

**CINTIA BARBARA DA CUNHA**

**CONTROLADORIA PARA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**CURITIBA**

**2012**

**CINTIA BARBARA DA CUNHA**

**CONTROLADORIA VOLTADA PARA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios – turma 2011.

**Orientador: Prof. Dr. Vicente Pacheco**

**CURITIBA**

**2012**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO  
PARECER FINAL

NOME DO (A) ALUNO (A): CÍNTIA BARBARA DA CUNHA

CD = ok

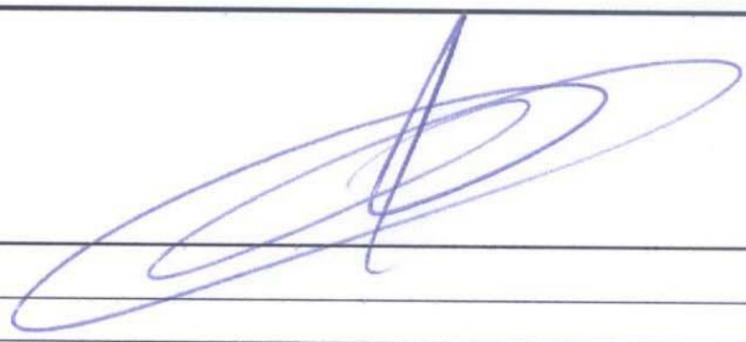
TÍTULO DO TRABALHO: CONTROLADORIA VOLTADA PARA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

NOME DO PROFESSOR ORIENTADOR: VICENTE PACHECO

PARECER DO PROFESSOR ORIENTADOR:

Trabalho elaborado dentro das normas de Direito

NOTA: 90 ( *noventa* )

ASSINATURA: 

NOME DO PROFESSOR DESIGNADO:

NOTA: 90 ( *noventa* )

ASSINATURA: \_\_\_\_\_

CONCEITO FINAL: 90 ( *noventa* )

COORDENADOR DO CURSO: LUIZ CARLOS DE SOUZA

ASSINATURA: 

DATA: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, que tem me dado força e sabedoria todos os dias para cumprimento de meus projetos e a minha família que tanto me apóia, para seguir em frente.

## **Agradecimentos**

Á Deus pela sabedoria, força e determinação que me deste para este estudo, pela vida e saúde.

A família pelo apoio que me destes todo este tempo, mesmo quando precisamos deixar sua companhia e conforto para que possamos nos dedicar aos estudos.

Aos professores pela dedicação em nos ensinar, mostrar o caminho, compartilhar de seus conhecimentos e experiência, para que possamos ser bons profissionais, meus agradecimentos.

Ao orientador desta monografia, pela paciência, dedicação, e objetividade com que me orientou os meus agradecimentos.

Aos colegas que sempre estavam ao meu lado, onde juntos estudamos para conclusão de nossas monografias, meus agradecimentos.

## RESUMO

CUNHA, Cintia Barbara, Controladoria para Gestão de Recursos Humanos. Este estudo tem como base demonstrar a importância da controladoria na administração de recursos humanos. Hoje as empresas na correria do dia-a-dia não vêem a importância do controller dentro da organização. A falta do controle da administração de recursos humanos pode causar danos à empresa e dificultar a tomada de decisão. Muitas empresas perdem dinheiro com alta rotatividade e absenteísmo por falta de controle e até mesmo contratam mão de obra desnecessária. É preciso saber onde se “pisa” para que seja possível tomar decisões concretas e certas, um bom controller de recursos humanos, irá saber otimizar os processos, controlar rotatividade, saber quanto de mão de obra será necessário para cada setor e demais processos como: Admissão, rescisão, férias, ponto, trabalhistas..., os quais poderão e devem ser controlados para um bom desempenho do Recursos Humanos dentro da organização. Tendo as informações corretas, é possível controlar quadro de funcionários, controlar orçamentos, e a gestão empresarial será mais eficaz. A área de Recursos humanos se tornou uma área estratégica dentro da organização, onde irá participar de todo o processo de evolução e planejamento organizacional, a fim de ajudar a organização a alcançar seus resultados através do recurso pessoal dentro da empresa, possibilitando um ambiente mais agradável e também mais eficiente. A empresa que se preocupa com seu quadro de pessoal, com certeza é mais bem vista pelo mercado estrategicamente e também pela qualidade de seus produtos, os quais terão mais qualidade devido ao reconhecimento profissional de seu pessoal. O esperado pelos profissionais de hoje em dia é uma empresa organizada e que dá o devido reconhecimento ao trabalho do pessoal que possui.

**PALAVRAS-CHAVE:** Controladoria, Gestão de recursos Humanos, Controller.

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>RESUMO</b> .....  | VI        |
| <b>1. INTRODUÇÃO</b> .....   | <b>01</b> |
| 1.2 PROBLEMA.....  | 03        |
| 1.3 OBJETIVOS .....  | 04        |
| 1.3.1 Objetivo Geral.....  | 04        |
| 1.3.2 Objetivos Específicos.....   | 04        |
| 1.4 JUSTIFICATIVA... ..  | 05        |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....   | <b>06</b> |
| 2.1 CONTROLADORIA.....   | 06        |
| 2.1.1 Missão da Controladoria.....   | 12        |
| 2.1.2 Funções da Controladoria .....                                       | 15        |
| 2.1.3 Funções da Contabilidade de Recursos Humanos .....                   | 18        |
| 2.1.4 Papel da Controladoria no Processo de Gestão .....                   | 19        |
| 2.2 O CONTROLLER .....   | 20        |
| 2.2.1 Funções do Controller..... ..  | 25        |
| 2.1.2 Requisitos necessários ao desempenho da função de controladoria..... | 27        |
| 2.1.3 Princípios Norteadores da Ação do Controller.....                    | 28        |
| <b>3 METODOLOGIA</b> .....   | <b>30</b> |
| <b>4 A CONTABILIDADE DE RECURSOS HUMANOS</b> .....                         | <b>31</b> |
| 4.1 ORIGEM E EVOLUÇÃO DA CONTABILIDADE DE RECURSOS HUMANO.....             | 33        |
| 4.2 A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE DE RECURSOS HUMANOS.....                | 34        |
| 4.3 CONCEITOS DE CUSTOS DE RECURSOS HUMANOS .....                          | 36        |
| 4.4 CUSTO ORIGINAL DE RECURSOS HUMANOS .....                               | 36        |
| 4.5 PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....                                  | 37        |
| 4.6 ABSENTEISMO.....   | 50        |
| <b>5 CONTROLE DE RECURSOS HUMANOS</b> .....                                | <b>52</b> |
| 5.1 CONTROLES INTERNOS DE PESSOAL.....                                     | 53        |

|                              |           |
|------------------------------|-----------|
| 5.2 FOLHA DE PAGAMENTO ..... | 56        |
| <b>6 CONCLUSÃO.....</b>      | <b>57</b> |
| <b>7 REFERÊNCIAS.....</b>    | <b>59</b> |

## **1 INTRODUÇÃO**

A área de Recursos Humanos vêm crescendo cada dia mais e mostrando sua importância dentro da organização e quanto a gestão de recursos humanos tem grande valor para a organização.

Nas palavras de PACHECO (2002 p.11): “A divulgação dos valores de capital humano em relatórios financeiros apresenta duas dificuldades distintas: o desconhecimento tanto dos métodos de mensuração do valor da força de trabalho da empresa, quanto dos meios de amortização dos investimentos da empresa em seus recursos humanos”.

Hoje a empresa precisa ter um planejamento e controle de Recursos Humanos, saber o que acontece no cotidiano da área de RH, ter informações precisas, para a tomada de decisão do gestor.

PACHECO diz também que (2002 p.11): “Geralmente, supõe-se que o objetivo da Contabilidade de Recursos Humanos é determinar o valor líquido, ou seja, o valor em termos monetários, de um empregado para uma empresa. Não é esse o caso. Ao pesquisarmos conceitos e técnicas para identificação do investimento de uma empresa na sua organização humana, descobrimos que isso não é o mesmo que medir o valor de indivíduos ou de grupos”.

É processo de mudanças relevantes para a área de Recursos Humanos, onde a controladoria poderá ajudar no dia – a dia da área, e também poderá medir o valor de grupos ou indivíduos, além de todo um controle interno da área, facilitando a tomada de decisões e processos operacionais. A utilidade de informações sobre recursos humanos, quando identificadas e analisadas de forma correta, é muito grande.

Controladoria de recursos humanos é o início de uma nova forma de se obter e divulgar informações financeiras sobre recursos humanos, informações estas que podem ser utilizadas tanto pelo trabalho como pelo capital na busca de seus objetivos comuns. Se bem utilizada a controladoria de recursos humanos também pode transformar-se em uma ferramenta poderosa para administração de RH.

Neste trabalho o objetivo é mostrar a importância da controladoria dentro da área de recursos humanos, como ferramenta de administração e tomada de decisão, bem como gestão empresarial de RH.

## 1.2 PROBLEMA

Para Lakatos e Marconi (2007, p. 222) “a formulação do problema prende-se ao tema proposto, ela esclarece a dificuldade específica com a qual se defronta e que se pretende resolver por intermédio da pesquisa”.

Segundo Gil (1999, p. 49) “problema é qualquer questão não solvida e que é objeto de discussão, em qualquer domínio de conhecimento.”

Neste trabalho foi definido o seguinte problema: Como o planejamento e controle (controladoria) da área de Recursos Humanos, podem contribuir de forma efetiva na tomada de decisão da organização ?

## 1.3 OBJETIVOS

O objetivo de pesquisa são as definições, diretriz para se resolver o problema, ou seja, onde quero chegar.

Para Fachin (2003, p.113),

“O objetivo é um fim a que o trabalho se propõe a atingir, a pesquisa científica atinge seu objetivo se todas as suas fases, por mais difíceis e demoradas que sejam, forem vencidas e o pesquisador puder dar uma resposta ao problema formulado.”

Os objetivos se referem ao problema referenciado e expor, colocar o que o trabalho pretende aonde se quer chegar. Desta forma, abaixo serão apresentados os objetivos: Geral e Específicos deste estudo.

### 1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral define explicitamente a finalidade do estudo, é o ponto de partida das ações do projeto de pesquisa. Segundo Lakatos (2007, p. 221) “está ligado a uma visão geral e abrangente do tema”.

O objetivo geral deste trabalho é mostrar a importância da controladoria para a área de recursos humanos e gestão empresarial.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

Para se chegar ao objetivo geral foram determinados os objetivos específicos a seguir:

- a) Efetuar o levantamento do referencial teórico sobre controladoria e controller;

- b) Descrever os aspectos da controladoria;
- c) Descrever o papel da controladoria para gestão eficaz;
- d) Descrever como a controladoria é importante na área de recursos humanos, área a qual é muito necessitada de informações e mensurações precisas de seu pessoal e mão de obra;

#### **1.4 JUSTIFICATIVA**

Atuando em um contexto socioeconômico bastante turbulento, as novas organizações são forçadas a trabalhar de forma mais flexível que utilizem instrumentos formais e informais bastante dinâmicos para que se chegue a eficácia e conseqüentemente em lucro.

Mas o que seria mesmo Eficácia? Eficácia é fazer as coisas que precisam ser feitas para se atingir melhores resultados.

Neste caso é necessário utilizar-se das ferramentas de controladoria para melhor controle de gestão de recursos humanos.

Muitas empresas hoje preferem andar no “escuro” a ter dados concretos para a tomada de decisão. Empresas gastam além do que necessário devido não saber quanto custa.

A Contabilidade, com a mensuração econômica é o único sistema de informação que consegue mostrar a empresa como um todo, pois é a única que atribui valor a tudo. (PADOVESE, 2009, p.8).

Controles são essenciais para o desempenho da função de gestor de uma empresa, o que os faz garantir que o uso dos recursos esteja bem gerenciado.

Deste modo, optou-se por fazer um estudo científico buscando ampliar os conhecimentos relacionados à controladoria de recursos humanos como sua contribuição para a gestão empresarial, e também de interesse pessoal, a fim de aplicar em atividades profissionais atuais e futuras da autora desta pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEORICO

### 2.1 CONTROLADORIA

A controladoria é um segmento da contabilidade, mas também pode ser definida como o ramo da administração, dependendo do enfoque dado pelos gestores e contadores responsáveis pelo suprimento de informações aos tomadores de decisão. Devido a este fato, ela pode ser dividida didaticamente em controladoria administrativa e controladoria contábil, mas na prática profissional, isso não é muito comum, pois ambas as partes costumam ficar sob a égide de um único gestor (controller).

Ainda do ponto de vista contábil, em função deste relacionamento estreito com a administração, a controladoria pode ser considerada como pertencente ao ramo especializado da contabilidade administrativa.

A controladoria de recursos humanos entra na parte do ramo administrativo da controladoria, o qual é responsável pelo controle, planejamento da área a fim de ajudar a gestão empresarial na tomada de decisão.

Ela utiliza primordialmente o controle e o processo de planejamento e orçamento como metodologia no desempenho de suas funções.

O encarregado pela área de controladoria de uma empresa é chamado de controller, tal área é considerada um órgão de staff, ou seja, assessoria e consultoria, fora da pirâmide hierárquica da organização.

Na área de recursos humanos também existe o controller, que fará todo o planejamento e orçamento da área de recursos humanos, além de informar e controlar os dados da empresa quanto ao capital humano.

A controladoria se apoia num sistema de informações, e numa visão multidisciplinar, sendo responsável pela modelagem, construção e manutenção de sistemas de informações e modelos de gestão das organizações, a fim de suprir de forma adequada as necessidades de informação dos gestores, conduzindo-os durante o processo de gestão a tomarem melhores decisões, por isso é que se exige dos profissionais da controladoria uma formação sólida e abrangente a cerca do processo de gestão organizacional.

Hoje as empresas devem recorrer ao planejamento e controle voltado para a controladoria, neste caso, iremos efetuar o planejamento na área de RH e como isso pode ser benéfico para a organização.

A controladoria é o órgão administrativo responsável pela gestão econômica da empresa, com o objetivo de levá-la à maior eficácia. A base científica da controladoria é a ciência contábil, onde repousam os fundamentos da gestão econômica. O foco da controladoria é a criação de valor para a empresa e para os acionistas dentro da empresa, inseridas em processo de gestão claramente definido. Neste caso é necessário obter uma controladoria eficaz, dentro da área de recursos humanos, a qual hoje é uma área estratégica dentro da organização e que a partir dos dados e informações corretas servirá também e muito para a gestão empresarial.

Segundo MOSIMANN (1993), “A controladoria consiste em um corpo de doutrina e conhecimentos relativos à gestão econômica”. Pode ser visualizada sob dois enfoques:

- a) Como um órgão administrativo com missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão e sistema empresa;
- b) “Como uma área de conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.” (MOSIMANN, p.85).

A controladoria é como uma unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da ciência contábil dentro da empresa. Considerando que a ciência contábil é a ciência do controle em todos os aspectos temporais- passado, presente, futuro-, e, como ciência social, exige a comunicação de informação, no caso econômico, à controladoria cabe a responsabilidade de implantar, desenvolver, aplicar e coordenar todo o ferramental da ciência contábil dentro da empresa, nas duas mais diversas necessidades.

Segundo CATELLI, a controladoria tem por objeto a identificação, mensuração, comunicação e decisão relativas aos eventos econômicos. Ela deve ser a gestora dos recursos da empresa, respondendo pelo lucro e pela eficácia empresarial.

Evento econômico é uma ocorrência no ambiente da empresa, tanto interno como externo, que tem uma significância econômica para os seus tomadores de decisão. É uma ocorrência que modifica a estrutura patrimonial da empresa e é uma representação genérica do processo maior da execução das atividades empresariais. (CATELLI)

Nas palavras de CATELLI, podemos notar o quão importante é a controladoria e como a controladoria irá ajudar a identificar, mensurar o trabalho na área de recursos humanos.

A controladoria enquanto ramo do conhecimento, apoiada em informações contábeis, e numa visão multidisciplinar, é responsável pela modelagem, construção e manutenção de sistemas de informações e modelos de gestão das organizações, que supram adequadamente as necessidades informativas dos gestores e os conduzam durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas. Estas necessidades informativas são a cada dia maiores, exigindo que a controladoria, deva agir de forma pró-ativa em relação a estas necessidades, o que exige dos profissionais da área uma formação bastante sólida em termos de conhecimentos relativos ao processo de gestão organizacional.

É necessário entender que as organizações são entidades de transformação de recursos (materiais, humanos, financeiros e tecnológicos, etc.), que tem por objetivo a geração de benefícios de natureza material (bens, serviços, riquezas) e não material (de ordem efetiva, intelectual e moral), sempre revertidos ao próprio homem. Isto as caracteriza como organizações sociais e econômicas.

Para JOHNSON e FRANCISCO FILHO, Finanças empresariais (2002, p. 60): “A controladoria deve promover a eficácia organizacional, viabilizar a gestão econômico-financeira e participar ativamente do planejamento e controle das operações”.

O ambiente empresarial brasileiro sofreu mudanças profundas na última década, entre as quais é possível citar a estabilidade de preços, a maior abertura para importantes e as privatizações, acirrando a competição. Este ambiente competitivo faz com que a Controladoria desempenhe um papel fundamental na gestão das organizações: zelar pela continuidade da organização. Um dos pressupostos básicos da criação de uma organização é sua continuidade, que assume extrema complexidade com a globalização dos mercados e a velocidade das mudanças. Para que a missão da organização possa ser cumprida a contento, a Controladoria deve promover a eficácia organizacional, viabilizar a gestão econômico-financeira e participar ativamente do planejamento e controle das operações, integrando as diversas áreas da organização.

De acordo com TUNG (1997), a controladoria surgiu para ampliar e disseminar o entendimento do processo de gestão, identificando a razão de ser de uma organização e quais fatores estão contribuindo ou não, para a eficiência e eficácia de suas operações, de forma que se assegure a continuidade do negócio, para geração contínua de resultados econômicos favoráveis.

A controladoria é fundamental na contribuição para eficiência da organização.

Segundo MOSSIMANN, ALVES e FISCH (1993), a controladoria pode ser conceituada como conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos da ciência da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente, da Contabilidade, que se ocupam da gestão econômica das empresas, com a finalidade de orientá-las para a eficácia.

A controladoria orienta a empresa o caminho o qual deverá seguir os próximos passos e como alcançar seus objetivos de modo mais efetivo.

OLIVEIRA (2005) afirma que a controladoria deve possuir uma estrutura sólida de modo a suprir as necessidades de controles sobre as atividades rotineiras durante o processo de gestão da empresa. A estruturação da controladoria deve estar ligada aos sistemas de informações necessárias a gestão, tanto dos aspectos rotineiros como dos gerenciais e estratégicos.

A controladoria, enquanto órgão administrativo, tem a finalidade de garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar com gestores em esforços de obtenção de eficácia empresarial, assim como sob aspectos econômicos através da coordenação de esforços dos gestores das áreas (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 1997; MOSSIMANN; FISCH, 1999).

De acordo com PELEIAS (2002), A controladoria é uma área da organização a qual é delegada autoridade para tomar decisões, sobre eventos, transações e atividades que possibilitem o adequado suporte ao processo de gestão. Para o autor as decisões tomadas na Controladoria são referentes à definição de formas e critérios de identificar, prever, registrar e explicar eventos, transações, além das atividades que ocorrem em todas as áreas das organizações, sempre buscando assegurar a eficácia empresarial.

Já KANITZ (1976, p.2-3), estabelece como função primordial da controladoria a direção e a implantação dos sistemas organizacionais de:

- a) Informação;
- b) Motivação;
- c) Coordenação;
- d) Avaliação;
- e) Planejamento;
- f) Acompanhamento;

MOSIMANN E FISCH (1999), ainda destacam que, como um órgão administrativo, a controladoria se materializa numa área de responsabilidade bem definida, responsável pela execução das atividades como:

- a) Desenvolvimento de condições para realização da gestão econômica;
- b) Subsídio ao processo de gestão com informações em todas as suas faces, gestão dos sistemas de informações econômicas de apoio às decisões;
- c) Apoio à consolidação, avaliação e harmonização dos planos de ação das áreas.

ALMEIDA, PARISE E PEREIRA (2001), destacam que, considerando a existência de uma hierarquia de objetivos, o objetivo maior da controladoria é a gestão econômica, compreendida pelo conjunto de decisões e ações orientado por resultados desejados e mensurados segundo conceitos econômicos.

OLIVEIRA APUD BEUREN (2002, p.21), entende que a controladoria é:

... o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de uma determinada entidade com ou sem finalidades lucrativas.

A abordagem multidisciplinar, expostas nos conceitos de controladoria acima evidenciados, está embasada no pressuposto de que o conhecimento apenas de contabilidade não é mais suficiente para atender as funções da controladoria. Para KANITZ APUD BEUREN (2002, p.21),

Atualmente o controlador se cerca de um verdadeiro batalhão de administradores organizacionais, psicólogos industriais, analistas de sistema, especialistas em computação, estatísticos e matemáticos que têm a tarefa e analisar e dirigir, a luz de cada um de seus campos de conhecimento, um imenso volume de informações necessárias ao cumprimento da função da controladoria.

Para BIGONELLI (2006, p.105):

Controladoria é um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordem operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional.

Controles são essenciais para o desempenho da função de gestor de uma empresa, o que os faz garantir que o uso dos recursos esteja bem gerenciado, segundo (GARCIA, 2010, p. 1):

Controladoria como um órgão dentro da empresa que tem como objetivo a adoção de técnicas que fornecem informações precisas, colaborando para o alcance das metas estabelecidas pela alta administração.

Para PADOVESE (2005, p. 31) “Os fenômenos da Controladoria são a busca da eficácia, o processo de gestão, os modelos de decisão, mensuração e informação”.

A controladoria nos ajuda a entender as deficiências da empresa, com informações, mensuração e valores para que possamos efetuar correções, e para que a gestão possa tomar decisões efetivas.

Para MOSIMANN (1993, p.96), “A controladoria pode ser conceituada o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente da contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com o fim de orientá-las para a eficácia”.

De acordo com CATELLI (2001, p.344), “A controladoria pode ser visualizada sob dois enfoques: Como um órgão administrativo e como uma área do conhecimento humano”.

Para PADOVESE (2003) define controladoria como uma unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da ciência contábil dentro da empresa. Desta forma, Segundo o mesmo autor, cabe a controladoria a responsabilidade de implantar, desenvolver, aplicar e coordenar todo o ferramental da ciência contábil dentro da empresa, nas suas mais diversas necessidades.

Para BENEDICTO e LEITE (2004), a controladoria pode ser relacionada com um sistema de informações que objetiva auxiliar o processo de tomada de decisões dos gestores, que são responsáveis pela direção e o controle das operações realizadas pela a empresa.

Para MOSIMANN e FISCH (1999, p.88), afirma que a controladoria é um órgão administrativo que tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas quanto aos aspectos econômicos e assegurar a eficácia empresarial, também sob aspectos econômicos, por meio da coordenação dos esforços dos gestores das áreas.

Para NAKAGAWA (1987), ressalta que é fundamental que o desenvolvimento de uma estrutura organizacional seja feito de maneira coordenada com o processo de planejamento e controle. Portanto a controladoria deve preparar as informações de forma específica e completa para os gestores, com flexibilidades que permitam simular e compreender as mais diversas situações que subsidiam o processo de tomada de decisão.

De acordo com KANITZ (1976, p. 6)” a controladoria pode ter varias funções, dependendo das dimensões da empresa e da filosofia que orienta seus dirigentes.”

Para OLIVEIRA (1998) é atribuído a controladoria devido ao processo de globalização pelo qual passa as economias mundiais, aliado ao desenvolvimento acelerado dos diversos meios de comunicação, influencia sobremaneira as sociedades e o meio empresarial em toda a parte do universo.

De acordo com PADOVEZE (2005) Destaca que a controladoria é o ramo da ciência que cuida do patrimônio empresarial, por meio da identificação, mensuração, comunicação e decisão sobre eventos econômicos e, portanto, é igual a contabilidade. A controladoria é o exercício da função contábil em toda a sua plenitude.

### **2.1.1 Missão da controladoria**

A missão da controladoria é assegurar a eficácia da empresa por meio da otimização de seus resultados.

Não apenas a controladoria, mas todos os departamentos das empresas devem ter a sua missão a cumprir. Da mesma forma, todas as empresas têm sua missão e seus objetivos a cumprir, sejam de curto, médio e/ou longo prazo e voltados ou não para a obtenção do lucro. Estes objetivos, como citados por OLIVEIRA (1998), podem ser:

- Obtenção do maior lucro possível a curto e médio prazo;
- Maximização do patrimônio dos acionistas e/ou proprietários;
- Conquista de novos mercados, mesmo que para isso a margem de lucro seja classificada;
- Diversificação de atividades;
- Satisfação dos clientes;
- Prestação de bons serviços à comunidade, no caso das entidades sem finalidades lucrativas, etc.

Para que estas metas sejam alcançadas, os acionistas, os proprietários outorgam poderes e delegam funções para os gestores das diversas atividades, colocando à disposição destes os bens e demais recursos físicos e financeiros para o pleno êxito de suas atribuições e responsabilidades

Para HECKERT e WILSON (2003), À controladoria não compete o comando do navio, pois esta tarefa é do primeiro executivo; representa, entretanto, o navegador que cuida dos mapas de navegação.

É sua finalidade manter informado o comandante quanto à distância percorrida, ao local em que se encontra, e à velocidade da embarcação, à resistência encontrada, aos desvios da rota, aos recifes perigosos, e aos caminhos traçados nos mapas, para que o navio chegue ao destino.

Para PADOVESE (2003), entende que a missão da controladoria é suportar todo o processo de gestão empresarial por intermédio de seu sistema de informação, que é um sistema de apoio à gestão. Desta forma, a controladoria fica incumbida de assegurar a eficácia da empresa mediante o controle de operações e de seus resultados planejados.

Segundo MOSIMANN, ALVES e FISCH (1993) a controladoria, assim como todas as áreas de responsabilidade de uma empresa, deve esforçar-se para garantir o cumprimento da missão e da continuidade da organização. Seu papel fundamental

consiste em coordenar os esforços para conseguir um resultado global superior à soma dos resultados.

Para MOSIMANN (1993) o objetivo da controladoria é a gestão econômica, isto é todo conjunto de decisões e ações orientado por resultados desejados mensurados segundo conceitos econômicos.

Conforme FIGUEIREDO e CAGGIANO (1997.p. 26) “a missão da controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global.”

ALMEIDA, PARISI e PEREIRA (2001) citam os objetivos da controladoria considerando que a sua missão é otimizar o resultado econômico da organização:

- Promoção da eficácia organizacional;
- Viabilização da gestão econômica;
- Promoção da integração das áreas de responsabilidade.

Para atingir os objetivos propostos, segundo ALMEIDA, PARISI e PEREIRA (2001), a controladoria terá autoridade e responsabilidade, devendo contribuir para o cumprimento da missão e continuidade da organização, tendo como filosofia de atuação:

Coordenação de esforços visando à sinergia das ações;

- Participação ativa no processo de planejamento;
- Interação e apoio às áreas operacionais;
- Indução às melhores decisões para a empresa como um todo;
- Credibilidade, persuasão e motivação.

Segundo ALMEIDA, PARISI e PEREIRA (2001, p. 346) destacam que “a controladoria é por excelência uma área coordenadora das informações, sem substituir a responsabilidade dos gestores por seus resultados obtidos, mas sim por induzi-los à otimização do resultado econômico”.

Para CATELLI (1999, p. 372) é “assegurar a otimização do resultado econômico da organização.”

Ainda segundo o mesmo autor, a controladoria por ser a única área com visão ampla e possuidora de instrumentos adequados a promoção da otimização do todo.

A controladoria, assim como todas as áreas de responsabilidade de uma empresa, deve esforçar-se para garantir o cumprimento da missão e a continuidade

da organização. Seu papel fundamental nesse sentido consiste em coordenar os esforços para conseguir um resultado global sinérgico, isto é, superior à soma dos resultados de cada área.

MOSCOVE e SIMKIN (1990, p. 148) afirmam que a controladoria desempenha um importante papel no êxito empresarial, tendo como missão primordial a geração de informações relevantes para a tomada de decisão no âmbito da organização.

O objeto da controladoria é a gestão econômica, ou seja, todo o conjunto de decisões e ações orientado por resultados desejados mensurados segundo conceitos econômicos.

Dessa forma, a missão da controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa, para garantir sua continuidade, por meio da integração dos esforços das diversas áreas.

### **2.1.2 Funções da Controladoria**

A controladoria serve como um órgão de observação e controle da cúpula administrativa, preocupando-se com a constante avaliação da eficácia e eficiência dos vários departamentos no exercício de suas atividades. É atribuição da controladoria, aperfeiçoar os resultados econômicos da empresa e para que isso aconteça, tem algumas funções essenciais a serem seguidas segundo KANITZ (apud Mosimann e Fisch, 1999), que são:

- Informação – que compreende os sistemas contábeis e financeiros da empresa bem como os sistemas de pagamentos e recebimentos, folha de pagamento, etc.
- Motivação – que se refere aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento das pessoas diretamente atingidas.
- Coordenação - visa centralizar as informações com vistas à aceitação de planos sob o ponto de vista econômico e à assessoria da direção da empresa, não somente alertando para situações desfavoráveis em alguma área, mas também sugerindo soluções.
- Avaliação – com o intuito de interpretar os fatos e avaliar os resultados por centro de resultado, por área de responsabilidade e desempenho gerencial.

- Planejamento – de forma a determinar se os planos são consistentes ou viáveis. Se forem aceitos e coordenados e se realmente poderão servir de base para uma avaliação posterior.
- Acompanhamento – relativo a contínua verificação da evolução dos planos traçados para fins de correção de falhas ou revisão do planejamento.

Para KANITZ (1976, p. 8) “o conjunto desses sistemas fornecem ao controlador os dados e elementos necessários para sugerir à presidência as medidas corretivas indicadas para melhorar o desempenho da empresa”.

PADOVESE (2005, p. 39) “destaca que a função fundamental da controladoria é assegurar a otimização do resultado e a eficácia empresarial”.

Para OLIVEIRA (1998, p. 28) “a função básica da controladoria é suprir seus clientes internos, de informações adequadas para a gestão econômica, financeira e operacional da empresa”.

Para PADOVESE (2004), basicamente, a estrutura da controladoria é a responsável pelo sistema de informação contábil da empresa, e sua missão é assegurar o resultado da companhia.

Ainda PADOVESE (2004, p. 35), afirma que:

[...] a estrutura da controladoria deve estar ligada aos sistemas de informações a gestão. Objetivando a existência de sistema de informação integrado, a administração do sistema integrado gerencial deve ter o monitoramento permanente do controller para alcançar essa informação.

De maneira assemelhada, o financial executives em setembro de 1949 aprovou a definição da função da controladoria que como transcrita em HECKERT e WILLSON (1963) compreende:

“1. Estabelecer, coordenar e manter um plano integrado para controle das operações”.

“2. Medir a desempenho entre os planos operacionais aprovados e os padrões, e reportar e interpretar os resultados das operações dos diversos níveis gerenciais”.

“3. Medir e reportar sobre a eficiência dos objetivos do negócio e a efetividade das políticas, estrutura organizacional e procedimentos para o atingimento desses objetivos”.

“4. Reportar às agências governamentais, quando requerido, e supervisionar todos os assuntos relacionados a impostos”.

“5. Interpretar e reportar os reflexos das influências externas sobre o atingimento dos objetivos da empresa”.

“6. Prover proteção para os ativos da empresa. Isto inclui controle interno adequado, auditoria e cobertura adequada de seguros”.

Segundo HERNANDEZ e PEREZ JUNIOR (Controladoria de Gestão, 2000), o papel da controladoria é assessorar a gestão da empresa, fornecendo mensuração das alternativas e econômicas, através da visão sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório.

CATELLI (2001) ressalta que a controladoria enquanto ramo do conhecimento apoia-se na teoria da contabilidade e em uma visão multidisciplinar, sendo responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de 11 sistemas de informações e modelo de gestão econômica, que supram de forma adequada às necessidades informativas dos gestores e os induzam durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões eficazes.

A controladoria, enquanto órgão integrante da estrutura organizacional das empresas é reservado o papel de monitorar os efeitos dos atos da gestão econômica sobre a empresa, atuando no sentido de que os resultados, medidos segundo conceitos econômicos, sejam otimizados. (CARVALHO, 1995, p. 63 apud CALIJURI, 2004, p. 40).

Torna-se evidente que o objeto da controladoria é fazer com que a atividade da empresa seja medida e avaliada, e com esse resultado acompanhar e comparar com o desempenho das outras empresas do ramo para mostrar aos gestores como seu resultado poderia ser maior e, na sequência, apontar as devidas correções nas atividades.

BEUREN (2000) complementa o conceito de controladoria quando menciona que a atribuição desta é dar suporte informacional em todas as etapas do processo de gestão, com vistas a assegurar o conjunto de interesses da empresa, na medida em que mantêm os gestores informados sobre os eventos passados, o desempenho atual e os possíveis rumos da empresa.

Para FIGUEIREDO & CAGGIANO (1997) o objetivo da controladoria é garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial.

Para HERNANDEZ, OLIVEIRA e FRANCO (1997, p. 37) A missão da controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa através da definição de um modelo de informações baseado no modelo de gestão.

No entendimento de HECKERT & WILLSON (1963 apud Beuren, 2002), é atribuído à controladoria duas funções básicas: supervisão da contabilidade geral, da contabilidade de custos, da auditoria, dos impostos, dos seguros e das estatísticas; aplicação da função contábil para a resolução de problemas administrativos futuros.

ALMEIDA, PARISI e PEREIRA (1999, p. 376-377) ressaltam que as funções da controladoria objetivam viabilizar o processo de gestão. Estes autores destacam as seguintes funções:

a) Subsidiar o processo de gestão: Refere-se ao apoio e à estruturação das fases do processo de gestão, através do uso de sistema de informações que auxiliem a tomada de decisões;

b) Apoiar a avaliação de desempenho: Compreende a elaboração da análise de desempenho das áreas, dos gestores e da entidade;

c) Apoiar a avaliação de resultado: Relaciona-se com análise e avaliação do resultado da instituição, em todas as suas dimensões, colaborando para o desenvolvimento de padrões;

d) Gerir os sistemas de informações: Consiste na elaboração de modelos de decisões e de modelos de informações para o apoio à gestão;

e) Atender aos agentes do mercado: Refere-se às atividades desempenhadas para atender às demandas externas a organização.

ANDERSON e SCHMIDT (1961, apud MOSIMANN; ALVES; FISCH, 1993, p.89-90) estabelecem duas funções essenciais e duas funções decorrentes do desenvolvimento empresarial que foram atribuídas à controladoria. As funções essenciais subdividem-se em:

a. Controle organizacional: com a finalidade de manter todas as partes da complicada estrutura organizacional em expansão de forma continuada econômica;

b. Mensuração do empreendimento: com o intuito de suprir a necessidade de reconhecer e descrever claramente a segmentação da empresa em suas várias atividades de receita e custo, e, conseqüentemente, suscitar o planejamento gerencial inteligente.

### **2.1.3 Funções da Contabilidade de Recursos Humanos**

Para PACHECO (2002, p. 30) a contabilidade de recursos humanos tem duas funções que podem ser úteis para o gerenciamento de pessoal: Contabilidade de custo de recursos humanos, que se preocupa com a medição dos investimentos, em recursos humanos, e a contabilidade do valor dos recursos humanos que se preocupa com o valor econômico das pessoas em relação a uma organização. Logo, a contabilidade de recursos humanos preocupa-se com a medição de capital humano, e trata da medição de seus custos e do seu valor.

Uma das funções principais da contabilidade de recursos humanos é proporcionar ao gerenciamento informações para facilitar todos os aspectos de tomadas de decisões sobre pessoal, incluindo contratação, desenvolvimento, alocação, manutenção, utilização, avaliação e recompensas aos recursos humanos.

Para PACHECO (2002, p. 30) O próprio ato de mensuração influencia muitos aspectos de gerenciamento de recursos humanos em termos numéricos. Adicionalmente, os números per se têm conteúdo informativo e influenciam decisões.

### **2.1.4 Papel da controladoria no processo de gestão**

Conforme HERNANDEZ, OLIVEIRA e FRANCO (1997, p.37): O processo decisório é influenciado pela atuação da controladoria através das informações de planejamento e controle.

As informações de planejamento e controle exigem sistemas de informações que suportem estas decisões.

O papel da controladoria, portanto, é assessorar a gestão da empresa, fornecendo mensuração das alternativas econômicas e, através da visão sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório. Diante disso, o controller exerce influência à organização à medida que norteia os gestores para que mantenham sua eficácia e a da organização.

Para PEREZ JR, PESTANA e FRANCO (1997, p. 11) a atual competitividade nos negócios e as constantes mudanças nos diversos ambientes das empresas exigem a maximização do desempenho e do controle empresarial. Nesse sentido a

controladoria exerce papel preponderante na empresa apoiando os gestores no planejamento e controle de gestão, através da manutenção de um sistema de informações que permita integrar as várias funções e especialidades.

Para facilitar o entendimento do processo de planejamento e controle de uma empresa, a controladoria desenvolveu a visão do modelo de gestão. Através do modelo de gestão, podemos identificar a razão de ser de uma organização e contribuir para a eficiência e eficácia de suas operações, assegurando sua continuidade no negócio e geração de resultados e empregos.

## 2.2 O CONTROLLER

Controller: é o principal executivo da área de contabilidade administrativa. O Controller deve realmente controlar a empresa, através de relatórios, interpretando dados pertinentes, deve exercer uma força ou influência ou projetar uma atitude que impele a administração rumo a decisões lógicas e compatíveis com os objetivos da empresa (HORNGREN).

Segundo MOSIMANN “(1993, p. 108) ”o controller é o gestor que, após o presidente, deve ter a visão generalista da empresa onde atua.”

De acordo com MOSIMANN (1993, p. 108):

Nem sempre a busca da maximização dos resultados de uma área, tomada de forma isolada, significa que esta área estará contribuindo para a maximização dos resultados da empresa como um todo. Muitas vezes, a maximização do resultado de uma área, tomada isoladamente, pode reduzir o resultado de outra, com repercussões negativas no resultado global da empresa. Para que não haja desintegração das diversas áreas do seu todo, para que cada uma não busque seus objetivos de forma isolada, mas que busque os objetivos como um todo, faz-se necessária uma sincronização entre as diversas atividades, e cabe ao controller esta tarefa. Surge assim, a necessidade de uma visão generalista do controller.

O controller é o gestor encarregado do departamento de controladoria, seu papel é por meio do gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando os processos, fazendo com que as atividades desenvolvidas conjuntamente alcancem resultados superiores se trabalhassem independentemente.

Conforme HERNANDEZ, OLIVEIRA e FRANCO (1997, p. 37) No planejamento estratégico, cabe ao controller assessorar o principal executivo e os demais gestores na definição estratégica, fornecendo informações rápidas e

confiáveis sobre a empresa. No planejamento operacional, cabe a ele desenvolver um modelo de planejamento baseado no sistema de informação atual, integrando-o para a otimização das análises. No controle, cabe ao controller exercer a função de perito ou de juiz, conforme o caso, assessorando de forma independente na conclusão dos números e das medições quantitativas e qualitativas.

Para PEREZ JUNIOR (1997) atuação do controller envolve a compilação, síntese e análise das informações geradas e não a responsabilidade por sua elaboração. Sua função básica é garantir que tais informações sejam preparadas e distribuídas oportunamente dentro da entidade. Já por este enfoque, o controller atua como um órgão de staff, ligado diretamente à alta administração.

Conforme a afirmação de KANITZ, FIGUEIREDO e CAGGIANO (2004), o controller tem como tarefa manter o executivo principal da companhia informado sobre os rumos que ela deve tomar, aonde deve ir e quais os caminhos que devem ser seguidos, e ainda acrescenta que os controladores foram inicialmente recrutados entre os indivíduos das áreas da contabilidade e finanças das empresas, por possuírem, em função do cargo que ocupam, uma visão ampla da empresa que os habilita a enxergar as dificuldades como um todo e propor soluções gerais.

Segundo FIGUEIREDO e CAGGIANO (1997), o controller tem como tarefa manter o executivo principal da companhia informado sobre os rumos que ela deve tomar, aonde pode ir e quais os caminhos que devem ser seguidos.

Para NAKAGAWA (1993), os atuais conceitos de controladoria mostram que o controller desempenha sua função de organizar e reportar dados relevantes, bem como a preparação e explicação de análises e exerce força ou influência que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa.

Devido a importância da controladoria segundo OLIVEIRA (1998, p. 22) "como órgão de controle e assessoria, o controller deve ser um profissional de alto nível na empresa".

OLIVEIRA (1998) a preocupação com a eficácia, com os resultados práticos e com a lucratividade pode motivar maior ênfase nos conhecimentos práticos em detrimento de um bom embasamento teórico. É importante buscar o equilíbrio e lembrar o valor da teoria para o desenvolvimento do ser humano.

O trabalho do controller exige atualização permanente no que se refere à legislação tributária e fiscal, bem como acompanhamento dos altos e baixos da

economia. É um trabalho que exige da controladoria de uma empresa que são geradas as informações que vão servir de bases para a tomada de decisão estratégica.

A essência da função do controller, segundo HECKERT e WILLSON (p. 9), é uma visão proativa, permanentemente voltada para o futuro.” Essencial para a compreensão apropriada da função da controladoria é uma atitude mental que energiza e vitaliza os dados financeiros por aplica-los ao futuro das atividades da companhia. É um conceito de olhar para a frente – um estoque analiticamente treinado, que traz balanço entre o planejamento administrativo e o sistema de controle.”

A terminologia controle adquire frequentemente conotação indesejável dentro das empresas. Muitos o entendem como um elemento punitivo, coercitivo e até desagregador.

Não é essa a forma de o controller exercer o controle. A sua atuação deve ser no sentido de informar, formar, educar, influenciar e persuadir, nunca impor, de tal forma que todos ajam coordenadamente com os objetivos da empresa, e, por conseguinte, obtenham eficiência e eficácia nas suas áreas de responsabilidades.

Com isso a empresa será lucrativa e eficaz.

Para HERNANDEZ (1995, p.35) Verifica-se que o papel do controller difere grandemente de empresa para empresa. Dependendo do porte e estrutura organizacional, a função de controladoria pode atuar de formas diferentes e dentro dos mais diversos níveis da administração.

Basicamente, esta função é exercida através de dois enfoques distintos.

O primeiro, e mais usual, assemelha-se às responsabilidades de um “gerente de contabilidade” ou de um “ contador geral”, o qual se situaria na estrutura organizacional como um órgão de linha, normalmente se subordinando ao principal executivo financeiro da empresa. Suas atividades incluem a geração de informações dentro dos diversos setores a ele subordinados. Nesse caso, o controller seria responsável, entre outras, pelas seguintes áreas e funções:

- Contabilidade geral, Fiscal e de custos;
- Controle Patrimonial;
- Orçamentos;
- Auditoria Interna;

- Administrativa- financeira;

O segundo enfoque de atuação do controller, a nosso ver mais correto, envolve a compilação, síntese e análise das informações geradas, e não a responsabilidade por sua elaboração. Sua função básica é garantir que tais informações sejam preparadas e distribuídas oportunamente dentro da entidade. Por este enfoque o controller atua como um órgão de staff ligado diretamente à alta administração, selecionando e filtrando as informações oriundas dos diversos departamentos, que serão utilizadas para a tomada de decisões. Neste processo, o controller naturalmente também avalia os resultados obtidos em comparação com o planejado, influenciando a tomada de decisões dentro da empresa.

As decisões definidas pela administração, para serem implementadas, requerem a adoção de ações específicas, que, por sua vez, irão gerar mais informações.

Dentro deste contexto, a função básica da controladoria será garantir a perfeita realização do processo de “decisão-ação-informação-controle”, acompanhando e controlando as atividades da empresa. Assim sendo, podemos entender que as principais responsabilidades do controller incluem:

- A organização de um adequado sistema de informações gerenciais que permita à administração conhecer os fatos ocorridos e os resultados obtidos com as atividades;
- A comparação permanente entre o desempenho esperado e real;
- A classificação das variações entre variações de estimativa e de desempenho;
- A identificação das causas e dos responsáveis pelas variações;
- A apresentação de recomendações para a adoção de medidas corretivas;

O processo decisório é influenciado pela atuação da controladoria através das informações de planejamento e controle.

As informações de planejamento e controle exigem sistemas de informações que suportem estas decisões. A missão da controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa através da definição de um modelo de informações baseado no modelo de gestão.

O papel da controladoria, portanto, é assegurar a gestão da empresa, fornecendo mensuração das alternativas econômicas e, através da visão sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório. Diante disso, o controller exerce influência à organização à medida que norteia os gestores para que mantenham sua eficácia e a da organização.

No planejamento estratégico, cabe ao controller assessorar o principal executivo e os demais gestores na definição estratégica, fornecendo informações rápidas e confiáveis sobre a empresa.

No planejamento operacional, cabe a ele desenvolver um modelo de planejamento baseado no sistema de informação atual, integrando-o para a otimização das análises.

No controle, cabe ao controller exercer a função de perito ou de juiz, conforme o caso, assessorando de forma independente na conclusão dos números e das medições quantitativas e qualitativas (índices de qualidade).

A expansão da empresa, de uma forma geral, aliada às contínuas mudanças que ocorrem em seu ambiente, tem levado os gestores a realizarem suas tarefas com a preocupação simultânea de verificação dos resultados de suas ações.

BESTA (1970 p. 87) afirma que:

Se todo aquele que tem ação direta ou indireta na administração de uma azienda tivesse honestidade plena, memória perfeita e inteligência suficiente para saber, em qualquer momento, que coisa lhe competia fazer em benefício daquela, e se não houvesse necessidade de estímulos para a ação, ou de freios para nada fazer em excesso, a administração poderia desenvolver-se sem controle.

A função do controle configura-se, assim, como um instrumento administrativo exigido pela crescente complexidade das empresas a fim de atingir um bom desempenho. A descentralização empresarial e a delegação de poderes a diversos indivíduos em vários departamentos, segundo KANITZ, ocorreram em troca da prestação de informações periódicas, da submissão às críticas dos superiores quanto às decisões tomadas e da obediência aos parâmetros estabelecidos para decisões futuras.

### 2.2.1 Funções do Controller

O controller tem como função ter uma visão do futuro da empresa, um conceito de olhar para frente e uma das primeiras atribuições é disseminar o papel da controladoria nas demais áreas da empresa.

Na área de recursos humanos o controller deverá ter um olhar específico para gestão de pessoas, onde suas informações serão necessárias para tomada de decisão, através de suas análises será possível obter mais resultados e assim contribuir para o crescimento da companhia.

Conforme PADOVESE (2005) alerta que é primordial que os demais gestores tenham uma visão dos aspectos econômicos de suas atividades e incorporem ao processo de gestão os conceitos e teorias utilizadas pela controladoria, não deixando os aspectos de controladoria a cargo apenas das funções do controller.

MORANTE e JORGE (2008, p. 1) destacam que “a controladoria para ser exercida em sua plenitude precisa ser conduzida por profissional experiente, com profundos conhecimentos de finanças empresariais e habilidade no relacionamento com os gestores das diversas áreas da empresa”.

Para MOSIMANN e FISCH (1999) os profissionais que ocupam a posição de controladores, a princípio foram aqueles que vieram das áreas da contabilidade ou finanças. Esses cargos possibilitam uma visão mais ampla e diferenciada da empresa, por isso, são considerados mais habilitados para a função, visualizam as dificuldades com mais objetividade e com soluções mais abrangentes.

Conforme HECKERT e WILLSON (p. 13-17), as funções do controller são as seguintes:

- a) A função do planejamento;
- b) A função do controller;
- c) A função de reporte;
- d) A função contábil;

Já para HORNGREN (p. 14) entendem que as funções do controller incluem:

1. Planejamento e controle;
2. Relatórios internos;
3. Avaliação e consultoria;
4. Relatórios externos;

5. Proteção de ativos;
6. Avaliação econômica;

O cumprimento da missão e a continuidade de uma empresa dependem de seu processo decisório. A eficácia de um gestor está fortemente ligada ao impacto causado pelo relacionamento com seus subordinados, isto é, ao processo de controle exercido.

Conforme ANTHONY (1968, p. 11) releva um importante aspecto de controle gerencial ao lembrar a preocupação dos gestores em assegurar que os recursos sejam obtidos e aplicados eficaz e eficientemente na realização dos objetivos da organização segue os planos e as políticas da administração. É um processo recorrente que não tem princípio ou fim definível.

Para KOONTZ, O'DONNELL e WEIHRICH (1987, p. 11.) Salientam que a função administrativa de controle envolve a mensuração e a correção do desempenho de atividades de subordinados, para assegurar que os objetivos da organização e os planos formulados para alcançá-los estejam sendo cumpridos em todos os níveis hierárquicos da organização. Esta afirmação indica a necessidade do envolvimento de todos os gestores, desde a cúpula até os escalões mais inferiores, uma vez que se responsabilizam pela execução dos planos de sua competência.

Conforme GIBSON, IVANCEVITCH e DONNELLY (1981, p. 50), a função de controle abrange as atividades desenvolvidas pelos administradores para adequar os resultados reais e os planejados.

Para OLIVEIRA (1987, p. 209) define o controle como função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões. De forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam aos desafios e aos objetivos estabelecidos.

NAKAGAWA (1977, p. 30) resume esta definição a quatro pontos básicos:

- Conhecer a realidade;
- Compará-la com o que “deveria ser”;
- Tomar conhecimento rápido das divergências e suas origens; e
- Tomar atitudes para sua correção;

### **2.2.2 Requisitos necessários ao desempenho da função de controladoria**

O controller, em função das diversas tarefas que lhe foram atribuídas, deve possuir, segundo HECKERT e WILLSON, as seguintes qualificações:

- a) Entendimento geral do setor de atividade econômica do qual sua empresa faz parte e das forças políticas, econômicas e sociais diretamente relacionadas;
- b) Conhecimento amplo de sua própria empresa, sua história, suas políticas, seu programa, sua organização e, até certo ponto, de suas operações;
- c) Entendimento dos problemas básicos de organização, planejamento e controle;
- d) Entendimento dos problemas básicos de administração da produção, da distribuição, de finanças e de pessoal;
- e) Habilidade para analisar e interpretar dados contábeis e estatístico de tal forma que se tornem a base para a ação.
- f) Habilidade de expressar ideias claras por escrito, isto é, na linguagem adequada; e.
- g) Conhecimento amplo de princípios e procedimentos contábeis e habilidade para dirigir pesquisas estatísticas.

Muitas das qualificações supramencionadas devem ser comuns a todos os gestores. No entanto, os conceitos econômicos devem ser conhecidos pelo controller para que possa inferir as implicações das forças políticas, econômicas e sociais do ambiente interno e externo à empresa, no resultado econômico. Da mesma forma, o sistema de informações econômico-financeiras por ele administrado deverá possuir os referidos conceitos econômicos para a emissão de relatórios gerenciais, tornando mais importantes as qualificações “e” e “g” descritas acima.

### **2.2.3 Princípios Norteadores da ação do Controller**

HECKERT e WILLSON estabelecem algumas características da controladoria para o desempenho eficaz das tarefas a seu cargo. A partir de suas considerações, os seguintes princípios devem nortear o trabalho de um controller.

- a) INICIATIVA: deve procurar antecipar e prever problemas no âmbito da gestão econômica global e fornecer as informações necessárias aos gestores das áreas diretamente afetadas;
- b) VISÃO ECONÔMICA: na função de assessoria a outros gestores, deve captar os efeitos econômicos das atividades exercidas em qualquer área, sugerir alterações que otimizem o resultado econômico global e suprir o gestor com as informações necessárias a esse fim;
- c) COMUNICAÇÃO RACIONAL: deve fornecer informações às áreas, em linguagem compreensível, simples e útil aos gestores, e minimizar o trabalho de interpretação dos destinatários;
- d) SÍNTESE: deve traduzir fatos e estatísticas em gráficos de tendência e em índices, de forma que haja comparação entre o resultado realizado e o planejado, e não entre o resultado realizado no período e o realizado no período anterior;
- e) VISÃO PARA O FUTURO: deve analisar o desempenho e os resultados passados com vistas à implementação de ações que melhorem o desempenho futuro, pois o passado é imutável;
- f) OPORTUNIDADE: deve fornecer informações aos gestores em tempo hábil às alterações de planos ou padrões, em função de mudanças ambientais, contribuindo para o desempenho eficaz das áreas e da empresa como um todo;
- g) PERSISTÊNCIA: deve acompanhar os desempenhos das áreas a luz de seus estudos e interpretações e cobrar as ações sugeridas para otimizar o resultado econômico global;
- h) COOPERAÇÃO: deve assessorar os demais gestores a superar os pontos fracos de suas áreas, quando detectados, sem se limitar a simplesmente criticá-los pelo fraco resultado;
- i) IMPARCIALIDADE: deve fornecer informações à cúpula administrativa sobre a avaliação do resultado econômico das áreas, mesmo quando evidenciarem sinais de ineficácia dos gestores. Embora essa ação possa trazer dificuldades no relacionamento interpessoal com tais gestores, deve ter sempre em mente o controle organizacional para a otimização do resultado econômico empresarial;

- j) **PERSUASÃO:** deve convencer os gestores da utilização das sugestões, no sentido de tornar mais eficaz o desempenho global, desde que haja compreensão dos relatórios gerenciais fornecidos;
- k) **CONSCIÊNCIA DAS LIMITAÇÕES:** embora possa suprir os gestores com informações econômicas, assessorá-los quanto às questões de gestão econômica, inclusive, aprovar ou não seus planos orçamentários tendo em vista a eficácia empresarial, terá uma influência mínima em questões de estilo gerencial, capacidade criativa e perspicácia dos gestores;
- l) **CULTURA GERAL:** o conhecimento das diferenças culturais básicas entre raças e nações, o conhecimento das diferenças sociais e econômicas entre países ou blocos econômicos é importante para a percepção de oportunidades e ameaças à empresa diante de cenários estratégicos;
- m) **LIDERANÇA:** como administrador de sua área, tem subordinados, e compete a ele conduzi-los à realização de suas tarefas de forma eficiente e eficaz para que a empresa atinja seus objetivos; e
- n) **ÉTICA:** deve ter sua conduta profissional firmada em valores morais aceitos de forma absoluta e pela sociedade.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia será um instrumental fundamental para esta pesquisa. A qual será utilizada o método descritivo, de cunho bibliográfico e abordagem qualitativa como meio de atingir o objetivo.

De acordo com OLIVEIRA (2001, p. 118) “pesquisar significa planejar cuidadosamente uma investigação de acordo com as normas da metodologia científica, tanto em termos de forma como conteúdo”.

A metodologia é uma forma de objetivar nossa pesquisa para que possamos chegar ao objetivo final.

Segundo GIL e BAUREN (2003, p.81) “(...) tem como principal objetivo descrever características de determinadas populações e fenômenos ou o estabelecimento de relações entre as variáveis”.

Método científico é “um conjunto de procedimentos por intermédio dos quais se propõe os problemas científicos e colocam-se à prova as hipóteses científicas” (BUNGE, 1974 p. 55).

Para realização desta pesquisa será utilizado livros, artigos publicados, documentos da internet.

#### **4 A CONTABILIDADE DE RECURSOS HUMANOS.**

Porque existe a necessidade de uma contabilidade de recursos humanos?

A resposta está na utilidade das informações sobre recursos humanos. A contabilidade de recursos humanos, como o próprio nome sugere, é a parte das ciências contábeis que tem como preocupação central o ser humano, como sendo este agente principal de todas as modificações que ocorrem no contexto socioeconômico das empresas.

Conforme PACHECO (2002, p.29) A contabilidade de recursos humanos pode aplicar técnicas de mensuração do custo e do valor de recursos humanos, considerando-os como sendo os agentes principais de todas as formas de produção de bens e riquezas, assim como de utilização de serviços. Ela concentra-se no fornecimento de informações sobre ativos humanos.

Uma definição bastante abrangente de contabilidade de recursos humanos é que ela seria “o processo de identificar, medir e classificar informações sobre recursos humanos e comunicá-las aos usuários interessados”.

Esta definição implica em três objetivos acadêmicos principais da contabilidade de recursos humanos, que são:

- Identificação do “valor de recursos humanos”;
- Mensuração do custo e do valor das pessoas para as organizações, e;
- Investigação do impacto cognitivo e comportamental de tais informações;

Verifica-se então que a contabilidade de recursos humanos é um reordenamento das informações financeiras de forma a fornecer dados sobre recursos humanos que podem ser utilizados tanto pelo trabalho como pelo capital para resolver seus conflitos.

A área de Recursos humanos deve ter um planejamento orçamentário e de trabalho com o capital humano a fim de contribuir com a empresa. Tendo um bom planejamento e controle da área de recursos humanos, interligados com demais área é possível alcançar com mais facilidade as metas da organização.

A área de Recursos Humanos (RH) tem evoluído em direção a uma posição mais estratégica, mas ainda não tem conseguido desenvolver os indicadores que possam avaliar a eficácia dos investimentos feitos de Capital Humano, de modo a divulgar informações para os públicos interno e externo da organização. Isto mostra a necessidade de um relacionamento mais estreito entre as áreas de Recursos

Humanos e de Controladoria, vez que esta última detém a expertise para desenvolver as medidas que possam captar o retorno do investimento feito sobre o Capital Humano (ANTUNES e MARTINS, 2007, p. 13).

Nesse sentido TINOCO (1996) observa que a controladoria, por meio da contabilidade estratégica de Recursos Humanos, pode tratar do reconhecimento das pessoas como recurso organizacional e estratégico, considera que informações relacionadas às pessoas são fundamentais para a sobrevivência e continuidade das entidades, no tempo, com objetivo destas serem competitivas, em busca da maximização do retorno de investimentos em recursos físicos, tecnológicos e humanos. O autor identifica que esta contabilidade envolve os custos incorridos por entidades para recrutar, selecionar, contratar, treinar e desenvolver ativos humanos. Incorpora também em decorrência da contratação, do treinamento, da formação e da conservação dos recursos humanos, o reconhecimento que estes recursos proporcionam às entidades e que precisam ser devidamente contabilizados, mensurados, avaliados e divulgados pelos *stakeholders*.

Como forma de avaliação e controle dos investimentos do capital humano tem-se os indicadores propostos por TINOCO (1996) e o modelo desenvolvido pelo grupo Skandia visando a avaliação e mensuração do capital intelectual (EDVINSSOM E MALONE, 1998).

Assim sendo a controladoria, fazendo uso dos princípios, conhecimentos e métodos oriundos de outras áreas do conhecimento, pode estruturar o sistema de informação gerencial de forma a contemplar as informações necessárias para conduzir as organizações em direção à obtenção da vantagem competitiva.

Desta forma a área de recursos humanos deve ter um controller de recursos humanos, que faça todo o planejamento de RH, orçamentos, e relatórios gerenciais de controle a fim de ajudar nos processos de tomada de decisão da gestão de recursos humanos e demais áreas.

#### **4.1 ORIGEM E EVOLUÇÃO DA CONTABILIDADE DE RECURSOS HUMANOS**

A contabilidade de recursos humanos desenvolveu-se de uma tradição de gerenciamento de pessoal conhecida como “escola de recursos humanos”, baseada na premissa de que pessoas são recursos organizacionais valiosos e, portanto, devem ser gerenciados como tal.

Teóricos sobre pessoal, tais como ODIORNE (1963), e psicólogos organizacionais valiosos em seus trabalhos. LIKERT (1971, p.75-84), cujo trabalho só foi reconhecido postumamente, afirmou que “todos os aspectos das atividades de uma empresa são determinados pela competência, motivação e eficácia de quadro total de funcionários”.

FLAMHOLTZ afirma que, desde os anos 60, vem sendo realizado, nos Estados Unidos, um número crescente de pesquisas, experiências e teorias que procuram desenvolver métodos de contabilidade para os ativos humanos de uma organização, e que essas pesquisas são o reconhecimento de que os ativos humanos têm um papel mais importante na economia atual do que no passado.

FLAMHOLTZ também afirma que, nas antigas estruturas econômicas agrícolas e industriais, onde a extensão do capital humano era significativamente menor do que atualmente em pessoas como ativos (com a exceção dos escravos, que eram vistos como propriedade).

No entanto, com a crescente importância do capital humano para a economia como um todo, assim como para as empresas em particular, pesquisas têm sido efetuadas para desenvolver conceitos e métodos de contabilidade, para reconhecer os investimentos feitos pelas empresas em pessoas como ativos.

Esse novo campo que se abriu, nas ciências contábeis, acabou sendo conhecido como contabilidade de recursos humanos.

A área de Recursos Humanos (RH) tem evoluído em direção a uma posição mais estratégica, mas ainda não tem conseguido desenvolver os indicadores que possam avaliar a eficácia dos investimentos feitos de Capital Humano, de modo a divulgar informações para os públicos interno e externo da organização. Isto mostra a necessidade de um relacionamento mais estreito entre as áreas de Recursos Humanos e de Controladoria, vez que esta última detém a expertise para desenvolver as medidas que possam captar o retorno do investimento feito sobre o Capital Humano (ANTUNES e MARTINS, 2007, p. 13).

## **4.2 A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE DE RECURSOS HUMANOS**

A contabilidade de recursos humanos está sendo considerada, nas economias mais avançadas, como uma ferramenta extremamente útil de gestão

empresarial, pois pode fornecer informações precisas e seguras para os interessados em conhecer, com mais detalhes, a saúde financeira de uma empresa.

De acordo com os professores BELKAOUI, os objetivos funcionais da contabilidade de recursos humanos são:

- Fornecer informações sobre custo-benefício para tomada de decisões gerenciais em relação à contratação, alocação, desenvolvimento e manutenção de recursos humanos de forma a atingir objetivos organizacionais em termos de custo.
- Permitir aos gerenciadores monitorar com eficácia a utilização e desempenho dos recursos humanos da empresa.
- Possibilitar o controle de ativos, ou seja, sua manutenção, obsolescência e depreciação.
- Ajudar no desenvolvimento de ferramentas gerenciais para análise das consequências financeiras de determinadas práticas.

A necessidade por uma estratégia de competitividade está bem clara. É necessária uma utilização eficiente das capacidades, recursos, inter-relacionamentos e decisões para permitir que uma empresa aproveite todas as oportunidades que o mercado lhe ofereça.

Confirma-se assim que os recursos humanos, quando bem gerenciados, podem ser utilizados para garantir o sucesso de qualquer estratégia de competitividade.

Verificamos que o gerenciamento de recursos humanos, com a finalidade de atingir os objetivos estratégicos da empresa, toma uma de três medidas:

1. Ajusta o estilo gerencial ou atividades de pessoal às estratégias;
2. Prevê necessidades de mão-de-obra em função dos objetivos estratégicos ou condições ambientais, ou
3. Apresentam meios para integrar o gerenciamento de recursos humanos ao esforço geral de ajuste à estratégia pela estrutura;

A integração eficiente da estratégia de competitividade com a estratégia de recursos humanos requer a implementação de um sistema de contabilidade de recursos humanos. A seleção das práticas apropriadas de contabilidade de recursos humanos é necessária para formulação da estratégia de competitividade e levará a comportamentos que apoiam tais práticas.

Teorias modernas como as de sociedades de terceira onda (Essa terminologia foi criada por ALVIN e HEIDI TOFFLER, em seu livro *A terceira Onda* (1992, p. 17), para definir sociedades nas quais a atividade econômica principal baseia-se, principalmente, em serviços), “com seu pesado apoio em tecnologia de informação, exigem mudanças fundamentais em práticas de contabilidade, informações e gerenciamento contábeis. Observem as mudanças, na nova tecnologia usada na contabilidade, que requerem uma expansão nas informações, para atender multiusuários, e na emissão dos relatórios contábeis de forma ‘on-line’.”

Mudanças importantes é a mudança de enfoque, em relação aos trabalhadores, de operários/gerentes para usuário de informação, Nas comunicações, com utilização de papel para sistemas informatizados integrados de informações e valor, de tangíveis para intangíveis.

FLAMHOLTZ afirma:

A contabilidade de recursos humanos é planejada com uma estrutura e um conjunto de ferramentas para profissionais de recursos humanos e do gerenciamento, constituindo-se no passo lógico seguinte para as empresas preocupadas com o valor de seus recursos humanos, diferentemente da abordagem tradicional do ‘especialista em pessoal.

Segundo o mesmo autor: FLAMHOLTZ (Op. Cit. pp. 7,8):

A contabilidade de recursos humanos pode ser vista como um paradigma (uma maneira de ver as decisões e questões relacionadas com recursos humanos) e um conjunto de técnicas para medir as resultantes das estratégias de gerenciamento de recursos humanos sobre a variação do custo e do valor das pessoas enquanto recursos organizacionais.

Desta forma a contabilidade de recursos humanos fornece condições para analisar os efeitos das tomadas de decisão (por exemplo, demissões) sobre o quadro de pessoal e explicar suas consequências para a administração. Assim o profissional de recursos humanos pode ajudar a administração a analisar as consequências em longo prazo, assim como os custos, de certas decisões.

#### **4.3 CONCEITOS DE CUSTO DE RECURSOS HUMANOS**

Constatamos que a noção de custo de recursos humanos é derivada do conceito geral de custo, portanto, custos de recursos humanos são os sacrifícios incorridos para contratar ou substituir pessoas. Verificamos que podem ser diretos ou indiretos.

Em adição, verificamos que é possível contabilizar o custo padrão de recursos humanos assim como o custo real, e que os conceitos contábeis convencionados de custo de aquisição e de reposição também têm contrapartidas na contabilidade de recursos humanos.

#### **4.4 CUSTO ORIGINAL DOS RECURSOS HUMANOS**

O custo original dos recursos humanos refere-se ao sacrifício que foi incorrido para selecionar, contratar e desenvolver pessoas. Essa noção é idêntica ao conceito de custo original para outros ativos. Por exemplo, o custo original de fábrica e equipamentos é o sacrifício incorrido para adquirir esses recursos.

O custo original de recursos humanos inclui custos de recrutamento, seleção, contratação, colocação, orientação e treinamento no serviço, e que alguns desses itens são custos diretos enquanto outros são indiretos. Por exemplo, o custo do salário de um estagiário é um custo direto de treinamento é um custo indireto de treinamento.

A necessidade de coletar esses custos influenciará seus componentes. Para finalidades gerenciais, é desejável incluir os custos de oportunidade incorridos no custo original de recursos humanos.

No entanto, pelo fato de muitas vezes existirem dificuldades envolvidas na mensuração dos custos de oportunidade, pode não ser viável obter estimativas claras. Para atender a relatórios externos, esse método tornaria a contabilidade de custos de recursos humanos consistente com a contabilização de outros custos.

Hoje é necessário ter planejamento da área de recursos humanos, para se tenha o total controle das informações de pessoal de toda a empresa, a fim de ajudar na tomada de decisão empresarial.

#### **4.5 PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

O planejamento de recursos humanos é o processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais, dentro de determinado período de tempo. Trata-se de antecipar qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização de ação organizacional futura.

Embora nem sempre o *planejamento de recursos humanos* da organização seja feito pelo órgão de ARH, o problema de antecipar sua quantidade e qualidade necessárias à organização é extremamente importante. Na grande maioria das empresas industriais, o planejamento da chamada *mão de obra* (pessoal diretamente ligado à produção industrial) é desenvolvido em nível operacional e a curto e médio prazo pelo órgão responsável por planejamento e controle da produção (PCP). Este órgão, ao programar a produção, desdobra-a em programação de máquinas e equipamentos, programação de materiais e programação de *mão de obra direta* (pessoal de supervisão, de escritório e de vendas) fica a critério dos diversos órgãos da empresa, que, quando muito, fazem anotações no rodapé de seus planejamentos orçamentários sobre as necessidades de substituição e de aumento de pessoal indireto para justificar certos aumentos de verbas orçadas. Essas práticas são feitas para controle e tomadas de decisão na organização.

Existem modelos de planejamento de RH que exigem a participação do órgão de ARH, que veremos a seguir. Alguns são genéricos e abrangem toda a organização, enquanto outros são específicos para determinados setores da organização.

#### **4.5.1 Modelo baseado na procura estimada do produto**

Este modelo baseia-se na procura estimada do produto: as necessidades de RH são dependentes da procura estimada do produto. A relação entre as duas variáveis – número de pessoas e volume de procura do produto – é influenciada por variações na produtividade, expansão, tecnologia e disponibilidades interna e externa de recursos financeiros e oferta de recursos humanos da organização. Se houver um acréscimo de produtividade decorrente da expansão e/ou de mudança tecnológica, haverá uma redução das necessidades de RH por unidade adicional de produto. Esse acréscimo de produtividade poderá também provocar uma redução no preço do produto, de tal maneira que, um possível aumento de vendas poderá aumentar as necessidades de RH. Assim, o aumento da produtividade sobre as necessidades de RH dependerá tanto da magnitude desse aumento como da elasticidade do preço do produto no mercado.

#### **4.5.2 Modelo baseado em segmentos de cargos**

Segundo KINGSTROM (1971) este modelo está voltado mais para o nível operacional da organização. É uma técnica de planejamento de RH utilizada em muitas empresas americanas de grande porte. O método de planejamento da “Standard OIL”, por exemplo, consiste em:

- Selecionar um fator estratégico para cada área funcional da empresa, isto é, um fator organizacional cujas variações afetem proporcionalmente as necessidades de mão de obra (exemplo: nível de vendas, capacidade de produção, plano de expansão, etc.).
- Determinar os níveis históricos e futuro apresentados em cada fator estratégico.
- Determinar os níveis históricos de mão de obra para cada área funcional; e
- Projetar os níveis futuros de mão de obra para cada área funcional, correlacionando-os com a projeção dos níveis (históricos e futuros) do fator estratégico correspondente.

Outras empresas, como a IBM, preferem calcular suas necessidades totais de RH com base em projeções relacionadas apenas com certos segmentos (ou famílias) de cargos de sua força de trabalho.

#### **4.5.3 Modelo baseado no fluxo do pessoal**

Conforme ROWLAND (1968) é um modelo que procura caracterizar o fluxo das pessoas para dentro, através e para fora da organização. A verificação histórica e o acompanhamento desse fluxo permitem uma predição, em curto prazo, das necessidades de RH da organização. Trata-se de um modelo vegetativo, adequado para organizações estáveis, isto é, sem planos de expansão.

Segundo HAIRE o modelo de fluxo de pessoal, em face da experiência com pessoas que deixam a organização e que são promovidas, este modelo permite prever quantas pessoas deverão ser admitidas para manter a estabilidade do sistema.

Este modelo também pode ser usado para prever as consequências de outras contingências, como a política de promoções ou diminuição do recrutamento

ou da rotação de pessoal. É muito útil para análise do planejamento de carreiras quando a organização adota uma política vigorosa nesse sentido.

#### **4.5.4 Modelo integrado**

Conforme SIKULA (1976) o modelo integrado é mais amplo e compreensivo. O planejamento de RH Deve levar em conta quatro fatores ou variáveis, a saber: Volume de produção, mudanças tecnológicas, condições de oferta e procura e planejamento de carreiras.

Através do modelo integrado, o planejamento de RH deve considerar a mutável composição da força de trabalho da organização, acompanhando as entradas e saídas.

O modelo integrado é um modelo sistêmico e total de planejamento de RH quando interligado a:

- Objetivos da organização;
- Planejamento da organização;
- Auditoria de recursos humanos;
- Previsão de recursos humanos;
- Programas de ação de RH;

Esses componentes formam fases sequenciais e inter-relacionadas, de tal forma que se torna difícil averiguar quando uma fase termina e a outra começa.

Todos os componentes e facetas do planejamento de RH são inter-relacionados de maneira dinâmica. Infelizmente, o planejamento de RH quase sempre é realizado apenas em nível operacional e em curto prazo.

Um aspecto importante no planejamento de RH – que notamos principalmente no modelo baseado no fluxo do pessoal e no modelo integrado – é que nem sempre a organização conta com 100% do seu efetivo. Se a organização não considerar a rotatividade e o absenteísmo do seu pessoal, o seu planejamento de RH estará furado, se, por exemplo, o índice de rotação de pessoal for de 3% e o índice de absenteísmo for de 2%, a organização somente poderá contar com 95% do seu efetivo. Para compensar a rotatividade e o absenteísmo - se estes não puderem ser evitados – a organização precisará de 5% a mais de pessoas para manter a sua força de trabalho em 100%.

Assim, o planejamento de RH precisa partir de um conhecimento profundo a respeito de rotação do pessoal e do absenteísmo, assuntos que serão tratados a seguir.

De modo geral, o planejamento de RH depende:

- Necessidades da organização quanto aos seus recursos humanos;
- Situação do mercado de recursos humanos;
- Rotatividade de pessoal;
- Absenteísmo;

Descendo de uma macroabordagem ao nível ambiental (mercado) para uma microabordagem ao nível organizacional (organização), torna-se importante ressaltar outros aspectos da intensa interação organização – ambiente. Um dos aspectos mais importantes da dinâmica organizacional é a *rotação de recursos humanos* ou **Turnover**.

O termo rotação de recursos humanos é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente; em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização. Geralmente, a rotação de pessoal é expressa através de uma relação percentual entre admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo, Quase sempre, a rotação é expressa em índices mensais ou anuais para permitir comparações, seja para desenvolver diagnósticos, seja para promover providências, seja ainda com caráter preditivo.

A organização, como todo sistema aberto, caracteriza-se pelo incessante fluxo de recursos de que necessita para poder desenvolver suas operações e gerar resultados.

Na organização, de um lado “importa” recursos e energia do ambiente externo, na forma de matérias-primas, equipamentos, máquinas, tecnologia, dinheiro, financiamentos, pedidos de clientes, informações, pessoal, água, energia elétrica etc. Todos esses recursos e formas de energia são processados e transformados dentro da organização. Por outro lado, a organização “exporta” para o ambiente externo os resultados de suas operações e de seus processos de transformação, na forma de produtos acabados ou serviços, materiais usados, refugos, lixo, equipamentos obsoletos para substituição, resultados operacionais,

lucro, entregas a clientes, informações, pessoal, poluição etc. Entre os insumos que a organização “importa” do ambiente externo e os resultados que “exporta” para esse ambiente deve existir certo equilíbrio dinâmico capaz e manter as operações do processo de transformação em níveis satisfatórios e controlados. Se os insumos forem mais volumosos do que as saídas, a organização tem seus processos de transformação congestionados e/ou seus estoques de resultados armazenados e paralisados. Se, ao contrário, os insumos forem bem menores do que as saídas, a organização não tem recursos para operar as transformações e continuar a produzir resultados. Assim, tanto a entrada como a saída de recursos devem manter entre si mecanismos homeostáticos capazes de se auto-regularem, mediante comparações, e de garantirem um equilíbrio dinâmico e constante. Esses mecanismos de controle recebem a denominação de retroação (feedback) ou realimentação.

Um dos problemas que atualmente vêm preocupando os executivos da área de recursos humanos das organizações é exatamente a intensificação das saídas ou perdas de recursos humanos, provocando a necessidade de compensá-las através da intensificação das entradas. Em outros termos, os desligamentos de pessoal têm de ser compensados através de novas admissões, para manter o nível de recursos humanos em proporções adequadas para a operação do sistema.

A esse fluxo de entrada e saídas de pessoal, dá-se o nome rotação de pessoal ou turnover. Em toda organização saudável ocorre normalmente um pequeno volume de entradas e saídas de recursos humanos, ocasionando uma rotação meramente vegetativa e de simples manutenção do sistema.

A rotação de pessoal pode estar orientada no sentido de inflacionar o sistema com novos recursos (entradas maiores do que as saídas), para incentivar as operações e ampliar os resultados ou, no sentido de esvaziar o sistema (saídas maiores do que as entradas) para diminuir as operações, reduzindo os resultados.

Contudo, algumas vezes, a rotação escapa ao controle da organização, quando os desligamentos efetuados por iniciativa dos empregados aumentam substancialmente de volume. Em um mercado de trabalho competitivo e em regime de oferta intensa, ocorre, geralmente, um aumento da rotação de pessoal.

Se a rotação, em níveis vegetativos, é provocada pela organização para fazer substituições no sentido de melhorar o potencial humano existente, ou seja, intercambiar parte de seus recursos humanos por outros recursos de melhor qualidade encontrados no mercado, então, a rotação encontra-se sob controle da

organização. Todavia, quando as perdas de recursos não são provocadas pela organização, ou seja, quando ocorrem independentemente dos objetivos da organização, localizar os motivos que estão provocando a desassimilação dos recursos humanos, a fim de que a organização possa atuar sobre eles e diminuir o volume dos expurgos indesejáveis, torna-se o problema básico.

O cálculo do índice de rotação de pessoal é baseado no volume de entradas e saídas de pessoal em relação aos recursos humanos disponíveis em certa área da organização, dentro de certo período de tempo, e em termos percentuais.

Primeiro, quando se trata de medir o índice de rotação de pessoal para efeito do planejamento de RH, utiliza-se a seguinte equação:

$$\text{Índice de rotação de pessoal} = \frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{EM}$$

A = Admissões de pessoal na área considerada dentro do período considerado (entradas);

D = Desligamentos de pessoal (tanto por iniciativa da empresa como por iniciativa dos empregados) na área considerada dentro do período considerado (saídas);

EM = Efetivo médio da área considerada dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividida por dois.

O índice de rotação de pessoal exprime um valor percentual de empregados que circulam na organização em relação ao número médio de empregados. Assim, se o índice de rotação de pessoal for de, por exemplo, 3%, isto significa que a organização pode contar com apenas 97% de sua força de trabalho naquele período. Para poder contar com 100%, a organização precisaria planejar um excedente de 3% de pessoal para compensar tal fluxo de recursos humanos.

Segundo, quando se trata de analisar as perdas de pessoal e suas causas, não se consideram as admissões (entradas) no cômputo do índice de rotação de pessoal, mas somente os desligamentos, sejam por iniciativa da organização ou dos empregados:

Índice de Rotação de Pessoal =  **$D \times 100 / EM$**

D= Desligamentos, e

EM= Efetivo médio no período.

Esta equação, por ser parcial, pode mascarar os resultados, por não considerar o ingresso de recursos humanos que fluem para dentro da organização, alterando o volume de recursos humanos disponíveis.

Terceiro, Quando se trata de analisar as perdas de pessoal para verificar os motivos que levaram as pessoas a deixar a organização, considera-se apenas os desligamentos por iniciativa dos empregados, desprezando-se os desligamentos provocados pela organização. Neste caso, o índice de rotação de pessoal cobre apenas as retiradas provocadas exclusivamente pela iniciativa dos empregados, permitindo que se possam analisar as saídas decorrentes puramente da atitude e do comportamento do pessoal, isolando-se as saídas causadas pela ação proposital da organização.

$$\text{Índice de Rotação de Pessoal} = \frac{D \times 100}{\frac{(N1 + N2 + \dots + Nn)}{a}}$$

Onde:

D= demissões espontâneas a serem substituídas;

$N1 + N2 \dots Nn$  = Somatória dos números de empregados no início de cada mês; e.

a = Números de meses do período.

Obviamente, um índice de rotação de pessoal equivalente a zero não ocorre na prática e nem seria desejável, pois denotaria um estado de total esclerosamento da organização. Por outro lado, um índice de rotação de pessoal muito elevado também não seria desejável, pois refletiria um estado de fluidez e entropia da organização, que não conseguiria fixar e assimilar adequadamente seus recursos

humanos. O índice de rotação ideal seria aquele que permitisse à organização reter seu pessoal de boa qualidade, substituindo aquelas pessoas que apresentam distorções de desempenho difíceis de ser corrigidas dentro de um programa exeqüível e econômico. Assim, cada organização teria sua rotação ideal no sentido de que esta permitisse a potencialização máxima da qualidade de seus recursos humanos, sem afetar a quantidade de recursos disponíveis. A rigor, não há um número que defina o índice ideal de rotação, mas uma situação específica para cada organização em função de seus problemas e da própria situação externa de mercado. O que vale é a situação estável do sistema, atingindo através de auto-regulações e correções constantes das distorções apresentadas.

Quarto, quando se trata de avaliar a rotação de pessoal por departamentos ou seções, tomados como subsistemas de um sistema maior, que é a organização, cada subsistema deve ter um cálculo próprio do índice de rotação de pessoal através da equação:

$$\text{Índice de rotação de pessoal} = \frac{A+D}{2} + \frac{R}{EM} + \frac{T}{EM} \times 100$$

R= Recebimentos de pessoal por transferência de outros subsistemas (departamentos ou seções); e

T = transferências de pessoal para outros subsistemas (departamentos ou seções).

Considera-se também o fluxo interno do pessoal dentro e através dos vários subsistemas da organização.

O diagnóstico das causas de rotação de pessoal, assim como os sistemas, a organização tem um ou vários objetivos a alcançar. O sistema é eficaz à medida que alcança esses objetivos com um mínimo de recursos, esforços e tempo. Um dos principais problemas na administração de um sistema é exatamente medir e avaliar seu funcionamento através de seus resultados e de adequada utilização de seus recursos. À proporção que os resultados de um sistema não são satisfatórios, ou seus recursos não são adequadamente utilizados, devem-se fazer certas intervenções no sentido de corrigir as inadequações e ajustar seu funcionamento. O ideal seria criar um subsistema de controle automático (feedback), capaz de armazenar, processar e recuperar as informações sobre o funcionamento do sistema, que permitissem diagnosticar as correções e os ajustamentos necessários e

avaliar a efetividade dessas correções e ajustamentos no sentido de melhorar o desempenho do sistema.

A rotação de pessoal não é uma causa, mas o efeito, a consequência de certos fenômenos localizados interna ou externamente à organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal, É, portanto, uma variável dependente (em maior ou menor grau) daqueles fenômenos internos e/ou externos à organização.

Dentre os fenômenos externos, podemos citar a situação de oferta e procura de recursos humanos no mercado, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho.

Dentre os fenômenos internos podemos citar:

- A política salarial da organização;
- A política de benefícios da organização;
- O tipo de supervisão exercido sobre o pessoal;
- As oportunidades de crescimento profissional oferecidas pela organização;
- O tipo de relacionamento humano dentro da organização;
- As condições físicas ambientais de trabalho da organização;
- O moral do pessoal da organização;
- A cultura organizacional na organização;
- A política de recrutamento e seleção de recursos humanos;
- Os critérios e programas de treinamento de recursos humanos;
- A política disciplinar da organização;
- Os critérios de avaliação do desempenho; e
- O grau de flexibilidade das políticas da organização.

As informações a respeito desses fenômenos internos e externos são obtidas por meio das entrevistas de desligamento feitas com as pessoas que se retiram para diagnosticar as falhas e corrigir as causas que estão provocando o êxodo do pessoal. Entre os fenômenos internos responsáveis pelos desligamentos estão praticamente todos os itens que fazem parte de uma política de recursos humanos. Quando uma política de recursos humanos é inadequada, ela promove uma atitude do pessoal que predispõe à sua retirada da organização. Um dos

melhores indícios de uma boa política de recursos humanos é a permanência do pessoal na organização, principalmente quando acompanhada da participação e dedicação das pessoas.

A entrevista de desligamento constitui um dos meios principais de controlar e medir os resultados da política de recursos humanos desenvolvida pela organização. Costuma ser o principal meio de diagnosticar e determinar as causas da rotação de pessoal.

Algumas organizações aplicam a entrevista de desligamento apenas a empregados que solicitam, por iniciativa própria, sua demissão. Outras a aplicam indiferentemente a todos os empregados demissionários – tanto aqueles que solicitam demissão, como aqueles que são desligados por motivos próprios à organização. Nossa posição é favorável a esta última forma de aplicação, para que se possa desenvolver uma estatística completa sobre todas as causas dos desligamentos.

Em linhas gerais, a entrevista de desligamento deve abranger principalmente os seguintes aspectos:

- Verificação do motivo básico do desligamento (por iniciativa da empresa ou do empregado);
- Opinião do empregado sobre a empresa;
- Opinião do empregado sobre o cargo que ocupa na organização;
- Opinião do empregado sobre seu chefe direto;
- Opinião do empregado sobre seu horário de trabalho;
- Opinião do empregado sobre as condições físicas ambientais dentro das quais desenvolve seu trabalho;
- Opinião do empregado sobre os benefícios sociais concedidos pela organização;
- Opinião do empregado sobre seu salário;
- Opinião do empregado sobre o relacionamento humano existente em sua seção;
- Opinião do empregado sobre as oportunidades de progresso que sentiu dentro da organização;
- Opinião do empregado sobre o moral e a atitude de seus colegas de trabalho e;

- Opinião do empregado sobre as oportunidades que encontra no mercado de trabalho.

Estes aspectos são, em geral, resumidos em um formulário de entrevista de desligamento, que registra, a nível confidencial, as informações e respostas.

A opinião do empregado reflete a sua percepção da situação e permite identificar não somente os problemas existentes, mas também possíveis dissonâncias. Ao lado desses aspectos colhidos através da entrevista de desligamento, outras informações básicas também são necessárias para determinar as causas da rotação de pessoal. Na entrevista de desligamento, as informações colhidas referem-se aqueles aspectos que ou estão sob o controle dos empregados ou são claramente percebidos por eles.

Os dados colhidos nas entrevistas de desligamento podem ser tabulados por seção/departamento/divisão ou por cargo, para melhor localização dos problemas existentes.

Existem, todavia, certos aspectos que escapam totalmente à percepção e ao controle dos empregados e cujas informações devem ser colhidas dentro da organização, a partir de registros mantidos pelo sistema de recursos humanos da organização. Essas informações são as seguintes:

- Verificação da data da admissão do empregado e sua trajetória profissional dentro da organização;
- Verificação dos resultados da avaliação de seu desempenho;
- Verificação de seu comportamento funcional relacionado com disciplina, cooperação, pontualidade, assiduidade etc.
- Verificação dos resultados obtidos nos testes de seleção;
- Verificação dos resultados obtidos nos programas de treinamento concedidos pela organização;
- Verificação de dados pessoais, como: idade, sexo, estado civil, endereço, formação escolar, experiência profissional, tempo médio de permanência nos empregos anteriores etc.; para fins estatísticos; e
- Verificação de dados internos, como: seção onde trabalha cargo que ocupa horário de trabalho, salário, utilização de benefícios sociais fornecidos pela organização, nome do supervisor direto.

Todos esses dados, devem ser tabulados, a fim de que, em determinado período de tempo (mês, semestre ou ano), se tenha uma freqüência de sua ocorrência.

As informações colhidas através das entrevistas de desligamento e de outras fontes permitem uma análise situacional da organização e de seu ambiente e, conseqüentemente, uma avaliação dos efeitos da política de recursos humanos desenvolvida pela organização, determinando as alterações necessárias, com vista a novas estratégias que permitam sanar seus efeitos sobre a rotação de pessoal.

A análise situacional permite pôr em prática uma efetiva e constante avaliação do funcionamento da política de recursos humanos desenvolvida pela organização, no que tange aos procedimentos de:

- Recrutamento de seleção;
- Integração do pessoal recém-admitido;
- Remuneração;
- Benefícios sociais;
- Treinamento;
- Movimentação planejada de pessoal (plano de carreiras);
- Higiene e segurança do trabalho;
- Manutenção de disciplina e expediente;
- Relacionamento formal e informal com os empregados;
- Avaliação de desempenho;
- Relações trabalhistas;

Essa avaliação dos resultados da política de recursos humanos da organização permite amplas possibilidades de ajustamento em alguns aspectos já salientados ou em todos eles, em conjunto.

#### **4.6 ABSENTEÍSMO**

O absenteísmo, também denominado absentismo ou ausentismo, é uma expressão utilizada para designar as faltas ou ausências dos empregados ao trabalho. Num sentido mais amplo, é a soma dos períodos em que os empregados da organização se encontram ausentes do trabalho, seja por falta, seja por atraso, devido a algum motivo interveniente.

As causas do absenteísmo são complexas, segundo FONTES (1974), O absenteísmo refere-se a ausências em momentos que os empregados deveriam estar trabalhando normalmente. Nem sempre as causas do absenteísmo estão no próprio empregado, mas na organização, na supervisão deficiente, no empobrecimento das tarefas, na falta de motivação e estímulo, nas condições desagradáveis de trabalho, na precária integração do empregado à organização e nos impactos psicológicos de uma direção deficiente.

Conforme CHIAVENATTO (1989), dentre as principais causas do absenteísmo estão:

- Doença efetivamente comprovada;
- Doença não comprovada;
- Razões diversas de caráter familiar;
- Atrasos involuntários por motivos de força maior;
- Faltas voluntárias por motivos pessoais;
- Dificuldades e problemas de financeiros;
- Problemas de transporte;
- Baixa motivação para trabalhar;
- Supervisão precária da chefia;
- Políticas inadequadas da organização;

Alguns especialistas incluem o acidente no trabalho entre as causas do absenteísmo, o que pode criar confusão quando se pretende comparar os índices de absenteísmo de diversas organizações.

Existem alguns fatores intrínsecos responsáveis pelo absenteísmo e que refletem o estreito vínculo entre o grau de absenteísmo e as características específicas do tipo de trabalho do empregado. Os principais fatores são:

- **Nível de emprego:** Quando em regime de pleno emprego, ocorre uma tendência para o aumento do absenteísmo, provavelmente porque os empregados não temem aumentar-se no pressuposto de que não serão despedidos e que, se isto ocorrer, outras oportunidades de emprego estarão à sua disposição. Quando em regime de oferta de recursos humanos, a tendência é para uma redução do absenteísmo, provavelmente porque os empregados temem ser despedidos ou punidos.

- **Salários:** Existe um terrível paradoxo: alguns autores são de opinião de que os salários altos constituem um estímulo para a obtenção de melhor nível de vida; entretanto, outros observaram o contrário, isto é, uma relação direta entre bons salários e absenteísmo. Conforme ELTON MAYO (1944), confirma que os salários altos incitam os trabalhadores a tomar longos fins de semana. Quando os feriados caem na quinta-feira, esses empregados geralmente “matam” a sexta-feira, para retornar ao trabalho na segunda-feira.

Todavia, Segundo FONTES (1974) o salário deve ser analisado sob dois aspectos:

1. Se o aumento de salários provoca flutuações no absenteísmo; e
2. Se os registros dos empregados com diferentes salários acusam eventuais diferenças nos respectivos índices de absenteísmo.

Segundo CHRUDEN (1963), estudo efetuado em grandes empresas americanas de utilidade pública revelou uma correlação elevada entre os índices de absenteísmo e as atitudes dos empregados em relação à administração, a seus superiores imediatos e aos colegas de trabalho. Entre funcionários de escritório, o estudo revelou que o absenteísmo está associado com os seguintes problemas:

1. Falta de liberdade para falar com o supervisor;
2. Falta de sentimento de solidariedade do grupo;
3. Insatisfação quanto a oportunidades para promoção;
4. Insatisfação quanto ao salário;
5. Falta de reconhecimento pelo bom desempenho; e
6. Insatisfação com a média administração (supervisão).

Entre os operários de fábrica, o mesmo estudo revelou padrões similares.

Segundo STERNHAGEN (1972), uma vez diagnosticada as causas do absenteísmo, deve haver uma ação coordenada no nível de supervisão com o devido suporte de políticas da organização e apoio da direção para se tentar reduzir os níveis de ausências e atrasos do pessoal, atuando sobre as causas.

## **5 CONTROLE DE RECURSOS HUMANOS**

Segundo SANSON, Conselho Regional do Estado de São Paulo (1998), o assunto de administração de pessoal é importante (para a vida da empresa, pois qualquer modificação no seu quadro, por mais simples que seja, estará vinculada a essa área). A contratação de um funcionário ou sua demissão, ocorrida de forma indevida, poderá gerar um desgaste à empresa, tanto da parte de relacionamento empregado/empregador, bem como uma possível contingência trabalhista. Além disto, por ser um departamento que muitas vezes utiliza-se de “dinheiro vivo”, poderá, por muitos caminhos, ocultar fraudes e desvios.

Para que haja uma boa administração de pessoal, é importante que existam controles rígidos sobre seus procedimentos e que estes estejam elencados em um manual de normas e procedimentos, evitando assim a alegação de desconhecimento por parte dos empregados. Outras medidas a serem tomadas para minimizar o risco seriam a segregação e a rotatividade de funções.

Para que a controladoria de recursos humanos possa funcionar de modo eficiente é necessário que se tenha um efetivo controle de todo o departamento de RH.

### **5.1 CONTROLES INTERNOS NO PESSOAL**

Para que o controle de recursos humanos seja eficiente é necessário que o trabalho seja realizado em todos os setores de RH.

Quanto à admissão dos empregados segundo SANSON, Conselho Regional do Estado de São Paulo (1998), é o ato pelo qual se contrata uma pessoa física para exercer uma função dentro de uma empresa.

A solicitação de contratação de um novo empregado deve ser feita por escrito, pelo chefe do departamento solicitante, devendo ficar arquivada no prontuário do empregado contratado. Ela deverá conter os motivos da contratação e os requisitos necessários do candidato para exercer as funções do cargo vacante, para apreciação e aprovação da gerência e/ou diretoria responsável.

Esse procedimento visa evitar contratações desnecessárias e a existência de funcionários “fantasmas”.

Os meios comuns de adulteração de informações e fraude na admissão do empregado são os seguintes:

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

Para que se tenha controle do processo de admissão é necessária que o departamento requisitante solicite para o RH a contratação de novo funcionário através de um formulário próprio;

É preciso que se faça um controle periódico dos empregados alocados por departamento através de um relatório feito pelo controller de RH, que será conferido e vistado pelo chefe responsável de cada área.

Quanto ao processo de férias, o mesmo é um direito do empregado de anualmente gozar um período de descanso, sem prejuízo de sua remuneração.

Este procedimento também deverá ser controlado para que não haja fraudes como:

- A falta de controle específico que irá gerar o pagamento de férias em duplicidade e ate mesmo não gerar as férias, o que ocasionará no vencimento de dois períodos ao mesmo tempo.

Para que o controle deste processo seja feito corretamente é necessário que o empregador monte um mapa de controle de férias onde conste:

- Nome do funcionário;
- Data de admissão;
- Data do último período de gozo;
- Salário atualizado;
- Número de avos do período aquisitivo;
- Data em que o funcionário irá sair de férias;
- Observações da chefia;
- Valor da provisão de férias e encargos;
- Valor Líquido de férias;

Estes dados deverão constar no sistema de controle da empresa, caso a empresa seja de médio ou grande porte.

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

Quanto ao processo de rescisão, que nada mais é do que a quebra do contrato de trabalho por parte do empregador ou empregado.

Para que se evite fraudes e pagamentos indevidos como:

- Empregado que solicita demissão (pedido de demissão) e sua rescisão contratual é confeccionada como dispensa sem justa causa gerando então o pagamento de multa 40% FGTS, aviso prévio e seus reflexos, que no caso de pedido de demissão o empregado não teria direito, gerando um custo maior para a empresa.
- Empregado demitido que continua constando na folha de pagamento;
- Empregado demitido no início do mês e paga-se o adiantamento salarial;
- Recibo com falsificação;
- Pagamento de verbas rescisórias excessivas, além do que o empregado teria direito;
- Empregado demitido logo após o vencimento de seu contrato de experiência, causando à empresa despesas desnecessário de rescisão contratual;

Para que seja efetuado o controle deste procedimento que gera a empresa tantos custos são necessários:

- Criação de formulário de dispensa, informando os motivos do desligamento e aprovação de gerência ou Diretoria;
- Envio periódico da relação dos funcionários (folha de pagamento) para que seja visto pelas chefias a fim de diagnosticar qualquer alteração;
- A criação de dupla conferência dos trabalhos de recursos humanos, a fim de evitar fraudes.

- Utilizar-se de pagamentos em cheques ou depósito em conta corrente, a serem feitos pelo departamento financeiro, ao invés de pagar-se em “dinheiro”. Este procedimento faz com que os prazos sejam observados por ambos os setores (RH e financeiro) a fim de evitar atrasos.
- Conciliação contábil de Recursos Humanos.
- Criação de controle para os contratos com período de experiência, para que aqueles que não serão efetivados sejam extintos no término de contrato, evitando-se o pagamento de verbas adicionais a sua rescisão.

Segundo SANSON, Conselho Regional do Estado de São Paulo (1998, p. 109), Processo trabalhista também possui muitos erros como o arquivo indevido dos documentos de empregados, a falta de entrega de documentos contábeis, falta de entrega de documentação em período hábil para formulação da defesa, perda do prazo para defesa.

A empresa deverá adotar um relatório/mapa para controle dos prazos para os processos, visando evitar a perda dos mesmos, que culminaria na perda da referida ação por revelia. Além disso, a empresa, periodicamente, deverá solicitar aos seus advogados relatórios informando a posição do processo e a possibilidade de ganho ou perda, para estar a par de uma possível contingência. Por fim, a criação de uma rotina para verificação se o valor efetivamente pago corresponde ao valor da causa bem como seus encargos.

## **5.2 FOLHAS DE PAGAMENTO**

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

Conforme SANSON, Conselho Regional do Estado de São Paulo (1998, p. 115), este controle é muito necessário, pois falta do mesmo poderá gerar os seguintes problemas à empresa:

- Aumento salarial acima do percentual estipulado;
- Promoções e/ou méritos que não condizem com a realidade;

- Dificuldade no cálculo do acordo ou dissídio coletivo da categoria, pois não haverá diferenciação entre os adiantamentos de dissídio e os aumentos de mérito e/ou promoções;

Conforme SANSON, conselho Regional do Estado de São Paulo (1998, p. 116) Deverá ser criado um formulário de autorização para aumento salarial, onde deverá constar o motivo de tal aumento (promoção, mérito ou antecipação do dissídio coletivo). Esse formulário deverá ser vistado ou aprovado via sistema pelo gerente ou diretor responsável pelo departamento solicitante e pelo gerente ou diretor do Rh e deverá ser arquivado no prontuário do empregado para futuras consultas.

Quanto ao horário de trabalho, horas extras, as causas mais comuns de erros são:

- Trabalhos em horários extraordinários sem necessidade ou sem objetividade;
- Trabalho sem autorização dos responsáveis pelo departamento;
- Erro na contagem das horas realizadas;
- Erro no pagamento percentual utilizado;
- Não pagamento dos reflexos decorrentes da realização das horas extras;

Conforme SANSON, conselho Regional do Estado de São Paulo (1998, p. 117), a empresa deverá manter um controle rígido sobre horas extras, devendo a chefia de o departamento responsabilizar-se pela realização das mesmas. As horas extras só poderão ser realizadas com uma autorização (escrita) prévia da gerência e /ou diretoria.

Nessa autorização, a chefia deverá descrever o motivo da realização de horas extras e o número de empregados recrutados.

Tal controle faz-se necessário para uma análise gerencial, pois, através dela, a gerência poderá detectar possíveis falhas estratégicas, falta de treinamento da equipe ou até mesmo falta de empregados para a realização do trabalho.

As horas extras habituais geram um custo para a empresa, sendo mais econômico o acréscimo de mais um turno em alguns departamentos, pois isso reduziria seu custo, já que a hora extra deve ser paga com um acréscimo de no mínimo 50% (cinquenta por cento) e seus reflexos devem ser pagos no DSR (descanso semanal remunerado), férias, 13<sup>o</sup> salário etc.

Referente aos encargos sociais e impostos é enquadrado todas as contribuições e impostos que tem sua origem através do departamento de administração de pessoas. Este item merece atenção especial, pois é sabido que muitas empresas já sofreram fraudes em seus recolhimentos, o que, além de multas e problemas com a fiscalização, ainda enfrentam a perda do dinheiro desviado.

Para que seja feito o controle ideal deste processo deve-se:

- O pagamento deverá ser feito através de cheque nominal ao banco arrecadador ou através de uma relação de débitos em conta corrente, devidamente aprovada por duas pessoas, sendo uma o gerente e / ou responsável.
- A confecção dos documentos e seu pagamento deverão ser efetuados por departamentos distintos, evitando assim a fraude.

Ao controlar todo o departamento de Recursos humanos quanto departamento de pessoal, recursos humanos, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, planejamento e controller de RH, a empresa poderá ter mais êxito em suas ações e lucrar mais trabalhando estrategicamente.

## 6 CONCLUSÃO

Este trabalho procurou demonstrar a importância do planejamento e da controladoria no processo de gestão de Recursos Humanos.

Hoje a área de recursos humanos deixou de ser vista apenas como um departamento que gera custos e que resolve problemas de pessoal, hoje a área de recursos humanos está com nova “cara” no mercado e nas organizações, pois as pessoas podem e fazem a diferença no lucro e na administração organizacional e pode sim ajudar na gestão e na tomada de decisão. O RH pode hoje contribuir muito para atingir as metas da organização, colaborar com informações sigilosas e bem trabalhadas para a diminuição de custos na organização, contribuir para que a Lei trabalhista seja cumprida de forma que não prejudique a empresa e nem seus empregados.

A área de recursos humanos tem um novo papel dentro da organização, onde o controller de recursos humanos, o planejamento de RH irá afetar a tomada de decisão dentro da empresa.

A controladoria faz parte deste controle ideal de pessoal, onde demonstramos suas finalidades e como o mesmo pode ajudar na administração de pessoal.

O processo de gestão envolve todas as áreas da organização, caracterizando continuamente a tomada de decisão dentro da organização.

A contabilidade de recursos humanos serve para ter em mãos ferramentas concretas e exatas para a tomada de decisão, para que se tenha uma administração de recursos humano eficiente e para que as pessoas trabalhem satisfeitas.

A contabilidade de recursos humanos é o coração e os olhos do RH para agir dentro da organização. Com a contabilidade de recursos humanos é possível ter controle sobre as informações e ter dados e fatos para o trabalho e desenho de metas da organização. A contabilidade de recursos humanos irá ajudar para definir a força de trabalho que a organização possui, para controlar o pessoal, para controlar as horas extras e salários, pagamentos, para orçar o setor de recrutamento e seleção juntamente com a área de treinamento e desenvolvimento, a fim de se ter como trabalhar e treinar o pessoal dentro da organização, tudo isso é necessário para o bom desempenho da empresa, pois se as pessoas, ou seja, os profissionais estão bem à empresa vai bem. Desta forma o desempenho no trabalho é melhor, os

funcionários serão mais dedicados e criativos e terão o comprometimento devido com o trabalho exercido.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na empresa** – São Paulo: Atlas, 1989.

Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo. **Controle interno nas empresas – 10** / Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo. – São Paulo: Atlas, 1998.

Monografia, BONTORIN, Magno Angelito, **A controladoria como instrumento de Gestão**. Curitiba 2009.

FIGUEIREDO, Sandra. CAGGIANO, Cesar. **Controladoria: Teoria e Prática** – São Paulo: Atlas, 1992.

GARRION, Valentin. **Comentários à consolidação das leis do trabalho**. 19. Ed. São Paulo: Saraiva 1995.

JOHNSSON, Marcelo Evandro. FILHO, Valter Pereira Francisco, **Finanças**. Disponível em < <http://www.fae.edu/publicações/pdf/finanças/5.pdf> Acesso dia 30 de maio de 2012.

KANITZ, Stephen C. **Controladoria: Teoria e estudos de caso**. São Paulo: Pioneira, 1976. P. 5-6.

LOBOS, Júlio. **Administração de Pessoal; Prática versus Teoria**. Revista de Administração de Empresa, 16 (4): 29-34. Rio de Janeiro, Jul/Ago. 1976.

Monografia, FERREIRA, Raquel, **A controladoria na Gestão Organizacional**. Curitiba 2010.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello, **Controladoria e seu papel na administração de empresas**. Florianópolis. Editora da UFSC, 1993.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria: Conceitos, Sistemas, Implementação**. São Paulo: Atlas, 1993.

NAKAGAWA, Masayuki. **Controladoria**. São Paulo: FEA/USP, 1980. p. 7.

NAKAGAWA, Masayuki. **Estudo de alguns aspectos de controladoria para eficácia gerencial** – tese de Doutorado. São Paulo: FEA – USP, 1987. P. 2.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Iniciação ao Direito do trabalho**. 22. Ed. São Paulo: LTR, 1996.

PACHECO, Vicente. **A contabilidade de recursos humanos e o capital intelectual das organizações** – Curitiba, 2002, Edição CRCPR.

PADOVESE, Clóvis Luís. **A controladoria Básica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PEREZ, Junior. HERNANDEZ, José. OLIVEIRA, Armando Pestana. CINTRA, Sérgio Paulo Franco. **Controladoria de Gestão: Teoria e Prática**, 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 1995.

ROCHA, Joseilton Silveira Da. **As instituições Brasileiras de Controladoria Pública, Teoria Versus Prática**. Disponível em: < [www.contabeis.ufba.br](http://www.contabeis.ufba.br) Acesso em 22 de Abril de 2012.

SERSON, José. **Manual de Auditoria Trabalhista**. 5. Ed. São Paulo: Revista dos tribunais, 1995.