionário, pois não existem sistemas de controles internos, auditoria e naturalmente uma justiça severa que puna estes atos.

Tem-se, ainda em Attie (2009, p. 215) no que se refere às fraudes:

A fraude assume múltiplas modalidades. Das diversas classificações históricas de fraudes, já efetuadas, reveste-se de interesse a que as dividem em:

a) Não encobertas: são aquelas que o autor não considera necessário mascarar, porque o controle interno é muito fraco. Um exemplo seria a retirada de dinheiro do caixa, sem se efetuar nenhuma contabilização.

b) Encobertas temporariamente: são feitas sem afetar os registros contábeis; por exemplo, retirar dinheiro proveniente das cobranças, omitindo o registro delas de modo que seu montante possa ser coberto com o registro de cobranças posteriores, e assim sucessivamente.

c) Encobertas permanentemente: nesses casos, os autores da irregularidade preocupam-se em alterar a informação contida nos registros e outros arquivos, para assim ocultar a irregularidade. Por exemplo, a retirada indevida de dinheiro recebido de clientes poderia ser encoberta, falsificando-se as somas dos registros de cobranças; porém, isto não bastaria, pois, como o valor a creditar aos clientes não poderia ser alterado sem o risco de futuras reclamações, deve-se procurar outro artifício.

As presas não estão totalmente seguras ou livres desse problema, mas podem amenizar com prevenções e orientações, visando assegurar o cumprimento das normas legais e organizacionais.

## 2.4 Auditoria interna

A auditoria Interna é aquela que existe vinculo empregatício com a empresa auditada e dependência hierárquica, suas opiniões tenderiam a se incluir interesses da própria empresa, os exames das operações são dirigidos principalmente visando aos aspectos de eficiência operacional.

De acordo com Crepaldi (2002, p. 22), auditoria compreende o exame de documentos, livros e registros, inspeções e obtenção de informações e confirmação, internas e externas, relacionados com o controle do patrimônio, objetivando mensurar a exatidão desses registros e das demonstrações contábeis deles decorrentes.

Jund (2005, p. 27) conceitua auditoria interna como:

uma atividade de avaliação independente e de assessoramento da administração, voltada para o exame e avaliação da adequação, eficiência e eficácia dos sistemas de controles, bem como da qualidade do desempenho das áreas, em relação as atribuições e aos planos, as metas, aos objetivos e as políticas definidas para as mesmas.

Padoveze apud Peleias (2003, p.38) completa dizendo:

Controle interno é um conjunto de normas, procedimentos, instrumentos e ações adotadas de forma sistemática pelas empresas, que devem estar em constante evolução, assegurando o atingimento dos resultados conforme objetivos pré - estabelecidos, protegendo o patrimônio e garantindo transparência as operações. Este conjunto deve garantir a eficiência operacional e permitir a melhoria dos processos empresariais e seus resultados.

A auditoria interna é executada por um profissional ligado a empresa, tem dependência hierárquica, ou seja, direção da empresa, sempre é uma pessoa da confiança dos dirigentes, esta vinculada a empresa por um contrato trabalhista e sua intervenção é permanente.

De acordo com Crepaldi (2005, p 29), As normas técnicas de auditoria existente são:

- Conceituação e Disposições Gerais –
  - ✓ Os auditores devem ter, no conjunto, proficiência profissional para desincumbirem das tarefas e eles confiadas;
  - ✓ A organização de auditoria e os auditores, individualmente, não devem ter sua independência prejudicada, mantendo-a nas atitudes e na aparência;
  - ✓ Devem exercer zelo profissional ao fazerem a auditoria e prepararem o relatório;
  - ✓ O auditor deve comunicar qualquer limitação imposta ao escopo do exame.
- Normas de Execução dos Trabalhos
  - ✓ O trabalho deve ser adequadamente planejado e supervisionado e corroborado por papéis de trabalho corretamente feitos;
  - ✓ Deve-se obter evidencia suficiente, competente e relevante, que proporcione uma base razoável para o parecer do auditor;
  - ✓ O auditor deve estar atento para possíveis circunstâncias de fraude abuso e atos ilegais.
- Normas Relativas ao Relatório do Auditor Interno
  - ✓ Os relatórios devem ser feitos por escrito e revisado na forma de rascunho, pelo setor auditado e pelos dirigentes que solicitaram a auditoria;
  - ✓ Os relatórios devem ser objetivos, imediatos e oportunos;
  - ✓ Os relatórios devem apresentar dados exatos e fidedignos e os fatos descobertos de maneira: convincente, clara, simples concisa e competente;
  - ✓ Os relatórios devem conter realizações dignas de nota e enfatizar principalmente as melhorias, em vez das críticas.

A auditoria interna, conforme Norma Brasileira de Contabilidade tem por objetivo examinar a integridade, adequação e eficácia dos controles internos e das informações físicas, contábeis, financeiras e operacionais de entidade.

Portanto, o auditor interno auxilia todos os membros da empresa, no desempenho das funções e responsabilidades, fornecendo a empresa, análises, recomendações e sugestões de melhorias pertinentes aos seus exames, ou seja, é aquela pessoa que está sempre analisando todos os procedimentos realizados na administração da empresa.

### **3 Análise e resultados**

#### **3.1 Auditoria Interna e a Gestão de Pessoas**

A Gestão de Pessoas deve ter padrões capazes para estar em constante avaliação e controle de seu funcionamento, analisando as políticas e praticas de seu pessoal e assim estar sempre avaliando as melhorias e verificando o andamento do trabalho e onde ainda estão precisando melhorar, apontando os erros e desta forma verificando as condições que são prejudiciais a empresa com antecedência.

Segundo Oliveira (2008, p 36), o departamento mais dinâmico na vida e estrutura de uma empresa é sem dúvida, o de Pessoal ou Recursos Humanos. A complexidade da relação entre empregados e empregadores bem como com os órgãos e administração pública exigem que os procedimentos nesse importante setor tenham pessoas capacitadas a realizarem essas funções como totais responsabilidades.

A auditoria na gestão de pessoas pode ser definida como a análise das políticas e praticas de pessoal, seguida de sugestão para melhorias.

De acordo com Soares et all, (2009, p. 1):

A auditoria de recursos humanos é peça fundamental dentro das organizações, pois a mesma examina analiticamente e pericialmente as operações trabalhistas, direitos e deveres do empregado e do empregador, políticas e práticas de pessoal em uma organização, e avaliando o seu funcionamento atual, por fim, emitindo um parecer sobre as irregularidades encontradas na análise e sugerindo melhores ações que a empresa deve tomar. Com essas práticas a entidade sempre poderá evoluir e produzindo cada vez mais, aproveitando melhor seus recursos humanos, aumentando assim sua rentabilidade.

Ainda de acordo com Soares et all, (2009):

A auditoria permite, ainda, uma análise mais criteriosa por parte dos administradores da empresa durante o desenvolvimento dos trabalhos, sendo que este trabalho permite ter acesso ao diagnóstico de problemas. Os principais itens de auditoria de recursos humanos, considerando as funções básicas, são:

1. Análise e descrição de cargos;
2. Recrutamento;
3. Seleção;
4. Treinamento;
5. Nível de empregados;
6. Promoções e transferências;
7. Manutenção do moral e disciplina;
8. Saúde e segurança;
9. Controle de pessoal;
10. Administração de salários;
11. Acordos Coletivos;
12. Registros de Pesquisas.

A Auditoria de Recursos Humanos pode ser utilizada em diversas áreas da empresa, podendo ajudar o empresário de diversas formas, tais como:

- Acompanhar os modelos já estabelecidos para ser utilizado como comparação, com o intuito de mensurar os resultados e possíveis irregularidades;
- Estudar a melhor política de gestão de pessoas;

- Verificar o implemento das políticas de recrutamento e política de cargos e carreira;
- Treinamento e desenvolvimento de pessoas;
- Monitoramento e avaliação de desempenho profissional;
- Verificação da gestão de prevenção e controle de riscos de acidentes (segurança no trabalho);
- Averiguar as condições do ambiente interno vinculado aos aspectos de estrutura física, tecnológica, cultural e psicossocial;
- Observar a aplicação da legislação e normas trabalhistas;
- Estruturar os valores institucionais, como o estatuto, código de ética e conduta, normas operacionais e administrativas; e acompanhar a sua aplicação e executadas integralmente;
- Apurar se o planejamento estratégico está alinhado ao planejamento estratégico de recursos humanos.

Entende que a auditoria Gestão de pessoas é de grande importância, pois controla a qualidade, desempenho e desenvolvimento do trabalho.

### **3.2 Orientações da Auditoria Interna**

Nas situações de riscos citadas e que as empresas estão expostas, verifica-se que além de aplicar procedimentos eficientes na contratação, o recomendado é manter os funcionários com talentos na empresa e para isto é proporcionar satisfação e obtenção de seus objetivos.

O auditor interno tem recursos para identificar os riscos.

No caso das frequentes ausências, o auditor pode verificar a verdadeira causa desta ausência, verificar a veracidade dos documentos apresentados para justificar a ausência, verificar se o funcionário esta agindo de má fé, para casos mais extremos, advertências e punições também poderão ser aplicadas, porém, é importante que todas as regras estabelecidas sejam comunicadas aos colaboradores e disponibilizada sempre em local de fácil acesso, para não ocorrer falta de comunicação entre as partes e assim recomendar medidas que podem prevenir ou sanar as falhas procurando melhorar o processo de seleção e desenvolvimento de talentos.

Com o caso de rotatividade o auditor irá verificar qual é o grande problema, o que os concorrentes estão oferecendo que atraem os funcionários, sugerindo a utilização de uma entrevista de desligamento como meio de obter onde está o problema e assim oferecer meios para corrigir ou prevenir novos desligamentos e assim auxiliar a gestão de pessoas.

O risco de fraude como já vimos, nenhuma empresa está livre deste problema e conforme as Normas Brasileiras de Contabilidade, o auditor não pode ser responsabilizado pela identificação da fraude, somente o administrador da empresa vem a ser o principal responsável. Mas a maneira de evitar ou amenizar é através da auditoria interna e o auditor pode orientar os demais funcionários para a adequação do sistema de controle interno da empresa, onde poderá verificar as falhas e informar aos demais.

A auditoria no setor de gestão de pessoas é muito importante, pois assim a empresa poderá verificar o grau de satisfação e insatisfação de seus funcionários, podendo assim corrigir essas falhas, para que seus funcionários desempenhem o seu trabalho melhor, trazendo assim satisfação para a empresa.

## 4 Conclusão

Diante do crescimento da competitividade entre as empresas, verifica-se a grande importância da auditoria na Gestão de Pessoas para auxiliar no combate aos riscos, pois se a empresa quiser se manter ativa, terá de avaliar, revisar e atualizar os principais aspectos organizacionais e um deles é o pessoal, desta forma deve formar uma equipe que esteja satisfeita com a empresa, pois este fator pode ser o diferencial para as empresas.

A contratação de profissionais com talento desde a admissão pode ser considerado um investimento, por isso é também chamado de capital intelectual. E através da Gestão de Pessoas aliada com a auditoria interna é possível identificar, prevenir e reduzir os riscos, desta forma poderá utilizar o capital intelectual como o diferencial para competir com as demais empresas.

Após a conclusão deste estudo percebeu-se a grande importância da auditoria na gestão de pessoas, pois suas informações podem ser utilizadas como ferramenta de auxílio para o setor de pessoal e quando realizada de forma eficiente traz grandes benefícios para as empresas, pois seu principal objetivo é observar os controles internos, verificar se estão funcionando efetivamente, verificar a veracidade das informações, como por exemplo as justificativas para as ausências, rotatividades e fraudes, bem como monitorar e estabelecer planos de trabalho e assim poder detectar falhas e poder corrigi-las sem que cause prejuízos a empresa.

Tendo em vista o não esgotamento do assunto, este trabalho demonstrou apenas alguns pontos onde a auditoria interna na gestão de pessoas pode auxiliar a empresa para um bom desenvolvimento dos trabalhos e aumentar a lucratividade.

## 5 Referências

ATTIE, William. **Auditoria interna**. São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CREPALDI, S. A. **Auditoria Contábil: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo. Atlas 2002.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J.W. **Comportamento Humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

JUND, Sergio. **Auditoria: conceitos, normas, técnicas e procedimentos: teoria e 850 questões**. 7 ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

OLIVEIRA, R. C. A. **Desvendando o departamento de pessoal**. 4 ed. São Paulo. Viena 2008.

PELEIAS, Ivan Ricardo. **Falando sobre o sistema de controle interno.** Boletim.IOB 192 – Temática Contábil e Balanços, São Paulo, nº 37, 2003.

RASMUSSEN, U. W. **Desvios, desfalques e fraudes nas transações de compras nas empresas:** uma análise transaccional da aplicação dos controles internos na atividade de administração de materiais. São Paulo: Aduaneiras, 1988.

SOARES et al. **A importância da Auditoria de Recursos Humanos.** Revista Contabilidade & Amazônia, Sinop, v. 2, n. 1, 2009. Disponível em [HTTP://CONTABILIDADEAMAZONIA.COM.BR/ARTIGOS/ARTIGO\\_54ARTIGO\\_05.PDF](http://CONTABILIDADEAMAZONIA.COM.BR/ARTIGOS/ARTIGO_54ARTIGO_05.PDF). Acesso em 15/06/2012.