

**ANÁLISE DO CONTROLE INTERNO NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS:
Uma análise empírica nas Câmaras Municipais da RIDE - Polo Petrolina-PE e
Juazeiro-BA**

**Ruthy Ellen Tavares Rocha Cavalcante¹, Josaias Santana dos Santos², Juliana Reis
Bernardes³, Wellington Dantas de Souza⁴, Cícero José Oliveira Guerra⁵, Fabrício
Afonso de Souza⁶**

¹Graduada em Ciências Contábeis, Faculdade de Ciências Aplicadas e Sociais de Petrolina – FACAPE,
ruthy_ellentrc@hotmail.com

²Mestre em Ciências Contábeis, Faculdade de Ciências Aplicadas e Sociais de Petrolina - FACAPE,
josaias.santana@facape.br

³Mestre em Administração, Faculdade Estácio de Sá, jureis3d@gmail.com

⁴Mestre em Ciências Contábeis, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano - IFBaiano
wellington.bmb@hotmail.com

⁵ Mestre em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Minas Gerais, cicero-oli@hotmail.com

⁶ Mestre em Ciências Contábeis, Faculdade de Ciências Gerenciais de Manhuaçu – FACIG, fabricao-facig@gmail.com.br

RESUMO

A presente pesquisa analisou o controle interno na gestão de recursos humanos nas câmaras municipais nos municípios da Região Integrada de Desenvolvimento Econômico - RIDE do polo Petrolina-PE e Juazeiro-BA. A importância da área de recursos humanos é progressiva e essencial no cenário atual em que os colaboradores da organização têm assumido um reconhecido título de capital humano, transformando-se em ativos valiosos à instituição, inclusive na área de gestão pública. De caráter descritivo e predominantemente quantitativo, a pesquisa foi operacionalizada através da condução de uma investigação documental e da aplicação de questionários nas câmaras municipais dos municípios que compõem a RIDE, aos responsáveis pelo setor de RH de cada município correspondente. Os principais resultados obtidos demonstram que há muito a se prospectar para atingir um nível razoável de controle interno em gestão de recursos humanos nas câmaras municipais da região, uma vez que a estrutura destas organizações, em sua grande maioria, não existe ou ainda são incipientes e pouco efetivas.

Palavras-chave: Administração pública. Câmaras municipais. Recursos humanos. Controle interno.

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas

1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que o ato de administrar, equivale a administrar ou gerir os bens, os interesses e os serviços, em concomitância com as normas vigentes pertinentes, sendo conduzida de forma ética, transparentes e concernentes com as necessidades apresentadas na gestão, conforme objetivos comuns, ou seja, conforme as necessidades de governo, que beneficiem o bem comum, a eficiência e a eficácia da gestão. A administração da máquina pública é confiada a alguém, representante advindo das escolhas do povo (GASPARINI, 2004).

A administração pública, em linhas gerais, é um grupo de funções direcionadas a resguardar a boa gestão pública, de modo a assegurar que os interesses da sociedade sejam atendidos na prática da administração pública, buscando sempre respaldar suas atividades em missões benéficas à coletividade (ARAÚJO e ARRUDA, 2004, p. 2). Graciliano e Fialho (2013, p. 15) afirma que no que se refere à administração, “a estrutura do Estado, mantida para assegurar direitos e atender a necessidades de indivíduos e coletividades, por meio de obras e serviços de interesse social, deve ser administrado em prol da continuidade desses serviços públicos”.

Assim sendo, quando a pauta for os interesses da coletividade, o exercício de administrar estará em equanimidade com o patrimônio público, entendendo-se que estará comprometido a buscar o bem comum (PEREIRA, 2011).

No presente trabalho, o foco foi à gestão de recursos em um setor pouco explorado mais de cunho importante para a execução das atividades com eficiência e eficácia nos órgãos governamentais. Sabe-se que o problema da utilização de recursos financeiros de forma inadequada, é uma constante na gestão de órgãos públicos pelo Brasil. Este fato decorre da falta de um planejamento adequado para a aplicação dos recursos captados, em detrimento da necessidade de usar os conhecimentos em prol de fins de conscientização da necessidade de cobranças de planejamentos orçamentários mais adequados e utilização de recursos mais conscientes e concorrentes com a realidade dos municípios do RIDE.

Deste modo, este artigo tem como objetivo responder a seguinte questionamento: Como estão funcionando os controles internos na gestão de recursos humanos nas câmaras municipais dos municípios da RIDE?

Sendo assim, enraizou-se a idealização deste trabalho, buscando coletar dados que permitam analisar como os líderes de cada município estão administrando os recursos destinados ao RH, além de identificar se há uma gestão de recursos humanos e de controle interno estruturado a atender as necessidades destes municípios; no presente trabalho buscou-se demonstrar e ocasionar um alerta aos impactos desse desequilíbrio financeiro e administrativos nestes cenários, propiciando à demonstração de possíveis planejamentos adequando-o a realidade local.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO

A área de recursos humanos tornou-se uma área em ascensão que permeia todo e qualquer tipo de organização, sendo elas públicas ou privadas. Dentro desse plano de gestão, habilidades como liderança, motivação, conhecimento técnicos são intrínsecos aos resultados advindos da organização (MESQUITA, 2013).

No âmbito da gestão de recursos humanos na área pública, assim como, a harmonização contábil, há uma dificuldade de aplicabilidade, pois essas mudanças são advindas de uma oferta. Na área privada, gestão de RH é sinônimo de resultados satisfatórios e diferenciais para a concorrência, já na máquina pública esse processo de conscientização da necessidade de uma gestão de RH competente e concorrente com as qualificações desejadas dão-se de uma maneira mais gradual (VERÍSSIMO, 2002).

Para uma gestão assertiva de recursos humanos, é necessária qualificação adequada, pois o profissional que se enquadrar nesta seara, deve ter o discernimento para identificar o comportamento do indivíduo, habilidades como liderança, cooperativismo, e habilidades motivacionais tem a finalidade de planejar e organizar os recursos disponibilizados a organização, incluindo o controle de atividades a que competem (SANTOS, 2013).

A auditoria nessa área vem assegurando a eficiência e eficácia da gestão. As organizações sejam governamentais ou privadas são formadas por pessoas e delas dependem do seu sucesso, e por essa razão a gestão de recursos humanos deve estar imbuída de conhecimentos técnicos e habilidade comportamentais que auxiliem na escolha desses colaboradores. Na área pública a aplicabilidade desta premissa ainda não é uma prioridade, por questões políticas, arraigadas de promessas políticas, de distribuição de cargos e salários sem a preocupação da qualificação destes recursos humanos para gerir os recursos públicos imbuídos a cada órgão governamental (MESQUITA, 2013).

2.1.1 Políticas de Cargos e Salários

A estrutura de cargos e salários na área pública é definida por tabelas unificadas, que possibilita a melhoria automática, periódica da remuneração, dependendo da organização ela se pauta na qualificação, tempo de serviços e outros ajustes, há organizações que adotam seu próprio plano de cargos e carreiras. Na maioria dos casos, os ajustes são feitos por ano, direcionada por sua própria lei instituidora das estruturas de cargos e salários de cada organização (NASCIMENTO, 2001). A composição destas estruturas é estritamente legalista e demarcada, de modo que o servidor que passar conforme método de processo seletivo será regido apenas pela área que lhe é imbuída,

sem possibilidade de adequação, a não ser, em casos específicos como saúde, e alocação de servidor (MESQUITA, 2013). A finalidade da gestão de cargos e salários, segundo Nascimento, podem ser administradas e elencadas da seguinte forma: organização dos salários dos colaboradores, usando o índice de habilidades e responsabilidade competidas aos cargos, pautando-se na premissa de igualdade salarial para trabalhadores de cargos correlatos ou equiparados, buscando adequar o servidor ao cenário em que está enquadrado; acionar um planejamento de um plano de carreira, bonificando-o em detrimento de sua qualificação e produtividade (NASCIMENTO, 2001).

2.1.2 Política de Avaliação de Desempenho

No que tange a gestão por desempenho, as formas de gerir serão pautadas nos resultados, os esforços e medidas na GRH (gestão de recursos humanos) serão direcionados pelos resultados dos colaboradores, medindo o nível deste desempenho em escala individual e de grupos, da própria instituição (GIL, 2009). Uma pesquisa divulgada em maio de 2010, na ANESP (Associação Nacional de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental), traz a reflexão sob a necessidade de políticas de gestão de RH. Segundo pesquisa da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a gestão de RH do governo precisa ser melhorada em muitos aspectos, dentre eles, considera-se o processo de recrutamento, nível de remuneração dos colaboradores públicos, adequação de um sistema de gestão por competência, planejamento estratégico de trabalho, enfim, muitos pontos a serem acertados para atingir a eficiência (OCDE, 2017).

2.2 CONTROLE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública é um cenário cercado de procedimentos e regras que visam possibilitar a transparência das informações, para atingir um bem comum, e alcançar a maximização de resultados das prospecções de governo, que atinjam as necessidades da coletividade da unidade de gestão, de modo a superar o maior desafio da gestão pública que é atingir a eficiência da utilização dos recursos que os competem. A lei que assume papel de maestro da administração lica é a lei de responsabilidade fiscal, lei nº 4.320/64, que estabelece em seu escopo, regras de controle financeiro, orçamentário, dando ênfase ao controle interno, pois sem um setor de auditoria e controle interno, não é possível a avaliação necessária à averiguação do proceder das atividades do órgão público, nem ao menos, o auxílio a decisões de gestão, em detrimentos das informações ofuscadas por um controle ineficiente (MACHADO; REIS, 2015).

2.2.1 Controle Externo

O controle Externo, mencionado no art. 71 da CF/88, firme-se que é um controle político de legalidade contábil e financeira e a ele cabe averiguar: probidade dos atos da administração; regularidade dos gastos públicos e do emprego de bens, valores e dinheiros públicos; e, fiel execução do orçamento.

Há uma categorização ou divisão dos tipos de auditoria dentro da área pública, dentre elas, definidas pela Instrução Normativa nº 16 (Ministério do Estado da Economia, Fazenda e Planejamento - MEFP/ Direção Técnica Nacional - DTN / Coordenadoria de Auditoria - COAUD de 20/12/91 e adaptação de 1998): Auditoria de Gestão; Auditoria de Programas; Auditoria Operacional; Auditoria Contábil; Auditoria de Sistema; Auditoria Especial.

2.2.2. Controle Interno

A necessidade da inclusão do controle interno dentro de uma organização veio juntamente com a revolução industrial, foi nesta época que ela ganhou a sua primeira roupagem, ou seu primeiro objetivo de aplicabilidade, pois nessa época acentuou-se a necessidade de controle de uma gestão de negócios apropriada, em detrimento da demanda da produção e comercialização (LIMA, 2012). Assim como tudo na sociedade, o conceito de controle interno passou pelas suas mutações. Deste modo, o sistema de controle interno deve ser bem planejado e sempre alicerçado na assertividade, sendo colocada com uma engrenagem de métodos que funciona sistemicamente propiciando fluidez,

e assegurando a segurança das informações, auxiliando a proteção destes em relação a erros e possíveis fraudes ou quaisquer uso inadequado dos recursos públicos (Nos órgãos públicos ele funciona como “caçador de desperdícios de recursos públicos”, melhor explicitando, o controle interno de uma máquina pública é responsável pela identificação de erros e também provedor de soluções do uso irregular ou demasiado de recursos públicos para fins duvidosos (HAMES, 2004).

O Controle interno é desmembrado em esferas, sendo elas, a operacional que são acometidas aos resultados inferidos pela gestão; o contábil que é aquele relacionado à lisura e fidedignidade dos registros e das demonstrações contábeis; e por último, cumprimento legal, conforme título reconhece-se que se trata da concernência da gestão com o cumprimento legal – aqueles relacionados à observância da legislação e regulamentos pertinentes (OLIVEIRA, 2010). Controle Interno é definido taxativamente pelo art. 74 da CF/88 que afirma que os três poderes devem mantê-lo, de forma integrada, buscando sempre: Avaliar o cumprimento de metas do plano plurianual e a execução dos orçamentos públicos; comprovar a legalidade e avaliar os resultados, sob os aspectos de eficiência e eficácia, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial dos órgãos e entidades da administração; exercer o controle das operações de crédito; e, apoiar o controle externo.

3 METODOLOGIA

Quanto aos objetivos a presente pesquisa é descritivo. Segundo Gil (2009), a pesquisa exploratória envolve, em grande parte o levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas envolvidas na prática do problema pesquisado.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é classificada predominantemente como quantitativa. Conforme afirma Richardson (1999), a pesquisa quantitativa é caracterizada pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas. Considerando-se os procedimentos metodológicos para o desenvolvimento deste trabalho foi fundamentado, em pesquisa de campo com levantamento de dados. Gil (2009) afirma que a pesquisa de campo procura o aprofundamento de uma realidade específica, sendo basicamente realizada por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar as explicações e interpretações do que ocorrem naquela realidade.

O levantamento é a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados (GIL, 2009). A pesquisa foi realizada através de entrevista pessoal com a aplicação de questionários aos servidores designados pelos responsáveis pelo setor de RH das câmaras municipais dos municípios que compõem a RIDE, em cada município correspondente. O questionário foi adaptado de Mesquita (2013) e reformulado visando responder o problema de pesquisa.

A Região Administrativa Integrada de Desenvolvimento - RIDE do Polo Petrolina/PE e Juazeiro/BA foi instituída pela lei complementar n.º 113, de 19 de setembro de 2001, e regulamentada pelo decreto n.º 4366, de 9 de setembro de 2002, englobando mais de 700 mil habitantes numa área com cerca de 35 mil quilômetros quadrados. Abrange quatro municípios de Pernambuco: Petrolina, Lagoa Grande, Orocó e Santa Maria da Boa Vista; e quatro municípios da Bahia: Juazeiro, Casa Nova, Curaçá e Sobradinho. Esses municípios encontram-se localizados no vale do São Francisco, no curso baixo-médio do rio São Francisco, que interliga o Nordeste e Sudeste fluvialmente, o que coloca a RIDE numa posição estratégica nacionalmente e central no Nordeste. O PIB dessa região é de R\$ 6.925,84, conforme mostra a tabela 1:

Tabela 01 - População e PIB dos municípios da RIDE

Nº	MUNICIPIO	POPULAÇÃO	PIB (em R\$ Mil)
1	Petrolina	337.683	3.310,55
2	Lagoa Grande	25.030	238,511
3	Santa Maria	41.475	264,285
4	Orocó	14.623	96,046

5	Juazeiro	220.253	2.135,55
6	Sobradinho	23.650	493,804
7	Casa Nova	72.798	339,819
8	Curaçá	35.320	189,423

Fonte: Dados IBGE (2016)

As informações analisadas para elaboração deste trabalho foram extraídas a partir de um questionário aplicado as câmaras municipais dos municípios integrantes da RIDE. O questionário de Mesquita (2013) aplicado foi elaborado de acordo com objetivo da pesquisa, que é analisar o controle interno na gestão de recursos humanos nas câmaras municipais.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram analisados questão a questão, somando-se os resultados obtidos de cada uma das câmaras municipais, a partir dos dados coletados nas unidades de controle e elaborando-se gráficos para levantamento dos percentuais e melhor visualização da situação da gestão pública na área de recursos humanos.

Na primeira questão, buscou-se averiguar se havia algum tipo de auditoria na gestão de RH e se havia algum esforço voltado à área em comparação com as demais áreas. Em linhas gerais, os resultados obtidos nos municípios de Pernambuco mostraram que a fiscalização neste órgão é falha, carecendo de uma estrutura mais adequada.

Em Petrolina-PE, especificamente, foi relatado que a auditoria não é realizada de forma apropriada mesmo detendo uma estrutura de controle interno. Lagoa Grande-PE foi à única cidade pernambucana a afirmar que demanda um percentual de esforços acima da média para trabalhos voltados a auditoria do setor. Em Orocó-PE, observou-se que não há quase nenhum esforço quase para esta área, e são pouco auditados neste campo.

Nos municípios da Bahia componentes da RIDE, os resultados da primeira questão retratam que são constantemente fiscalizados, mas demandam poucos esforços para área, pois visam priorizar o setor financeiro. Para o município de Juazeiro, enfatizou-se, estar mais avançado que os outros municípios, ressaltando que há sempre a verificação de registro funcional e financeiro individualizados dos servidores do órgão ou entidade, incluindo os ocupantes de cargos permanentes ou efetivos ativos e cargos de provimento temporários (cargos em comissão).

O segundo questionamento, visou apontar os municípios que possuíam unidades de controle interno, sendo constatado que, dos municípios analisados, apenas 03 (três) relataram que não há estrutura de controle interno, deixando claro que as câmaras dos municípios da RIDE possuem um controle mesmo que este esteja longe do ideal para o município, como se observa na tabela a seguir:

Tabela 02 - Estrutura de controle Interno em RH

Questão Proposta	f _i)	i	f _i)	i
	1.		2.	
	Sim		Não	
Questão 2. O órgão possui uma estrutura organizacional específica dentro do controle interno para desenvolvimento de auditoria de RH?		2,5%		7,5%

Elaborado pelos autores (2017) adaptado de Mesquita (2013)

Para o município de Petrolina, relatou-se que, apesar ter um controle interno, não existe uma estrutura adequada que possibilite um controle interno público em nível básico – sobretudo nos recursos humanos.

Dos municípios baianos, apenas os entrevistados de Curaçá-BA e Sobradinho-BA afirmaram que não possuem estrutura adequada para um controle interno em recursos humanos, e ao decorrer das respostas dos questionamentos posteriores foram provando que não possuem uma estrutura nivelada com a necessidade do órgão, pois se constatou que há pouco pessoal e pouca

disponibilidade do tempo destes estaria voltada às atividades pertinentes ao controle desta área de recursos humanos, sendo que, não há um desmembramento, ou melhor, um setor específico para tratar estritamente dessa área.

Da terceira a décima quarta questão, os resultados com suas frequências absolutas (f_i) e relativas p_i , constam da tabela 3 abaixo:

Tabela 03 – Resultados com frequências

Questão Proposta	Frequência Absoluta e Relativa									
	f_i	i	f_i	i	f_i	i	f_i	i	f_i	i
Questão 3. Qual o esforço despendido pela auditoria de RH no exame dos atos de gestão da área (aposentadorias, pensões, admissão, etc.)?	1. Pouco Esforço		2. Esforço Regular		3. Esforço Médio		4. Esforço Moderado		5. Muito Esforço	
		,0%		,0%		0,0%		7,5%		2,5%
Questão 4. Como você avalia o enfoque das auditorias da sua unidade sobre os atos de gestão de pessoal?	1. Conformidade Apenas		2. Mais Conformidade que Operacional		3. Conformidade e Operacional Igualmente		4. Mais Operacional que Conformidade		5. Operacional Apenas	
		,0%		0,0%		,0%		7,5%		2,5%
Questão 5. Com que frequência à folha de pagamento é auditada? Quais tipos de verificações são realizadas?	1. Pouco Frequente		2. Frequência Regular		3. Frequência Média		4. Frequência Moderada		5. Muito Frequente	
		0,0%		5,0%		,0%		,0%		5,0%
Questão 6. Com que frequência há auditoria sobre os cargos da organização (descrição desvio de função, acumulação)?	1. Pouco Frequente		2. Frequência Regular		3. Frequência Média		4. Frequência Moderada		5. Muito Frequente	
		5,0%		2,5%		7,5%		2,5%		2,5%
Questão 7. Como você avalia o atual preparo dos auditores do órgão para realização de auditoria que versem sobre o desempenho da área de RH?	1. Pouco Preparo		2. Preparo Regular		3. Preparo Média		4. Preparo Moderada		5. Muito Preparo	
		5,0%		2,5%		7,5%		2,5%		2,5%
Questão 8. Com que frequência à gestão por desempenho da área de pessoal é auditada? Que tipo de verificação é realizada?	1. Pouco Frequente		2. Frequência Regular		3. Frequência Média		4. Frequência Moderada		5. Muito Frequente	
		,0%		2,5%		2,5%		2,5%		2,5%
Questão 9. Com que frequência o sistema de treinamento e desenvolvido e auditado? Que tipo de	1. Pouco Frequente		2. Frequência Regular		3. Frequência Média		4. Frequência Moderada		5. Muito Frequente	
		,0%		2,5%		2,5%		2,5%		2,5%

verificação é realizada?									
Questão 10. Como você avalia o atual preparo dos auditores do órgão para realização de auditorias em gestão por competência?	1. Pouco Preparo	2. Preparo Regular	3. Preparo Média	4. Preparo Moderada	5. Muito Preparo				
	,0%	2,5%	5,0%	5,0%	7,5%				
Questão 11. Com que frequência o tema gestão por competência é enfrentado em uma auditoria?	1. Pouco Frequente	2. Frequência Regular	3. Frequência Média	4. Frequência Moderada	5. Muito Frequente				
	,0%	5,0%	2,5%	,0%	2,5%				
Questão 12. As auditorias de pessoal utilizam (aplicam) conceitos relacionados à gestão por processo para exame das atribuições essenciais da área?	1. Pouco Aplicação	2. Aplicação Regular	3. Aplicação Média	4. Aplicação Moderada	5. Muita Aplicação				
	,0%	5,0%	,0%	2,5%	2,5%				
Questão 13. Com que frequência a utilização de TI na área de RH é auditada?	1. Pouco Frequente	2. Frequência Regular	3. Frequência Média	4. Frequência Moderada	5. Muito Frequente				
	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%				
Questão 14. Com que frequência aspectos relacionados à estratégia da área de RH são auditadas?	1. Pouco Frequente	2. Frequência Regular	3. Frequência Média	4. Frequência Moderada	5. Muito Frequente				
	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%				

Tabela1. Questão 3 a 14. Percepções sobre os Controle em RH
Elaborado pelos autores (2017) adaptado de Mesquita (2013)

Na terceira questão buscou-se identificar o nível de esforço proposto às atividades de auditoria em recursos humanos, em linhas gerais 50% dos entrevistados acreditam dispor de um nível mediano de esforços para estas atividades, 13% deles acreditam demandar muito esforço na fiscalização da gestão de recursos humanos e 37% acreditam disponibilizar um esforço moderado nestas questões.

Contudo, identifica-se que na ótica do respondente de cada município acredita-se estar cumprindo ou demandando esforços para arcar com o papel de realizar atividades específicas a fiscalização de pessoal, a atenção à folha de pagamento, a concessões das aposentadorias destes municípios, ou seja, ao monitoramento dos recursos destinados a gestão.

De nenhuma das unidades investigadas, obteve-se respostas afirmativas quanto ao pouco esforço ou mesmo ausência de esforço da Auditoria de RH.

É sabido que as câmaras de quaisquer município está sujeito à auditoria pelo Tribunal de Contas, este é responsável direto pela fiscalização das práticas da gestão, para assegurar a legitimidade das despesas e a administração dos recursos e orçamentos utilizados pelo órgão municipal, sendo assim, na questão quatro, o objetivo traçado foi à avaliação do foco ou enfoque da auditoria outorgada à averiguação da gestão de recursos humanos de cada unidade em relação à gestão de pessoal.

Os resultados obtidos foram que 50% dos respondentes acreditam estar mais em conformidade que operacionalidade, ou seja, julgam que a auditoria busca mais o nivelamento com o que é estabelecido legalmente ou conforme o esperado, 37% julgam estar definidos mais para operacional do que à conformidade e 13% julgam estar enquadrados no âmbito estritamente

operacional. A minoria acredita que seus respectivos municípios estão sendo auditados de forma a visualizar e avaliar pontos afetos ao desempenho do gestor, como eficiência, eficácia e efetividades.

Na questão cinco, observa-se que há poucos esforços destinados a fiscalização e controle dos recursos impressos na folha de pagamento, com uma fiscalização pouco frequente, 25% relataram executar uma fiscalização com frequência regular da folha de pagamento. Apenas 25% dos respondentes afirmaram ter uma fiscalização tempestiva e corriqueira.

Quanto aos tipos de verificações executados, apenas o respondente de Curaçá explanou o tipo de verificação feita no município, relatando que a folha de pagamento quando fechada é passada para o Presidente e o Controle Interno para juntos avaliarem e verificarem tanto o índice de Pessoal da Lei de Responsabilidade Fiscal, como também o controle de horas-extras, de gratificações, de faltas, enfim de tudo que se refere à composição da folha. Os demais respondentes não opinaram se propuseram apenas a assinalar o nível de frequência de fiscalização da folha de pagamento em que julgam se enquadrar.

Na questão seis, os resultados foram os seguintes: 13% dos respondentes julgam fiscalizar os cargos corriqueiramente, analisando nesta fiscalização se há desvios de funções, acúmulo de cargos, funcionários fantasmas, dentre outros. 37% julgam que fiscalizam de forma mediana, 13% julgam fiscalizar os cargos moderadamente, 12% assume que a fiscalização dos cargos acontece com uma frequência minimamente razoável e 25% dos respondentes foram mais fiéis à realidade dos organismos públicos, assumindo que raramente ou pouquíssimas vezes praticam a auditoria nos cargos do órgão público analisado.

Embora a maioria das respostas apontem para uma frequência média, pode-se observar que uma parte significativa ainda apresenta uma baixa frequência, o que permite a falta de um controle regular, uma vez que há um fluxo contínuo de atividades nessas estruturas que demandam atos de gestão de RH, como por exemplo, contratações, demissões, indenizações, concessão de férias e outros benefícios, que carecem ser revisados sistematicamente.

A sétima questão buscou analisar, a partir da ótica dos respondentes dos respectivos municípios, o nível de preparo dos auditores outorgados e a tarefa de liderar um processo de controle e auditoria versando o desempenho na área de recursos humanos.

Dentre as respostas obtidas, 25% acredita que os auditores estão bem preparados, que detêm o conhecimento técnico e as habilidades que demandam a área de auditoria em RH, outros 25% julgam que os auditores ainda não possuem conhecimento e habilidades para atuarem nesta seara, 13% julgam estar a nível moderado de conhecimento e 37% dos respondentes acreditam que os auditores não estão a nível crítico de conhecimento mais também não estão próximos do nível de excelência que deveriam deste modo seu nível de preparo está enquadrado em nível mediado de conhecimento necessário a atuação neste campo.

Na questão oito, verificou-se que embora, a frequência de auditoria da gestão por desempenho deveria ser auditada de forma tempestiva e corriqueira, mas, na prática, não é assim que procede.

Segundo as respostas obtidas na pesquisa, a frequência regular de auditoria de gestão de desempenho chega a 62%, remetendo a reflexão de que as averiguações por esta ótica estão em desnível quanto à necessidade de sua execução, apenas 12% dos respondentes julgam praticar este tipo de auditoria de forma mediana, 13% acreditam estar executando a atividade questionada de forma moderada, os outros 13% restante julgam aplicar de forma consistente este tipo de auditoria, auditando corriqueiramente.

Em unanimidade, os respondentes não se propuseram a exemplificar os tipos de averiguações que julgam realizar em seus respectivos municípios.

Na questão nove, pode se observar que o sistema de treinamento é uma atividade que deveria ser explorada, pois desenvolvimento e treinamento é sinônimo de resultados satisfatórios, quanto mais concernente e consistente o conhecimento, mais preparados os servidores estão para exercer suas funções, neste questionamento identifica-se mais uma falha no processo de auditoria nesta área, 62% dos respondentes afirmaram que a auditoria é feita de maneira regular.

Segundo os níveis propostos pelo questionário aplicado, significa afirmar que pouco se é auditada esta área, apenas 13% afirmam que possuem a prática de auditoria no sistema de treinamento, 12% assumem que as atividades destinadas a esta área são auditadas em caráter mediano e os outros 13% se classificam em nível moderado de auditoria.

Na questão dez, É sabido, que o Tribunal de Contas possui a competência de auditar os órgãos públicos a qualquer tempo, em todas as suas particularidades e peculiaridades acometidas a cada município.

Deste modo, em detrimento da proporcionalidade de competências acometidas ao tribunal de contas, o nível de rol de conhecimento dos auditores outorgados a cada processo de auditoria varia, e demanda ainda, de muitas adequações nessa área para atender as peculiaridades das gestões municipais.

Diante da averiguação do nível de conhecimento relativo ao processo de auditoria nos respectivos municípios estudados, quanto às auditorias em gestão por competência, foi possível analisar que 38% dos respondentes julgam deter preparo em nível de excelência e estarem bem embasados para este tipo de auditoria, 25% se intitulam moderadamente preparados, outros 25% julgam estar com o nível de conhecimento mediano, pouco encorpado, e apenas 12% estão em níveis críticos de conhecimento, necessitando assim de um plano de treinamento e desenvolvimento para a realização assertivas das atividades de auditorias em gestão por competência.

Na questão onze, A gestão por competência é pouquíssima demandada nas auditorias realizadas nas unidades investigadas.

Segundo os dados coletados, 75% dos respondentes admitem ou afirmam que a abordagem da gestão por competências nas auditorias em que se submeteram a temática gestão por competência foi pouco explorada, já 12% dos respondentes asseguram que a gestão por competência é explorada medianamente em uma auditoria e apenas 13%, ou seja, apenas uma unidades afirmam positivamente quanto à gestão por competência ser abordada como “protagonista” do processo de auditoria.

Na questão doze, verificou-se que a frequência da aplicação dos conceitos de gestão por processos não deteve percentual satisfatório para idealizar bom uso desta ferramenta. A maioria dos respondentes, mais precisamente 75% deles, ressaltaram que a utilização destes conceitos se aplica de forma regular, não chega a ser um resultado negativo em absoluto, mas retoma a necessidade de um planejamento e uma gestão mais elaborada. Apenas 13% têm conhecimento e aplicam os conceitos de gestão de processos e 12% dos respondentes asseguram que aplicam de forma moderada os conceitos desta área.

Na questão treze observou-se que a utilização do TI tem impacto positivo na fluidez das atividades de auditoria. Na questão treze buscou-se averiguar a frequência da utilização desta ferramenta na auditoria em RH. Os resultados não foram positivos conforme o esperado para uma área pública, a utilização de TI é um divisor de águas na averiguação das informações.

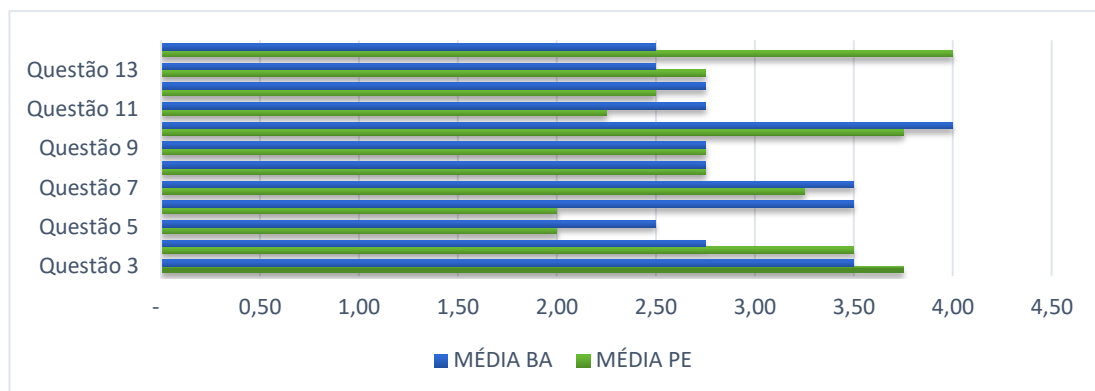
Os resultados se materializaram da seguinte forma, 37% dos respondentes afirmaram que utilizam esta ferramenta a nível regular, 13% afirma que utilizam costumeiramente estes recursos na realização das auditorias em RH, 38% utilizam de forma mediana, longe do adequado, porém, usufruem razoavelmente, e por fim, apenas 12% se abstém ou pouco usufruem desta ferramenta. Na questão quatorze averiguou-se que no âmbito estratégico, os respondentes julgam que a frequência da auditoria em áreas de RH estão niveladas da seguinte forma, 13% são auditados numa frequência moderada, 37% afirmam que a auditoria é realizada numa frequência regular, 38% afirmam que corriqueiramente há auditorias em áreas ligadas a aspectos estratégicos de gestão de RH e, apenas, 12% afirmam que as atividades voltadas à fiscalização às áreas estratégicas de recursos humanos são pouquíssimas vezes executadas ou até nunca executadas no seu município.

A questão quinze garimpou os principais desafios enfrentados nas câmaras municipais dos componentes da RIDE dentro da área de gestão de recursos humanos, e o reflexo obtido pelas respostas é de que todos enfatizam a falta de transparência das informações e a qualificação de pessoal em detrimento de contratações sem exigências de experiências à função exercida ou conhecimento teórico da mesma. Segundo os respondentes e em caráter de unanimidade há muitos pontos a serem desenvolvidos e melhorados, até mesmo para evitar falhas cometidas por falta de um bom sistema de folha de pagamento, relógio de ponto eletrônico, programas de informática para apoio ao setor de RH e principalmente uma auditoria interna para criticar os pontos a serem melhorados no setor.

As temáticas em potencial e perspectivas para área do RH, ressaltadas na questão dezesseis, segundo os respondentes pautam-se em analisar as estruturas, os sistemas e as práticas gerenciais da instituição, direcionar investimento em treinamentos direcionados às necessidades da máquina pública, adotar um relatório mensal de coleta de dados de todos os servidores ativos, isso no que diz respeito às impressões cadastrais e financeiras do pessoal da câmara, direcionar esforços ao desenvolvimento do setor e galgar a criação de setores complementares, principalmente voltados para o quadro de pessoal, facilitando o acesso de cada funcionário aos seus dados e informações pessoais. A exemplo disto sugeriu-se a criação de um portal do servidor, para assim possibilitar

acesso através da internet à impressão de contracheques, ficha financeira, ato de nomeação e dentre outros.

Gráfico 01 - Média Atribuída aos Municípios por UF



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Segundo a média advinda das respostas coletadas, pode-se observar que os respondentes estão em harmonia nas suas respostas, e conseqüentemente, apesar de terem características que os diferem, quanto à política, a recursos, e estrutura governamental, ambos apresentam uma estrutura de gestão em recursos humanos falha, tanto os municípios pernambucanos quanto os baianos da RIDE. Referente ao quesito, treinamento e desenvolvimento abordado na questão oito e nove verificou-se segundo os participantes da pesquisa que as câmaras não possuem políticas que possibilite o desenvolvimento desta área. Na questão três, quatro, treze e quatorze, as câmaras municipais pesquisadas em Pernambuco obtiveram média acima da média baiana, relativizando nestes o enfoque de auditoria em áreas como, folha de pagamento, cargos, concessões de aposentadorias e afins e estratégias relativizadas a esta área, além da utilização de TI como ferramenta na área de RH.

As câmaras dos municípios baianos na questão cinco, seis, sete e dez, passa a média das câmaras dos pernambucanos, pontuando quesitos com auditoria frequente da folha de pagamento, auditoria na área de cargos e salários. Segundo o respondente de Juazeiro, a prática de auditoria se estende e se afunila também a cargos provisórios e comissionados, versando nos municípios baianos auditorias direcionadas pela gestão por competência, e conhecimento técnico necessário a realização de uma auditoria interna na área de RH.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebeu-se que a maior parte dos respondentes das câmaras dos municípios analisados possui conhecimento acerca da necessidade de uma estrutura organizacional de gestão de recursos humanos, assim como, da necessidade de um controle interno pautando em ética e fidedignidade.

Porém, alguns municípios ainda não detêm nem arcabouço de um controle interno concernente com as suas necessidades, porém todos reconhecem que existe a necessidade de uma auditoria interna consistente, para evitar desperdícios financeiros e uso indevido de recursos, além de apresentarem a necessidade de um planejamento mais consistente, e em concomitância com a conformidade e operacionalidade das auditorias. No geral, a pesquisa constatou que, segundo a ótica dos respondentes há um esforço mínimo para o desenvolvimento do setor por parte da administração pública municipal.

Deste modo, fica difícil realizar atividades com auditoria de gestão de recursos humanos se os municípios não dispõem de uma estrutura de controle interno que auxiliem o êxito das atividades realizadas pelo setor. Um ponto que merece destaque é quanto à relação elencada pelos respondentes, de possíveis melhorias para assegurar o curso da gestão de RH de seus municípios, enfatizando a necessidade e a vontade de estruturar o setor, criar setores complementares, desenvolver políticas de treinamento e desenvolvimento de servidores, para enfim, conseguir um ambiente organizacional arraigado nas premissas fundamentais de uma gestão pública.

Pode-se considerar que o objetivo da pesquisa foi alcançado já que se observou que a gestão de recursos humanos ainda precisa de um planejamento de estruturação, e conforme refletido, os servidores que estão em atividade nos respectivos municípios começam a enxergar a necessidade e a essencialidade da gestão de RH dentro da seara de cada município. O estudo limitou-se também a verificar o nível de estruturação de controle interno em gestão de recursos humanos, assim como, a prática das auditorias nesta área dentro dos municípios da RIDE Polo Petrolina - Juazeiro, já que a Região analisada é considerada importante no desenvolvimento do país, deste modo, a pesquisa propôs analisar se este desenvolvimento estaria pautado na seara de sucesso e se esse desenvolvimento estaria estendido à área de gestão pública. Como sugestões de trabalhos futuros pode-se sugerir a realização da mesma análise em um quantitativo maior de municípios, ampliando a pesquisa e permitindo comparações entre as cidades, contribuindo para um enxerto de conteúdos relativizados e/ou destinadas ao tema.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Inaldo; ARRUDA, Daniel. **Contabilidade pública: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva 2004.

BRASIL. **Lei nº. 4.320, de 17 de março de 1964**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4320.htm> Acesso em: 11 de Outubro de 2013.

CATELLI, Armando. **Controladoria**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

DANTAS, Claudio Bezerra; ARRUDA, Marcelo Paulo de; PAIVA, Antônio Claudio Norberto; PAULO, Edilson. **Depreciação no Serviço Público: Reconhecimento e Evidenciação nas Demonstrações Contábeis dos Estados e Municípios Brasileiros**. Revista de Contabilidade da UFBA, Salvador, v. 6, n. 2, p. 56 – 65 maio/agosto. 2012. Disponível em <<http://www.portalseer.ufba.br/index.php/rcontabilidade/article/viewArticle/5955>> Acesso em: 07 de abril 2017.

GASPARINI, Diógenes. **Direito Administrativo**. 9. Ed. São Paulo: Editora Saraiva 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.

GRACILIANO, Erivelton Araújo. FIALHO, Wilton Clarimar Dutra. **Registro da Depreciação na Contabilidade Pública: uma Contribuição para o Disclosure de Gestão**. Revista Pensar Contábil, Rio de Janeiro, v. 15, n. 56.

HAMES, Gisele. **A importância da auditoria interna no processo decisório das organizações: uma revisão de literatura**. Florianópolis, 2004.

LIMA, Liane Chaves Murta. **Controle Interno Na Administração Pública: O Controle Interno Na Administração Pública Como Um Instrumento De Accountability**. Brasília, 2012.

MACHADO, Jr. J. Teixeira; REIS, Heraldo da Costa. **A Lei 4.320 Comentada e A Lei de Responsabilidade Fiscal**, 35ª Ed. Rio de Janeiro: IBAM, 2015.

MESQUITA, Breno Gomes da Silva. **Auditoria Interna de recursos humanos: temas de trabalho e perspectivas de atuação**. Brasil: Senado Federal, 2013.

NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Cargos e Salários**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

OCDE, **Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico**. Disponível em: <http://www.sain.fazenda.gov.br/assuntos/politicas-institucionais-economico-financeiras-e-cooperacao-internacional/ocde>. Acesso em: 03 nov. 2017.

OLIVEIRA, José Alceu. **Controle interno e externo da gestão pública**. Instituto AVM: Brasília, 2010.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Da Administração Pública burocrática à gerencial**. 2011.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. Pesquisa social. **São Paulo: Atlas**, v. 3, 1999.

SANTOS, Rebeca Drummond de Andrade Muller e. **O orçamento Público como Instrumento de Controle Social e Accountability**. Revista AMDE, 2013.

VERISSIMO, Anderson Felizardo. **Auditoria de Recursos Humanos**. Universidade Candido Mendes, 2002. Disponível em: <<http://www.avm.edu.br/monopdf/23/anderson%20felizardo%20verissimo.pdf>.> Acesso em 03 de maio de 2017.