

Auditoria e consultoria em RH

Audit and consultation RH

DOI 10.5281/zenodo.14941841

Jaine Rodrigues dos Santos¹
Hedilaine Campos Araújo²
William Júnio do Carmo³

263

Resumo: O presente trabalho relata os termos auditoria e consultoria muitas vezes podem gerar certa confusão no entendimento dentro de uma organização, porém não deve existir motivos para isso, desde que se entenda adequadamente o que de fato significa um e outro. A ética é um grande desafio no dia a dia das organizações, independentemente do tamanho, porte ou faturamento. As organizações que pretendem conquistar e manter um diferencial competitivo no mercado precisam estar atentas aos princípios éticos, conscientizando seus colaboradores sobre práticas e comportamentos que não são salutares, evitando assim a corrupção do todo. A auditoria pode ser definida a partir de uma análise criteriosa das políticas e práticas de pessoal, incluindo todos os subsistemas do RH. Os dados, os processos, os procedimentos e normas internas, sua aplicação e desempenho devem estar voltados para gerar melhorias no processo atual. Consultoria é por natureza um serviço e, como tal, baseia-se na prestação de um conselho, num método de diagnosticar um problema ou oportunidade para pensar e agir, num modelo de ajuda para delinear alternativas e apoiar decisões. Sendo assim, o objetivo do nosso estudo é conhecer a ética nos processos de auditoria e consultoria e identificar as competências, papéis e responsabilidades requeridas dos envolvidos em processos de auditoria e consultoria em RH.

Palavras-chave: Ética. Contabilidade. Auditoria. RH. Consultoria.

Abstract: This work reports that the terms audit and consultancy can often generate some confusion in understanding within an organization, but there should be no reason for this, as long as one properly understands what one and the other actually mean. Ethics is a major

¹Discente do curso Superior Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro Campos Paracatu – jaine.santos@estudante.iftm.edu.br

² Licenciada em Pedagogia. hedilainecamposa@gmail.com

³ Pós Doutorando em Educação Tecnológica pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro Campos Paracatu. williamjunio@iftm.edu.br

Recebido em 15/01/2025

Aprovado em: 25/02/2025

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



challenge in the day-to-day life of organizations, regardless of size, size or revenue. Organizations that intend to achieve and maintain a competitive advantage in the market need to be aware of ethical principles, making their employees aware of practices and behaviors that are not healthy, thus avoiding corruption as a whole. The audit can be defined based on a careful analysis of personnel policies and practices, including all HR subsystems. Data, processes, procedures and internal standards, their application and performance must be aimed at generating improvements in the current process. Consulting is by nature a service and, as such, is based on the provision of advice, a method of diagnosing a problem or opportunity to think and act, a help model to outline alternatives and support decisions. Therefore, the objective of our study is to understand ethics in audit and consultancy processes and identify the skills, roles and responsibilities required of those involved in HR audit and consultancy processes.

Keywords: Ethics. Accounting. Audit. HR. Consultancy.

1 INTRODUÇÃO

Sabemos que os termos auditoria e consultoria muitas vezes podem gerar certa confusão no entendimento dentro de uma organização, porém não deve existir motivos para isso, desde que se entenda adequadamente o que de fato significa um e outro.

Sendo assim, o objetivo do nosso estudo é conhecer a ética nos processos de auditoria e consultoria e identificar as competências, papéis e responsabilidades requeridas dos envolvidos em processos de auditoria e consultoria em RH.

O conceito tradicional de auditoria segundo Ribeiro refere-se a: Uma técnica que consiste na verificação da exatidão e fidedignidade dos dados contidos nas demonstrações e relatórios, por meio do exame minucioso dos registros e dos documentos que deram origem a eles (RIBEIRO, 2014, p. 1).

Pode ser entendida como um sistema de revisão para informar a administração sobre a eficiência e eficácia das ações em andamento a partir de um exame analítico e pericial dentro de uma determinada área. Pressupõe um trabalho de medição e prevenção, que envolve o estabelecimento de determinadas ações para se evitar desde demandas judiciais e infrações administrativas até divergências comportamentais dentro da empresa.

A auditoria assume a finalidade de ajudar uma empresa a realizar sua autoanálise e conhecer-se melhor a fim de transpor possíveis obstáculos já instalados, como também alcançar resultados da forma mais eficiente possível (CHIAVENATO, 2009, p. 346).

Por sua vez, o conceito de consultoria segundo Block refere-se a essa assessoria como:

Uma atividade em que são realizadas funções de apoio, orientação e supervisão para as demandas organizacionais. Tem como principal finalidade,

após a captação de informações relevantes e a realização de um diagnóstico hábil, não só identificar na prática, onde estão os possíveis erros ou distorções que prejudicam um melhor resultado, como fundamentalmente indicar o melhor caminho para a solução dos problemas encontrados, fornecendo um plano eficiente com recomendação de melhorias, alterações e passos fundamentais que inclui também o acompanhamento da implementação das ações sugeridas em um elaborado Plano de Ação (BLOCK, 2001, p. 14).

É possível notar então que, quando se busca um projeto de consultoria a empresa está buscando não apenas encontrar os pontos deficientes e orientações para melhoria, mas, muito além disso, encontrar aconselhamento seguro e apoio especializado durante a implementação de alternativas viáveis para resolvê-los adequadamente.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Ética da auditoria e consultoria em RH

A ética é um grande desafio no dia a dia das organizações, independentemente do tamanho, porte ou faturamento. As organizações que pretendem conquistar e manter um diferencial competitivo no mercado precisam estar atentas aos princípios éticos, conscientizando seus colaboradores sobre práticas e comportamentos que não são salutares, evitando assim a corrupção do todo. Quando a organização se encontra em situações de conduta irregular, isso traz impactos negativos não só para a sua marca e imagem – pois reflete diretamente nos seus produtos, serviços, e mercado – mas principalmente para os clientes internos e externos (CINTRA; JOSIANE, 2016).

Em se tratando da auditoria e consultoria em RH um exemplo seria a veracidade em relatórios e pareceres, pois no caso de serem fraudados, podem trazer uma repercussão negativa e muitos prejuízos no mundo dos negócios. Mas existem formas de prevenir e evitar tais situações, e uma delas é estabelecer a ética na organização por meio dos profissionais que nela atuam.

No mundo globalizado em que as organizações estão inseridas, grande parte das companhias percebeu que ao buscar um diferencial competitivo no mundo dos negócios, precisa ser eticamente responsável com o público interno – os seus colaboradores –, assim como com toda a cadeia de stakeholders (partes interessadas) (CINTRA; JOSIANE, 2016).

Desta forma adotam o código de ética, disseminando e conscientizando todos os seus funcionários, buscando uma visão de negócio diferenciado. Vejamos alguns exemplos de atitudes éticas: no processo de seleção, a contratação de profissionais qualificados sem haver restrição quanto à diversidade, preconceito religioso, cor, raça; remuneração e benefícios justos

aos colaboradores; regras no processo de compra ou aquisições transparentes; utilização de propaganda adequada ao produto e imagem da empresa e preservação do meio ambiente.

A auditoria pode ser definida a partir de uma análise criteriosa das políticas e práticas de pessoal, incluindo todos os subsistemas do RH. Os dados, os processos, os procedimentos e normas internas, sua aplicação e desempenho devem estar voltados para gerar melhorias no processo atual.

2.2 Funções da auditoria

As principais funções da auditoria são: detectar as falhas e salientar os aspectos a melhorar. Porém, o processo de auditoria não se esgota com a sua realização e apresentação de relatório dos erros. Deve incluir sobre cada item em desvio ou uma não conformidade legal, um direcionamento para os procedimentos corretivos (CINTRA; JOSIANE, 2016).

O código de ética norteia as atitudes e comportamentos de todos na organização, a fim de prevenir e garantir o cumprimento do código de conduta e ética se a empresa tem intenção de permanecer no mercado. A auditoria pode ser classificada como auditoria externa ou independente (empresas prestadoras de serviços de auditoria ou auditores) ou auditoria interna. A proposta é conhecermos os dois tipos de auditoria e a conduta ética nos processos de auditoria.

Auditor externo ou independente: A formação do auditor externo ou independente deve ser em ciências contábeis, um contador legalmente habilitado e com registro no Conselho Regional de Contabilidade, para exercer as funções de auditoria nas empresas que o contratam para o exercício de tal atividade.

Considera-se importante para o auditor, independente ou externo, cumprir as exigências éticas, e que a auditoria seja planejada e executada a fim de garantir uma segurança razoável, evitando distorções. A responsabilidade é exprimir a opinião sobre o tema auditado e elevar o grau de segurança dos usuários sobre a questão auditada (CINTRA; JOSIANE, 2016).

Auditor interno: É o profissional que exerce as funções de auditoria interna, sendo preparado e qualificado para exercer a atividade pela própria empresa que trabalha. O objetivo de sua função é manter e garantir o exame, a avaliação e monitoramento dos controles internos, a fim de melhorar as operações da organização. Em relação ao auditor interno, no Brasil não é exigida qualificação profissional para o exercício da função.

A Norma Contábil NBCT11-IT-07 - relativa ao planejamento de auditoria, é a etapa do trabalho do auditor que irá estabelecer planos, metas ou estratégias de forma geral para

executar o projeto de auditoria, identificando os serviços, a natureza e a extensão da auditoria que se pretende realizar. Deve ser detalhado a fim de que o auditor obtenha as informações necessárias para o exame dos sistemas preestabelecidos, no caso, os subsistemas de RH.

Uma atividade de avaliação independente de assessoramento à alta gestão da empresa, que visa à avaliação dos sistemas de controle envolvidos e verificação dos procedimentos e das normas alocados no desenvolvimento do negócio exercido, atentando para o desempenho operacional e para a eficácia obtida por suas áreas produtivas, considerando planos de metas, macro objetivos e políticas definidas pela organização (DIAS, 2008, p. 1).

Nos anos 1990, o mundo se globalizou, a competitividade ultrapassou fronteiras e as empresas se sentiram ameaçadas. As organizações sentiram a necessidade de se reestruturarem e se adequarem para a sobrevivência nesse novo cenário.

De acordo com Boog (2002, p. 67) “a força da empresa, nesta nova era, vai residir na competência da sua gestão, na condição humana, que pode ser capaz de promover e transformar sua potencialidade em resultados relevantes e sustentáveis”.

Consultoria é por natureza um serviço e, como tal, baseia-se na prestação de um conselho, num método de diagnosticar um problema ou oportunidade para pensar e agir, num modelo de ajuda para delinear alternativas e apoiar decisões (BOOG, 2002, p. 89).

Entender a estratégia da organização, conhecer o negócio e atuar como consultor interno de recursos humanos não é algo tão simples quanto parece, podendo contemplar a contribuição de diversos autores sobre o conceito de consultoria interna de RH (CINTRA; JOSIANE, 2016).

As principais funções da consultoria são: realizar hábil processo de diagnóstico, transferir conhecimentos e tecnologia, apoiar os processos de mudança e apoiar a implementação do novo modelo a ser adotado. Pode também agir na elaboração dos objetivos estratégicos e auxiliar gestores e alta direção no realinhamento de suas práticas na área ou demais áreas de interface.

Orlickas (2001) reforça que consultoria de desempenho humano, um modelo sistêmico, pode ser aplicável em diversas situações organizacionais, com uma ação simultânea de resolver e propor soluções para problemas e de aumentar a produtividade, que permite a visão do benefício global para a organização, envolvendo as pessoas no processo de mudança organizacional.

A autora ainda reforça, que as pessoas devem ter o desempenho no trabalho diretamente vinculado à cultura e estrutura organizacional, às estratégias, metas, processos organizacionais, ao ambiente de trabalho, recursos, prioridades e normas e práticas de gestão, portanto, o

consultor considera a organização em termos de negócio do cliente, atuação, aprendizagem e ambiente de trabalho, o que possibilita que ele possa definir as intervenções.

Para complementar, a importância das normas e procedimentos éticos da consultoria de RH, somando ao papel do consultor o comprometimento em assumir e executar atividades para as quais tenha competência, prestar assistência ao cliente na melhoria da sua produtividade e atuar como agente de mudanças voltado à cidadania. Sintetiza que o desenvolvimento e crescimento contínuo organizacional possui relação com a conduta e atitudes éticas. O papel do consultor deve ser o de promover essas mudanças e propiciar novos paradigmas organizacionais de cidadania. O consultor dentro das suas principais responsabilidades, deve ser um exemplo de comportamento para a organização; então seu trabalho guia-se pelo profissionalismo, confiabilidade e pela parceria (GIRARDI, LAPOLLI E TOSTA, 2009).

2.4 O consultor de recursos humanos

O consultor de recursos humanos, ou gestão de pessoas, deve reunir conhecimentos e cultivar competências essenciais ao sucesso profissional, sempre pautado por uma conduta ética. Para facilitar a compreensão das competências listadas pela autora Orlickas, vamos separá-las conforme Dutra (2004, p. 25-28) em competências individuais e essenciais: Competências individuais: é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que resultam e agregam valor à organização e de contribuir para a entrega no trabalho. Competências essenciais: são fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais na sua estratégia.

Os empregos convencionais inibem a flexibilidade de uma pronta resposta ao cenário do mercado. Desta forma, muitas empresas estão adotando a prática de contrato de trabalhadores temporários. Com isso, a diversidade está aumentando e as pessoas passam a executar funções diferentes. Os empregados tradicionais muitas vezes não possuem objetividade e empatia para lidar com as novidades e desempenhar os papéis que a empresa requer (GIL, 2007).

Esse fato tem levado muitas empresas a recorrerem à assistência de consultores externos, que, mesmo fazendo parte da folha de pagamento da empresa, agem com mentalidade de fornecedor. Consultoria externa é um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação (OLIVEIRA, 2007, p. 21).

O papel de consultor interno pode abrir uma nova perspectiva de trabalho e atuação,

indo além do papel estanque. Vamos ver um exemplo: o selecionador busca no mercado de trabalho o profissional de acordo com o perfil do cargo, mas antes ele pesquisa no banco de dados as informações de seus colaboradores internos, para verificar se há algum colaborador que tem o perfil da vaga. Ao terminar o seu processo de seleção, irá dispor de informações do novo candidato, qual é o seu potencial e suas carências para uma futura carreira dentro da organização.

Assim temos seleção, treinamento e carreira, uma visão integrada do novo colaborador. Por essa razão utilizamos o termo profissional polivalente para o CIRH. Esse tipo de profissional possui um conjunto de competências técnicas que irão ajudá-lo a exercer o seu papel. Eles são capazes de ouvir os seus interlocutores, diagnosticar as necessidades variadas e construir em conjunto de soluções viáveis, factíveis, originais e complexas (CINTRA; JOSIANE, 2016).

Deverá haver uma parceria com os clientes internos. A organização deve propor uma sensibilização, demonstrar os objetivos e as etapas do processo. Considera-se essa proposta coerente e consistente, devido à possibilidade de controle e monitoramento, evitando possíveis desgastes e prejuízo na imagem do RH perante os profissionais da empresa. Após esse experimento, a dimensão pode ser ampliada, pois com as variáveis controladas, os ajustes já deverão ter sido realizados e o índice de sucesso no projeto já poderá ser mensurado, contabilizando as vantagens tanto para a organização, quanto para o cliente interno e a equipe de RH. Lembre-se que para o sucesso do plano de ação, os pontos-chave é a parceria junto ao cliente interno, identificando as necessidades, valorizando as suas prioridades, monitorando e avaliando os resultados (CINTRA; JOSIANE, 2016).

3 MATERIAIS E MÉTODOS

A metodologia utilizada foi a pesquisa qualitativa, pelo fato de ser explorado e investigado a realidade da empresa, focando nas motivações, atitudes, valores e motivações, que foram interpretadas durante a consultoria. A finalidade deste trabalho não é esgotar o assunto, mas sim discutir os aspectos que possam, através dos resultados analisados, acrescentarem entendimentos acerca deste problema existente nas empresas. Obviamente, esta abordagem se constrói com observações extraídas da sociedade brasileira (LAKATOS; MARCONI, 2007).



Fonte: Google Maps, 2022.

A população de estudo, Paracatu possui população estimada em em 2022, a população era de 94.023 habitantes e a densidade demográfica era de 11,42 habitantes por quilômetro quadrado (IBGE 2022).

Sendo os considerados os critérios de inclusão, em comparação com outros municípios do estado, ficava nas posições 38 de 853 entre os municípios do estado e na 389 de 5570 entre todos os municípios (IBGE, 2022).

Por meio de pesquisas, o movimento de critério de inclusão, oriundo de caráter subjetivo junto aos colaboradores, teve direcionamento para utilização de Contabilidade Aplicada à Administração, bem como elucidar as ferramentas necessárias para a interpretação dos dados contidos nas principais demonstrações contábeis existentes. Resultando em um prazo de 150 horas de planejamento, sendo implantados objetivos voltados para a ideologia e comportamento da organização. Esse projeto se justifica pela necessidade de se descobrir como melhorar a empresa fazendo antes um aprofundado diagnóstico organizacional; das análises dos relatórios financeiros: as análises vertical e horizontal, apresentando os índices financeiros, que apontam a situação financeira da empresa, bem como os indicadores de solvência, responsáveis por demonstrar a situação econômica da entidade.

Segundo Bohlander (2015), para planejar a consultoria interna devemos realizar um diagnóstico. Não é aplicável para todo tipo de organização, isso porque: não é uma lei, norma ou algo estático que possa ser implantado, obedecendo a normas rígidas. Ao contrário, é um processo passível de sofrer alterações tanto durante sua implantação, quanto durante sua gestão.

Para Chiavenato (2006), o clima organizacional está intimamente relacionado com a motivação dos membros da empresa. Quando há uma elevada motivação entre os funcionários, o clima organizacional tende a ser favorável e proporciona relações de satisfação, animação, interesse e colaboração entre os participantes. Quando há baixa motivação, o clima organizacional tende a baixar, demonstrando casos de desinteresse, apatia, insatisfação e depressão. Dessa forma, o clima representa o ambiente interno da organização e está diretamente relacionado com o grau de motivação existente.

A administração do comportamento em nível da empresa exige que os gerentes lidem com questões de poder, conflito, estrutura e desenho da organização. Além disso, os gerentes precisam modelar a cultura de normas, valores e modos de pensar que influenciam o comportamento em toda a empresa. Nesse processo, eles precisam resolver problemas provocados por mudanças, que podem afetar as relações interpessoais, grupais, intergrupais ou organizacionais. Nesse sentido, é importante discutirmos os tópicos de cultura organizacional (BACARRO, 2009).

As organizações orgânicas são aquelas em que todos os funcionários estão praticamente no mesmo nível e não possuem títulos de trabalho ou responsabilidades específicas, por isso podem executar as tarefas para as quais eles são mais capacitados. A tomada de decisões é informal e não é responsabilidade apenas do líder, todos podem opinar. Esta abordagem mais moderna faz com que a empresa seja mais flexível e adaptável às constantes mudanças do mercado e da sociedade (MARQUES, 2017).

Nisso, saber operacionalizar o fluxo de caixa, visa demonstrar se todas as transações das operações de entrada de caixa estão suficientes para cobrir as saídas diárias de caixa. Foram realizadas visitas e reuniões com os sócios onde, foram relatadas todas as queixas internas e as formas utilizadas de marketing, facilitando um planejamento, que envolvessem a arte a ser utilizada em redes sociais dos empresários e seus colaboradores. Cálculos contábeis, como entradas e saídas, despesas diversas, custos e investimentos a curto, médio e longo prazos são estudados para se ter uma visão do lucro final e com um plano de implementação de controle de fluxo de caixa, facilita a captura de todos os registros de valores para minimizar alterações que prejudiquem o saldo do caixa da empresa (ROSS, 2002, p.64).

De acordo com Orlickas, 1999 (apud LOPES, 2007), para uma organização implementar a consultoria interna em RH é fundamental que algumas questões sejam analisadas:

- A empresa está pronta para introduzir esse modelo?

- A alta direção está comprometida nesse processo?
- A equipe está preparada, possui as competências técnicas e comportamentais para assumir o novo papel?
- A equipe está preparada para lidar com as resistências?
- A quem deverão se reportar os consultores?
- A organização está disposta a redesenhar os cargos e responsabilidades?
- A organização vai preparar seus líderes para esse novo modelo de atuação?

Após essas considerações, a organização, já preparada, organizada, com as carências identificadas e os principais projetos em pauta, parte para o plano de ação. Outra orientação de diversos autores ao se implantar a consultoria em RH, é realizar um pré-projeto, determinar um departamento, uma área mais receptiva para rodar um projeto-piloto.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados de cada objetivo do estudo, está na integridade; os auditores internos exibem o mais alto grau de objetividade profissional na coleta, avaliação, comunicação de informações sobre a atividade ou processo examinado. Os auditores internos efetuam uma avaliação equilibrada de todas as circunstâncias relevantes e não são indevidamente influenciados pelos interesses próprios ou de terceiros na formulação dos julgamentos. Os auditores internos respeitam o valor e propriedade das informações que recebem e não divulgam informações sem a autorização apropriada, a não ser em caso de obrigação legal ou profissional de assim procederem e competência: os auditores internos aplicam conhecimento, habilidades e experiência necessários na execução dos serviços de auditoria interna (CINTRA; JOSIANE, 2016).



Fonte: IBGE, 2022.

O percentual de receitas externas em 2015 era de 76%, o que o colocava na posição 643 de 853 entre os municípios do estado e na 4160 de 5570. Em 2017, o total de receitas realizadas foi de R\$ 299.790,48 (x1000) e o total de despesas empenhadas foi de R\$ 248.641,86 (x1000). Isso deixa o município nas posições 29 e 32 de 853 entre os municípios do estado e na 296 e 312 de 5570 entre todos os municípios (IBGE, 2022).

Vanderbeck e Nagy (2003, p. 13) explicitam que a contabilidade de custos “fornece os dados detalhados sobre custos que a gestão precisa para controlar as operações atuais e planejar para o futuro”, ou seja, nessa visão a contabilidade de custos já deixa de ser meramente uma ferramenta para mensurar estoque e passa a ser uma fornecedora de informações para a tomada de decisões, auxiliando a empresa no planejamento e controle da atividade empresarial.

A administração de custos tem um foco abrangente. Por exemplo, inclui – mas não se limita a – contínua redução de custos. O planejamento e controle de custos é normal e intrinsecamente ligado ao planejamento de receita e lucro. Exemplificando, para aumentar adicionais receitas e lucros, os administradores com frequência e deliberadamente assumem custos adicionais com propaganda e modificação de produtos.

Nas discussões, os objetos de estudos suas principais respostas refere a auditoria e controladoria em contabilidade. Todo negócio precisa contar com um planejamento estratégico e financeiro, orçamentos, dados corretamente coletados e analisados e suporte à gestão. Nesse

sentido, o papel da área de planejamento e controladoria contábil é justamente gerenciar tais tarefas, consolidando as informações e auxiliando os responsáveis por outros departamentos na gestão e no alcance dos resultados; demonstrando o impacto da ética da auditoria e consultoria em RH; identificando e relacionando os reflexos da mudança, nos novos procedimentos dentro de uma organização.

Relacionando o estudo presente neste trabalho, por meio de pesquisas em livros acadêmicos e sites idôneos.

Respondendo à introdução, deste, como um sistema de revisão para informar a administração sobre a eficiência e eficácia das ações em andamento a partir de um exame analítico e pericial dentro de uma determinada área. Pressupõe um trabalho de medição e prevenção, que envolve o estabelecimento de determinadas ações para se evitar desde demandas judiciais e infrações administrativas até divergências comportamentais dentro da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados pontuais que respondem aos objetivos do estudo, foram descritos em um momento de crise nacional, envolvendo a política no nosso país e os reflexos nas organizações. Você deve observar os processos de demissões como estão em alta. E estamos falando de ética, verificando como as empresas nesse processo demissional devem atuar com ética. Pela observação no contexto atual, no mercado de trabalho e de auditoria e consultoria temos uma grande oferta de profissionais capacitados e experientes nesse mercado.

Com suas limitações, recordando que a resistência sempre estará presente nos processos de mudanças, cabe ao consultor administrá-la e a empresa promover um trabalho de conscientização com muita transparência, ambos trabalhando para evitar o insucesso do processo.

Nesse sentido, as perspectivas de estudos futuros sobre o assunto em questão, baseiam-se nos resultados e limitações deste estudo. As organizações são formadas por pessoas e só existem por causa delas. Por trás de qualquer decisão, de qualquer erro ou imprudência estão as pessoas. São elas que vão viver as glórias ou o fracasso da organização. Por isso, quando se fala de empresa ética, logo o nosso pensamento se remete a pessoas éticas. Uma política interna, com um código de conduta ética mal definido pode atingir três dos maiores patrimônios de uma empresa: as pessoas, a marca e a imagem.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Hedilaine Campos; CARMO, William Júnio. Controladoria: A busca da eficácia empresarial. **Altus Ciência**, v. 15, n. 15, p. 239-257, 2022.

BACCARO, T. A. **Comunicação, Clima e Cultura Organizacional**. In: Universidade Norte do Paraná. Londrina: UNOPAR, 2009.

BOOG, G. G.; BOOG, M. (Org.). **Manual de Gestão de pessoas e equipe: estratégias e tendências**, v. 1. São Paulo: Editora Gente, 2002.

BLOCK, P. **Consultoria: o desafio da liberdade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CINTRA; J. C. **Auditoria e consultoria em RH**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2016.

DIAS, S. V. dos S. **Auditoria de processos organizacionais: teoria, finalidade, metodologia de trabalho e resultados esperados**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, J. S. **Conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, A. de L.; ARNOSTI, J. C. M. **Balanco intelectual**. São Paulo: Saraiva, 2007.

GIRARDI, D. M.; LAPOLLI, E. M.; TOSTA, K. C. B. T. A. Consultoria interna de recursos humanos como prática catalisadora da gestão do conhecimento organizacional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 25, p. 151-176, set./dez. 2009. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2009v11n25p151>>. Acesso em: 8 maio 2023.

IBGE. **Paracatu – cidades**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/paracatu/panorama>. Acesso em: 08 jan. 2024.

RIBEIRO, O. M.; COELHO, J. M. R. **Auditoria fácil**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

MARQUES, J. R. **Como Estimular a “Organização Orgânica” de Uma Equipe?** 2017. Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/como-estimular-a-organizacao-organica-de-uma-equipe/>. Acesso em: 10 jan. 2024.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ORLICKAS, E. **Consultoria interna de recursos humanos: pesquisa e benchmarking e empresas de ponta.** 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

ROSS, S. A. **Administração Financeira.** São Paulo: Atlas, 2002.