

# A IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES GERENCIAIS NO DEPARTAMENTO PESSOAL DE UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO EM EXPANSÃO\*

## THE IMPORTANCE OF MANAGEMENT CONTROLS IN THE PERSONNEL DEPARTMENT OF AN INFORMATION TECHNOLOGY COMPANY IN EXPANTION

Graziela Neves Ximenes\*\*  
Ana Tércia Lopes Rodrigues\*\*\*

### RESUMO

Os controles gerenciais são ferramentas facilitadoras na tomada de decisão da gestão, possibilitando o acesso às informações por meio dos relatórios gerenciais. Este estudo teve como finalidade analisar a importância dos controles gerenciais no departamento pessoal de uma empresa de tecnologia da informação em expansão. A pesquisa objetivou determinar a importância dos controles gerenciais no departamento pessoal e identificar a percepção dos gestores de uma empresa de Tecnologia da Informação (TI) com relação à aplicabilidade do controle gerencial nesse departamento. Esta pesquisa é classificada como descritiva, com abordagem qualitativa e os procedimentos técnicos como estudo de caso, e, para atingir seu objetivo, utilizou-se de coleta de dados, observação de documentos e revisão bibliográfica. A coleta de dados foi realizada com a aplicação de um questionário junto a gestores e líderes da empresa. As respostas foram analisadas mediante estatísticas básicas, e observou-se uma boa percepção dos gestores em relação ao tema. Além do mais, pela revisão bibliográfica e demais documentos, a pesquisa demonstrou a importância dos dados financeiros e não financeiros relacionados ao capital humano da empresa. Este estudo comprovou, de maneira satisfatória, a importância dos controles gerenciais no departamento pessoal.

**Palavras-chave:** Contabilidade Gerencial. Departamento Pessoal. Tecnologia Da Informação. Capital Humano.

### ABSTRACT

Management controls are tools that support management decision making, enabling access to information with management reports. This study aimed to analyze the importance of management controls in the personnel department of an information technology company in expansion. The research had the objective of determining the importance of managerial controls in the personnel department, and identifying the perception of managers of an Information Technology (IT) company regarding the applicability of managerial control in this department. This research is classified as descriptive, with a qualitative approach and technical procedures as a case study. In order to achieve its objective, data collection, document observation and

---

\* Trabalho de Conclusão de Curso apresentado, no segundo semestre de 2021, ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

\*\* Graduada do curso de Ciências Contábeis da UFRGS. (graz\_i\_ximenes@hotmail.com).

\*\*\* Orientadora. Mestre em Administração e Negócios pela PUCRS. Especialista em Administração e Planejamento para Docentes pela ULBRA. Professora do Departamento de Ciências e Atuariais da UFRGS. (ana.tercia@ufrgs.br).

literature review were used. Data collection was carried out through a questionnaire applied to the managers and leaders of the company. The answers were analyzed using basic statistics, and it was noticed a good perception of managers in relation to the topic. Furthermore, through a literature review and other documents, the research demonstrated the importance of financial and non-financial data related to the company's human capital. The study satisfactorily proved the importance of management controls in the personnel department.

**Keywords:** Management Accounting. Personal Department. Information Technology. Human Capital.

## 1 INTRODUÇÃO

A Contabilidade Gerencial é parte integrante do processo de gestão de uma organização, uma vez que é por meio dela que as informações são disponibilizadas em tempo real para os administradores (PADOVEZE, 2010). O Sistema de Controle Gerencial (SCG) é amplo, porque atua em todos os processos e subprocessos da empresa, melhorando o desempenho e aumentando o valor da organização. O SCG é uma ferramenta que fornece informações precisas e importantes para a tomada de decisão dos gestores (DAVILA; FOSTER; JIA, 2010).

A aderência entre a gestão do SCG e a área de governança é fundamental do início ao fim e de forma constante, desenvolvendo o ciclo PDCA (planejar-fazer-chechar-agir), também denominado ciclo de Deming, o qual foi desenvolvido e disseminado pelo especialista em qualidade W. Edwards Deming (ATKINSON *et al.*, 2015). Os controles operacionais, financeiros e administrativos são instrumentos para a contabilidade gerencial. Diante disso, é imprescindível que as empresas mantenham ferramentas adequadas para os controles gerenciais em todos os departamentos da organização.

Uma empresa de prestação de serviços tem como o seu principal ativo os seus colaboradores, em razão da maior parte do faturamento ser em consequência da prestação de serviços destes profissionais. Neste sentido, os recursos humanos (RH) devem atuar fortemente na gestão das pessoas, garantindo a execução das leis trabalhistas, prospectando novos talentos e mantendo o bem-estar de seus colaboradores ativos. O departamento pessoal é o setor que atua cuidando, organizando e administrando a rotina pertencente à relação de emprego do vínculo empregador x empregado, atendendo às normas exigidas pelo governo (BRONDI; BERMÚDEZ, 2004). Portanto, para as empresas que prestam serviços, os controles gerenciais relacionados aos custos dos profissionais devem estar alinhados com a estratégia da organização.

Crepaldi (2017) explica que os problemas de controle interno se encontram em todas as áreas das empresas modernas. E, tratando-se de empresas de prestação de serviços de Tecnologia da Informação (TI), que passa por uma escassez de mão de obra em função da falta de profissionais qualificados, os seus principais problemas estão relacionados ao custo dos colaboradores e ao preço de venda. Por isso, o sistema de controle interno deve ser ilustrado de forma que se mostre eficaz para atender aos objetivos da direção e que não gere ineficiências ou burocracias, adaptando os recursos da estrutura ao sistema, e que tenha um saldo positivo na relação custo/benefício (PADILHA, 2011).

Considerando a relevância das informações geradas pelo Controle Gerencial que podem ser valiosas para a tomada de decisão, esta pesquisa busca entender a questão problemática seguinte: **Qual a importância do controle gerencial no departamento pessoal em uma empresa de tecnologia da informação em expansão?**

O objetivo principal desta pesquisa é analisar a importância dos controles de gestão no departamento pessoal de uma empresa no segmento da tecnologia da informação (TI) que está em expansão. Para atender ao objetivo geral, estabelecem-se os seguintes objetivos específicos:

i) determinar a importância dos controles gerenciais no departamento pessoal de uma empresa de TI; ii) identificar a percepção dos gestores de uma empresa de TI com relação à aplicabilidade do controle gerencial no departamento pessoal.

Além do mais, o propósito da pesquisa, ao analisar a importância dos controles de gestão no departamento pessoal de uma empresa no segmento da tecnologia da informação (TI), é contribuir de duas formas diferentes para a pesquisa da Contabilidade Gerencial. O primeiro ponto é disseminar os estudos relacionados à SCG para as empresas prestadoras de serviços, bem como complementar as estruturas existentes que buscam evidenciar o acolhimento formal dos sistemas de controles e as razões pelas quais se faz necessária a adoção destas ferramentas para empresas em geral. O segundo, é analisar e entender de qual forma a gestão do departamento pessoal pode atuar como ferramenta facilitadora nas tomadas de decisões para os gestores da organização, principalmente, nas empresas que exercem atividades por meio de seus colaboradores.

Na grande maioria das empresas, a lucratividade advém do seu ativo intelectual (profissionais). Diante disso, suas estratégias organizacionais devem estar conectadas diretamente à fonte do seu retorno financeiro que, neste caso, se trata de seus colaboradores. Por isso que todas as informações relacionadas aos seus profissionais devem estar orientadas para atender às necessidades na tomada de decisão dos gestores. Neste estudo procurou-se evidenciar que a contabilidade gerencial na gestão de pessoas pode se tornar uma ferramenta para auferir vantagem competitiva no mercado (ATKINSON *et al.*, 2015). Além disso, este artigo se propõe a analisar a eficácia SCG, especificamente, do mercado da Tecnologia da Informação, com a finalidade de responder à questão problemática, e, por consequência, enfatizar que a função contábil-gerencial é acompanhar e controlar todas as fases do processo decisório, atuando predominantemente como mantenedora para a continuidade sustentável do negócio (PADOVEZE, 2015).

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial a seguir busca abordar os assuntos necessários para compreensão do estudo, o tópico trará temas relacionados ao controle gerencial, ao departamento pessoal e aos estudos relacionados.

### **2.1 CONTROLE GERENCIAL**

O controle gerencial é uma ferramenta importante para gestão empresarial, porque, cada vez mais, os empresários necessitam de informações oportunas sobre os seus negócios, possibilitando que haja uma sinergia entre suas operações e o mercado (CREPALDI, 2017). As informações obtidas pelos controles gerenciais são base para as tomadas de decisões de uma organização. Por isso, para assegurar que toda a empresa esteja alinhada com suas estratégias, são necessárias ferramentas de controles gerenciais.

Para que os controles gerenciais sejam bem sucedidos, é preciso quatro estágios: planejar, fazer, conferir e agir (ATKINSON *et al.*, 2015). Em razão disso, há estudos que apontam que um dos principais fatores para a falência de muitas empresas é a falta de competência gerencial (FERREIRA *et al.*, 2012). À medida que as tecnologias da informação avançam, os dados não estruturados tendem a aumentar, gerando decisões baseadas em indicativos sem fundamentos eficientes.

Diante disto, foram criados os Princípios Contábeis Globais de Contabilidade Gerencial direcionados para esta era de negócios, que focam em quatro importantes resultados organizacionais: influência, relevância, valor e confiança. O principal objetivo destes princípios é gerar informações com valor e qualidade para as tomadas de decisões. Os princípios foram

construídos por mais de 600.000 membros e estudantes de vários países, que juntos formam o *American Institute of CPAs* (AICPA) e o *Chartered Institute of Management Accountants* (CIMA).

O Sistema de Informações Gerenciais (SIG) visa a auxiliar o gestor nas funções administrativas para utilização dos recursos financeiros da melhor forma (CREPALDI, 2017). Com este sistema de informações, é possível compilar e apropriar os dados de acordo com a necessidade de cada empresa. Quanto às características do SIG, para Malmi e Brow (2008), todos os mecanismos utilizados pelos gestores são sistemas aptos para garantir o alinhamento das decisões de seus profissionais com os objetivos e estratégias da organização. Este conjunto de mecanismos são denominados como “pacote” de sistemas de controles, porque essas diversas ferramentas, quando projetadas e coordenadas, trabalham simultaneamente em favor da organização (MALMI; BROW, 2008). Neste sentido, para cada empresa há vários modelos (pacotes) de SIG, contendo peculiaridades específicas para seu negócio. E, por sua vez, dentro de cada organização há diferentes tipos de sistemas de controles gerenciais peculiares de cada área.

De modo geral, o SIG gera informações poderosas para os administradores, tendo em vista que estes dados são direcionadores para o desenvolvimento da empresa ou da carreira de seus talentos. E, quando se trata de uma empresa prestadora de serviços, a Gestão de Pessoas torna-se um dos controles mais importantes, uma vez que sua lucratividade está ligada diretamente à produção dos seus funcionários. Por essa razão, que as informações oriundas do Departamento Pessoal devem ser precisas, confiáveis e estratégicas para que se faça uma escolha segura em uma tomada de decisão.

## 2.2 DEPARTAMENTO PESSOAL

O Departamento Pessoal (DP) é o setor que administra todo histórico profissional dos colaboradores. Este setor é responsável pela manutenção e cumprimento dos processos burocráticos exigidos pela legislação trabalhista. Para garantir a eficiência destes processos, muitas empresas têm investido em sistemas de controles internos, evitando o pagamento de multas por negligência (BRONDI; BERMÚDEZ, 2004).

Historicamente, o departamento pessoal passou por muitas mudanças. O setor começou a tomar forma no Brasil com o Decreto nº 19.398, da década de 1930, em 1943, com a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) e, em 1969, com a criação da Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS). Após, em 2017, ocorreu a reforma trabalhista com a Lei 13.467, cujo foco é a modernização das legislações trabalhistas aos tempos atuais (FIDELIS, 2020).

Para atender às exigências dos órgãos reguladores, foi necessária a criação de instrumentos de envio das obrigações acessórias como Guia de Recolhimento do FGTS e de Informações à Previdência (GFIP) e a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) por exemplo. Com os avanços tecnológicos, foi constituído o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (e-Social), que se trata de uma plataforma com a finalidade de unificar o envio de todas as obrigações trabalhistas em um único sistema. Este sistema foi promulgado pelo Decreto nº 8.373/2014.

Além de eliminar a informalidade quanto às obrigações trabalhistas, por meio do e-Social, as informações prestadas nesta plataforma se tornam mais confiáveis, posto que as empresas são obrigadas a validar os arquivos gerados durante o processo (FIDELIS, 2020). A gestão das informações também é abordada na Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), Lei nº 13.709/2018, que dispõe sobre o tratamento dos dados pessoais, por meio físico ou digital, feito por pessoa física ou jurídica, e tem como objetivo principal a proteção dos dados, garantindo o direito à liberdade e à privacidade de todos os cidadãos brasileiros.

Para lá de processos burocráticos em que o DP atua tradicionalmente, ao longo dos anos, ele vem desempenhando uma função mais estratégica dentro das organizações. Em conjunto com a Gestão de Pessoas, o DP tem tido papel importante nas tomadas de decisões, por meio do fornecimento de relatórios gerenciais que compõem os custos dos profissionais. A tendência na Revolução 4.0 representa uma ampla visão das pessoas, porquanto a nova era da informação propõe que o sucesso das organizações está atrelado aos conhecimentos, competências, habilidades que os talentos (funcionários) proporcionam ao negócio da empresa (CHIAVENATO, 2020).

### 2.3 ESTUDOS RELACIONADOS

Os estudos relacionados têm o objetivo de demonstrar a visão de outros autores com temas semelhante ao objetivo desta pesquisa, buscando identificar o diferencial e os pontos novos. Os autores Tinoco *et al.* (2004) buscaram fomentar informações relativas ao reconhecimento das pessoas como recurso organizacional e estratégico, focando na maximização do retorno dos investimentos em recursos físicos, tecnológicos e humanos. O artigo utilizou como instrumento de referência uma ampla pesquisa bibliográfica, apresentando as contribuições dos pesquisadores relacionados ao estudo da contabilidade e custeio de recursos humanos, do estudo do conhecimento e do capital humano. Em resumo, eles concluíram que grande parte das empresas mensuram todos os investimentos em recursos humanos como despesas. Desta forma, os relatórios financeiros distorcem as informações relativas ao seu pessoal, impossibilitando o gerenciamento dos investimentos em capital humano. A intenção dos autores é estimular as pesquisas no campo da Contabilidade Estratégica de RH, bem como propiciar um melhor entendimento sobre o tema. Assim como o estudo destes autores, a pesquisa no campo de controles gerenciais e no departamento pessoal objetiva demonstrar o potencial dos dados relacionados ao capital humano da organização.

A monografia de autoria de Cunha (2012) tem como objetivo demonstrar a importância da controladoria na administração de recursos humanos. Para atender ao objetivo da pesquisa, ela utilizou o método descritivo com traços bibliográficos e abordagem qualitativa. Por meio das análises conceituais realizadas pela autora, foi possível salientar o vínculo entre o Recurso Humano e a Gestão Estratégica. É notável que a falta de controle na administração do pessoal possa gerar uma tomada de decisão ineficiente. As funções da controladoria possibilitam estabelecer processos definidos, otimizar procedimentos existentes e, por fim, propor meios em que possa ajudar a empresa a alcançar seus resultados. Os controles gerenciais do DP sugerem o reconhecimento das informações do pessoal, porém, para atingir este objetivo, são necessárias as funções básicas da controladoria.

Em seu trabalho de conclusão, a autora Cruz (2013) estudou os controles internos no setor do departamento pessoal em uma empresa de laticínios, a Laticínios Rei Sul, com o objetivo de identificar quais informações úteis geradas pelos controles internos podem impactar na tomada de decisão do administrador. A autora utilizou-se de uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa, delineada para um estudo de caso. Ao final do estudo, concluiu-se que a empresa possui várias carências em seus controles internos, mas, principalmente, há morosidade no fluxo da informação até o gestor, para a tomada de decisão em tempo hábil. Essa pesquisa buscou ilustrar os benefícios do controle interno para a gestão e, ao final, foram apresentadas sugestões de melhorias para as falhas identificadas. As informações associadas de forma correta, por meio de ferramentas de controles, inferem em bons resultados para organização, já que os dados gerenciais são a base do negócio.

Jesus (2020) aborda a contabilidade estratégica como meio de avaliar se a evidenciação correta dos investimentos em capital humano afeta os resultados da empresa. Para atender ao objetivo, utilizou-se da pesquisa descritiva com técnicas de estudo bibliográfica e documental,

utilizando como campo amostral 82 empresas não financeiras, pertencentes do Índice Brasil - IBrX-100, dados dos demonstrativos contábeis de 2018. Os resultados apontaram para um baixo índice de evidencição das informações relacionados ao pessoal das companhias e, além do mais, não foi possível concluir uma análise consistente referente à relação entre os investimentos em recursos humanos e o desempenho das empresas, porque os dados não apresentaram significâncias estatísticas para nenhuma das possibilidades verificadas. Mais uma vez, uma pesquisa demonstra a falta de padronização das contas contábeis relacionadas ao recurso humano, impossibilitando avaliar os impactos reais dos investimentos nesta área.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada neste estudo pode ser classificada quanto a três aspectos: quanto à abordagem do problema, quanto ao seu objetivo e com relação aos seus procedimentos técnicos utilizados. Quanto à abordagem do problema, a tipologia da pesquisa foi classificada como qualitativa, por se tratar de um estudo que aborda a importância dos controles gerenciais de fácil acesso para a tomada de decisão, tendo em vista que as pesquisas qualitativas buscam descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de suas variáveis entre si e com o todo (OLIVEIRA, 2011). E, forma mais eficiente para melhor entender os impactos dos sistemas de controles gerenciais de uma organização é fazer uso da abordagem qualitativa do problema em questão (RICHARDSON, 1999).

Os objetivos foram classificados de forma descritiva, porque destinam-se a descrever a relação entre informações precisas e a tomada decisão relacionada aos profissionais de uma empresa de tecnologia de informação. Para Gil (2008, p. 27), “as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Além disso, o estudo utilizou técnicas padronizadas para a coleta de dados, com a utilização de questionários que foram aplicados aos principais interessados da gestão de pessoa, assumindo a forma de levantamento de dados (GIL, 1999).

Com relação aos procedimentos técnicos, foram realizados no formato de estudo de caso. Em virtude de que a pesquisa possui características de compreender e interpretar os efeitos, positivos ou negativos, dos controles gerenciais no departamento pessoal. Aliás, análise detalhada, que somente pode ser realizada com um mergulho profundo e exaustivo do problema pesquisa, possibilitando penetração na realidade social (MARTINS, 2008). Em síntese, trata-se de uma investigação experimental, que estuda eventos dentro de um contexto real, possibilitando ao pesquisador obter os dados diretamente da pesquisa de campo.

Para a elaboração do estudo, foi selecionada uma empresa do segmento da tecnologia da informação que atravessa uma ampla expansão no mercado da tecnologia global. A pesquisa foi baseada em conceitos obtidos por meio de uma revisão bibliográfica para descrever a importância dos controles gerenciais no departamento pessoal. E, quanto à análise da percepção dos gestores com relação à aplicabilidade do controle gerencial no departamento pessoal, foi utilizada a coleta de dados através do questionário aplicado aos profissionais em cargo de gestão (diretores, gerentes e líderes).

Para a construção do questionário (Apêndice A), as perguntas foram elaboradas e adaptadas com base no estudo de Carraro, Meneses e Brito (2019), utilizando a estrutura de separação dos controles gerenciais em categorias: clientes; estratégias; sistema de informação; desempenho; riscos; orçamentos e custos. Foram realizadas três perguntas para cada categoria mencionada anteriormente, e as respostas eram obrigatórias, com exceção da última, que era opcional para sugestões e/ou comentários. O questionário foi aplicado pela ferramenta Google Formulário (*Google Forms*), com o envio do link via e-mail corporativo, que ficou disponível por um prazo de dez dias, aproximadamente, durante o mês de março de 2022.

## 4 ANÁLISES DE DADOS

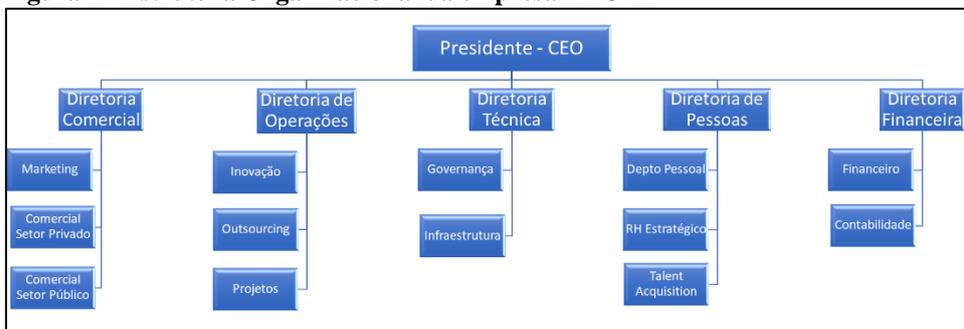
Nesta seção, serão expostos os resultados obtidos por meio da coleta de dados e de pesquisas bibliográficas, com a finalidade de apresentar a importância das informações gerenciais originadas a partir da base de dados do departamento pessoal, bem como demonstrar qual é a percepção dos gestores quanto à aplicabilidade dos controles gerenciais no setor que faz a gestão do pessoal.

### 4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A ABC TI, assim denominada para manter em sigilo o nome da instituição, é uma empresa de tecnologia da informação global que está há 19 anos no mercado. Atualmente, vem sendo reconhecida por sua capacidade em resolver problemas de negócios mediante soluções digitais. Ela tem como objetivo principal impulsionar os negócios dos seus clientes por meio das melhores tecnologias e das ferramentas mais eficientes e com os profissionais de alta performance.

Essa organização possui aproximadamente 300 profissionais que atuam de forma direta para o crescimento da empresa. O perfil destes colaboradores, em sua maioria, é altamente qualificado e possui graduação e/ou pós-graduação predominante no segmento da tecnologia da informação. A sede fica em Porto Alegre/RS, possuindo também escritório em outros países como Estados Unidos, Peru e México. No entanto, a partir de 2020, em função da pandemia da Covid 19, todos os profissionais passaram trabalhar em casa (*home office*). A estrutura organizacional da ABC TI está alinhada conforme organograma abaixo.

**Figura 1 - Estrutura Organizacional da empresa ABC TI**



Fonte: elaborada a partir de ABC TI (2022).

De acordo com o Culture Deck da ABC TI (2021), um dos seus principais objetivos estratégicos é ser uma empresa orientada a talentos humanos, corroborando com metas relacionadas diretamente na gestão de pessoas, tais como: ampliar a capacidade de desenvolvimento, atração e manutenção de talentos; tornar uma organização mais conhecida e atrativa junto aos profissionais de TI e potenciais clientes; aperfeiçoar os processos internos, simplificando e desonerando a gestão.

### 4.2 IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES GERENCIAIS NO DEPARTAMENTO PESSOAL

Os controles gerenciais estão conectados diretamente aos objetivos estratégicos da organização, tendo em vista que a contabilidade gerencial possui como objetivo principal o fornecimento de instrumentos que auxiliem na tomada de decisão dos gestores. E a gestão, por sua vez, tem como dever utilizar os recursos econômicos da empresa de forma eficiente para atingir os resultados planejados (CREPALDI, 2017).

Caberá ao gestor de cada setor ajustar seus indicadores de acordo com o planejamento estratégico da empresa. Do mesmo modo, o departamento pessoal pode integrar seus recursos internos para o acompanhamento da execução das estratégias, disponibilizando informações gerenciais mediante de relatórios com comentários (*feedback*) do que está ou não funcionando (ATKINSON *et al.*, 2015).

Com a modernização do DP, por meio do e-Social e a reforma trabalhista, o setor passa a ter mais potencial para gerenciar as informações, porque o processamento dos dados pode ser executado com mais eficácia. Fidelis (2020, p. 08) assevera que “as novas atribuições do DP incluem a necessidade de repensar os processos, de forma digital e integrada, principalmente, para garantir informações com mais qualidade, simplificar atividades, reduzir gastos e tomar decisões mais ágeis e assertivas”.

Durante o processo de admissão, inicia-se a construção do relacionamento entre DP e o colaborador, e essa relação, se bem resolvida, poderá facilitar a manutenção e a retenção de talentos. Salienta-se que o processamento dos dados é realizado pelo DP com a gestão das informações salariais e dos documentos pessoais dos funcionários, ou seja, uma série de dados sensíveis e importantes. Desta forma, verifica-se a importância da manutenção dos controles gerenciais referentes aos riscos trabalhistas ou da LGPD, pois tais informações sobre possíveis riscos devem apoiar a capacidade de resposta rápida da gestão, mitigando qualquer incidente que possa ocorrer dentro da organização, de acordo com os Princípios Contábeis Globais de Contabilidade Gerencial.

Também é de competência do DP a gestão das remunerações, administração dos salários, que requer o acompanhando das atualizações salariais propostas nas convenções coletivas e nas pesquisas salariais de mercado. A boa gestão de salários é uma estratégia para a manutenção de seus profissionais, porque o desequilíbrio relacionado às remunerações pode gerar insatisfação e posterior aumento do índice de rotatividade. Neste caso, a contabilidade financeira tratará dos critérios relacionados aos números da remuneração salarial. Por outro lado, as informações da contabilidade gerencial (não financeira) serão utilizadas para analisar questões relacionada à qualidade e à satisfação dos funcionários (ATKINSON *et al.*, 2015).

Os eventos que constituem a folha de pagamento são compostos por informações financeiras como salário mensal, bonificações, horas extras, por exemplo. De modo geral, as folhas de pagamentos são processadas por um software específico para gestão da folha. Com a automação do envio das informações financeiras e operacionais ao e-Social, os dados se tornaram mais confiáveis, uma vez que o sistema dispõe de dispositivos que retornam, imediatamente, nos casos em que houver erros.

Um dos quatro Princípios Contábeis Globais da Contabilidade Gerencial trata a informação relevante quando ela é disponível, acessível e contextual. Em síntese, por meio da base de dados da folha de pagamento, as empresas podem extrair informações íntegras de seus colaboradores, possibilitando uma visão ampla de seu pessoal, análises rigorosas e, posteriormente, a tomada de decisão mais assertiva.

Chiavenato (2020) assegura que, cada vez mais, as empresas estão mudando seus conceitos organizacionais e alterando suas práticas gerenciais. A visão estratégica passa a reconhecer as pessoas como parceiros de negócio. O funcionário contribui com seu trabalho, em contrapartida espera receber algo em troca. Da mesma forma, o fornecedor com a sua matéria prima e assim por diante. Destes novos conceitos, surge a Gestão do Talento Humano.

O capital intelectual constitui o principal ativo da empresa para a Gestão do Talento. Observa-se que, com este novo conceito, o departamento pessoal passa a exercer função estratégica dentro da organização. Desta forma, verifica-se a necessidade da inclusão do DP nos planejamentos estratégicos, visto que este departamento é a fonte dos dados do principal ativo das empresas. Do mesmo modo, espera-se que, com o auxílio dos controles gerenciais, o

DP contribua durante o processo de coleta, mensuração, interpretação de dados, resultando em informações úteis para a gestão (CREPALDI, 2017).

#### 4.3 IDENTIFICAÇÃO DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES COM RELAÇÃO À APLICABILIDADE DO CONTROLE GERENCIAL NO DEPARTAMENTO PESSOAL.

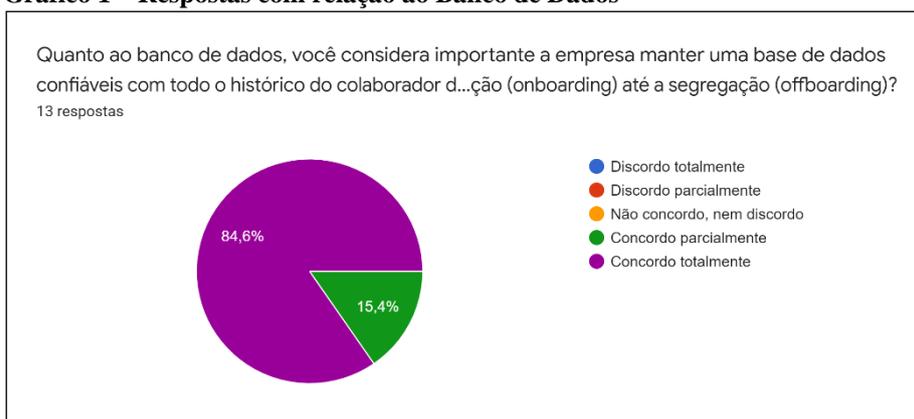
Como forma de averiguar a percepção dos gestores quanto aos controles gerenciais específicos no setor de pessoal, foi aplicado um questionário *on-line*, por meio da ferramenta *Google Formulário*. O questionário abordou sete categorias que estruturam a contabilidade gerencial, elas são: clientes; estratégias; sistema de informação; desempenho; riscos; orçamentos e custos. Este ordenamento foi realizado e adaptado com base no estudo Carraro, Meneses e Brito (2019).

A ABC TI tem aproximadamente 18 profissionais que exercem função de gestão ou liderança. O perfil desses gestores é, predominantemente, masculino e com pós-graduação relacionada à Tecnologia da Informação. Por outro lado, o público feminino possui formação relacionada à área da Psicologia e Gestão de Pessoas. Por fim, da população total de 18 gestores e líderes, 13 responderam ao questionário, totalizando uma aderência de 72% da população ativa. No Apêndice A, estão apresentadas as perguntas realizadas aos gestores. As categorias e os aspectos abordados na pesquisa serão apresentadas a seguir.

##### 4.3.1 Clientes internos (colaboradores)

Para fins de pesquisa considerou-se os talentos humanos como os clientes internos. Os talentos humanos são os ativos fundamentais da empresa, uma vez que a estratégia da organização está concatenada à capacidade de atingirem o resultado (Chiavenato,2020). Nesta categoria foram analisados três aspectos: base de dados, políticas internas e a satisfação dos profissionais relacionados aos benefícios em geral. O gráfico 1 apresentará os resultados da pesquisa relacionado a base de dados do DP.

**Gráfico 1 – Respostas com relação ao Banco de Dados**

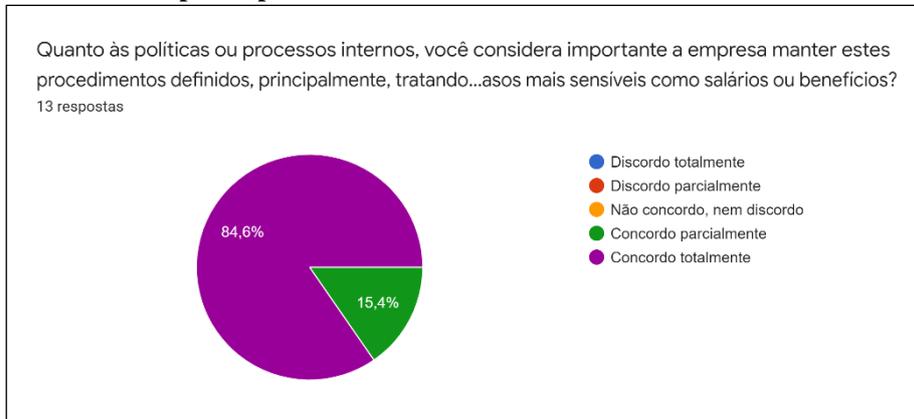


Fonte: elaborado a partir de dados da pesquisa (2022).

Todos os gestores concordaram com a importância da manutenção do banco de dados, tendo em vista que 84,6% concordaram totalmente e 15,4% concordaram parcialmente. Neste aspecto verificou-se que os gestores estão em conformidade com os movimentos tecnológicos relacionados a gestão de pessoas. Uma vez que a partir da implantação do e-Social e da LGPD as informações oriundas desta plataforma se tornaram mais confiáveis para a gestão das empresas e dos órgãos reguladores. Para as demais alternativas tais como discordo totalmente

ou parcialmente e não concordo e nem discordo não verificou-se resposta. Já no gráfico 2 foram abordados questões relacionadas as políticas ou processos internos.

**Gráfico 2 – Respostas para Políticas ou Processos Internos**



Fonte: elaborado a partir de dados da pesquisa (2022).

As políticas ou processos internos são meios que inferem diretamente para o bom fluxo das informações dentro de uma organização. Através do seu trabalho acadêmico a autora Cruz (2013) verificou que as informações organizadas através dos processos internos e com auxílio de ferramentas de controles geram bons resultados para as empresas. Corroborando com a percepção dos gestores porque 84,6% concordaram totalmente e 15,4% concordaram parcialmente. Além disso, nenhum dos gestores optaram pelas alternativas que discordavam totalmente ou parcialmente e que não concordavam e nem discordavam. E quanto a satisfação dos clientes internos (talentos humanos) foram verificados no gráfico 3.

**Gráfico 3 – Respostas sobre a Satisfação dos Clientes internos**



Fonte: elaborado a partir de dados da pesquisa (2022).

De acordo com a segunda edição do relatório da Revelo, o mercado da tecnologia teve alta significativa, gerando aumento de 25% de vagas. Por isso, que a atração e manutenção dos profissionais de TI se tornou extremamente complexo. Este fato é evidente nas respostas dos gestores, porque quando se trata da satisfação do colaborador, a aderência é maior em comparação às outras duas respostas. Afinal, 92,3% dos respondentes concordaram totalmente que é importante avaliar o nível de satisfação dos funcionários e 7,7% concordaram parcialmente e para as demais alternativas não se observou respostas. Para acompanhar a alta valorização dos profissionais de TI é necessário o planejamento estratégico primeiramente. No tópico a seguir foram abordadas três questões relacionadas as estratégias organizacionais.

### 4.3.2 Estratégias

A Contabilidade Gerencial atua como uma ferramenta para auxiliar no desenvolvimento, execução e aperfeiçoamento das estratégias da organização segundo os Princípios Contábeis Globais da Contabilidade Gerencial. Diante disso, buscou-se verificar através da pesquisa se os gestores têm a compreensão da importância do alinhamento entre a estratégia organizacional e o departamento pessoal. Na tabela 1 foi abordado as perguntas relacionadas ao tema.

**Tabela 1 – Respostas com relação à Estratégia**

|   | Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Não concordo, nem discordo | Concordo parcialmente | Concordo totalmente |
|---|---------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|---------------------|
| Quanto ao plano de negócio, você considera importante que o DP participe de forma direta ou indireta do Plano Financeiro?             | 0%                  | 7,7%                  | 7,7%                       | 46,2%                 | 38,5%               |
| Quanto ao plano estratégico, você considera importante que o DP tenha seus próprios indicadores para mensurar a performance do setor? | 0%                  | 0%                    | 0%                         | 15,4%                 | 84,6%               |
| Quanto às ferramentas de planejamento estratégico, você considera importante que o DP desenvolva alguma ferramenta?                   | 0%                  | 0%                    | 23,1%                      | 23,1%                 | 53,8%               |

Fonte: elaborado a partir de dados da pesquisa (2022).

Abordou-se a partir da tabela 1 a participação do DP no plano de negócio como consultor de informações relacionada à gestão de pessoa. Sendo que 38,5% concordaram totalmente, 46,2% concordaram parcialmente, 7,7% não concordaram e nem discordaram e 7,7% discordaram parcialmente. A maioria dos gestores acredita que é importante o plano de negócio da ABC TI ter como base as informações oriundas do DP. A percepção destes gestores reforça o que os autores Tinoco *et. al* (2004) tentaram desmonstrar em sua pesquisa sobre o reconhecimento das pessoas como recursos organizacionais e estratégicos que é possível medir os resultados dos investimentos aplicados nestes recurso humano.

Também verificou-se quanto aos indicadores próprios do DP, todos os gestores concordaram com a importância das métricas na gestão do pessoal. Sendo que não houve nenhuma resposta para discordo totalmente/parcialmente e não concordo e nem discordo. A partir dos indicadores é possível controlar as atividades que estão conectadas diretamente aos objetivos estratégicos da empresa.

E quanto ao planejamento estratégico, verificou-se que 53,8% concordaram totalmente, 23,1% concordaram parcialmente e 23,1% não concordaram e nem discordaram com o desenvolvimento de ferramenta de gestão estratégica própria do DP. Estas ferramentas específicas do DP possuem a finalidade de vincular o recurso humano à gestão estratégica bem como na pesquisa acadêmica da autora Cunha (2012) que buscou vincular o RH à gestão estratégica através da controladoria. Um grande diferencial competitivo no mercado é automatizar seus processos para acompanhar o desempenho dos seus objetivos em tempo real

através de sistemas de informação. Desta forma, no tópico seguinte observou-se questões relacionados a este tema.

### 4.3.3 Sistemas de informação

Os sistemas de informações processam e disponibilizam os dados com o objetivo de facilitar o acesso do usuário às informações gerenciais. No gráfico 7 perguntou-se aos gestores a importância de um sistema próprio que atendessem as demandas específicas da ABC TI.

**TGráfico 7 – Respostas com relação ao Sistema de Gestão Integrado**



Fonte: elaborado a partir de dados da pesquisa (2022).

No gráfico 7 foi perguntado a respeito do desenvolvimento de um sistema próprio que integrasse e atendesse às necessidades específicas da ABC TI. As respostas foram divididas: 7,7% não concordaram e nem discordaram, 38,5% estão entre discordaram parcialmente e totalmente e 53,9% concordaram parcial e totalmente. O alto índice de discordância é adverso aos estudos apontados até o momento, porque a falta de sistemas para o processamento de dados confiáveis e ágeis gera perda de oportunidades para expansão global (CREPALDI, 2017).

E quanto ao sistema exclusivo para as atividades do DP abordou-se gráfico 8.

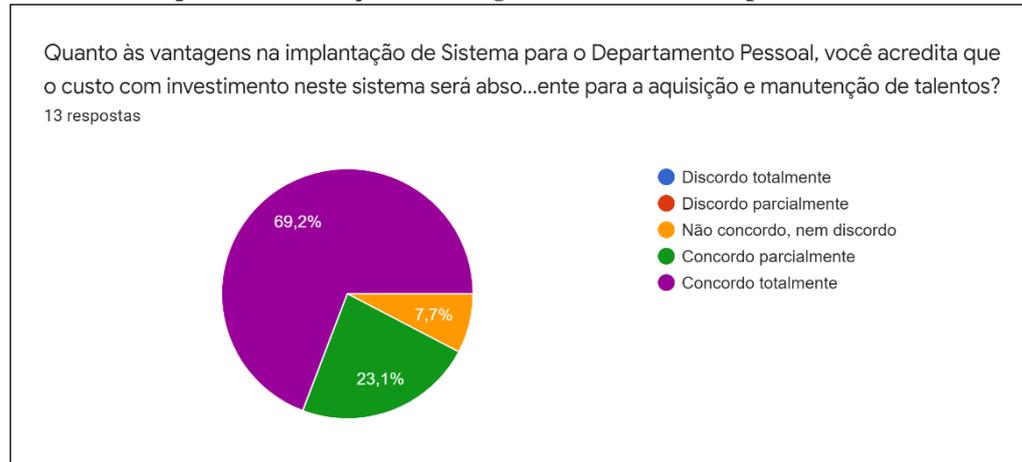
**Gráfico 8 – Respostas com relação ao Sistema de Departamento de Pessoal**



Fonte: elaborado a partir de dados da pesquisa (2022).

No que se refere aos softwares de folha de pagamento, 84,6% concordaram totalmente e 7,7% concordaram parcialmente que é necessária a aquisição ou o desenvolvimento de um sistema de informação que atenda às principais demandas do departamento pessoal. Apenas 7,7% dos participantes discordaram parcialmente. A grande parte dos participantes admitem a importância na aquisição e manutenção de sistemas para o processamento dos dados do DP. Este resultado vai de encontro com a evolução tecnológica, tornando a base de dados do setor mais confiável (FIDELIS, 2020). Também foi abordado quanto a vantagem da implantação do *software* exclusivo para o DP conforme será abordado no gráfico 9.

**Gráfico 9 – Respostas com relação às vantagens do Sistema de Departamento de Pessoal**



Fonte: elaborado a partir de dados da pesquisa (2022).

Quando é questionado sobre o retorno financeiro com a implantação do software, o percentual dos que concordam totalmente foram 69,2%, os que concordam parcialmente foi de 23,1% e apenas 7,7% não concordaram e nem discordaram. Isto reforça a prática semelhante nas demais empresas, que tratam todos os gastos em recursos humanos como despesas ao invés de investimentos, conforme mencionado em seu estudo pelo Tinoco *et. al* (2004).

#### 4.3.4 Desempenho

A gestão do desempenho são processos que buscam definir e alinhar as expectativas de ambas as partes. Ela faz o acompanhamento da performance dos profissionais, avaliação de resultados, programas de melhorias, entre outros. Na tabela a seguir questionou-se a importância da empresa ABC TI desenvolver um programa de remuneração baseado no desempenho com o objeto de engajar os colaboradores atingirem seus resultados.

**Tabela 2 – Respostas com relação ao Desempenho**

|   | Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Não concordo, nem discordo | Concordo parcialmente | Concordo totalmente |
|---|---------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|---------------------|
| Quanto ao sistema de remuneração baseado em desempenho, você considera importante que a empresa desenvolva um programa de remuneração baseado no desempenho dos colaboradores?  | 0%                  | 7,7%                  | 7,7%                       | 30,8%                 | 53,8%               |
| Quanto ao acompanhamento do desempenho geral dos colaboradores, você considera importante que a empresa disponibilize painéis de informações com os principais indicadores do RH?   | 7,7%                | 7,7%                  | 0%                         | 15,4%                 | 69,2%               |
| Quanto às técnicas de investimento/retorno sobre o capital humano, você considera importante a empresa disponibilizar métricas para medir e monitorar a quantidade de pessoas saudáveis para cada projeto ou área da empresa? | 0%                  | 0%                    | 0%                         | 15,4%                 | 84,6%               |

Fonte: elaborado a partir de dados da pesquisa (2022).

Na questão relacionada à remuneração por desempenho, os gestores que concordaram totalmente ou parcialmente totalizaram em 84% aproximadamente. Ademais, 7,7% não concordaram e nem discordaram e 7,7% discordaram parcialmente. Observou-se uma boa percepção dos gestores em relação a remuneração ser atrelada ao desempenho de cada profissional.

Já considerando meios de controle do desempenho do capital humano é perceptível o nível de descomprometimento por parte de uma minoria da gestão. Dois gestores, que resultou em 15,4%, apontaram que discordam parcialmente e totalmente com a disponibilização de painéis de informações (*dashboard*) com os principais indicadores do RH. Segundo a autora Cunha (2012), a falta de controles infere em decisões ineficientes. Por outro lado, 69,2% concordaram totalmente 15,4% concordaram parcialmente.

Quando se trata de métodos para quantificar o número de profissionais necessários para o projeto ou área da ABC TI, os gestores concordaram totalmente 84,6% e os concordaram parcialmente foi 15,4%. Para as alternativas não concordo, nem discordo e discordo totalmente ou parcialmente não observou respostas. No tópico a seguir abordou-se questões relacionados aos riscos.

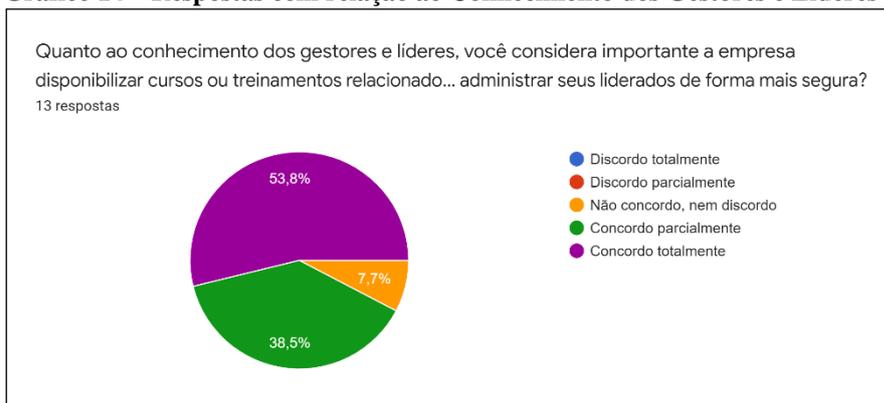
#### 4.3.5 Riscos

A fim de mitigar os riscos nas organizações é necessário implantar e manter meios de controles que possam atender as necessidades da gestão. O gráfico a seguir tratou dos riscos trabalhistas.

**Gráfico 13 – Respostas com relação aos Riscos Trabalhistas**

Fonte: elaborado a partir de dados da pesquisa (2022).

A percepção dos gestores em relação aos riscos trabalhistas é de concordância parcial ou total, em sua maioria, atingindo a média em torno de 84,6% e os 15,4% corresponde aos que não concordaram e nem discordaram. A falta de gestão de riscos pode gerar problemas de ordem governamental através de multas por exemplo. Mas também há os riscos organizacionais, pois de acordo a autora Cruz (2013) os controles ineficientes impactam na agilidade da resolução de problemas. Abordou-se quanto aos conhecimentos trabalhistas dos gestores no gráfico 14.

**Gráfico 14 – Respostas com relação ao Conhecimento dos Gestores e Líderes**

Fonte: elaborado a partir de dados da pesquisa (2022).

Basicamente todos os gestores apoiaram que é importante a disponibilização de meios para conhecimentos trabalhistas continuo. Sendo que 53,8% concordaram totalmente, 38,5% concordaram parcialmente e 7,7% não concordaram e nem discordaram. Para discordo parcialmente e totalmente não houve nenhuma resposta nesta questão. No gráfico a seguir observou-se os riscos de desalinhamento na contratação de novos profissionais.

**Gráfico 15 – Respostas com relação aos Riscos de Desalinhamento na Contratação**

Fonte: elaborado a partir de dados da pesquisa (2022).

Ademais, dois gestores (15,4%) discordaram parcialmente da proposta de alinhamento entre o DP, recrutamento e o novo colaborador com a finalidade de atender às expectativas relacionadas ao contrato. Porém, por meio desta pesquisa, não foi possível identificar a origem das discordâncias, no entanto, na última pergunta direcionada a comentários ou sugestão, um participante mencionou da importância de informar com clareza durante a contratação a data de pagamento do colaborador para evitar desalinhamento de expectativas. No item a seguir abordou-se a categoria orçamentos.

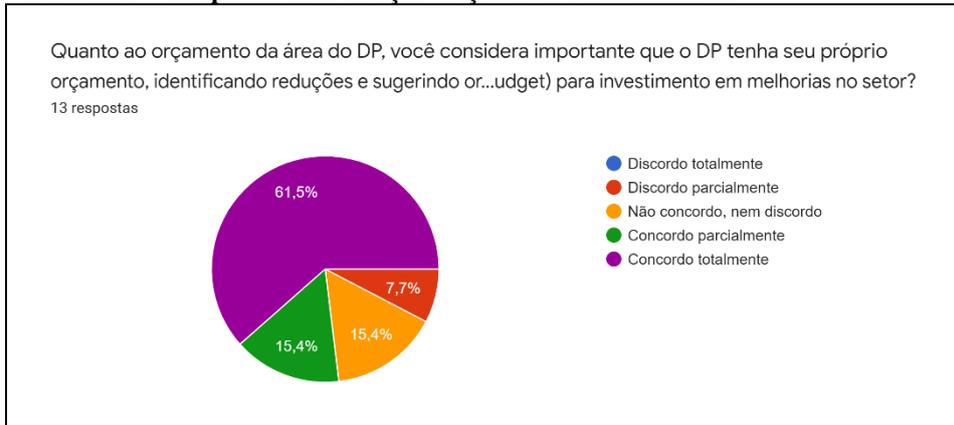
#### 4.3.6 Orçamentos

De acordo com os Princípios Contábeis da Contabilidade Gerencial, os orçamentos demonstram de qual forma os recursos serão alocados, atendendo as prioridades dos objetivos estratégicos. No gráfico a seguir verificou-se quanto ao orçamento do capital humano.

**Gráfico 16 – Respostas com relação à Elaboração e Controle do Orçamento do Capital Humano**

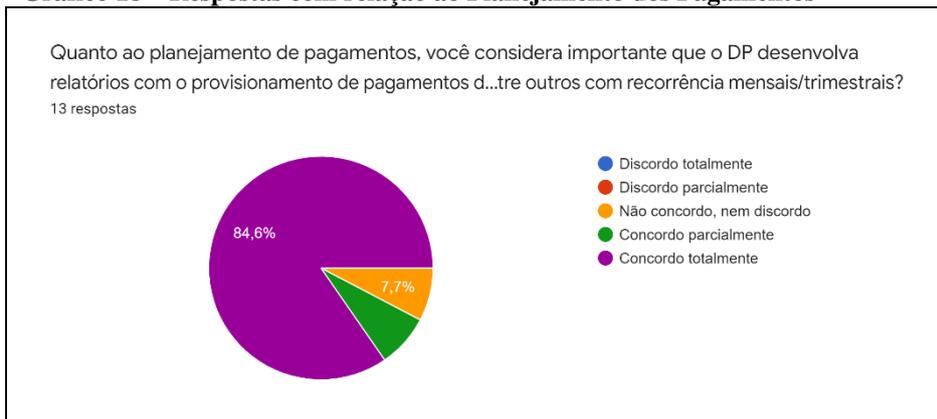
Fonte: elaborado a partir de dados da pesquisa (2022).

O gráfico 16 abordou a questão da participação do setor pessoal como fonte de dados, principalmente, aqueles que, por muitas vezes, são desconsiderados no custo final do profissional. Para esta questão, 92% dos respondentes concordou parcialmente ou totalmente e 7,7% discordaram parcialmente. A partir do orçamento do capital humano a empresa é capaz de avaliar e mensurar de forma mais assertivas os resultados advindos dos investimentos realizado no capital humano. A percepção da maioria dos gestores corroboram com o tema proposto no artigo acadêmico de Jesus (2020) embora não verificou-se resultados significantes. Por meio do gráfico a seguir abordou-se a orçamento da área do DP.

**Gráfico 17 – Respostas com relação Orçamento da Área do DP**

Fonte: elaborado a partir de dados da pesquisa (2022).

Observou-se uma diminuição de concordantes quando é questionado sobre o orçamento próprio do DP. Cerca de 77% dos respondentes concordaram parcialmente ou totalmente. Os gestores que não concordaram e nem discordaram foram 15,4% e os que discordaram parcialmente foram 7,7%. Quanto a planejamento de pagamentos junto ao financeiro foi abordado no gráfico 18.

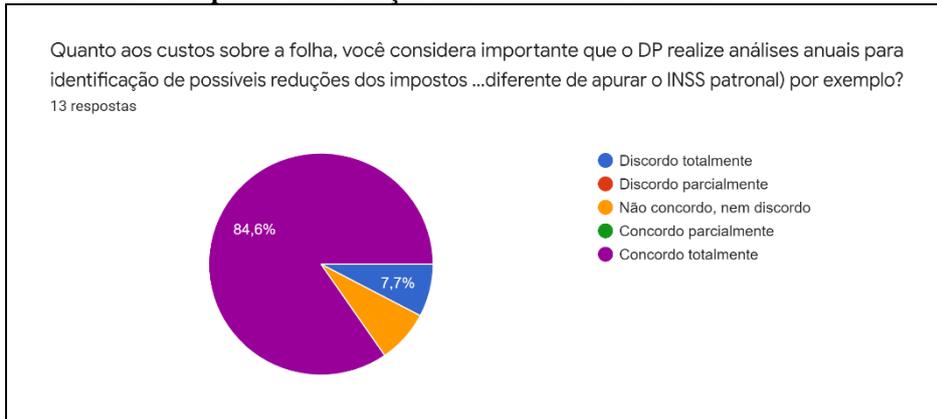
**Gráfico 18 – Respostas com relação ao Planejamento dos Pagamentos**

Fonte: elaborado a partir de dados da pesquisa (2022).

De modo geral, verificou-se uma percepção positiva aos itens relacionados ao planejamento orçamentário como o provisionamento dos pagamentos da folha e suas obrigações junto ao financeiro. Aproximadamente, 84% dos gestores e líderes concordaram totalmente com essa rotina e 7,7% concordaram parcialmente e 7,7% não concordaram e nem discordaram. Na categoria de custos abordou-se sobre a folha de pagamentos, sistemas e determinação de custo padrão.

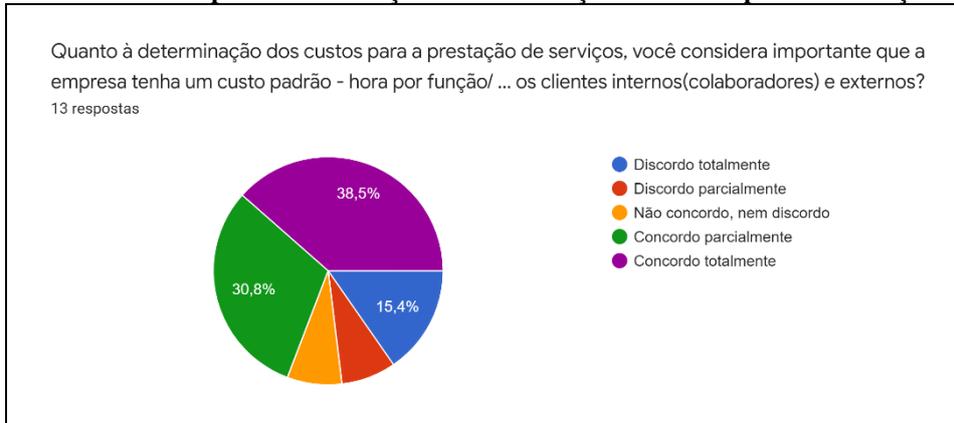
#### 4.3.7 Custos

Os custos são valores relacionados a atividade fim da empresa, através da gestão de custo é possível identificar e reduzir os desperdícios, liberando os recursos para investir nos objetivos estratégicos da empresa. O gráfico 19 abordou-se nos custos sobre a folha de pagamento.

**Gráfico 19 – Respostas com relação aos Custos sobre a folha**

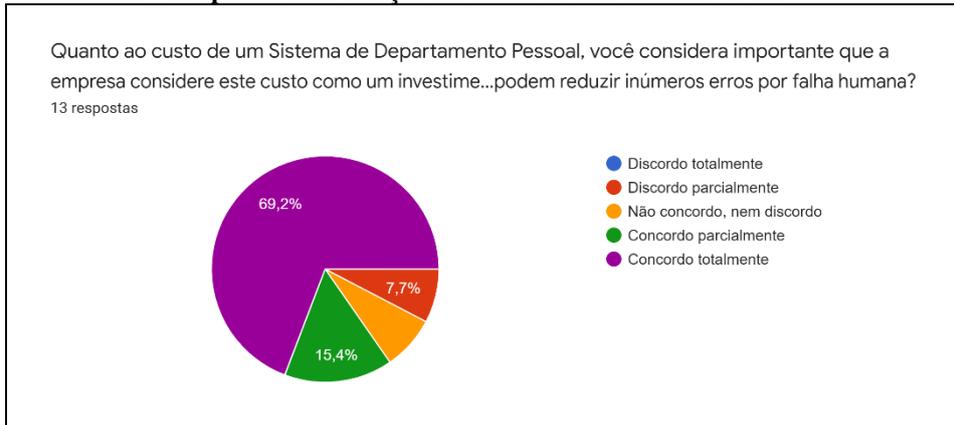
Fonte: elaborado a partir de dados da pesquisa (2022).

Na abordagem dos custos sobre a folha, 84,6% concordaram totalmente que é importante a análise analítica do DP, para verificar possíveis reduções de custos. Enfatizando o estudo acadêmico do Tinoco *et. al* (2004), que apontaram a contabilidade de custos dos recursos humanos como meio de mensurar e identificar a origem dos custos relacionados ao capital humano. Apenas 7,7% discordaram totalmente e os outros 7,7% não concordaram e nem discordaram. Também se questionou a percepção dos gestores quanto à importância de manter um custo padrão para fins de parâmetro. No gráfico 20 observou-se este ponto.

**Gráfico 20 – Respostas com relação à Determinação dos custos para a Prestação de Serviços**

Fonte: elaborado a partir de dados da pesquisa (2022).

Dos respondentes 38,5% concordaram totalmente e 30,8% concordaram parcialmente. Esta percepção reforça a pesquisa de autoria de Cunha (2012) que buscou demonstrar a importância da controladoria na gestão do RH. Uma vez que a padronização é um dos meios de estabelecer processos. Aos demais 15,4% foram os que não concordaram e nem discordaram, discordaram parcialmente e 15,4% discordaram totalmente. No item a seguir verificou-se ao custo de um sistema para a gestão do DP.

**Gráfico 21 – Respostas com relação ao Custo de Um Sistema de DP**

Fonte: elaborado a partir de dados da pesquisa (2022).

Quando se verificou os custos relacionados à aquisição de software para o departamento pessoal, os gestores concordaram em sua maioria como um investimento e posterior retorno para o setor como agilidade nos processos e redução de falha humana, por exemplo. Destacando que 69,2% concordaram totalmente, 15,4% concordaram parcialmente e os demais 15,4% discordaram parcialmente ou não concordaram e nem discordaram.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo identificar a importância da contabilidade gerencial no departamento pessoal de uma empresa de tecnologia da informação que se encontra em expansão global, bem como entender qual é a percepção dos gerentes e líderes sob a perspectiva dos controles gerenciais aplicados no departamento pessoal. Para atender aos objetivos da pesquisa, foram utilizadas fontes de informações coletadas por meio do questionário, de documentos internos da ABC TI e da revisão bibliográfica.

Os participantes selecionados foram todos que possuíam cargo de gestão e/ou liderança. O questionário foi enviado por meio do *Google* Formulário e, por meio das respostas dos questionários, verificou-se um alto grau de empatia dos gestores com os métodos da contabilidade gerencial. Apenas, em algumas questões, uma minoria discordou de pontos importantes abordados no questionário como o de compliance trabalhista, por exemplo. Além do mais, comprovou-se que os gestores estão alinhados com o objetivo estratégico de atração e manutenção de talentos, pelo fato de que mais de 92% dos respondentes concordar totalmente com a importância da avaliação do nível de satisfação dos profissionais.

De acordo com o *Culture Deck* (2021), ABC TI possui objetivos estratégicos relativos a seus talentos bem definidos. Por intermédio das análises dos controles gerenciais do DP, verificou-se a importância das informações contábil-gerenciais do DP como uma ferramenta facilitadora na tomada de decisão.

Em síntese, a finalidade da pesquisa acadêmica foi atingida de maneira satisfatória, uma vez que foi possível mensurar a importância da contabilidade gerencial como meio de apoio ao DP na construção de informações eficazes, assim como avaliar o grau de conhecimento dos gestores sobre o tema. Portanto, para futuras pesquisas, sugere-se ampliar o campo amostral, aplicando o estudo em empresas de outros segmentos, bem como em outros departamentos que atuam como apoio às operações principais da empresa.

## REFERÊNCIAS

ATKINSON A. A.; KAPLAN R. S.; MATSUMURA E. M.; YOUNG S.M. **Contabilidade gerencial: Informação para tomada de decisão e execução da estratégia**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BRASIL. **Manual do Esocial**. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/esocial/pt-br/empresas/manual-web-geral#introdu--o>. Acessado em: 7 abr. 2022.

BRASIL. Ministério da Cidadania. **Lei nº 13.709/2018**. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), dispõe sobre de Proteção de Dados (LGPD). Brasília, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/cidadania/pt-br/aceso-a-informacao/lgpd#:~:text=A%20Lei%20Geral%20de%20Prote%C3%A7%C3%A3o,da%20personalidade%20de%20cada%20indiv%C3%ADduo>. Acessado em: 7 abr. 2022.

BRONDI, B.; BERMÚDEZ, R. R. **Departamento pessoal modelo**. São Paulo: Thomson IOB, 2004.

CARRARO, W.; MENESES, R.; BRITO, C. Combining Categories of Management Control Tools for High Performance of Start-ups. **Review of Business Management**, São Paulo, v. 21, n. 4, p 861-68, out. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i5.4022>. Acesso em: 26 outubro 2021.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5. ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2020.

CREPALDI, S. A.; CREPALDI, G. S. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. 8. ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2017. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597011654/>. Acesso em: 4 abr. 2022.

CRUZ, R. D. **Controles Internos: uma ferramenta de gestão no setor de Departamento de Pessoal**. 2013. 77f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Ciências Contábeis) - Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, UPF, Soledade, 2013.

CULTURE DECK. Porto Alegre, 2021 (nome do autor mantido em sigilo a pedido).

CUNHA, C. B. **Controladoria voltada para gestão de recursos humanos**. 2012, 66 f. Monografia (Curso de Especialista em Negócios) – Faculdade de Contabilidade. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2012.

DAVILA, A.; FOSTER, G.; JIA, N. Building Sustainable High-Growth Startup Companies: Management Systems as an Accelerator. **California Management Review**, California, v. 52, n. 3, p, 79-105, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/prs.680220203>. Acesso em: 05 outubro 2021.

FERREIRA, L. F. OLIVA, F. L.; SANTOS, S. A.; HILDEBRAND, C. C.; LIMA, G. A. Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. **Gestão & Produção**, Cidade, v. 19, n. 4, p. 811-23, dez./2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2012000400011>. Acesso em: 05 outubro de 2021.

FIDELIS, G. J. **Gestão de pessoas - rotinas trabalhistas e dinâmicas do departamento pessoal**. São Paulo: Saraiva, 2020. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536533513/>. Acesso em: 7 abr. 2022.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Gil, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

JESUS, F. J. **Contabilidade estratégica de recursos humanos**. 2020, 23 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Ciências Contábeis) – Faculdade de Ciências Contábeis. UFU, Uberlândia, 2020.

MALMI, T.; BROWN, D. A. Management control systems as a package: Opportunities, challenges and research directions. **Management Accounting Research**, London, v. 19, n. 4, p. 287-300, 2008.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, A. B. **Métodos da pesquisa contábil**. São Paulo: Atlas, 2011.

PACHECO, V. **A contabilidade de recursos humanos e o capital intelectual das organizações**. Curitiba: CRCPR, 2002.

PADILHA, F. B. **O controle interno como ferramenta de gestão: um estudo de caso em uma empresa de serviços**. 2011, 56 f. Monografia (Especialização em Controladoria e Gestão Empresarial) – Curso de Pós-Graduação em Controladoria e Gestão Empresarial. Unijuí, Rio Grande do Sul, 2011.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, C. L. **Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

Revelo. Salários em tech: Relatório de salários 2020. Revelo, 2021. Disponível em: <https://www.revelo.com.br/e-book/relatorio-de-salarios-no-mercado-de-tecnologia>

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

TINOCO, J. E.; SILVA, T. P.; SELL, I.; LIMA, M. L. Contabilidade Estratégica de Recursos Humanos: no Contexto da Gestão do Conhecimento. In: Congresso Brasileiro de Custos, X, 2004. **Anais [...]**. ABC, 2004. Evento online. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2330>. Acesso em: 13 nov. 2021.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES EM NÍVEL DE GESTÃO

**Quadro 1 – Questionário aplicado aos colaboradores em nível de gestão**

| Categoria - Desempenho  |
|---|
| 1) Quanto ao Sistema de Remuneração baseado em desempenho, você considera importante que a empresa desenvolva um programa de remuneração baseado no desempenho dos colaboradores, elevando a motivação e a produtividade dos profissionais?   |
| 2) Quanto ao acompanhamento do desempenho geral dos colaboradores, você considera importante a empresa disponibilizar painéis de informações (dashboard) dos principais indicadores do RH, tais como rotatividade, custo de rotatividade por setor/projeto, taxa de absenteísmo e horas extras x horas trabalhadas? |
| 3) Quanto às técnicas de análise de investimento/retorno sobre o capital humano (colaboradores), você considera importante a empresa disponibilizar métricas para medir e monitorar a quantidade de pessoas (headcount) saudáveis para cada projeto ou área da empresa?   |
| Categoria - Riscos  |
| 1) Quanto aos riscos trabalhistas, você considera importante a empresa implantar um programa de Compliance Trabalhista para mapear os riscos internos e externos aos quais a empresa possa estar exposta?   |
| 2) Quanto ao conhecimento dos gestores e líderes, você considera importante a empresa disponibilizar cursos ou treinamentos relacionados aos conhecimentos trabalhistas para que os gestores e líderes possam administrar seus liderados de forma mais segura?  |
| 3) Quanto aos riscos de desalinhamento na contratação, você considera importante a equipe de Recrutamento e do DP devem alinhar previamente com novo colaborador todos os pontos, por exemplo, função, salário, benefícios e políticas internas para que não ocorra alguma frustração do profissional?              |
| Categoria - Orçamentos  |
| 1) Quanto a elaboração e controle do orçamento do capital humano, você considera importante que o DP trabalhe em conjunto com o Recrutamento e o Gestor do projeto a fim de demonstrar as despesas e os custos indiretos de cada contratação?<br>Por exemplo, auxílio creche, benefícios peculiares...              |
| 2) Quanto ao orçamento da área do DP, você considera importante que o DP tenha seu próprio orçamento, identificando reduções e sugerindo orçamento (budget) para investimento em melhorias no setor?  |
| 3) Quanto ao planejamento de pagamentos, você considera importante que o DP desenvolva relatórios com o provisionamento de pagamentos da folha, impostos sobre a folha, férias entre outros com recorrência mensais/trimestrais?  |
| Categoria - Custos  |
| 1) Quanto aos custos sobre a folha, você considera importante que o DP realize análises anuais para identificação de possíveis reduções dos impostos relacionados a folha de pagamento como a desoneração da folha (forma diferente de apurar o INSS patronal) por exemplo?   |
| 2) Quanto à determinação dos custos para a prestação de serviços, você considera importante que a empresa tenha um custo padrão - hora por função/ senioridade para que o gestor do projeto tenha um parâmetro para eventuais negociações com os clientes internos(colaboradores) e externos?                       |
| 3) Quanto ao custo de um Sistema de Departamento Pessoal, você considera importante que a empresa considere este custo como um investimento, uma vez que os softwares especializados em DP podem reduzir inúmeros erros por falha humana?   |

Fonte: elaborado com base em Carraro, Meneses e Brito (2019).