

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**UMA VISÃO GERENCIAL DO CONTROLE INTERNO
COMO INSTRUMENTO PARA GERENCIAR COM
EFICIÊNCIA E EFICÁCIA UMA EMPRESA**

TRABALHO DE CONCLUSÃO

Sandro Darci da Silva Lamaison

**Santa Maria, RS, Brasil
2006**

**UMA VISÃO GERENCIAL DO CONTROLE INTERNO
COMO INSTRUMENTO PARA GERENCIAR COM
EFICIÊNCIA E EFICÁCIA UMA EMPRESA**

Por

Sandro Darci da Silva Lamaison

Trabalho de conclusão, apresentado como requisito parcial para
obtenção do grau de **Bacharel em Ciências Contábeis.**

Orientador: Prof. Tania Moura da Silva

**Santa Maria, RS, Brasil
2006**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**A Orientadora, abaixo assinada,
aprova o Trabalho de Conclusão de Curso**

**UMA VISÃO GERENCIAL DO CONTROLE INTERNO COMO
INSTRUMENTO PARA GERENCIAR COM EFICIÊNCIA E EFICÁCIA
UMA EMPRESA**

Elaborado por
Sandro Darci da Silva Lamaison

como requisito parcial para obtenção do grau de
Bacharel em Ciências Contábeis

Orientador: Prof. Tania Moura da Silva

**Santa Maria, RS, Brasil
2006**

AGRADECIMENTOS

A Deus pela inteligência e sabedoria. Aos pais pela oportunidade de vida e pelo apoio em todos os momentos difíceis. Aos colegas de trabalho e amigos pelo carinho, companheirismo, compreensão E acima de tudo pela força. A UFSM, CENTRO DE CIENCIAS CONTÁBEIS e seus docentes pelo conhecimento adquirido ao longo destes anos. À minha companheira e filho pelo incentivo, carinho e amor em todos os momentos.

**“O homem nada pode aprender,
se não em função do que já sabe”**

(Aristóteles)

RESUMO

Trabalho de conclusão de curso
Centro de Ciências Contábeis
Universidade Federal de Santa Maria

UMA VISÃO GERENCIAL DO CONTROLE INTERNO COMO INSTRUMENTO PARA GERENCIAR COM EFICIÊNCIA E EFICÁCIA UMA EMPRESA

AUTOR: SANDRO DARCI DA SILVA LAMAISSON
ORIENTADORA : TANIA MOURA DA SILVA
LOCAL E DATA: SANTA MARIA/RS 11/09/2006

No desenvolvimento e execução deste trabalho, foram estudados a estrutura funcional e organizacional de uma empresa com administração familiar, que se encontra em expansão de negócios, abordando pontos de suma importância para uma análise da qualidade dos controles internos da mesma, com intuito de aprimorar os pontos positivos encontrados e minimizar pontos negativos que houvesse, colaborando desta forma com o aumento da eficiência e da eficácia dos processos internos e dos negócios externos da empresa. Como meios para atingir tais objetivos foi realizada pesquisa de revisão bibliográfica, nas temáticas: controles internos, sociedades empresárias, eficiência e eficácia na gestão empresarial, e outros assuntos correlatos ao tema principal deste trabalho, além de realizar incursões no recinto da empresa estudada realizando entrevistas com os colaboradores de diversos setores, e aplicando um questionário para testar o conhecimento dos mesmos, no tocante às realidades da organização bem como o nível de divulgação de informações relevantes sobre esta realidade a todos os colaboradores.

Palavras-chaves: Controles internos, Eficiência, Eficácia.

SUMMARY

Work of course conclusion
Center of Accounting Sciences
Federal University of Santa Maria

A MANAGERIAL VISION OF THE INTERNAL CONTROL AS INSTRUMENT TO MANAGE WITH EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS A COMPANY

AUTHOR: SANDRO DARCI DA SILVA LAMAISON

GUIDING: TANIA MOURA DA SILVA

PLACE AND DATE: SANTA MARIA/RS, 11/09/2006

In the development and execution of this work, they were studied the functional and organizational structure of a company with family administration, that he/she is in expansion of businesses, approaching points of addition importance for an analysis of the quality of the internal controls of the same, with intention of to perfect the found positive points and to minimize negative points that there was, collaborating this way with the increase of the efficiency and of the effectiveness of the internal processes and of the external businesses of the company. As means to reach such objectives research of bibliographical revision were accomplished, in the themes: internal controls, societies entrepreneurs, efficiency and effectiveness in the business administration, and other subjects correlatos to the main theme of this work, besides accomplishing incursions in the enclosure of the studied company accomplishing interviews with the collaborators of several sections, and applying a questionnaire to test the knowledge of the same ones, concerning the realities of the organization as well as the level of popularization of relevant information about this reality the all the collaborators.

Word-key: Internal controls, Efficiency, Effectiveness

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

FIGURA 1 – Organograma inicial	24
FIGURA 2 – Organograma atual	24
GRÁFICO 1 – Questão sobre a missão da empresa	28
GRÁFICO 2 – Questão sobre as metas da empresa para o período.....	28
GRÁFICO 3 – Questão sobre a clareza das metas da empresa.....	29
GRÁFICO 4 – Questão sobre sua importância para empresa.....	29

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice - A Consulta sobre qualidade dos controles internos da empresa..36

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Metodologia.....	13
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	14
2.1 Sociedades empresárias.....	15
2.2 Controles internos.....	18
3 DESENVOLVIMENTO.....	24
3.1 A empresa.....	24
3.2 Análise dos aspectos encontrados.....	27
4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	31
5 REFERÊNCIAS.....	33

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização e o advento das novas tecnologias, o novo ambiente de negócios é uma condição atual que impõe desafios variados às empresas comprometidas com sua própria sobrevivência, continuidade e crescimento. Neste cenário turbulento e mutante, tanto a nível local, como nacional e mundial, e abrangendo não apenas o setor empresarial, mas a economia como um todo, as organizações precisam se adaptar rapidamente às novas situações que o mercado lhes impor, para garantir a realização de suas atividades em condições ideais de eficiência e segurança bem como proteger seu patrimônio, assegurando o alcance de seus objetivos.

O controle interno é um aspecto fundamental, para o gerenciar as empresas neste novo ambiente de negócios, que não pode ser negligenciado pelos executivos e organizações. Sua importância é atestada pelas situações pelas quais algumas empresas passaram por não darem a devida importância aos seus sistemas de controle interno.

É importante que os controles efetuados por funcionários sejam condizentes com as normas e procedimentos traçados pela administração da empresa. O controle interno limita as práticas dos atos pelos funcionários, dificultando que esses mesmos tirem benefício em seu próprio proveito. O controle interno previne que os funcionários quando deparados com possíveis problemas pessoais ou financeiros, possam cair na tentação e praticar atos ilícitos contra a empresa. Além destas proteções, um bom sistema de controles internos, irá facilitar a disseminação da informações entre os diversos setores da empresa, fazendo com que os processos internos sejam melhor executados, e os resultados esperados fluam com mais naturalidade.

Existem formas de contribuir para empresa para que ela tenha condições de manter e melhorar seu funcionamento. Exemplo disso são os procedimentos de controles internos específicos que podem ser adotados em conexão com o afazer contábil, adoção de estratégias as quais podem valorizar a atuação do contador e fazer com que a contabilidade cumpra mais amplamente seu papel de informar e auxiliar o gerente e administrador de empresas.

Este trabalho de conclusão do curso, tem por intuito avaliar a importância dos controles internos na administração, com eficiência e eficácia nos diversos setores de uma empresa. A entidade a ser usada como objeto deste estudo, é uma empresa distribuidora atacadista de produtos de higiene, materiais escolares e armarinho em geral, sediado no município de Agudo, estado do Rio Grande do Sul.

Por tratar-se de uma empresa com administração familiar, surge a preocupação em fazer a confirmação de que os controles e rotinas contábeis e administrativas adotadas estão corretos, se as informações produzidas são confiáveis, pois nessas geralmente os sócios (proprietários) não possuem formação profissional especializada e administram a empresa baseando-se no seu conhecimento empírico. Tal situação, por sua vez, faz com que tenham que se adequar às medidas administrativas e registros contábeis de forma a ratificar os saldos contábeis e o momento da empresa.

Esta preocupação abre um questionamento: é possível uma empresa com administração familiar, implementar e organizar um bom sistema de controles internos, de forma a dar credibilidade às informações oriundas do setor administrativo e contábil da mesma?

Para obter resposta a esta pergunta, serão estudados e avaliados, sob uma ótica gerencial, os controles internos que envolvem os departamentos contábil e administrativo na empresa de distribuição de material de higiene, escolar e armarinhos em geral. Estes estudos serão direcionados para análise das atividades e rotinas que envolvem o setor contábil e administrativo da empresa, nas pessoas envolvidas no desempenho destas atividades e no fluxo das informações entre o setor contábil e administrativo e os demais setores da empresa da empresa de distribuição de material de higiene, escolar e armarinhos em geral.

O tema proposto tem sua justificativa, para empresa em questão, pela importância observada em relação ao assunto, quando este foi visto na disciplina de auditoria, além de ser um assunto que deve ser alvo de muita atenção por todas as empresas, pois quando seus controles internos estão bem estruturados e são observados, os funcionamentos da mesma, bem como seus gerenciamentos serão mais satisfatórios, e os resultados obtidos em suas operações serão reais.

1.1 Metodologia

Segundo Cruz (2004, p.17), “pesquisa é o mesmo que busca ou procura. Pesquisar é, portanto, buscar compreender a forma como se processam os fenômenos observáveis, descrevendo sua estrutura e funcionamento”. Assim, na execução deste trabalho, inicialmente, será realizada uma revisão bibliográfica do tema Controles Internos, sendo este um estudo direcionado ao caso da empresa E. A. Friedrich & Cia Ltda, a qual possui operações em 67 municípios no estado do Rio Grande do Sul, com sede em Agudo/RS.

A execução deste estudo de caso é centrada na obtenção de dados de forma imparcial, pois conforme Yin (2005, p.20):

Como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados.

Neste estudo de caso, foram realizadas visitas à empresa, com intuito de acompanhar as atividades desenvolvidas, dando maior ênfase nos setores administrativa, de crédito e financeiro, verificando as informações que chegam aos setores contábil e administrativo e qual seu destino. Foram consideradas as rotinas nos setores administrativo, contábil e financeiro através de análises de documentos, entrevistas com os colaboradores destas áreas e acompanhamento de passos para então compilar as informações obtidas. Depois de realizada esta etapa, foi realizada uma avaliação do Controle Interno da empresa, no que se refere à teoria e à prática observada e feitas sugestões, para aperfeiçoar o desempenho das atividades da empresa.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A contabilidade é uma das melhores formas de analisar, interpretar e acompanhar o desempenho de uma empresa, por meio dela tem-se condições de verificar o volume dos produtos ou serviços que a entidade repassou para a sociedade, se pagou salários competitivos, se após feitos os pagamentos, inclusive os impostos, a empresa teve a capacidade de gerar lucro a seus acionistas, pôde-se investir na própria empresa.

Para Sá (1999, p.42), “Contabilidade é a ciência que estuda os fenômenos patrimoniais, preocupando-se com realidades, evidências e comportamentos dos mesmos, em relação à eficácia funcional das células sociais”.

O objetivo da contabilidade é fornecer informação estruturada de natureza econômica, financeira e física, de produtividade e social, aos usuários internos e externos à entidade objeto da Contabilidade.

Para Ludícibus e Marion (1999, p.58),

O objetivo principal da contabilidade, portanto, é o de permitir, a cada grupo principal de usuários, a avaliação da situação econômica e financeira da entidade, num sentido estático, bem como fazer inferências sobre suas tendências futuras. Em ambas as avaliações, todavia, as demonstrações contábeis constituirão elemento necessário, mas não suficiente.

A contabilidade não pode fornecer dados e informações de forma dispersa, seguindo apenas as solicitações imediatas dos interessados, mas sim de maneira estruturada dentro de um esquema de planejamento contábil, tendo um sistema de informação como base, que deve ser posto em funcionamento e revisto periodicamente. Muitas vezes, uma informação contábil estruturada, fidedigna, tempestiva e completa pode ser a diferença entre o sucesso e fracasso.

Com o aumento da concorrência entre as empresas, a alta incidência de impostos, busca de preços competitivos, tentativa de alavancagem financeira, cada vez tenta-se buscar novas alternativas, novos empreendimentos para sua sobrevivência.

2.1 Sociedades empresárias

O novo Código Civil, art. 981 e 982 e seus parágrafos únicos, que definem que a sociedade empresária tem sua origem, quando duas ou mais pessoas celebram contrato de sociedade e se obrigam reciprocamente a contribuir com bens e serviços, para o exercício da atividade econômica, e a partilhar entre si os resultados obtidos na atividade econômica, devendo a mesma inscrever-se na Junta Comercial do seu respectivo estado.

Sendo assim, a sociedade empresária é aquela onde se exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou serviços, constituindo elemento de empresa e sendo a reunião de dois ou mais empresários para exploração em conjunto desta atividade econômica.

A situação econômica e financeira mundial vive um período muito volátil. A complexidade dos negócios, o processo de globalização econômica, o acirramento da concorrência, a necessidade da redução de custos, entre outros, são fatores os quais fazem com que as entidades necessitem de um grau maior e preciso de informação para a tomada de decisões.

A fim de acompanhar essa complexidade as empresas precisam estar sempre buscando novos caminhos, novas perspectivas, atualizando-se. Assim cada vez mais a imagem do contador passa a ser importante para a empresa, não somente para calcular toda a carga tributária que incide sobre elas, mas também para analisar a situação financeira e econômica para auxiliar na gestão bem como implantar métodos, controles internos que façam com que as informações tenham um fluxo objetivo.

Em decorrência desta situação, a contabilidade passa a ser cada vez mais um mecanismo de gerenciamento atuante e poderoso, provendo seus usuários com relatórios e análises de natureza econômica, financeira, física e de eficiência e eficácia.

Um dos aliados do setor de contabilidade numa empresa é ela poder usufruir um bom sistema de informação contábil que é um conjunto articulado de dados, técnicas de acúmulo, ajustes e adições de relatórios os quais permitam tratar as informações de natureza repetitiva com o máximo possível de relevância e o mínimo de custo, fornecer relatórios por exceção para finalidades específicas, e outros tipos

de relatórios e análises que atendam às necessidades da direção da empresa nesses novos tempos.

A contabilidade só será realmente aliada das empresas se for precisa e verídica e caso o conjunto de dados for exato. Na verdade o setor contábil produz informações que serão repassadas às empresas, sendo que estas desempenham papel fundamental como catalisadores do processo de desenvolvimento econômico e social, delas dependendo toda a sociedade.

Uma ferramenta que passou a ser útil para a empresa é o controle interno quando está inserido nas rotinas da mesma, pois esses, segundo a NBCT 11 (2006), têm seu conceito e amplitude como sendo “conjunto integrado de métodos e procedimentos adotados pela entidade na proteção do seu patrimônio, promoção da confiabilidade e tempestividade dos seus registros e demonstrações contábeis, e de sua eficácia operacional”.

Quando se fala em eficiência e eficácia, ressalta-se o pensamento de Drucker (1999), para quem a eficiência é fazer certo as coisas e eficácia as coisas certas. E complementa: o resultado depende de “fazer certo as coisas certas”.

Atualmente toda a empresa, facilitada pela informática e robótica, tem hoje acesso à eficiência, pois estas novas tecnologias permitem uma rápida compilação de dados, análise de qualidade e resultados obtidos, com relação aos esforços despendidos. O que a robótica e a informática, não consideram, e que o raciocínio humano muitas vezes ilógico e irracional, pode criar resultados mais positivos com um menor investimento, surgindo aí a eficácia.

Na visão de Lakatos (1997), alguns componentes são importantes para a medida desta eficácia, entre eles o conceito de input e output de energia, e as vantagens conseguidas em relação ao ambiente externo. O primeiro, o quociente de output sobre o input de energia, considera com o output a produção, enquanto input seria o custo. O segundo componente citado são as vantagens sobre o ambiente externo, sendo nesse momento que entra o lucro, a conquista de parcela do mercado, o crescimento da organização, a rentabilidade dos negócios, ou seja, tudo o que virá a garantir o poder de sobrevivência no mercado, pelo exposto presume-se que a empresa eficaz consegue fazer bem e melhor as coisas certas.

Mantendo esse raciocínio, deve-se analisar a eficiência e a eficácia dos setores da empresa, não apenas pelo tempo depreendido para realizar as tarefas, mas principalmente no resultado obtido, como este se originou, quais os fatores que

facilitaram ou alavancaram a obtenção dos objetivos propostos, para isso a empresa deve manter sistema de controles capazes de detectar tais, acontecimentos, e usá-los como feedback, para aprimorar seu sistema de controles internos, com isso reduzindo o re-trabalho, seus custos e conseqüentemente maximizando seus lucros.

Pela definição de controle interno anteriormente descrito, pode-se perceber a amplitude de seu significado, o qual se forma por uma série de procedimentos que se feitos de forma adequada, trarão consistência às informações obtidas.

O controle interno é considerado um importante instrumento utilizado nas empresas para analisar os procedimentos técnicos e administrativos adotados. Um sistema de controle interno amplo inclui controles direcionados tanto à contabilidade como à administração.

Na verdade, cada empresa, de acordo com sua atividade e seus objetivos, deve estruturar um sistema de controle interno a ser implantado, analisando qual o setor que necessita maior controle, através do volume de operações e riscos. Um sistema de controle interno eficiente, bem implantado pode facilitar as operações, oferecendo segurança nos procedimentos, redução de custos, detecção de possíveis erros numa atividade de curso normal e conseqüentemente, correção destes.

A lei nº 10.406 de 2002 (Novo Código Civil) considera sociedades empresárias, a “que tem por objeto o exercício de atividade própria de empresário”. A referida lei também define empresário como sendo quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou de serviços.

Considerando que cada atividade merece um controle específico das rotinas, as empresas devem adequar seus controles à sua realidade, admitindo-se a existência de uma subdivisão dentro dos sistemas de controles internos, os controles contábeis e administrativos.

Os controles contábeis estão relacionados diretamente aos ativos, à precisão e à seriedade dos registros contábeis. Esse tipo de controle inclui os sistemas de autorização, aprovação e segregação de funções, controles físicos sobre ativo e auditoria. Já os controles administrativos têm relação com a parte operacional da empresa bem como com a obediência das normas administrativas estabelecidas, dentre estes controles estão: análises estatísticas, avaliação de desempenho, controle de qualidade, treinamento de pessoal, entre outros.

As correlações destes controles internos dão a entender que nenhuma sociedade poderá sobreviver sem que tenha um controle interno eficiente, pois a falta deste pode ser uma das causas dos fracassos empresariais ou até mesmo a adoção de inadequados padrões de controle. É necessário que haja conscientização da empresa quanto à manutenção e aprimoramento dos controles internos, com vistas a zelar por sua integridade e por seu correto funcionamento possibilitando a continuidade das atividades.

2.2 Controle interno

O conceito, a interpretação e a importância do controle interno envolvem imensa gama de procedimentos e práticas que, em conjunto, possibilitam a consecução de determinado fim, ou seja, controlar.

Segundo IBRACON (2000, p.16)

Controle interno entende-se como todos os processos e rotinas, de natureza administrativa ou contábil, destinados a fazer com que na empresa: os colaboradores respeitem e adiram às políticas traçadas pela Alta Administração; os ativos tenham sua integridade protegida; e as operações sejam adequadamente registradas, em sua totalidade, nos registros contábeis e fidedignamente retratadas pelas demonstrações financeiras.

As diversas definições que conceituam controles internos salientam que um sistema deste tipo se projeta além daquelas questões diretamente relacionadas com as funções dos departamentos de contabilidade e finanças, envolvendo a inter-relação de todos os membros da organização, fornecendo uma segurança razoável, quanto à consecução de objetivos aos quais foram propostos. Numa visão ampla Santos (2005) diz que as atividades de treinamento bem como as políticas e diretrizes e a própria estrutura organizacional e a atribuição de responsabilidade podem ser considerados como controles internos.

A definição de um objetivo claro é fundamental para a relevância do controle interno, sendo que segundo Attie (1992,p.198):

O controle tem significado e relevância somente quando é concebido para garantir o cumprimento de um objetivo definido, quer seja administrativo ou gerencial. Dessa forma, o controle não é algo sem face ou sem forma, mas um dado físico que avalia uma função observável.

Como se vê o conceito de controle interno é bastante abrangente. O que se ressalta é que se refere não apenas aos aspectos diretamente relacionados às funções de contabilidade e finanças, mas também aos aspectos das operações de uma empresa, sem os quais a mesma perde seu foco, tornando-se altamente burocratiza, ineficaz e incapaz de enfrentar as contingências provenientes da atual conjuntura. Por isso Boyton (2002, p.320) afirma que os “Controles internos representam um processo. São um meio para atingir um fim, não um fim em si mesmo”.

Para Attie (1992) o controle interno tem quatro objetivos básicos:

- Salvaguarda dos interesses da empresa;
- A precisão e confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais;
- O estímulo à eficiência operacional;
- A aderência a políticas existentes.

Entre os meios que podem dar o suporte necessário à salvaguarda dos interesses, destaca-se a segregação de funções que, segundo Almeida (1996, p.54), “Consiste em estabelecer que uma mesma pessoa não pode ter acesso aos ativos e aos registros contábeis, devido ao fato de essas funções serem incompatíveis dentro do sistema de controle interno”.

Boyton (2002, p.363), por sua vez esclarece que:

Do ponto de vista de controle, funções são consideradas incompatíveis quando é possível que um indivíduo comete um erro ou fraude e esteja em posição que lhe permita esconder o erro ou a fraude no curso normal de suas atribuições.

Além da segregação de funções Attie (2000) cita outros meios tais como: determinação das funções e responsabilidades, rotação de funcionários, cartafiança, seguro, atualização permanente sobre legislação vigente e contagens físicas independentes.

O advento dos computadores e da internet tem proporcionado diversas vantagens às empresas tais como o processamento de dados mais rápido e o acesso mais fácil à informação. Todavia conforme afirma Paula (1990, p.116):

O avanço tecnológico tem se dado de forma tão surpreendente que, por vezes, o homem subestima-se em relação a ele. O criador se sentindo ultrapassado pela criação. Em algumas circunstâncias, perde-se a visão do

essencial. Do que adianta, no entanto, um excelente suporte se não sabe como ou em que utilizá-lo.

Para enfrentar os problemas que poderiam advir da utilização de um sistema computacional, surgiram os controles gerais, cuja finalidade é assim expressa por Boyton (2002, p.333-336 passim) “controlar desenvolvimento e alterações de programas e operação de computadores, além de assegurar acesso a programas e dados”.

Os controles gerais, normalmente, são subdivididos em cinco tipos (1) controles de organização e operação; (2) controles de desenvolvimento e documentação de sistemas; (3) controles de *hardware* e do sistema operacional; (4) controles de acesso; (5) controles de dados e procedimentos.

Os controles de desenvolvimento do sistema de computação relacionam-se com (1) revisão, teste e aprovação de novos sistemas, (2) controle de alterações de programas e (3) procedimentos de documentação.

Os controles de acesso devem impedir o uso não autorizado de equipamentos de tecnologia da informação, arquivos de dados e programas de computadores.

Controles de dados e procedimentos fornecem um arcabouço para controle das operações diárias dos computadores, minimizando a possibilidade de erros de processamento e assegurando a continuidade das operações, em caso de desastre físico ou falha de computador.

Paula (1990, p.94) sintetiza as funções dos controles gerais dizendo que:

No mundo dos computadores, segurança significa permitir o acesso à informação somente para aqueles que estão autorizados para tal. Os conceitos de segurança, nesse caso, portanto, seriam confidencialidade, integridade e disponibilidade.

Paula (1990, p.117) conclui que

A compreensão dessa dinâmica e a habilidade de a empresa assimilar informações e conhecimentos deverá ser o diferencial que impulsionará cada entidade em uma ou em outra direção, culminando com seu sucesso ou fracasso.

Desta forma, cabe aos administradores da empresa designar pessoas responsáveis e dar-lhes suporte bem como o treinamento necessário para que tarefas e rotinas sejam cumpridas em conformidade com as diretrizes e políticas traçadas no planejamento estratégico da empresa.

As características de um eficiente sistema de controle interno compreendem, segundo Attie (1992, p.202)

- plano de organização que proporcione segregação de funções apropriada das responsabilidades funcionais;
- sistema de autorização e procedimentos de escrituração adequados, que proporcionem controle eficiente sobre o ativo, passivo, receitas, custos e despesas;
- observação de práticas salutaras no cumprimento dos deveres e funções de cada um dos departamentos da organização;
- pessoal com adequada qualificação técnica e profissional, para a execução de suas atribuições.

A administração da empresa é responsável pelo estabelecimento do sistema de controle interno, pela verificação de se está sendo seguido pelos colaboradores e por sua modificação, sempre que possível ouvindo as opiniões e sugestões dos usuários dos sistemas, no sentido de adaptá-lo às novas circunstâncias.

Um sistema de controle interno bem desenvolvido pode incluir o controle orçamentário, custos-padrão, relatórios operacionais periódicos, análises, estatísticas, programas de treinamento do pessoal e, inclusive, auditoria interna. Pode, também, por conveniência, abranger atividades em outros campos, como, por exemplo, estudo de tempos e movimentos e controle de qualidade. Em sentido amplo, o controle interno inclui controles que podem ser peculiares tanto à contabilidade como à administração.

Segundo IBRACON (2000, p.61)

O controle interno é a viga mestra em que a administração se baseia para medir o alcance dos objetivos e metas, e ter certeza de que as diretrizes fornecidas pela empresa estão sendo regularmente seguidas.

Os controles internos giram em torno de aspectos administrativos, os quais têm influência direta sobre os aspectos contábeis. Há, portanto, necessidade da consideração de ambos os aspectos para efeito de determinação de adequados sistemas de controle interno.

Por envolverem todos os membros de uma organização quais estão sujeitos a tentações, problemas psicológicos, desatenções, conflitos, bem como uma série de procedimentos e aparelhagem os quais podem a apresentar falha na sua concepção, pode-se inferir que os controles internos estão sujeitos a uma série de limitações. Por isso Boyton (2002, p.320) afirma que:

Pode-se esperar que controles internos forneçam apenas segurança razoável, não segurança absoluta, à administração e ao conselho de administração de uma entidade, em razão de suas limitações inerentes e da necessidade de consideração dos custos e benefícios relativos a sua implantação.

Pelo fato de envolver pessoas, na elaboração e na execução dos controles internos, por maiores que sejam os cuidados no planejamento dos mesmos, estes poderão sofrer a influencia das tendências comportamentais dos usuários, por isso Crepaldi (2002, p.222), elenca três limitações do controle interno, que são:

- Conluio de funcionários na apropriação de bens da empresa;
- Instrução inadequada dos funcionários com relação às normas internas;
- Negligência dos funcionários na execução de suas tarefas diárias.

Em complemento a essas, Boyton (op.cit, p.322) acrescenta:

- "Atropelamento" pela administração. A administração pode "passar por cima" de procedimentos ou políticas estabelecidos, com objetivos ilegítimos, tais como ganho pessoal, ou melhor, apresentação de algum ou de alguns parâmetros da posição financeira de uma entidade.
- Custos versus benefícios. Os custos dos controles internos de uma entidade não devem ser superiores aos benefícios que deles se esperam. Uma vez que uma mensuração precisa dos custos e benefícios, não é possível a administração fazer estimativas quantitativas e qualitativas e fazer julgamento para avaliar a relação custo-benefício.

Tendo-se que muitas dessas limitações dos controles internos são oriundas do comportamento humano, Boyton (p.328) afirma que:

Para que os controles sejam eficazes, é crucial que a entidade adote políticas e procedimentos de recursos humanos os quais assegurem que seu pessoal possua os níveis esperados de integridade, valores éticos e competência.

Attie (1992, p.214), por sua vez elenca padrões de comportamento que reforçam os controles internos tais como:

- Recompensar as pessoas que buscam controles prevenindo ocorrência de perdas ;
- Disciplinar a obediência às políticas, práticas e procedimentos;
- Enfatizar a revisão dos relatórios de auditoria;
- Inquirir todo o pessoal quanto aos controles;
- Analisar a pressão exercida para crescimento e seus benefícios. Tal análise deve consistentemente testar pressões exercidas contra o ambiente de controle a fim de assegurar efetivo e balanceado padrão de benefício;
- Enfatizar o recrutamento, aplicação e disposição do pessoal à observação dos padrões éticos da organização;
- Avaliar os programas de treinamento para assegurar a inclusão de temas sobre o valor da disciplina do controle interno,

Todos esses padrões e métodos, para cultivar, na consciência dos colaboradores, a prática e o respeito às políticas da empresa, assumirão maior ênfase e serão facilitados se os principais executivos da organização darem exemplo, reduzindo ou eliminando incentivos e tentações que possam levar os indivíduos a praticarem atos desonestos.

O papel de avaliação do Controle Interno é, em primeiro lugar, determinar a natureza, a profundidade e a extensão dos exames finais de balanço. Em segundo lugar, sugerir aprimoramento em relatório específico.

Para fazer um levantamento das informações sobre o sistema de controle interno de uma empresa, existem alguns procedimentos, como a leitura de manuais internos de organização e procedimentos; conversa com funcionários da empresa; inspeção física desde o início da operação (compra, venda, pagamentos, etc) até o registro no razão geral.

Como forma de facilitar o controle interno pode ser definido um manual de organização de todas as suas rotinas internas. Além de ser implantado o sistema de controle interno é necessário que exista alguém que verifique periodicamente se os colaboradores estão cumprindo o que foi determinado no sistema ou fazer alguma modificação em relação às normas de conduta predeterminadas pela administração.

Os sistemas de controle devem variar de acordo com a natureza do negócio, estrutura e tamanho da empresa, diversidade das operações e suas complexidades, métodos utilizados para processamento dos dados e requisitos legais e regulamentares aplicáveis.

Dessa forma, há alguns sistemas que utilizam técnicas avançadas de processamento eletrônico de dados. E há outros que os processam manualmente, segundo volumes, oportunidade e necessidades da informação a ser processada.

A empresa necessita ter um sistema contábil bem-estruturado, que forneça informações fidedignas, não pensando somente em satisfazer a legislação. Ele deve, obviamente, seguir princípios e normas contábeis, tendo como ferramenta um bom sistema de controle interno, para que possa desenvolver suas atividades com êxito, maximizando seus lucros e garantindo sua perpetuação no mercado.

3 DESENVOLVIMENTO

3.1 A empresa

A empresa E. A. Friedrich & Cia Ltda foi fundada em 17/03/1995 por Ilo João Friedrich que, nos seus primeiros anos de atividade, contava com apenas um colaborador, mais a mão-de-obra dos três proprietários, conforme organograma abaixo, e atuando em 05 municípios da região, com uma carteira de aproximadamente 20 clientes.

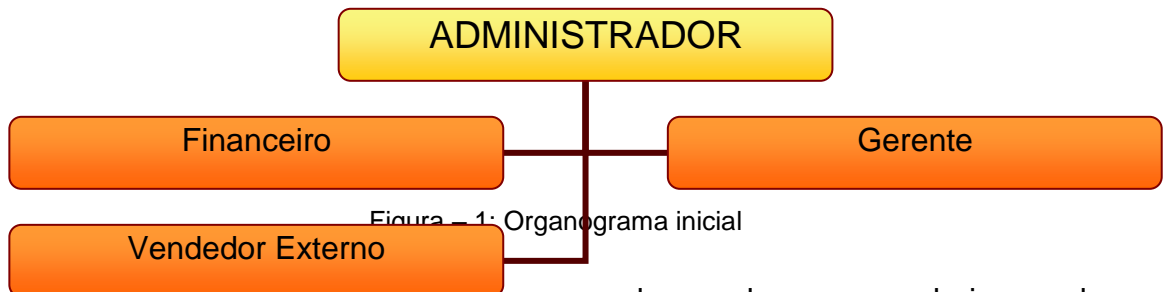
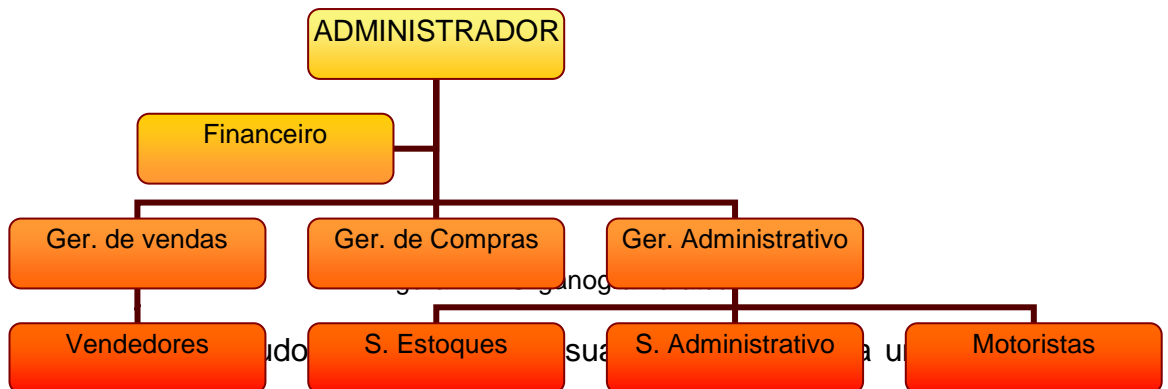


Figura – 1: Organograma inicial

Com o passar dos anos, a empresa desenvolveu-se, e, hoje sendo administrada pela segunda geração, encontra-se aos cuidados de Everaldo Augusto Friedrich, filho do fundador e, como este não possuindo ensino superior e administrando com seus conhecimentos empíricos. O desenvolvimento das atividades da empresa é notável, pois atualmente, estão em 75 municípios do Estado, com um quadro funcional de 20 colaboradores, 9 vendedores externos (por meio de contrato de parceria), atendendo em média 600 clientes por mês, com a seguinte estrutura organizacional:



ampla, localizada no distrito industrial do município de Agudo, conseguindo desta forma dobrar a área de estoque e melhorar consideravelmente sua logística. O acesso, tanto dos caminhões de fornecedores, como dos os veículos próprios foi

facilitado por um bom planejamento das novas instalações, além de conseguir uma melhor comodidade, estrutura, ergonomia e estética para a empresa, o que ressalta os projetos de expansão almejados pela atual administração.

A estrutura organizacional da empresa é comumente apresentada nas demais organizações de administração familiar, sendo pouco verticalizada onde as decisões sofrem fortes influência da opinião do administrador. Esta estrutura apresenta em seu ápice a figura do administrador, que por perfil, também atua nas vendas externas e, conseqüentemente responde e coordena tal equipe. É um gerente de compras, responsável pelo contato com fornecedores que, em conjunto com a gerência administrativa, preza pelo controle e a pela manutenção dos estoques da empresa.

O gerente administrativo responde pela organização e funcionalidade interna da empresa, sendo responsável por os funcionários do setor administrativo, de estoque e de entregas. Outro cargo da empresa, diretamente ligado ao administrador, é o financeiro. Por ele responde a outra sócia e mãe do mesmo, sendo dela responsável pelas decisões que envolvam a saída de numerário do caixa da empresa, seja para pagamentos ou depósitos em contas bancárias.

A empresa encontra-se bem amparada de equipamentos eletrônicos e provida de modernas tecnologias. Seu sistema interno de informações fornece ao administrador, aos gerentes e ao setor financeiro dados necessários que facilitam a correta tomada de decisões. Este sistema permite *interface*, com programas de instituições bancárias, o que auxilia na análise e troca de informações, principalmente para no financeiro.

No setor de vendas, existe uma sistemática institucionalizada, pela qual os vendedores são providos de *palm-top*. E, todos os dias, repassam, via *e-mail*, os pedidos de vendas realizadas, além de receberem informações referentes a atualizações nas tabelas de preços e nos *portfolios* dos produtos oferecidos pela empresa a seus clientes. As informações de vendas do dia são recebidas pelo setor de administração, e importadas no sistema da empresa, o que dá condições ao responsável pelos estoques de separar e despachar os produtos negociados. Caso algum produto esteja em falta nos estoque, esta informação estará disponível de imediato ao gerente de compras, que entrará em contato com os fornecedores a fim de suprir esta deficiência, ficando a cargo deste manter atualizado o banco de dados dos vendedores, no que se refere aos preços e produtos à disposição para vendas.

As principais metas da empresa, até mesmo pela origem de sua atividade, são as quais envolvem número de vendas e margem bruta, que é o quociente entre o lucro bruto auferido e as vendas deste período, sendo as demais metas consequência destas. Como a empresa trabalha com produtos diversificados, e de sazonalidades variadas, fica a cargo do gerente de vendas, neste caso o administrador, em conjunto com a equipe de vendedores (por deterem um maior conhecimento do mercado e das demandas dos produtos) estipularem as metas primordiais da organização, até por que estes receberem comissões, baseadas principalmente nestes dois fatores. As demais metas refletem as necessidades das vendas, sendo que cada setor possui sua meta primordial, a qual, se cumprida, irá fortalecer a imagem da eficiência e eficácia da empresa e, conseqüentemente gerará maior lucro. Exemplos destas é o giro de estoque para o setor de comprar; a produtividade e agilidade nas entregas para o setor de almoxarifado; e o índice de inadimplência para o setor administrativo. Esta estratégia vem dando resultado, pois a empresa apresenta um giro de estoque em média de 60 dias, podendo ser menor nos picos das vendas, para os produtos, foco do período. Assim como a inadimplência, a qual se encontra em 18,19%, sendo que a empresa trabalha apenas com o sistema de cobranças via boletos bancários, sendo este percentual levado a cartório de protesto e posteriormente resgatado pelos clientes. O prazo deste resgate é em média 25 dias, o que acaba mesmo em um cenário de crise economia e frustrações de safras, mantendo a saúde financeira da empresa.

A empresa terceiriza seus serviços contábeis, sendo estes de responsabilidade de uma empresa de assessoria contábil e fiscal. Esta mantém um fluxo de trocas de documentos semanal. Contudo o fluxo das trocas de informações poderá ser alterado, de acordo com o calendário de tributos.. Por se tratar de um município com área urbana relativamente pequena, e o financeiro ser de responsabilidade de uma das sócias, a mesma, ao realizar visitas às instituições financeiras, troca informações com o escritório contábil. Ou, quando impossibilitada de fazê-lo, passa tal atribuição a um dos funcionários do setor de administração. Outro serviço prestado pela empresa contábil é o fornecimento de balancetes e de informativos referentes à situação atual, além de auxiliar o administrador, com instruções e dados, que lhe permite criar planilhas de controle dando-lhe uma noção, a qualquer instante, do andamento das atividades da empresa. Estas planilhas

passam por análise exclusiva do administrador e tão somente por ele são alimentadas.

3.2 Análise dos aspectos encontrados na empresa

Para análise do grau de conhecimento das metas e diretrizes da empresa, foi distribuído um questionário de pesquisa para todos os colaboradores dos diversos setores da empresa, sendo recolhido 80% destes. Esse percentual deve-se ao cronograma de entregas o qual estipula rodízios entre os colaboradores da empresa, fazendo com que alguns colaboradores não pudessem retirar ou entregar os formulários no período previsto.

Desta pesquisa (Apêndice A) ressaltam-se algumas questões as quais corroboram com os fatos anteriormente citados, que enquadram à administração da empresa como sendo pouco verticalizada, conforme demonstrado nos gráficos a seguir.

Na questão que indica o índice de conhecimento da missão da empresa por parte dos colaboradores, responderam sim: No setor de vendas 71,43% dos entrevistados responderam que sim, no setor de compras 100% e no setor administrativo apenas 23,08%, sendo que este setor detém 70,59% dos colaboradores da empresa, e deste mesmo setor 62,50% dos que retornaram os questionários disseram não conhecer a missão da empresa, conforme mostra o gráfico abaixo:

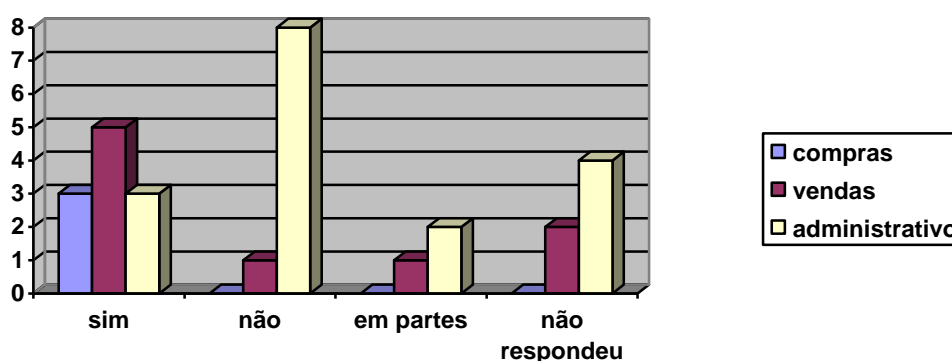


Gráfico 1 – questão sobre a missão da empresa

Os mesmos índices foram encontrados nas respostas da questão que trata sobre o conhecimento das metas traçadas pela administração para o período vigente, demonstrados no gráfico 2.

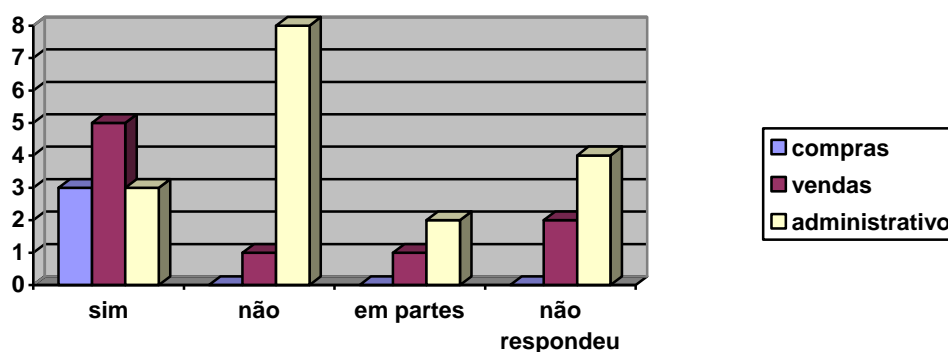


Gráfico 2 – questão sobre as metas da empresa para o período

Com uma pequena alteração nos índices das respostas, mas ainda demonstrando a estrutura da empresa, o gráfico que retrata as respostas das questões que indagava sobre a clareza das metas, traz os seguintes percentuais: no setor de vendas 66,66% responderam que achavam claras, e 33,34%, achavam em partes, no setor de vendas seguiu-se esta tendência, 57,14% responderam sim, 14,29% responderam não e 28,57% responderam em partes; no setor administrativo, os índices de desconhecimento foram ainda maiores, sendo que apenas 15,39% responderam sim, 46,15% responderam não e 38,46% responderam que as metas não são totalmente claras, gerando o gráfico abaixo retratado.

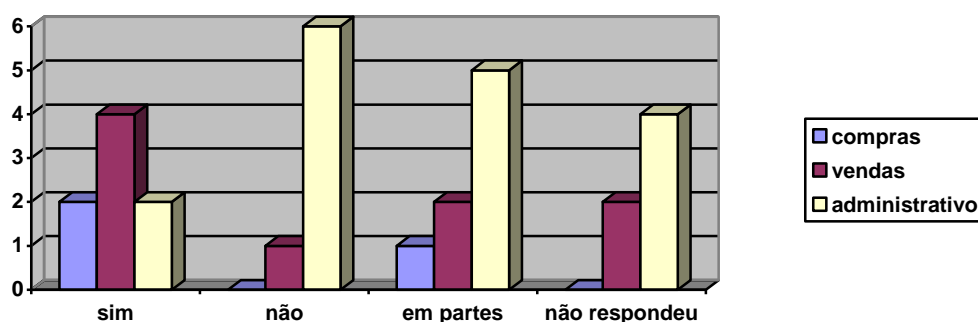


Gráfico 3 – questão sobre a clareza das metas da empresa

Nas demais questões, as respostas refletem estas tendências. Nos questionários, todos identificados por setor, a influência da estrutura da empresa

sobressaiu-se outra vez. Os setores mais ligados ao administrador, setor de vendas externas e gerencias as informações, aparecem de forma mais clara. Contudo, nos questionários aplicados aos estoquistas, aos motoristas e aos carregadores foram obtidas em grande parte as respostas evasivas. Porém em um ponto a empresa esta bem alicerçada, é o fato dos colaboradores estarem engajados com o sucesso da instituição. Pois, na questão em que eram indagados sob a importância de seu setor para a empresa, todos, desde os gerentes até a faxineira, responderam afirmativamente, conforme o gráfico 4.

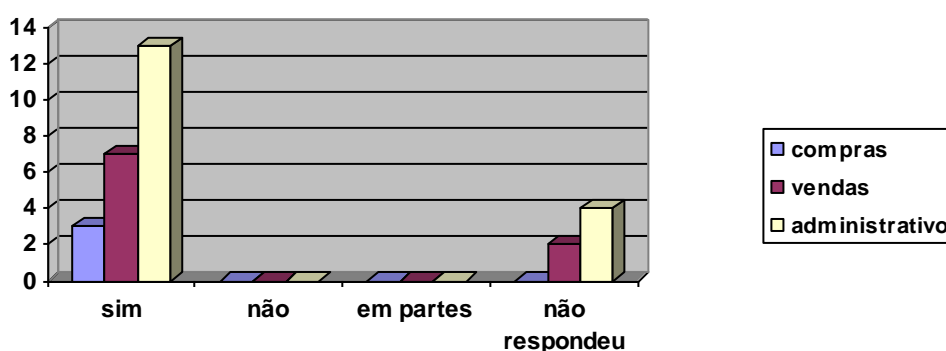


Gráfico 4 – questão sobre sua importância para a empresa

Esta identificação dos colaboradores com a empresa deve-se ao fato do administrador ser uma pessoa bastante envolvida em atividades externas ao cotidiano da entidade e do mesmo promover eventos esportivos e de descontração familiar para todos os colaboradores. Essa conduta é bastante evidente, já que, nas novas instalações da empresa, fora reservada uma área para construção de um campo de futebol e de churrasqueiras.

A empresa é administrada de forma eficiente, pois o administrador consegue realizar uma mescla da administração familiar com uma mais profissional. Prova disso é que, em alguns momentos, mantém uma postura conservadora, quando todas as decisões devem passar por seu crivo, não acreditando em delegação de poderes, acreditando que todos já são funcionários a um bom tempo e conhecem a estrutura e o “jeito” da empresa trabalhar. Por outro lado, ele não se opõe a receber profissionais que o escritório contábil disponibiliza para realizarem assessoria à empresa, mas ajustando as opiniões destes à realidade.

A empresa, após alguns problemas com o atraso de informações que deveriam ser repassadas por funcionários, os quais atuam no ambiente externo, ao

setor financeiro, tomou por resolução não aceitar mais que sejam realizadas liquidações de duplicatas diretamente com vendedores, sendo apenas estas operações efetuadas pelo setor administrativo. Concomitantemente passou a utilizar o sistema EQUIFAX (2006), acessado via *internet*, o qual oferece soluções para gerenciamento de risco, auxiliando no monitoramento dos CNPJ(s) de seus clientes, cruzando estas informações com as extraídas do banco de dados dos sistemas fornecidos por instituições financeiras, no tocante a apontamentos de protestos em cartórios de títulos, conseguindo com isso manter uma carteira de clientes enxuta, evitando perdas por faltas de pagamentos.

4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Os objetivos que nortearam este trabalho de graduação foram alicerçados nas questões que envolvem a qualidade e a importância dos controles internos, na administração de forma eficiente e eficaz de uma empresa. A execução dos estudos e trabalhos necessários para o alcance destes objetivos permeou entre as análises dos controles internos, das rotinas, pessoas e do fluxo das informações, tanto no ambiente interno como no externo à empresa. Todos relacionados com os setores administrativo e contábil da empresa E. A. Friedrich & Cia Ltda, localizada no município de Agudo, estado do Rio Grande do Sul.

Como a empresa encontra-se em expansão, a postura atual do administrador, de centralizar decisões e atuar como vendedor externo poderá vir a prejudicar o andamento das atividades da empresa. Pois, na formulação das estratégias de vendas para este ano, foi projetado, até mesmo em função das novas instalações e nova capacidade de logística, um incremento na quantidade de vendas para clientes tradicionais, além da ampliação de novos mercados, o que acarretará um maior nível de trabalho nos setores de vendas, onde o administrador atua, para atender estes novos mercados. Outro setor que terá sua rotina modificada é o de compras, que terá que comprar mais, para atender as novas demandas do setor de vendas. Estas novas demandas acarretarão em um maior número de entregas, cobranças e conseqüentemente, inadimplência, fatos que também afetarão os andamentos dos trabalhos no setor administrativo. Esta reestruturação, que pelo exposto se fará necessária, irá influenciar as atividades de todos os setores da empresa.

Com esta nova realidade, ficará difícil para o administrador manter suas atuais funções, gerenciar e responder por uma carteira de clientes, devendo o mesmo optar por qual das duas atividades irá exercer. Caso decida pelo cargo de administrador, deverá contratar novo vendedor para atender seus clientes. E, se decidir permanecer exercendo o ofício de vendedor, deverá delegar poderes a um de seus gerentes, ou até mesmo contratar uma outra pessoa para administrar o dia-a-dia de sua empresa.

Seja qual for a decisão, sugere-se, pelo porte e número de informações geradas diariamente, que a empresa avalie a necessidade de implementar um setor contábil, dentro de suas instalações. Tal opção iria facilitar à análise de seus dados, facilitando, assim, a implantação de um planejamento tributário e um melhor acompanhamento do lucro da empresa. Dessa forma, também seria facilitado a implementação e acompanhamento de um sistema de controles internos, adequado a realidade da empresa. Conseguindo desta forma, retirar das responsabilidades do administrador de alimentar e analisar planilhas de acompanhamentos, liberando-o para pensar e planejar, de posse de dados confiáveis e tempestivos, o futuro de sua empresa.

Independente da implantação do setor contábil dentro da empresa, as informações hoje centralizadas dos indicadores de gestão disponíveis exclusivamente ao administrador (como as planilhas de acompanhamento), deverão

ser analisadas em conjunto como os gerentes e o financeiro. Esta nova sistemática irá aumentar o comprometimento destes com os resultados e também para análise de eventuais desvios nos padrões estabelecidos. Esta apresentação dos resultados poderá ser realizada em reuniões com periodicidade pré-determinada, conseguindo, através destas, delegar funções e responsabilidades, além de controlar a produtividade dos setores e poder valorizar seus desempenhos.

Por fim, convém ressaltar que é uma empresa muito atuante na economia do município, onde gera um bom número de empregos diretos (29) e muito outros indiretos. Ela também assume responsabilidades sociais, ajudando e patrocinando eventos de cunho assistencial assim como no setor de desportos, em que atua com equipes de futebol. Sobressai-se também na parceria em organizações de eventos. Contudo fica como sugestão final a criação de um código de ética, com descrição do que é permitido ou do que se espera de cada colaborador, tanto nas atitudes profissionais como nas pessoais. Este código teria como premissa evitar que eventuais deslizes individuais prejudiquem a imagem da instituição, pois o que a mesma tem de mais importante são seus colaboradores. E, em um município com zona urbana pequena, e bastante comum o nome da pessoa estar ligado ao seu local de trabalho.

REFERÊNCIAS

ATTIE, William. **Auditoria interna**. São Paulo: Atlas, 1992.

ATTIE, William. **Auditoria conceitos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2000

AUDIBRA – Instituto de Auditores Internos do Brasil. **Normas brasileiras para o exercício da auditoria interna**. 2.ed. São Paulo, Audibra, 1992.

BOYTON, William C. **Auditoria** / tradução José Evaristo dos Santos. São Paulo, Atlas, 2002.

BRASIL, **Constituição federal, código comercial, código tributário nacional, código do processo civil, código civil**. Barueri, SP: Manole, 2004.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil: teoria e prática**. S2.ed.ão Paulo: Atlas, 2002.

CRUZ, Carla. **Metodologia científica: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2004.

DRUCKER, Peter F., **De líder para líder**. São Paulo: Futura. 1999

EQUIFAX, Soluções para gestão de risco. Disponível em: <http://equifax.com.br>. Acesso em: 16 agos.2006.

IBRACON. **Controles internos contábeis e alguns aspectos de auditoria**. Coleção Seminários CRC-SP/IBRACON. São Paulo: Atlas, 2000.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Introdução à teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

LAKATOS, Eva Maria, **Sociologia da administração**. São Paulo: Atlas. 1997,

PAULA, Maria Goreth Miranda Almeida. **Auditoria interna: embasamento conceitual e suporte tecnológico**. São Paulo: Atlas. 1990.

SÁ, Antônio Lopes de. **Teoria da contabilidade**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Rudinei dos. **Controle interno: hierarquização e relacionamento com a norma**. Disponível em : http://www.auditoriainterna.com.br/control_e_interno.htm. Acesso em 19 jun. 2005.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso : planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A - CONSULTA SOBRE QUALIDADE DOS CONTROLES INTERNOS DA EMPRESA.

Conceitos importantes:

Controle Interno: "... todos os processos e rotinas, de natureza administrativa ou contábil, destinados a fazer com que na empresa: os colaboradores respeitem e adiram às políticas traçadas pela Alta Administração..."(IBRACON, 2000, p.16).

Eficiência: fazer as coisas certas.

Eficácia: são as coisas certas, na hora certa.

Instruções:

Responda as questões abaixo, escolhendo a alternativa que, no seu ponto de vista, mais se enquadra ao seu ambiente de trabalho.

1) VOCE CONHECE A MISSÃO DA EMPRESA?

() SIM () NÃO () EM PARTES

- 2) VOCE CONHECE TODAS AS METAS DA EMPRESA PARA ESTE PERÍODO?
() SIM () NÃO () EM PARTES
- 3) AS METAS SÃO CLARAS?
() SIM () NÃO () EM PARTES
- 4) AS INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS PARA A ORGANIZAÇÃO E REALIZAÇÃO DE SUAS TAREFAS SÃO ASCESSÍVEIS?
() SIM () NÃO () EM PARTES
- 5) ESTAS INFORMAÇÕES SÃO CONFIÁVEIS?
() SIM () NÃO () EM PARTES
- 6) APÓS A REALIZAÇÃO DAS TAREFAS, O RESULTADO É REPASSADO A ALGUM SETOR PARA APROVAÇÃO?
() SIM () NÃO () EM PARTES
- 7) NA SUA OPINIÃO, O SETOR ONDE TRABALHA É IMPORTANTE PARA O CRESCIMENTO DA EMPRESA?
() SIM () NÃO () EM PARTES
- 8) VOCE TOMA CONHECIMENTO DAS DECISÕES DOS OUTROS SETORES IMEDIATAMENTE LIGADOS AO SEU, E PODE TOMAR PARTE OU DAR OPINIOES SOBRE AS MESMAS?
() SIM () NÃO () EM PARTES
- 9) NA SUA OPINIAO, A EMPRESA ESTÁ CONSEGUINDO ATINGIR SEUS OBJETIVOS?
() SIM () NÃO () EM PARTES