



AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

INTRODUÇÃO

Dentro do processo administrativo a auditoria de recursos humanos representa a expressão da função controle, aplicada à área de recursos humanos.

A auditoria de RH constitui um meio de a direção da empresa verificar se os objetivos traçados para o RH estão ocorrendo de acordo com o que foi planejado, ou se a presença de diversos tipos de variáveis e mudanças, que inevitavelmente vão ocorrendo ao longo do tempo, causam distorções e disfunções que interferem no alcance dos objetivos planejados para a área de RH. Assim, cabe à auditoria de RH identificar pontos críticos, e sugerir alterações para manter o rumo determinado para a área de RH.

A auditoria de RH constitui-se em um processo investigativo, que tem por finalidade realizar um diagnóstico funcional e estrutural da área de RH, que permita fazer análises, avaliações e inferências sobre a atual situação do sistema de gestão de pessoas da organização e, a partir daí, sugerir ações corretivas ou incrementais para manter (ou elevar) o nível do desempenho do sistema de gestão de pessoas.

A auditoria de RH deve funcionar como agente de staff, reportando-se sempre aos níveis superiores da empresa, e até mesmo, ao órgão executivo de RH.

Assim como as demais atividades e subsistemas de RH, a programação da auditoria de RH deve ser efetuada de forma integrada e independente. Os programas de auditoria devem ser realizados periodicamente, a critério da direção da empresa, e de forma coordenada, para que a auditoria de RH não seja vista de forma preconceituosa, ou como um instrumento de controle e punição ostensiva.

Cabe notar que a auditoria deve ser um processo de caráter educacional e orientador, apontando falhas, mas, mostrando o melhor caminho a ser seguido.

No final, a auditoria de RH, bem conduzida, irá evidenciar o modo de funcionamento do sistema de RH, apontando práticas e ações que venham a ser prejudiciais à empresa, que venham a onerar financeiramente a organização, ou mesmo que venham a prejudicar o trabalho, a satisfação, o bem estar, e o desempenho das pessoas na empresa.

AUDITORIA EM ADMINISTRAÇÃO

No campo da administração a auditoria tem como papel estudar a verdade das informações do controle nas organizações, sendo uma valiosa ferramenta para acompanhar os resultados da empresa, permitindo ao gestor uma análise clara sobre sua situação.

A auditoria em administração tem o propósito de se constituir num importante elemento de gestão da organização, procurando mantê-la sempre informada a respeito de suas múltiplas atividades operacionais, fornecendo subsídios técnico-operacionais úteis, o suficiente, para dar maior sustentação ao processo de tomada de decisão.

Constata-se que a auditoria no campo da administração consiste no exame cuidadoso e sistemático das atividades desempenhadas pela empresa, organização, órgão ou instituição, cujos objetivos podem ser assim elencados:

- Comprovar a conformidade com as leis, normas, políticas, diretrizes, contratos e todo o universo normativo;
- Avaliar as formas de controles existentes e sua adequada obediência;
- Identificar a regularidade e o nível de eficiência da gestão administrativa e dos resultados alcançados pela gestão;
- Identificar procedimentos não recomendados ou feitos

em duplicidade, sugerindo sua correção;

- Identificar os setores e áreas críticas, avaliando os riscos potenciais e proporcionar as bases para sua solução;
- Melhorar o desempenho e aumentar o êxito das organizações por meio de recomendações oportunas e factíveis;
- Avaliar as medidas adotadas para a consecução dos objetivos e metas da empresa, bem como, a preservação dos ativos e do patrimônio evitando o desperdício de recursos;
- Avaliar a confiabilidade, segurança, fidedignidade e a consistência dos sistemas administrativos, gerenciais e de informações;
- Avaliar o previsto com o realizado e os efeitos causados nos objetivos e metas, identificando as causas de desvio do seu atingimento, quando houver;
- Apresentar subsídios para o aperfeiçoamento dos procedimentos administrativos e controles internos da empresa, e suas unidades e divisões e/ou suas contratadas;
- Identificar áreas que concorrem para aumento e/ou diminuição de custos e/ou receitas;
- Recomendar e acompanhar a implantação de mudanças.

TIPOS DE AUDITORIA

A auditoria no campo da administração envolve duas modalidades essenciais:

1. Auditoria operacional, de procedimentos e técnicas setoriais.
2. Auditoria de gestão.

A auditoria operacional envolve diversas técnicas e procedimentos usados para avaliar a operação diária dos processos organizacionais, tanto administrativos, quanto relativos à produção dos bens ou serviços inerentes ao segmento de negócio ou setor econômico ao qual a organização pertence.

Atua nas áreas inter-relacionadas da empresa/instituição, avaliando a eficácia dos seus resultados em relação às pessoas envolvidas, e aos recursos materiais, financeiros, e tecnológicos disponíveis, bem como a economicidade e eficiência dos controles internos existentes. Sua filosofia de abordagem dos fatos é de apoio, pela avaliação do atendimento às diretrizes e normas, bem como pela apresentação de sugestões para seu aprimoramento.

A auditoria de gestão atua para verificar a regularidade e eficácia dos controles e registros administrativos, avaliando a eficácia dos seus resultados em relação às pessoas envolvidas, e aos recursos materiais, financeiros, e tecnológicos disponíveis,

bem como, a economicidade e eficiência dos controles internos existentes, compreendendo entre outros os seguintes aspectos:

- Exame de documentos como: acordos, normas, regimentos, e peças que determinem direitos e obrigações das pessoas;
- Exame da documentação comprobatória dos atos e fatos administrativos, ou processos de tomada de decisão;
- Verificação da existência física de materiais, bens e outros aspectos materiais;
- Verificação da eficiência dos sistemas de informação gerencial e controles administrativos;
- Verificação do cumprimento da legislação pertinente;
- Análise da realização físico-financeira em face dos objetivos e metas estabelecidos para a área;
- Análise dos relatórios de acompanhamento produzidos com vistas à avaliação dos resultados alcançados e a eficiência gerencial;
- Análise da adequação dos instrumentos de gestão — contratos, convênios, acordos, ajustes e outros congêneres — para consecução dos planos, programas, projetos e atividades desenvolvidas pelos gestores.





AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

De acordo com Chiavenato (2002, p. 585) “a auditoria de recursos humanos é definida como a análise das políticas e práticas de pessoal de uma organização e avaliação do seu funcionamento atual, seguida de sugestões para melhorias”.

O alvo da auditoria de recursos humanos é encontrar as falhas e os problemas que estão prejudicando a organização, assim como apresentar métodos para corrigi-los.

A auditoria de recursos humanos pode ser utilizada em diversas áreas da empresa, podendo contribuir com as pessoas, nos vários departamentos, a partir de ações como:

- a) acompanhar o modelo gerencial de RH já estabelecido, com o intuito de mensurar os resultados e possíveis irregularidades nele;
- b) estudar a melhor política de gestão de pessoas para a organização;
- c) verificar o implemento das políticas de recrutamento e política de cargos e carreira;
- d) verificar o impacto de treinamento e desenvolvimento sobre as pessoas;
- e) monitorar e avaliar o desempenho profissional dos empregados;
- f) verificar a gestão de prevenção e controle de riscos de acidentes (segurança no trabalho);
- g) averiguar as condições do ambiente interno da empresa, vinculado aos aspectos de estrutura física, tecnológica, cultural e psicossocial;
- h) verificar a aplicação da legislação e normas trabalhistas;
- i) orientar a estruturação dos valores institucionais, como o estatuto, código de ética e conduta, normas operacionais e administrativas;
- j) verificar o nível de alinhamento do planejamento de RH ao planejamento estratégico da empresa.

A auditoria de recursos humanos revisa e controla o programa desenvolvido na organização, visando manter o administrador informado sobre a eficiência e eficácia do referido programa. A administração de recursos humanos necessita de padrões capazes de permitir uma avaliação e um controle de funcionamento, através de comparações, com o padrão que se podem avaliar os resultados obtidos, e verificar quais as correções a serem feitas no sistema para se chegar a um funcionamento melhor (CHIAVENATO, 2002).

O processo de auditoria de recursos humanos representa a função administrativa do controle e constitui um meio do gestor da organização verificar os objetivos traçados pelo RH. Neste sentido o auditor apresenta ao RH as ações que estão sendo bem

desenvolvidas, e onde melhor ajuda a alinhar a função do RH com as reais necessidades da organização, garantindo que os investimentos em gestão de pessoas sejam direcionados eficazmente para onde mais se necessita deles.

O propósito principal da auditoria de recursos humanos é mostrar como o programa está funcionando, localizando práticas e condições que são prejudiciais à organização ou que não estão compensando o seu custo ou, ainda, práticas e condições que devam ser acrescentadas.

Dessa maneira, por meio da auditoria de recursos humanos a organização busca se conhecer melhor para, assim, alcançar seus resultados de uma maneira eficiente e rápida.

A auditoria de RH, de fato, pode ser considerada como uma análise detalhada sobre o funcionamento da área de RH, sendo uma avaliação do seu funcionamento atual e apresentação de sugestões para melhoria, ou seja, é um sistema de revisão, controle e correção, visando os aspectos: qualidade e serviço, rotinas burocratizadas da gestão de pessoal, a fim de prevenir e evitar demandas judiciais e infrações administrativas na organização.

A função da auditoria de recursos humanos, entretanto, não se limita apenas nas falhas e problemas, mas também em apresentar soluções e sugestões.

Desse modo, para implantar a auditoria de recursos humanos, o auditor necessita de grandes conhecimentos na área jurídica, trabalhista e empresarial. Porém, o auditor tem a função de examinar claramente todas as operações trabalhistas, direitos e deveres dos empregados e empregador, para que possa no final apresentar um parecer sobre as irregularidades observadas, sugerindo quais as ações e melhorias que a organização deve tomar.

Como observam Soares *et al.* (2009):

A auditoria de recursos humanos em síntese é um controle de qualidade da gestão de recursos humanos, sendo de grande importância, pois acompanha o conjunto de procedimentos com o objetivo de salvaguardar os recursos financeiros e identificar práticas que poderão ser prejudiciais para a organização (p. 5).

Neste sentido, o papel da auditoria de recursos humanos é fundamental e educacional, haja vista que, uma auditoria bem feita possibilita aos administradores a capacidade de atuar de forma ativa ao diagnosticar problemas que irão impactar no futuro. Para tanto se faz necessário que as empresas avaliem de forma periódica as diretrizes de RH.

OBJETIVOS DA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

A auditoria de RH busca descobrir o que está errado, desatualizado ou precisa ser melhorado, ou modernizado, na gestão de pessoas da empresa, de modo que não ocorram mais erros, inconsistências, ou deficiências nos diversos processos e subsistemas de RH, sem esquecer, ainda, que a auditoria, como processo educativo, deve identificar, também, os pontos fortes da gestão de RH.

O objetivo principal da auditoria de recursos humanos é mostrar como o programa está funcionando, localizando práticas e condições que são prejudiciais à organização ou que não estão compensando o seu custo, ou práticas e condições que devem ser acrescentadas.

Nesse sentido, a auditoria de recursos humanos constitui-se em um processo de investigação, que tem por objetivo realizar uma análise, a fundo, sobre o sistema de pessoal, avaliação de desempenho, práticas e políticas do RH em uma organização.

A auditoria das atividades e programas de RH tem os seguintes propósitos:

- a) Justificar a própria existência e o orçamento de despesas de RH;
- b) Melhorar continuamente a função de RH, proporcionando meios para decidir quando adicionar ou suprimir atividades, alterar rumos e práticas;
- c) Proporcionar retroação para os especialistas de RH, gerentes de linha e funcionários a respeito da eficácia da RH;
- d) Ajudar a RH a proporcionar uma contribuição significativa para os objetivos da organização e para as necessidades dos clientes e funcionários;
- e) Proporcionar análise sistemática das políticas e práticas de pessoal e a avaliação do seu funcionamento, tanto para a correção dos desvios, como para a sua melhoria contínua.

A auditoria de recursos humanos permite a verificação dos principais aspectos com relação à quantidade, qualidade, tempo e custo; contribuição do RH aos objetivos e resultado da organização; eficácia quanto ao treinamento, desenvolvimento de pessoas; bem como remuneração, benefícios sociais, relação sindical, clima organizacional, etc.

Além do mais, como a administração de recursos humanos consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, no controle, e na avaliação de técnicas capazes de promover o desempenho eficaz do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas alcançarem seus objetivos individuais relacionados, direta ou indiretamente com o trabalho, a administração de recursos humanos significa conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável. Nesse sentido, o papel da auditoria de recursos humanos é fundamentalmente educacional e desenvolvimentista. A auditoria de recursos humanos deve ser feita independentemente dos programas que serão realizados periodicamente. Com isso, busca mudar a sua imagem, para não ser vista de forma preconceituosa como controle e punição, mas como uma técnica essencial para o desenvolvimento e crescimento das pessoas e da organização.



EXECUÇÃO DA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

As linhas de ação da execução da auditoria de RH são baseadas em dois aspectos centrais:

- a) Diagnóstico dos fatores e dimensões do sistema de pessoal;
- b) Prognóstico das alterações do sistema e acompanhamento das tendências.

O diagnóstico em RH é tarefa tradicional da auditoria, que consiste em larga investigação dos aspectos funcionais, e da situação da estrutura organizacional e da gestão de recursos de humanos.

O diagnóstico feito pela auditoria de RH está centrado na conjuntura, na política de pessoal, nas funções básicas, nos documentos, instrumentos e meios de trabalho do RH, assim como, também, no estudo e análise dos fatores passados relacionados ao RH (através do estudo de dados históricos), uma vez que a compreensão do presente depende parcialmente do entendimento do passado.

No diagnóstico efetuado pela auditoria de RH, o auditor tem por objetivo investigar e aprender os fatos, para, em seguida, analisar suas origens, suas causas e efeitos, procurando construir a partir deste fator, um quadro completo da situação. Trata-se de um trabalho amplo e minucioso, que ultrapassa a simples tarefa de levantar dados, uma vez que, na definição moderna de auditoria de RH, esta deve penetrar o campo da interpretação dos fatos em todas as suas conotações. A título de exemplo, o *turnover* possui causas profundas, portanto, a auditoria do *turnover* implica em uma pesquisa vertical de suas causas e efeitos. Atrás de um desligamento há sempre uma grande história.

Portanto, o atributo principal do diagnóstico consiste num método de levantamento e análise das causas das patologias, objetivando a elaboração de um projeto de reorganização da área. O levantamento se dá por meio de entrevistas, questionários, observações e exame de registro de dados quantitativos.

Já o prognóstico envolve uma tarefa mais árdua da auditoria de RH, e consiste na produção de estimativas, projeções e tendências, uma vez que se volta para a previsão de situações e oportunidades futuras. Tem por finalidade desvendar para a empresa as possíveis situações futuras, em decorrência das complexidades e mudanças crescentes do mundo.

Ao realizar prognósticos, o auditor determina fatores internos ligados às funções básicas de pessoal, à estrutura organizacional, ao desempenho das chefias, assim como considera os fatores externos ligados aos aspectos psicossociais, ao mercado de trabalho, aos movimentos operários e sindicais, e às ações do governo, enfim, a todos os subsistemas sociais, que exercem direta ou indiretamente, influência nas práticas de Recursos Humanos.

Ao iniciar um processo de auditoria de recursos humanos, o auditor deve realizar uma entrevista com o pessoal do RH, para apurar como está o clima na empresa, e apresenta as informações necessárias para realizar a auditoria, sendo que, esse contato direto deixa a relação entre eles mais harmoniosa.



Com isso, o auditor pode esclarecer, junto aos profissionais da área de RH, qualquer dúvida ou expectativa que tenham sobre o processo de auditoria.

Esse primeiro contato com o pessoal envolvido com as rotinas de RH possibilita que o auditor absorva um pouco do clima da empresa, e também reduza o estereótipo existente em relação aos auditores. Assim, não se deve iniciar o processo da auditoria com a idéia pré-concebida de que "tudo está errado" ou que "existam más intenções". A imparcialidade é ideal para que se vejam as coisas como elas realmente são.

Recomenda-se ao auditor que não se prenda a um cronograma preestabelecido em relação aos assuntos ou tarefas a serem auditadas. Analisar assuntos de forma sequencial, em alguns casos, pode ser prejudicial.

Segundo Chiavenato (1997, p. 124), a auditoria de RH, dependendo da política da organização, poderá ser bastante profunda, focando em um ou todos os seguintes níveis de profundidades:

- a) **Resultados:** estão relacionados com as realizações, bem como com os problemas existentes.
- b) **Programas:** incluem práticas e procedimentos detalhados que compõem o programa.
- c) **Políticas:** podem ser as explícitas quanto as implícitas.
- d) **Filosofia:** da administração, seus valores, princípios, objetivos, etc.
- e) **Teoria:** que possa explicar a filosofia, as políticas, práticas e contínuos problemas.

ETAPAS DA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

O trabalho de auditoria de recursos humanos normalmente segue o seguinte roteiro de etapas:

1. O planejamento da auditoria, isto é, programação dos objetivos que se pretendem observar;
2. O estabelecimento dos recursos para a efetivação da programação e do alcance dos objetivos;
3. A identificação da situação da empresa em relação aos recursos humanos;
4. A análise da divergência entre o desempenho da empresa e as práticas de pessoal — e se possível, fazer a comparação com o outras empresas do mesmo ramo;
5. A realização da análise de conjuntura, procurando identificar os fatores que estão ocorrendo que possuem possibilidade de impactar na administração de recursos humanos da empresa;
6. A realização de diagnóstico operacional, investigando todas as práticas e técnicas de pessoal;
7. A determinação da posição ótima, ou ideal, mediante recomendação sobre o comportamento da administração de recursos humanos, mais precisamente, das diretrizes e das funções básicas que visam a competitividade entre os serviços que são prestados pelo staff e a demanda das gerências.

Na realização do processo de auditoria de RH o auditor deve definir as técnicas de avaliação que serão utilizadas para analisar as informações, e efetuar uma auditoria eficaz no sistema de RH, apresentando os ajustes e correções a serem feitos para melhoria do funcionamento da organização.

A auditoria pode ser feita utilizando métodos variados como: pesquisas internas, observações diretas dos processos, estudo de documentos, medição de indicadores de satisfação e de resultados, entrevistas, questionários, aplicação de testes e exames utilizando amostragem de empregados, análise de estatística descritiva, análise de relatórios gerenciais, planilhas de custos, contagem de erros, etc.

As técnicas de avaliação são escolhidas e utilizadas conforme a necessidades de profundidade e abrangência dos dados, requeridos pelo auditor.

No caso de irregularidade constatada, recomenda-se que, a princípio, estas não sejam divulgadas, e que se pesquisem a existência de fatos que possam comprová-las.

Os resultados obtidos, a partir das auditorias, devem ser expostos aos respectivos departamentos relacionados, na forma de relatórios próprios, e em caráter confidencial.

O auditor, apesar de ser um "especialista de campo" deve repensar e refletir cuidadosamente sobre os dados colhidos em suas atividades, assim como deve ponderar sobre as possíveis explicações para os fatos observados.

Em suas coletas e análises de dados o auditor de RH deve considerar alguns padrões, ao efetuar a auditoria de RH:

- a) **Padrões de quantidade** - são padrões expressos em números ou em quantidade, que se referem a dados quantificáveis relacionados com os processos e práticas de gestão de pessoas, tais como, o número de empregados, a porcentagem da rotação de empregados, os números anuais de admissões, os índices mensais de acidentes no trabalho, etc.
- b) **Padrões de qualidade** - são os padrões relacionados com os aspectos não quantificáveis, como métodos de seleção utilizados, resultados de treinamento, funcionamento da avaliação de desempenho, satisfação do pessoal, etc.
- c) **Padrões de tempo** - são os modelos utilizados para avaliar a pontualidade e o adequado atendimento de prazos nas atividades de RH, tais como, rapidez na integração do pessoal recém-admitido, permanência média do empregado na empresa, tempo de processamento das requisições de pessoal, etc.
- d) **Padrões de custo** - envolvem os padrões de custo direto e indireto dos processos e práticas de gestão de pessoas, tais como, o custo com rotação de pessoal, custo com acidentes de trabalho, custo dos benefícios sociais, encargos sociais, etc.

A pesquisa junto ao corpo de funcionários é de grande valia e é necessária para a obtenção de informações acerca das rotinas auditadas, de que forma as tarefas estão ocorrendo, como também, informações mais pessoais dos funcionários como, por exemplo, o grau de satisfação dos funcionários, sua qualidade de vida, suas ambições no trabalho. Tais informações podem fornecer indícios importantes sobre o clima e as circunstâncias da empresa.

Os principais aspectos que a auditoria de Recursos Humanos vai enfocar, na execução de suas atribuições, são:

- Objetivos e expectativas quanto à gestão de Recursos Humanos, em relação à quantidade, qualidade, tempo e custo;
- Contribuição do RH aos objetivos e resultado da organização;
- Eficiência e eficácia quanto ao treinamento, desenvolvimento de pessoas, bem como remuneração, benefícios sociais, relação sindical entre outros;
- Clima organizacional;
- Política de Recursos Humanos.



Para desenvolver auditoria, algumas empresas contratam um consultor externo, ou utilizam os seus próprios funcionários, formando assim comissões de auditoria. Esta comissão, na maioria das vezes, é constituída por um coordenador, que costuma ser o diretor de RH. Por fim, existem algumas empresas que criam um órgão específico de auditoria.

O consultor, tanto interno quanto externo, é um profissional habilitado a examinar as operações e sistemas de informação da área de RH. No fim, emite um parecer sobre as irregularidades observadas, bem como sugere as melhores ações que a empresa deve tomar.

Um auditor de RH necessita de um profundo conhecimento, os principais são: trabalhistas, comportamentais e empresariais. É imprescindível que o mesmo mantenha-se sempre atualizado e atento às mudanças.

Além do conhecimento amplo, é necessário que o auditor tenha um bom senso analítico e crítico; um senso empresarial, para poder tratar dos problemas enfrentados no decorrer do trabalho e, preferencialmente, experiência de auditoria. Deve ser uma pessoa ponderada, e com habilidade interpessoal.

O auditor tem que ter a capacidade de convencer, apresentando argumentos e conclusões convincentes e ser hábil o bastante para fazer sugestões para adaptação da empresa à norma legal, sem necessitar de grandes mudanças na política empresarial.

RELATÓRIO FINAL DA AUDITORIA

O produto final de uma auditoria de RH é o relatório final, que é o documento pelo qual o auditor apresenta os resultados da sua auditoria, demonstrando as correções que a organização deve fazer, assim como apresentar a conclusão final do seu trabalho.

Desse modo, o relatório da auditoria deve abordar no mínimo, os seguintes aspectos: o objetivo e a extensão dos trabalhos; a metodologia adotada; os principais procedimentos de auditoria aplicados e sua extensão; eventuais limitações ao alcance dos procedimentos de auditoria; a descrição dos fatos constatados e as evidências encontradas; os riscos associados aos fatos constatados; as conclusões e as recomendações resultantes dos fatos constatados.

Portanto, este deverá ser entregue diretamente a quem solicitou a auditoria, pois é considerado um documento confidencial. A auditoria analisa as informações apresentadas e, se nesse processo constatar alguma irregularidade, deverão ser apresentados ajustes e correções programadas na administração da organização, mesmo antes do fim da auditoria.

CONCLUSÃO

A auditoria de RH é uma função dentro da gestão de pessoas, que deve ser conduzida sob uma perspectiva estratégica e de alto nível.

Pode ser considerada como um conjunto de técnicas analíticas, que tem por finalidade efetuar diagnósticos e prognósticos, além de recomendações, visando avaliar e melhorar o planejamento e as práticas de pessoal.

Deve atuar em nível superior, junto à alta direção da empresa, e deve proporcionar uma possibilidade de melhoria nas atividades de suas empresas. É importante destacar que a principal diretriz organizacional é a continuidade e a consistência operacional.

Enfim, a auditoria é função organizacional de revisão e emissão de opinião quanto ao ciclo administrativo (planejamento, execução, controle) em todos os momentos e ambientes de Recursos Humanos. Sua relevância relaciona-se ao fato de a matéria principal ser o elemento humano, propulsor de transformação ou mantenedor de tradições, dependendo da maneira como for orientado. ■

REFERÊNCIAS

- BUSSE, Angela Maria; MANZOKI, Simone Luiza. **Auditoria de recursos humanos**. Curitiba: Intersaberes, 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.
- SÁ, Antônio Lopes. **Curso de auditoria**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SOARES, Juliano Lima; COLETTI, Elis Roberta; RICARDO, Antonio; CAETANO, Altaíres Aparecido. A importância da auditoria de recursos humanos. In: **Revista Contabilidade & Amazônia** (Sinop), v. 2, n. 1, art. 5, p. 56-66, Jan./Dez. 2009.