

A IMPORTÂNCIA DA AUDITORIA PARA A GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA PÚBLICA NO ESTADO DO PARÁ

THE IMPORTANCE OF AUDIT FOR PEOPLE MANAGEMENT: A CASE STUDY IN A FINANCIAL PUBLIC INSTITUTION IN THE STATE OF PARÁ

PABLO DA SILVA NAHMIA¹
LEILA MÁRCIA SOUSA DE LIMA ELIAS²

RESUMO: Este estudo visa identificar a necessidade da atuação efetiva da auditoria nos processos de gestão de pessoas das instituições financeiras públicas, com vistas a minimizar os riscos, aperfeiçoar a área de pessoal e proporcionar vantagens competitivas para a organização por meio das pessoas. Por esse motivo, o presente trabalho tem por objetivo analisar a importância da auditoria para a área de gestão de pessoas de uma instituição financeira pública, através de um estudo de caso no Banco da Amazônia. Trata-se de uma pesquisa documental, bibliográfica e de caráter exploratória, na qual se identificou nos relatórios de auditoria anual de contas do Banco da Amazônia, disponíveis na página oficial da Instituição, referentes aos exercícios 2011 e 2012, as principais recomendações detectadas que dizem respeito à área de gestão de pessoas do Banco, e em seguida verificou-se em seus relatórios de gestão, dos exercícios 2012 e 2013, subsequentes aos relatórios de auditoria, quais as ações de melhorias foram atendidas pela área de pessoal, quais não foram atendidas e suas respectivas justificativas. Concluiu-se que a auditoria de pessoal é um procedimento essencial para o bom desenvolvimento organizacional e imprescindível à área de pessoas de uma instituição financeira pública, pois atua como ferramenta de aperfeiçoamento de gestão, assegurando uma administração eficaz, eficiente, efetiva e transparente. Para o Banco da Amazônia, de um total de 06 (seis) recomendações, considerando o período auditado, o Banco atendeu a 04 (quatro), representando a 66% de ações corretivas.

Palavras-Chave: Auditoria de Pessoal. Gestão de Pessoas. Instituição Financeira Pública.

ABSTRACT: This study aims to identify the need for the effective performance of the audit in people management processes of public financial institutions, in order to minimize risk, improve field personnel and provide competitive advantage for the organization through people. Therefore, this study aims to analyze the importance of the audit for the people management of a public financial institution through a case study in the Amazon Bank. It is a documentary research, bibliographic and exploratory character, where it was identified in the annual audit reports of the Amazon Bank accounts, available on the official page of institution about the years 2011 and 2012, the main recommendations detected about the area of personnel management of the Bank, and then it was verified in its management reports of the subsequent years 2012 and 2013 which audit report improvement actions were met by the personnel area, which were not met and their justifications. It was concluded that the audit of personnel is an essential procedure for the good develop organizational and indispensable to the area of people from a public financial institution, because it acts as a management improvement tool, ensuring effective, efficient, effective and transparent administration. For the Amazon Bank, from a total of 06 (six) recommendations, considering the audited period, the Bank complied 04 (four), representing 66% of corrective actions.

Keywords: Personnel Audit. People management. Public Financial Institution.

Sumário: Introdução. 1- Fundamentação teórica - 1.1 A gestão de pessoas nas instituições financeiras públicas - 1.2 A auditoria no processo de gestão de pessoas - 2 Metodologia - 3 Resultados da Pesquisa - 3.1 Relatório da auditoria anual nas contas – Exercício 2011 - 3.2 Relatório de auditoria anual de contas - Exercício 2012 - 3.3 Relatório de gestão – Exercício 2012 - 3.4 Relatório de teste – Exercício 2013 - 4 Análise e discussão dos dados - 5 Considerações Finais – Referências.

¹ Graduado em Administração Geral pela FIBRA/PA. Especialista em Gestão Pública pela FIBRA/PA. Email: pablo.nahmias.adm@gmail.com.

² Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional pela UNITAU/SP, com Especialização em Sistemas de Informações Gerenciais pela UFPA e Gestão Pública pelo CESUPA/PA. Email: leilamarciaelias@hotmail.com.

INTRODUÇÃO

A globalização impulsionou grandes modificações no âmbito empresarial, tanto das organizações privadas quanto das públicas. As instituições públicas, mais especificamente as do setor financeiro, no contexto atual, por competirem com as do âmbito privado e, por gerenciarem recursos públicos, são detentoras de grandes desafios, devendo atuar de forma sistêmica e integrada, com vistas a realizar, com excelência, seus objetivos organizacionais.

A sociedade demonstra-se cada vez mais exigente, o que requer do setor público o aperfeiçoamento de seus serviços para atender aos anseios mercadológicos. No que tange às instituições financeiras públicas, a qualidade do atendimento ao público e a excelência na prestação de seus serviços são diferenciais de competitividade no atual mercado globalizado, o que exige das organizações o devido preparo de seus colaboradores através do contínuo gerenciamento da área de gestão de pessoas.

Para manterem-se competitivas no mercado, as instituições financeiras públicas necessitam planejar e gerenciar seus recursos organizacionais de maneira estratégica, modernizando seus modelos de gestão e compatibilizando-os às necessidades dos clientes, através de processos mais eficientes, efetivos e inovadores que proporcionem vantagens competitivas à organização.

O recurso mais importante nas organizações são as pessoas, tendo em vista que são elas que dão vida ao negócio e que conduzem as diretrizes estratégicas que foram traçadas pela alta cúpula da empresa.

Dessa maneira, a área de gestão de pessoas das instituições financeiras públicas deve está alinhada ao planejamento estratégico, tanto do setor privado quanto do governo, gerindo, motivando, desenvolvendo e cuidando dos colaboradores, em conformidade com os princípios da Administração Pública e, inclusive, prestando contas desses atos perante a coletividade.

Nesse contexto, é imperativo que haja o aperfeiçoamento dos recursos humanos através de um controle que acompanhe ações dessa área, com vistas a minimizar os riscos e aprimorar a atuação da área de pessoal, inserindo-se, então, a auditoria voltada para a gestão de pessoas. O que balizou a indagação da problemática deste estudo, que é a seguinte: qual a importância da auditoria para a gestão de pessoas de uma instituição financeira pública?

Para responder essa indagação, este estudo tem por objetivo geral: analisar a importância da auditoria para a área de gestão de pessoas de uma instituição financeira pública, através de um estudo de caso no Banco da Amazônia. Tendo por objetivos específicos:

a) Identificar nos relatórios de auditoria anual de contas do Banco da Amazônia, referente aos exercícios 2011 e 2012, as principais recomendações que dizem respeito à área de gestão de pessoas da instituição;

b) Verificar nos relatórios de gestão do Banco da Amazônia, referente aos exercícios 2012 e 2013, subsequentes aos relatórios de auditoria, quais as ações de melhorias foram atendidas em sua totalidade e/ou parcialidade, por meio das recomendações constantes no relatório de auditoria anual de contas do ano anterior;

c) Identificar quais as ações recomendadas pela auditoria não foram atendidas.

No que diz respeito aos aspectos metodológicos, trata-se de pesquisa bibliográfica, documental e de caráter exploratório. Os dados da pesquisa foram obtidos a partir de consultas realizadas na página da *internet* do Banco da Amazônia, nos relatórios de auditoria anual de contas do Banco, referente aos exercícios 2011 e 2012, e dos relatórios de gestão dos exercícios 2012 e 2013.

A relevância desse estudo se justifica pela necessidade da manutenção dos procedimentos da Instituição dentro da conformidade, e ainda pela atuação efetiva da auditoria nos processos de gestão de pessoas das instituições financeiras públicas, com vistas a minimizar os riscos, aperfeiçoar a área de pessoal e proporcionar vantagens competitivas para a empresa através das pessoas.

Por se tratar de uma instituição financeira pública federal que desempenha um papel de grande relevância como principal agente do Governo Federal para a implementação das políticas de crédito de fomento voltadas para o desenvolvimento de atividades produtivas sustentáveis de abrangência em toda a Amazônia Legal Brasileira, selecionou-se estudar os processos da área de gestão de pessoas do Banco da Amazônia que passaram por auditoria.

As seguintes seções compõem o presente artigo: A gestão de pessoas nas instituições financeiras públicas, a auditoria no processo de gestão de pessoas, a metodologia, resultados da pesquisa, conclusão e referências.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As instituições financeiras públicas pela natureza de suas atividades experimentam grandes desafios para a materialização de suas missões institucionais, por possuírem o dever de observar regras tanto das empresas privadas quanto das públicas.

Um dos principais desafios dos bancos públicos está na gestão de seus empregados, sendo necessário gerir, motivar, desenvolver e cuidar dos colaboradores da instituição, em conformidade com os princípios da Administração Pública, inclusive, prestando contas desses atos perante a coletividade.

Segundo a Federação Brasileira de Bancos (2015):

Um banco é uma instituição pertencente ao Sistema Financeiro Nacional, regulado pelo Banco Central do Brasil e que cumpre as seguintes funções:

01. Rentabiliza as economias e poupanças das pessoas e empresas através do pagamento de juros.
02. Financia o consumo e o investimento das pessoas e empresas cobrando para isso juros e comissões.
03. Realiza serviços de pagamentos e recebimentos também para seus clientes pessoa física ou jurídica e para isso cobra tarifas.

Assim, as instituições financeiras públicas ou bancos públicos desempenham um importante papel na sociedade, pois possuem a missão de fomentar o desenvolvimento econômico e social da sociedade, atuando principalmente na oferta de crédito e serviços.

Os bancos públicos nas economias capitalistas são essenciais na oferta crédito de curto e longo prazo nos diversos setores onde o setor privado não possui interesse em investir, ou não apresenta rentabilidade suficiente para atuar. Por este motivo, as instituições financeiras públicas possuem a competência de fortalecer o crescimento do País, apoiando na evolução de um mercado financeiro capaz de desenvolver a economia, ainda, de influenciar e impulsionar o mercado global.

Diante desse cenário, torna-se indispensável que os bancos públicos sejam instituições sólidas, integradas e seguras, o que requer um quadro de colaboradores altamente capacitados e motivados.

1.1 A GESTÃO DE PESSOAS NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS PÚBLICAS

No cenário mercadológico atual, o principal fator proporcionador de vantagens competitivas organizacionais são os colaboradores ou capital intelectual, por gerarem conhecimento e inovação à empresa. O conhecimento no âmbito empresarial é o recurso em que as organizações devem investir para alcançarem excelência em seus objetivos, conforme afirma Picarelli (2002, p. 216) “as empresas entenderam que os aspectos mais relevantes de todas as suas estratégias, são os relacionados às pessoas”.

Neste contexto, é imprescindível que as organizações modernas, ai incluídas as instituições financeiras públicas, possuam um setor específico, responsável em cuidar dos colaboradores da empresa, pois as pessoas podem maximizar ou limitar os pontos fortes e fracos de uma organização. Dessa forma, é fundamental que as organizações promovam políticas relacionadas à retenção de pessoas qualificadas na instituição e, ainda, implementem políticas que permitam as pessoas maximizarem o seu potencial. Caldas, Tonelli e Lacombe (2002, p. 72) dizem que:

Esse contexto de transformação e flexibilização produtiva evidencia a necessidade de se buscar, na realidade, políticas e práticas de gestão de pessoas diferentes daquelas até então vigentes, o que leva ao desenvolvimento de uma área de recursos humanos voltada para retenção de pessoas cada vez mais capacitadas para trabalhar em ambientes de incerteza e de tecnologias sofisticadas.

A nomenclatura atual utilizada no mundo dos negócios para a área responsável pelos colaboradores é Gestão de Pessoas ou Recursos Humanos (RH), anteriormente a atuação dessa área era limitada ao Departamento de Pessoal (DP), conforme menciona Sachsen (2012, p. 11) “historicamente, o RH deixou de ser visto apenas como o famoso DP (lugar onde se era contratado e descontratado) ainda no início dos anos oitenta”.

As principais exigências dos papéis do RH são:

Quadro 1: Principais exigências dos papéis do RH.

Como administrar estratégias de RH?	Como administrar a transformação e a mudança?	Como administrar a infra-estrutura?	Como administrar a contribuição dos funcionários?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definindo a arquitetura da empresa. ▪ Conduzindo uma consultoria de negócios. ▪ Modificando a arquitetura da empresa para que facilite a implantação da estratégia. ▪ Definindo claramente suas próprias prioridades. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentando a capacidade de organização de se engajar e capitalizar as mudanças. ▪ Traduzindo a visão da empresa em atitudes e atividades que levarão à sua real concretização. ▪ Criando um modelo de transformação. Tornando-se o arquiteto de novas culturas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificando e otimizando os processos da área. ▪ Otimizando os processos que contribuirão para aumentar a credibilidade do setor de R.H. ▪ Redefinindo os demais processos da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantindo que os funcionários estejam totalmente comprometidos. ▪ Orientando e treinando os gerentes para que eles compreendam a importância de ter funcionários motivados. ▪ Representando os funcionários durante reuniões com a gerência.

Fonte: Adaptado de Rocha-Pinto et al (2007, p. 33).

Observa-se que a área de gestão de pessoas ou recursos humanos é muito mais ampla que o departamento de pessoal, necessitando de diversos processos e políticas para a retenção, desenvolvimento, incentivo, aperfeiçoamento do ambiente e direcionado aos colaboradores da empresa.

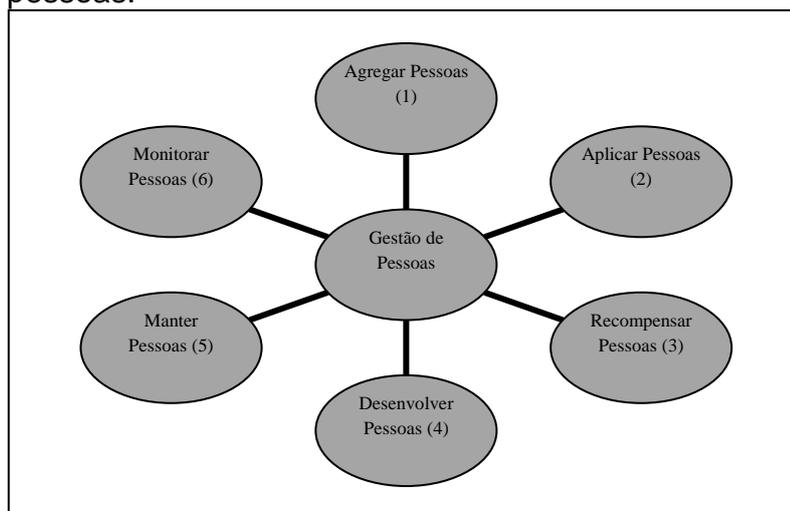
O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2006, p. 23): afirma que “o propósito da moderna GRH (gestão de recursos humanos) é assegurar que a organização atraia e retenha as pessoas qualificadas, comprometidas e motivadas, das quais necessita”.

Para Chiavenato (1999, p. 5-6) a Gestão Pessoas:

[...] É uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que exista em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.

A área de gestão de pessoas para Chiavenato (2010, p. 15) é composta por seis processos dinâmicos e interativos entre si:

Figura 1: Seis processos dinâmicos e interativos de gestão de pessoas:



Fonte: Adaptado de Chiavenato, (2010, p. 15).

1. O processo de agregar pessoas é o incremento de novos colaboradores na instituição, abrangendo o recrutamento e seleção de pessoas. Para Fidelis (2006, p. 55) “o recrutamento é o processo ou o meio mais eficiente para comunicar, divulgar ou tornar pública a vaga existente em uma empresa, objetivando captar os candidatos cujo perfil seja mais adequado ao posto de trabalho”. O recrutamento pode ser interno ou externo. O interno leva ao público no âmbito da própria organização o conhecimento da vaga, enquanto que o externo visa informar as pessoas de fora, para agregarem ao capital intelectual da organização.

A seleção é conceituada por Fidelis (2006, p. 61) como “o processo de escolha entre os indivíduos que responderam ao recrutamento, daqueles que tem maior possibilidade de desempenho satisfatório numa determinada função”.

Nessa mesma linha de pensamento, Rocha-Pinto et al (2007, p. 61) define o processo de captação e seleção “como um conjunto de atividades que visa atrair e selecionar pessoas adequadas às diversas funções de uma organização [...]”.

Nas instituições financeiras públicas o recrutamento interno, quando é aplicado, divulga, no âmbito da organização, as vagas de funções específicas a serem preenchidas, geralmente as de funções comissionadas, e ocorrem mediante processos seletivos internos. Já o recrutamento externo é a divulgação do edital de concurso público de provas e títulos. A seleção é balizada pelas regras previstas no edital do certame, onde os candidatos devem atender a todas as exigências mínimas

do cargo, conforme sintetiza o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2006, p. 23):

O recrutamento e a seleção só podem ser realizados adequadamente se as exigências dos cargos forem identificadas claramente. De posse de uma descrição de cargo, é possível perceber claramente quais as qualificações, experiências e atributos pessoais e outras qualidades que um candidato potencial deve apresentar.

2. O processo de aplicar pessoas está relacionado ao desenho organizacional, análise e descrição de cargos e avaliação de desempenho. O desenho, a análise e descrição de cargos é a definição, organização, estrutura hierárquica dos cargos necessários para o devido funcionamento da organização. Fidelis (2006, p. 51) conceitua cargo como “incumbência, responsabilidade exercida por um indivíduo numa empresa e planejada dentro de critérios e limites do cargo, na estrutura de autoridade e poder”.

A partir da definição de responsabilidades inerentes aos cargos, os colaboradores são avaliados, de maneira objetiva, no sentido de se verificar se seu desempenho está atendendo às expectativas organizacionais.

A avaliação de desempenho é definida por Marras (2002, p. 173), como “um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades, etc)”.

3. O processo de recompensar pessoas está relacionado aos incentivos, recompensas, remuneração e benefícios, que segundo Chiavenato (2010, p. 279), a remuneração total de um funcionário é constituída de três componentes principais, a remuneração básica (salário mensal ou salário hora); incentivos salariais (bônus, participação nos resultados etc.); benefícios (seguro de vida, seguro saúde, refeições subsidiadas, etc.).

Nesse processo, a área de gestão de pessoa deve motivar os profissionais através da implementação de ações de reconhecimento junto aos colaboradores, pois dessa forma todos ganham: o profissional, o ambiente de trabalho, os clientes, a sociedade e principalmente os resultados da empresa.

Nessa mesma linha de pensamento, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2006, p. 11) afirma que:

O fortalecimento da motivação e do compromisso, através de políticas e processos calcados na avaliação e recompensa das pessoas em função

daquilo que elas fazem e realizam, das habilidades e competências e de sua disposição e talento, são fatores adicionais de sucesso.

Assim, é imprescindível que as organizações acompanhem novas formas de reconhecimento e remuneração de seus talentos, através da elaboração e aplicação de conjuntos de mecanismos tais como: prêmio em viagem; elogios por escrito e outros. (ROCHA-PINTO et al., 2007, p. 69)

4. O processo de desenvolver pessoas está relacionado às capacitações e desenvolvimento profissional, treinamentos, gestão do conhecimento, gestão de competências, aprendizagem, programas de mudanças, desenvolvimento de carreiras, dentre outros.

A capacitação ou desenvolvimento de capacidade compreende, para Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2006, p. 16):

[...] as ações que visam a aumentar as habilidades e competências de indivíduos, unidades da organização, a organização como um todo ou um sistema de organizações, para que possam executar as suas respectivas missões, funções e tarefas eficaz e eficientemente.

O treinamento Para Marras (2002, p. 145) “é um processo de assimilação cultural à curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

O processo de aprendizagem e desenvolvimento de pessoas deve ser contínuo e alinhado as estratégias, objetivando o alcance de vantagem competitiva à organização.

5. O processo de manter pessoas: são os relacionados à criação de condições ambientais e psicológicas satisfatórias, incluem o clima organizacional, disciplina, higiene, segurança, qualidade de vida e outros. Para Limongi-França (2008, p. 22):

A preocupação com a qualidade de vida por parte das organizações se deve a nova realidade social, com o aumento da expectativa de vida, maior tempo de vida trabalhando em atividades produtivas, maior consciência do direito à saúde, apelos a novos hábitos e estilos comportamentais, responsabilidade social e consolidação do compromisso de desenvolvimento sustentável.

6. O processo de monitorar pessoas é alusivo ao acompanhamento e controle das atividades dos colaboradores da empresa. Inclui banco de dados, sistemas gerenciais e outros. Chiavenato (2010, p. 505), afirma que a área de

gestão de pessoas “requer a utilização de vários bancos de dados interligados que permitam obter e armazenar dados a respeito de diferentes estratos ou níveis de complexidade”.

O autor cita alguns desses bancos de dados, como por exemplo: cadastro de pessoal, de cargos, de seções, de remuneração, de benefícios, de treinamentos, etc. Esses sistemas gerenciais e bancos de dados devem subsidiar a área de gestão de pessoas e alta administração da empresa para a tomada de decisão.

Os seis processos explicitados acima devem interagir e se retroalimentarem, fortalecendo uns aos outros, de forma que todos se conversem.

1.2 A AUDITORIA NO PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS

A auditoria é conceituada pelo TCU (2012, p. 5) como “o exame independente e objetivo de uma situação ou condição, em confronto com um critério ou padrão preestabelecido, para que se possa opinar ou comentar a respeito para um destinatário predeterminado”.

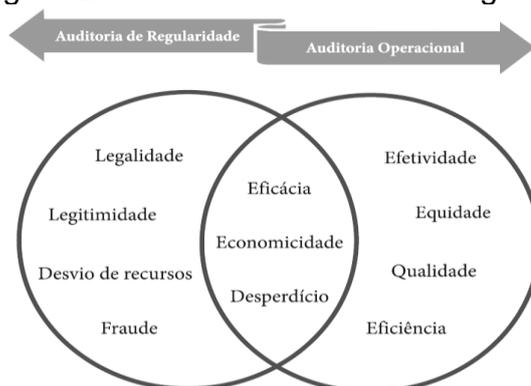
Dessa maneira, a auditoria pressupõe ser conduzida por pessoas com independência em relação ao seu objeto, com vistas a certificar a imparcialidade no julgamento e, por conseguinte, a confiabilidade no trabalho do auditor.

O Manual do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal (Manual do SCI), aprovado pela INSTRUÇÃO NORMATIVA SFC Nº 01/2001, define auditoria:

O conjunto de técnicas que visa avaliar a gestão pública, pelos processos e resultados gerenciais, e a aplicação de recursos públicos por entidades de direito público e privado, mediante a confrontação entre uma situação encontrada com um determinado critério técnico, operacional ou legal. Trata-se de uma importante técnica de controle do Estado na busca da melhor alocação de seus recursos, não só atuando para corrigir os desperdícios, a improbidade, a negligência e a omissão e, principalmente, antecipando-se a essas ocorrências, buscando garantir os resultados pretendidos, além de destacar os impactos e benefícios sociais advindos. (INSTRUÇÃO NORMATIVA SFC Nº 01/2001, p. 32).

Na gestão pública a auditoria se classifica em duas vertentes: a auditoria de regularidade - que diz respeito ao resultado da gestão - e a auditoria operacional - que diz respeito à regularidade dos atos de gestão praticados. Cada vertente utiliza critérios, conforme figura abaixo:

Figura 2: Vertentes de auditoria na gestão pública.



Fonte: TCU (2012, p.10).

Quanto à classificação, o TCU (2012, p. 11) afirma que o tipo de objeto sobre o qual a auditoria recai é utilizado como referencial para indicar o tipo de auditoria a ser realizada, que podem ser: Auditoria contábil, financeira, orçamentária ou patrimonial; Auditoria de gestão de riscos/controles internos; Auditoria de contas (de gestão e de tomada de contas especial); Auditoria de programas; Auditoria de pessoal; Auditoria de obras; Auditoria de TI (ou de sistemas); Auditoria da qualidade; Auditoria ambiental etc.

No que diz respeito à auditoria da área de pessoal, Chiavenato (1994, p. 483), expõe que é a “análise das políticas e práticas de pessoal de uma organização, e avaliação do seu funcionamento atual, seguida de sugestões para melhoria.”

Nessa perspectiva a área de pessoal deve fazer parte dos trabalhos contínuos de auditoria, uma vez que assim é possível avaliar, supervisionar e fiscalizar o nível de credibilidade dos controles internos da empresa. O controle interno por sua vez deve atuar com o intuito de mitigar riscos, orientar e alinhar os atos administrativos à estratégia da organização, conforme entendimento do TCU (2012, p. 4), que afirma que o controle interno “deve ser uma atividade permanente dentro da organização, seguindo manuais de boas práticas, devendo apontar e solucionar determinados desvios dos objetivos traçados pela organização.”

Nos ensinamentos de Lunkes (2010, p.95), “controles internos podem ser entendidos como medida de prevenção adotada pela organização para se proteger de possíveis ações danosas contra a integridade de seu patrimônio.”

Castro (2008, p. 54), observa que “o controle interno – ou controle interno administrativo - é, antes de tudo, a segurança do administrador, porque este

responde – com seus bens e sua reputação – pelos atos que realiza e deve, portanto, praticá-los com toda a segurança possível.”

Attie (1998) cita o Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Norte-Americano de Contadores Públicos (AICPA):

O controle interno compreende o plano de organização e todos os métodos e medidas adotados na empresa para salvaguardar os ativos, verificar a exatidão e fidelidade dos dados contábeis, desenvolver a eficiência nas operações e estimular o segmento das políticas administrativas prescritas.

Assim, controles eficazes são imprescindíveis nas empresas, pois reduzem a fragilidade da organização frente aos possíveis desvios de recursos.

No âmbito público, o controle interno se torna ainda mais essencial, tendo em vistas que as organizações públicas gerenciam recursos públicos, sendo imprescindível que esse Controle assegure a efetividade dos atos e fatos praticados pelos agentes públicos. Di Pietro (2006, p. 696), afirma que o “controle administrativo é o poder de fiscalização e correção que a Administração Pública (em sentido amplo) exerce sobre sua própria atuação, sob os aspectos da legalidade, do mérito, por iniciativa própria ou mediante provocação.”

Para Medauar (1993, p. 22), o “controle da administração pública é a verificação da conformidade da atuação desta a um cânone, possibilitando ao agente controlador a adoção de medida ou proposta em decorrência do juízo formado.”

Dessa forma, as organizações públicas devem adotar um conjunto de regras, diretrizes e sistemas que visem dirimir os riscos e tornar os atos administrativos mais seguros. Essas ações constituem os princípios do controle interno, indicados abaixo:

Quadro 2: Princípios do controle interno segundo o TCU.

Princípios	Conceito
1. Relação custo / benefício.	Consiste na avaliação do custo de um controle em relação aos benefícios que ele possa proporcionar
2. Qualificação adequada, treinamento e rodízio de funcionários.	Consiste na eficácia dos controles internos administrativos está diretamente relacionada com a competência, com a formação profissional e a integridade do pessoal
3. Delegação de poderes e definição de responsabilidades.	Consiste como instrumento de descentralização administrativa, com vistas a assegurar maior rapidez e objetividade às decisões, devendo indicar, com precisão, a autoridade delegante, delegada e o objeto da delegação.
4. Segregação de funções.	Consiste na separação entre as funções de autorização/ aprovação de operações, execução, controle e contabilização, de tal forma que nenhuma pessoa detenha competências e atribuições em desacordo com este princípio.
5. Instruções devidamente formalizadas.	Consiste que as ações, procedimentos e instruções sejam disciplinados e formalizados por meio de instrumentos eficazes e específicos, e emitidos por autoridade competente.
6. Controles sobre as transações.	Consiste no acompanhamento dos fatos contábeis, financeiros e operacionais, objetivando que sejam efetuados mediante atos legítimos, relacionados com a finalidade da unidade/entidade e autorizados por quem de direito.
7. Aderência a diretrizes e normas legais.	Consiste na atuação do controle interno administrativo em dever assegurar observância às diretrizes, aos planos, às normas, às leis, aos regulamentos e aos procedimentos administrativos, e que os atos e fatos de gestão sejam efetuados mediante atos legítimos, relacionados com a finalidade da unidade/entidade.

Fonte: Adaptado de TCU (2012, p. 7).

Os auditores constatam nos trabalhos de auditoria a aderência dos controles internos aos princípios acima descritos, com vistas ao atendimento de suas finalidades e atividades essenciais.

Segundo Castro (2010, p. 290), a finalidade do controle interno:

[...] é assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem aos objetivos previamente estabelecidos. A essência do controle reside na verificação se a atividade controlada está ou não alcançando os objetivos ou resultados desejados.

Intosai (2007, p. 19) apud Oliveira et al. (2011, p. 26) definiu controle interno como:

[...] um processo integrado efetuado pela direção e corpo de funcionários e é estruturado para enfrentar os riscos e fornecer razoável segurança de que

na consecução da missão da entidade os seguintes objetivos gerais serão alcançados:

- Execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações;
- Cumprimento das obrigações de accountability;
- Cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis;
- Salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e dano.

O controle interno é parte integrante de cada setor, segmento e procedimento da organização, pois está intimamente relacionado com o planejamento, tomada de decisão e os resultados organizacionais.

Um dos setores mais expressivos é a área de gestão de pessoas, tendo em vistas que são os colaboradores que atuam nos processos da organização, sendo necessário, portanto, que essa área perpassasse por controles que assegurem que a sua atuação está sendo efetiva.

Assim, “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 [...]” (CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO, 1998, 101).

O controle interno de gestão de pessoas é de fundamental importância dentro das organizações, tendo a vista que objetiva examinar analiticamente os diversos processos de RH, atuando como uma ferramenta de apoio e assessoramento à gestão, como por exemplo, as políticas de gestão de pessoas, as operações trabalhistas, os direitos e deveres na relação entre o colaborador e a organização, etc.

No caso da administração pública, o trabalho contínuo do controle interno na área de pessoas, possibilita, ainda, detectar e propor a correção dos atos e ou procedimentos que possam ter sido realizados de maneira equivocada, atuando, portanto, como uma ferramenta de gestão estratégica que visa assegurar uma administração eficaz, eficiente e transparente.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia aplicada para o desenvolvimento deste artigo e atingimento do objetivo indicado, balizou-se em pesquisa de caráter exploratório, que segundo Pereira (2010, p.48) “nessa modalidade de estudo busca-se descobrir se existe ou não um fenômeno”.

Sob o ponto de vista dos procedimentos técnicos, utilizou-se pesquisa bibliográfica por meio de um levantamento de acervo referente à temática. A pesquisa bibliográfica é conceituada por Rampazzo (2005, p.53) como a que “procura explicar um problema a partir de referências teóricas públicas (em livros, revistas, etc.)”.

A pesquisa caracteriza-se também como documental, que segundo Gil (2002, p. 45), “baseia-se em materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.”

Os dados da pesquisa foram obtidos a partir de consultas realizadas na página de *internet* do Banco da Amazônia, sendo coletados os relatórios de auditoria e os relatórios de gestão.

Nos relatórios de auditoria anual de contas, dos exercícios 2011 e 2012, foram identificadas as principais recomendações detectadas que dizem respeito à área de gestão de pessoas da instituição e, dos relatórios de gestão, referentes aos exercícios 2012 e 2013, foram identificados os atos do Banco relacionados à sua gestão de pessoas que consideraram na totalidade ou parcialmente os apontamentos do relatório da auditoria anual de contas do exercício anterior.

Em seguida levantou-se quais as ações não foram atendidas e suas respectivas justificativas, o que motivou, a seleção dos relatórios de gestão dos exercícios subsequentes ao dos relatórios de auditoria anual de contas.

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O Banco da Amazônia S/A é uma instituição financeira pública federal, instituída na forma de sociedade anônima de capital aberto, sob controle do governo federal, vinculado ao Ministério da Fazenda.

As principais atribuições do Banco são: executar a política do Governo Federal na Região Amazônica relativa ao crédito para o desenvolvimento econômico social; prestar serviços e realizar todas as operações inerentes à atividade bancária; e exercer as funções de agente financeiro dos órgãos regionais federais de desenvolvimento.

A atuação do Banco contempla toda a Amazônia Legal Brasileira, abrangendo os Estados do Acre, Amapá, Amazonas, Mato Grosso, Pará, Rondônia, Roraima, Tocantins e parte do Maranhão.

Na Região Amazônica, destaca-se a posição do Banco como principal agente do Governo Federal para a implementação das políticas de crédito de fomento voltadas para o desenvolvimento de atividades produtivas sustentáveis. Como banco comercial, realiza todas as atividades bancárias tradicionais, inclusive de câmbio e crédito pessoal.

Em 2011, o montante aplicado com recursos do Fundo Constitucional de Financiamento do Norte (FNO) foram da ordem de R\$ 1,869 bilhão, através de 31.980 operações. O crédito comercial na ordem de R\$ 1.129,9 milhões.

De 2011 para 2012 o indicador Crédito Comercial obteve evolução do Saldo Médio Diário (SMD) de 37%, atingindo o valor em SMD total de R\$ 1.551.983.813,05 milhões, e superando a meta estabelecida para 2012.

O montante aplicado com recursos do FNO injetados na economia da região Amazônica cresceu passando de R\$ 2.622,8 milhões em 2012 para R\$ 3.577,9 milhões em 2013.

O atual planejamento estratégico do Banco da Amazônia adota como elementos de sua estrutura a composição de desafios, resultados, operações e ações.

As declarações estratégicas do Banco são:

A missão do Banco é promover o desenvolvimento sustentável da Amazônia, por meio da execução de políticas públicas e oferta de produtos e serviços financeiros.

A visão é ser reconhecido como Banco de resultados sólidos, parceiro no desenvolvimento sustentável da Amazônia, que oferece produtos e serviços de qualidade, com processos eficientes e colaboradores capacitados e motivados.

O Banco estabeleceu como valores: ética e transparência; compromisso com o desenvolvimento sustentável; proatividade; respeito à diversidade; agente de mudança; gestão compartilhada; desenvolvimento de competências e meritocracia; relacionamento e comunicação; e decisões colegiadas.

O quadro pessoal do Banco da Amazônia é aprovado pelo Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (DEST), órgão de assistência

direta e imediata ao Ministro de Estado do Planejamento. A modalidade principal de contratação de pessoal da Instituição é por meio de concurso público, mas ainda conta com um quadro de terceirizados contratados, principalmente em atividades relacionadas à Tecnologia da Informação. Nos últimos cinco anos o Banco realizou 03 concursos públicos, onde foram admitidos 251 empregados.

No ano de 2013, o quadro de pessoal do Banco, aprovado pelo DEST, por meio da Portaria DEST n.º 13, de 19/06/2012, era de 3.303 empregados. Ao final desse Exercício, o Banco contava com 3.188 empregados de carreira, 02 empregados requisitados de outro órgão.

Entre os exercícios 2011 e 2013, o quadro de pessoal do Banco evoluiu conforme quadro abaixo:

Quadro 3: Evolução do quadro de pessoal do Banco da Amazônia 2011-2013.

ANO	Nº DE EMPREGADOS		
	CARREIRA	REQUISITADOS	TOTAL
2011	3.085	01	3086
2012	3.102	01	3103
2013	3.188	02	3190

Fonte: Adaptado de relatório de gestão dos exercícios 2011, 2012 e 2013.

O Banco possui plano de cargos, carreira e salários, que prever as políticas de função gratificadas e promoções por tempo de serviço e méritos. Dentre os 3.190 empregados do Banco, 2.156 possuem função gratificada, 1.032 não possuem função e 02 são cedidos do Banco do Brasil, conforme abaixo:

Figura 3: Estrutura de cargos em comissão e funções gratificadas.

Tipologias dos cargos em comissão e das funções gratificadas	Lotação		Ingressos no exercício	Egressos no exercício
	Autorizada	Efetiva		
1. Cargos em comissão	-	02	-	-
1.1. Grupo Direção e Assessoramento superior	-	02	-	-
1.1.1. Empregados de outros órgãos e esferas	-	02	-	-
2. Funções gratificadas	-	2.156	-	-
2.1. Empregados de carreira vinculada ao órgão	-	2.156	-	-
3. Funções operativas (sem função gratificada)	-	1.032	-	-
3.1. Empregados de carreira vinculada ao órgão	-	1.032	-	-
4. Total de servidores em cargo e em função (1+2)	-	3.190	-	-

Fonte: Banco da Amazônia – GERHU, 2014.

A composição dos empregados do Banco, conforme quadro abaixo, demonstra concentração na faixa abrangida entre 51 a 60 anos, seguida da faixa no perfil de 31 a 40 anos e da faixa até 30 anos.

Figura 4: Empregados por faixa etária.

Tipologias do Cargo	Quantidade de Servidores por Faixa Etária				
	Até 30 anos	De 31 a 40 anos	De 41 a 50 anos	De 51 a 60 anos	Acima de 60 anos
1. Provimento de cargo efetivo	398	860	665	869	394
1.1. Empregados de Carreira	398	860	665	869	394
2. Provimento de cargo em comissão	-	-	01	01	-
2.1. Grupo Direção e Assessoramento Superior	-	-	01	01	-
3. Totais (1+2)	398	862	666	870	394

Fonte: Banco da Amazônia – GERHU, 2014.

Quanto à escolaridade dos empregados do Banco, 2.136 possuem nível superior, 972 com o ensino médio e 69 com o ensino fundamental, conforme quadro abaixo:

Figura 5: Empregados por nível de escolaridade.

Tipologias do Cargo	Quantidade de pessoas por nível de escolaridade									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1. Provimento de cargo efetivo	-	-	13	69	972	1.665	436	32	01	
1.1. Empregados de Carreira	-	-	13	69	972	1.665	436	32	01	
2. Provimento de cargo em comissão	-	-	-	-	-	-	02	-	-	
2.1. Grupo Direção e Assessoramento Superior	-	-	-	-	-	-	02	-	-	
3. Totais (1+2)	-	-	13	69	972	1.665	438	32	01	

LEGENDA

Nível de Escolaridade

1 - Analfabeto; 2 - Alfabetizado sem cursos regulares; 3 - Primeiro grau incompleto; 4 - Primeiro grau; 5 - Segundo grau ou técnico; 6 - Superior; 7 - Aperfeiçoamento / Especialização / Pós-Graduação; 8 - Mestrado; 9 - Doutorado/Pós Doutorado/PhD/Livre Docência; 10 - Não Classificada.

Fonte: Banco da Amazônia – GERHU, 2014.

3 RESULTADOS DA PESQUISA

A auditoria do Banco da Amazônia é realizada pela Controladoria Regional da União no Estado do Pará, pertencente a Controlaria Geral da União (CGU), em atendimento à determinação contida na Ordem de Serviço n.º 201203642, e consoante ao estabelecido na Seção III, Capítulo VII da Instrução Normativa SFC n.º 01, de 06/04/2001. Os períodos auditados que serão analisados neste estudo correspondem aos exercícios 2011 e 2012.

O relatório de auditoria anual de contas é o documento que contempla os resultados dos trabalhos realizados por auditoria, executada pela Controladoria

Regional da União no Estado do Pará. Já o relatório de gestão é uma peça integrante do processo de prestação de contas do Banco da Amazônia, com a finalidade de demonstrar a atuação e as ações desenvolvidas pelo Banco, ao mesmo tempo em que procura evidenciar a qualidade na gestão e dos gastos dos recursos públicos.

Em conformidade com a metodologia descrita na sessão anterior, a presente pesquisa foi balizada por documentos disponibilizados na página da *internet* do Banco da Amazônia, são eles: o relatório de auditoria anual de contas e o relatório de gestão.

Iniciaremos com a identificação das constatações do relatório de auditoria. Destaca-se que foi estabelecido pela auditoria que o escopo a ser auditado no setor de pessoal abrangeria: composição do quadro de pessoal, cadastro, indicadores de RH e avaliação dos controles internos.

3.1 RELATÓRIO DE AUDITORIA ANUAL DE CONTAS - EXERCÍCIO 2011

Os trabalhos de campo alusivo ao relatório de auditoria anual de contas do exercício 2011 foram realizados no período de 06/06/2012 a 29/06/2012, por meio de testes, análises e consolidação de informações coletadas e a partir da apresentação do processo de contas pelo Banco da Amazônia, sintetizadas conforme abaixo em 03 itens, relacionados à contratação, cadastros e controles internos:

Quadro 4: Constatação de auditoria – relatório anual de contas do exercício 2011.

TEMÁTICA	CONSTATAÇÃO DA AUDITORIA
1. Terceirizados	Grande dependência dos serviços terceirizados da área de TI do Banco, pois número de empregados lotados na área de TI era 164 enquanto que o quantitativo de terceirizados lotados nessa área era de 110.
2. Registros de Pessoal no SISACNET (sistema de apreciação e registro dos atos de admissão e concessões)	O Banco descumpriu os prazos determinados pelo TCU, em conformidade com art. 7º da IN/TCU nº 55/2007, quanto aos registros dos atos de pessoal no sistema SISACNet.
3. Avaliação dos Controles Internos	A auditoria concluiu que os controles internos da área de RH do Banco não são adequados e suficientes quanto aos procedimentos de controle e monitoramento, o que refletiu em deficiências no controle interno da instituição.

Fonte: Adaptado de relatório de auditoria anual de contas do Banco da Amazônia, 2011.

3.2 RELATÓRIO DE AUDITORIA ANUAL DE CONTAS - EXERCÍCIO 2012

Os trabalhos de campo foram realizados no período de 01/07/2013 a 25/07/2013, por meio de testes, análises e consolidação de informações coletadas e a partir da apresentação do processo de contas pelo Banco da Amazônia, sintetizadas conforme abaixo em três itens, relacionados a cadastro, indicadores e controles internos:

Quadro 5: Constatação de auditoria – relatório anual de contas do exercício 2012.

TEMÁTICA	CONSTATAÇÃO DA AUDITORIA
1. Registros de Pessoal no SISACNET	O Banco não cumpriu os prazos previstos para cadastramento no SISAC, quanto os atos de admissão e desligamento ocorridos em 2012. Foi destacado que o Banco informou em seu relatório de gestão de 2012 essa desconformidade. Entretanto, foi dito ali que os prazos foram cumpridos, quando, na verdade, não o foram para quase todos os processos.
2. Indicadores de RH	Nas análises realizadas foram identificadas inconsistências a respeito de falhas na fórmula de cálculo, na descrição do objetivo a ser alcançado, na ausência de utilidade com a formatação apresentada e na apresentação de resultados distorcidos em relação a real situação analisada. Nenhum dos indicadores gerenciais de recursos humanos está normatizado e também não possuem valores de referência, metas a serem atingidas em cada exercício e periodicidade definida para o seu cálculo ao longo do exercício, o que dificulta a tomada tempestiva de decisão pela alta administração do Banco.
3. Avaliação dos Controles Internos	Os controles internos administrativos da área de recursos humanos do Banco são inconsistentes, inadequados e insuficientes quanto aos procedimentos de controle e monitoramento. O que refletiu em deficiências no controle interno da instituição.

Fonte: Adaptado de relatório de auditoria anual de contas do Banco da Amazônia, 2012.

Nos trabalhos de auditoria sintetizados acima, é possível inferir que a CGU verifica no exercício seguinte se ações de melhoria por parte da Instituição auditada, no caso em tela o Banco da Amazônia, foram implementadas com vistas a não recorrência de irregularidades nos atos.

3.3 RELATÓRIO DE GESTÃO - EXERCÍCIO 2012

As principais ações da gestão Banco Amazônia referente ao exercício 2012, relacionadas às temáticas constantes no relatório de auditoria das contas do exercício anterior foram:

Quadro 6: Ações do Banco – relatório de gestão do exercício 2012.

TEMÁTICA	AÇÕES DO BANCO
1. Terceirizados	O Banco elaborou um cronograma de substituição de empregados terceirizados por empregados próprios, para a área de TI, incluindo nos contratos dos terceirizados, treinamentos técnicos para os analistas do próprio Banco, para que sejam repassados os conhecimentos dos terceiros para o pessoal interno. Além disso, o RH do Banco iniciou a execução de tratativas para a contratação de 53 empregados de TI através de concurso público.
2. Registros de Pessoal no SISACNET	O Banco passou a adotar procedimentos de admissão de empregados para que o registro no SISACNet fosse efetuado dentro do prazo estabelecido e em conformidade ao art. 7º da IN/TCU nº 55/2007. A nova metodologia adotada pelo Banco estabeleceu que a admissão de candidato somente fosse efetivada após a validação dos documentos pela Gerência de RH.
3. Controles Internos	Não constam ações de melhorias.

Fonte: Adaptado de relatório de gestão do Banco da Amazônia, 2012.

3.4 RELATÓRIO DE GESTÃO - EXERCÍCIO 2013

As principais ações da gestão Banco Amazônia referente ao exercício 2013, relacionadas às temáticas constantes nos relatórios de auditoria das contas ao exercício, foram:

Quadro 7: Ações do Banco – relatório de gestão do exercício 2013.

TEMÁTICA	AÇÕES DO BANCO
1. Registros de Pessoal no SISACNET	O Banco implementou novas rotinas e fluxos de controle para a efetivação dos atos de admissão e desligamentos em cumprimento aos prazos estabelecidos pelo TCU;
2. Indicadores de RH	O Banco encaminhou expediente a CGU, informando um plano de providências para o atendimento da demanda, onde foi realizada revisão na formatação, utilização e mensuração dos indicadores gerenciais de RH e a publicação da norma de procedimentos seria publicada posteriormente.
3. Controles Internos	Não constam ações de melhorias.

Fonte: Adaptado de relatório de auditoria anual de contas do Banco da Amazônia, 2012.

Além das temáticas acima destacadas, foi possível identificar que o Banco deu continuidade às ações voltadas para a desterceirização, onde houve substituição de empregados terceirizados por empregados próprios, para a área de TI. No exercício 2013 foram contratados 42 analistas de TI, via concurso público, e houve o egresso de 63 analistas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A partir dos dados obtidos nesta pesquisa, é possível constatar que Banco da Amazônia avançou em diversos temas que dizem respeito à sua área de gestão de pessoas a partir dos apontamentos registrados no relatório de anual de contas emitido pela Controladoria Geral da União, conforme quadro demonstrativo de atendimento das desconformidades, abaixo:

Quadro 8: Atendimento das desconformidades detectadas pela CGU.

RELATÓRIO DE AUDITORIA 2011 / RELATÓRIO DE GESTÃO 2012			
Tema	Atendido	(%)	Observação
1. Terceirizados	Sim	33%	N/A
2. Registros de Pessoal no SISACNET	Sim	33%	N/A
3. Avaliação dos Controles Internos	Não	0%	Não foi possível identificar nenhuma ação de melhoria nos relatórios de gestão.
TOTAL		66%	
RELATÓRIO DE AUDITORIA 2012 / RELATÓRIO DE GESTÃO 2013			
Tema	Atendido	(%)	Observação
1. Registros de Pessoal no SISACNET.	Sim	33%	O Banco implementou ações corretivas, porém a auditoria ainda recomendou outras ações de melhoria.
2. Indicadores de RH	Sim	33%	N/A
3. Avaliação dos Controles Internos	Não	0%	Não foi possível identificar nenhuma ação de melhoria nos relatórios de gestão.
TOTAL		66%	

Fonte: Adaptado de relatórios de auditoria anual de contas de 2011 e 2012 e relatório de Gestão de 2012 e 2013, do Banco da Amazônia.

Em relação ao relatório de auditoria de 2011, verificou-se no relatório de gestão do exercício 2012, que o Banco atendeu parcialmente às recomendações da CGU, contemplando os itens 1 e 2, o que representa a 66% dos apontamentos, uma vez que identificada a grande dependência da Instituição com relação aos servidores terceirizados, o Banco passou a realizar ações para a desterceirização de seu quadro funcional, elaborando um cronograma de substituição de empregados terceirizados por empregados próprios, para a área de TI. E, no que diz respeito aos registros no SISACNET, que a CGU apontou irregularidades, o Banco implementou novas rotinas e fluxos de controle para a efetivação dos atos de admissão e desligamentos em cumprimento aos prazos estabelecidos.

Quanto ao relatório de auditoria de 2012, verificou-se no relatório de gestão do exercício 2013, o atendido parcialmente pelo Banco, contemplando os itens 1 e 2 das recomendações da auditoria, o que representa a 66% dos apontamentos, uma vez que às inconsistências apontadas pela CGU nos indicadores de RH utilizados no

Banco, a instituição elaborou um plano de providências para o atendimento da revisão na formatação, utilização e mensuração dos indicadores gerenciais de RH.

Já em relação às avaliações da CGU quanto aos controles internos de RH do Banco, não foi possível identificar nenhuma ação de melhoria nos relatórios de gestão emitidos pelo Banco nos exercícios 2012 e 2013.

Verificou-se ainda que apesar de o Banco implementar ações corretivas quanto aos Registros de Pessoal no SISACNET, as falhas nessa temática foram recorrentes nos dois exercícios auditados, o que demonstra que as ações foram com vistas a correção solicitada, não contemplando não ações de prevenção que mitigassem os registros do exercício seguinte.

Dessa forma, de um total de 06 recomendações da CGU referente à gestão de pessoas, constante no relatório de auditoria anual de contas, foi possível identificar que o Banco atendeu a 04, o que representa no geral, a 66% de ações.

5 CONCLUSÃO

A partir dos resultados obtidos nesta pesquisa, ao se verificar que os pontos de melhorias na gestão de pessoas do Banco somente foram apontadas a partir de uma análise de um terceiro, no caso a Controladoria Geral da União, é possível concluir que a auditoria de pessoal é imprescindível à área de pessoas de uma instituição financeira pública, pois atua como ferramenta de aperfeiçoamento de gestão, assegurando uma administração eficaz, eficiente, efetiva e transparente.

Foi possível identificar que as recomendações da auditoria da CGU foram emitidas com o intuito de aperfeiçoar a atuação da área de gestão de pessoas do Banco da Amazônia, que demonstrou o compromisso no que tange aos atendimentos dos apontamentos da auditoria na maioria das recomendações efetuadas, uma vez que buscou ações voltadas para a desterceirização; implementou novas rotinas e fluxos de controle para a efetivação dos atos de admissão e desligamentos em cumprimento aos prazos estabelecido; elaborou um plano de providências para o atendimento da revisão na formatação, utilização e mensuração dos indicadores gerenciais de RH, deixando de atender apenas as recomendações da CGU, alusivas ao aperfeiçoamento em seus controles internos de RH.

De maneira geral, o Banco atendeu 04 recomendações da auditoria da CGU, o que representa a 66% de ações corretivas.

Dessa forma, responde-se a problemática da pesquisa, uma vez que, através de uma auditoria de pessoal efetiva, é possível corrigir e mitigar práticas de gestão de pessoas desalinhadas das melhores práticas do mercado e dos aspectos legais, o que proporciona vantagens competitivas à organização, eliminando prejuízos decorrentes de desvios que venham a comprometer os objetivos da empresa.

REFERÊNCIAS

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

BRASIL, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Introdução à gestão de recursos humanos**: texto de referência para a área temática de gestão de pessoas / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Recursos Humanos; Björn Bengtson e Göran Järvstrand; tradução de Luiz S. Macedo de Oliveira. — Brasília: MP, 2006.

BRASIL, Tribunal de Contas da União. **Controles na administração pública**. 2.ed. Conteadista: Renato Santos Chaves. – Brasília: TCU, Instituto Serzedello Corrêa, 2012.

BRASIL, Tribunal de Contas da União. **Auditoria governamental**. Conteadista: Antônio Alves de Carvalho Neto – Brasília: TCU, Instituto Serzedello Corrêa, 2012.

BRASIL, Ministério da Fazenda. **Prestação de contas ordinária anual**: relatório de gestão do exercício de 2011. Disponível em: <www.bancoamazonia.com.br>. Acesso em: 10 maio 2015.

BRASIL, Ministério da Fazenda. **Prestação de contas ordinária anual**: relatório de gestão do exercício de 2012. Disponível em: <www.bancoamazonia.com.br>. Acesso em: 10 maio 2015.

BRASIL, Ministério da Fazenda. **Prestação de contas ordinária anual**: relatório de gestão do exercício de 2013. Disponível em: <www.bancoamazonia.com.br>. Acesso em: 10 maio 2015.

BRASIL, Banco da Amazônia. **Relatório de auditoria anual de contas exercício 2011**. Disponível em: <www.bancoamazonia.com.br>. Acesso em: 02 maio 2015.

BRASIL, Banco da Amazônia. **Relatório de auditoria anual de contas exercício 2012**. Disponível em: <www.bancoamazonia.com.br>. Acesso em: 16 maio 2015.

BRASIL, Ministério da Fazenda. **Instrução normativa n.º 01**, de 06 de abril de 2001. Disponível em: <www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in-01-06042001.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2015.

CASTRO, Domingos Poubel de. **Auditoria e controle interno na administração pública**: evolução do controle interno no Brasil: do código de contabilidade de 1922 até a criação da CGU em 2003. São Paulo: Atlas, 2008.

- CASTRO, Domingos Poubel de. **Auditoria, contabilidade e controle interno no setor público**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.
- CONSELHO Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo. **Controle interno nas empresas**. São Paulo: Atlas, 1998.
- CALDAS, M. P.; TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. **O desenvolvimento histórico de recursos humanos no Brasil e no mundo**. In: BOOG, G.; BOOG, M. Manual de gestão de Pessoas e Equipes. São Paulo: Gente, 2002.
- DI PIETRO, Maria Silvia Zanela. **Direito administrativo**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- FEDERAÇÃO Brasileira de Bancos. Disponível em: <www.febrabanportunidades.com.br>. Acesso em: 18 maio 2015.
- FIDELIS, Gilson José. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica**. 1. ed. São Paulo: Érica, 2006.
- LIMONGI-FRANÇA, A.C. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LUNKES, Rogério João. **Controle de gestão: Estratégico, tático, operacional, interno e de risco**. São Paulo: Atlas, 2010.
- MEDAUAR, Odete. **O controle da administração pública**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1993.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2002.
- OLIVEIRA, Adelino Fernandes de; et al. **Auditoria interna e controle governamental**. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2011.
- PEREIRA, José Matias. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- PICARELLI V. **Gestão por competências**. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (Orgs.). Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências. São Paulo: Gente, 2002.
- RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2005.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina Da; et al. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

SACHSEN, Eduardo Von. **Gestão de pessoas no século XXI e geração “Z”**. Águas de São Pedro: Livronovo, 2012.

Artigo recebido em: Setembro/2015

Aceito em: Novembro/2015