



Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Aplicadas e Educação – CCAE
Graduação em Ciências Contábeis

Análise e Gerenciamento de Riscos no Sistema de Folha de Pagamento: Um estudo de caso em uma prefeitura do Litoral Norte da Paraíba

Contabilidade e Finanças Públicas

Lúcia Helena Vasconcelos de Queiroz - UFPB – lenu.mme@hotmail.com
Dimmitre Morant V. G. Pereira - UFPB – dimmitre.morant@academico.ufpb.br

Resumo

A folha de pagamento é um instrumento administrativo no qual a organização contabiliza os valores pagos aos trabalhadores. O controle interno protege os ativos, fornecendo dados contábeis. O objetivo deste trabalho é identificar e analisar os riscos existentes no sistema de folha de pagamento de uma prefeitura municipal. Trata-se de um estudo de caso de abordagem qualitativa e baseada nas técnicas de pesquisa bibliográfica e documental. O estudo foi realizado em uma prefeitura municipal do Litoral Norte do Estado da Paraíba. Foi realizada visita ao local e entrevista semiestruturada direcionada ao responsável pela folha de pagamento. A coleta de dados foi executada no mês de maio, mediante uma entrevista baseada em um questionário com 16 perguntas, direcionadas ao responsável pela folha de pagamento. Os dados coletados através da entrevista foram transcritos e analisados através do método de triangulação de dados. Foram identificados alguns riscos no sistema de folha de pagamento, e estes se devem a falta de controle interno. Os riscos são definidos por subfatores nos quais são denominados como: comunicação interna, modelagem, segurança física, carga de trabalho, ambiente organizacional e desastres naturais ou catástrofes. Outros riscos ainda que não identificados, não foram anulados do sistema. Estes riscos tornam o sistema de pagamento aos servidores exposto e sujeito a algumas falhas descritas no estudo.

Palavras-chave: Gestão Pública, Controles Internos, Servidores Públicos.

1 INTRODUÇÃO

A Contabilidade está muito além dos lançamentos de débitos e créditos. É uma ciência social que objetiva fornecer informações aos usuários, internos e externos, sobre o patrimônio empresarial, identificando, mensurando e expondo os atos realizados que modificaram a posição patrimonial inicial da empresa. A Contabilidade aplicada ao Setor Público procura esclarecer tanto os efeitos das ações governamentais, como os resultados no patrimônio e nas

finanças públicas, destacando o plano de governo programado, as ações orçamentárias, o fluxo das finanças no exercício, entre outros (CASTRO, 2018).

A Contabilidade Pública está relacionada ao controle e gestão de recursos públicos, destacando nas despesas com pessoal a folha de pagamento, que é uma ferramenta administrativa essencial do Departamento Pessoal, e que busca estar em conformidade com as leis trabalhistas e com o Tribunal de Contas da União – TCU (CASTRO, 2018).

Qualquer organização atualmente enfrenta riscos inerentes ao seu negócio até alcançar seu objetivo. Risco de seu negócio obter êxito ou infelizmente fracassar. Em meio a tantas mudanças e incertezas, tanto no cenário econômico, legal, social, tecnológico, quanto no operacional, a gestão de integridade, riscos e controles internos é de extrema importância nesse universo (BRASIL, 2017).

O controle interno busca proteger os ativos, fornecer dados contábeis, financeiros e operacionais com confiança e precisão, avaliar e reparar os erros cometidos, evitando sua reincidência, como também busca auxiliar na administração da empresa no processo de tomada de decisões, a fim de que alcance os objetivos estratégicos. É um instrumento imprescindível para o desenvolvimento de qualquer tipo de organização (BORDIN; SARAIVA, 2005).

Desta forma, o objetivo geral deste estudo é identificar e analisar os riscos existentes no sistema de folha de pagamentos em uma prefeitura, a partir de uma matriz de gestão de risco baseada no modelo do Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão - MPOG.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTROLE INTERNO

São inúmeras as definições de controle interno, como também as distinções entre os conceitos. Entre eles, a Instrução Normativa nº 16, de 20.12.1991 do Departamento do Tesouro Nacional, destaca como definição:

Controle interno é o conjunto de atividades, planos, métodos e procedimentos interligados utilizado com vistas a assegurar que os objetivos dos órgãos e entidades da administração pública sejam alcançados, de forma confiável e concreta, evidenciando eventuais desvios ao longo da gestão, até a consecução dos objetivos fixados pelo Poder Público.

Dentre as principais finalidades do controle interno, evidenciam-se: segurança ao ato praticado e alcance de informações adequadas; proporcionar a eficiência nas operações empresariais; estimular a obediência e o respeito às políticas traçadas; proteger os ativos e inibir a corrupção. Enfim, o controle interno na administração busca garantir o cumprimento das metas, proteger as ações e evitar a ocorrência de impropriedades e irregularidades, por meio dos princípios, técnicas e instrumentos particulares (CASTRO, 2018).

Segundo a NBCTA 315 (R1), controle interno é o processo planejado, implementado e mantido pelos responsáveis pela governança, administração e outros empregados para fornecer segurança razoável quanto à realização dos objetivos da entidade no que se refere à

confiabilidade dos relatórios financeiros, efetividade e eficiência das operações e conformidade com leis e regulamentos aplicáveis. O termo “controles” refere-se a quaisquer aspectos de um ou mais dos componentes do controle interno (CFC, 2016).

O controle interno, na área pública, compreende o conjunto de métodos e procedimentos adotados pela entidade, para preservar os atos praticados pelo gestor e o patrimônio sob sua responsabilidade, conferindo fidedignidade aos dados contábeis e segurança às informações deles decorrentes. E tem como objetivo funcionar, simultaneamente, como uma ferramenta de auxílio ao administrador público e como meio de proteção e defesa do cidadão. O controle garante que os objetivos da organização pública serão alcançados e que as ações serão conduzidas de forma econômica, eficiente e eficaz (CASTRO, 2018).

O controle da Administração Pública, de acordo com a Constituição Brasileira de 1988, será exercido pelo Congresso Nacional, mediante Controle Externo, e pelo sistema de Controle Interno de cada um dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, e estes deverão preservá-lo com o intuito de avaliar o cumprimento de metas, justificar a legalidade e avaliar resultados, realizar o controle das operações de crédito e firmar o controle externo no exercício de sua missão (BRASIL, 1988).

2.2 RISCOS

Segundo BRASIL (2017, p. 27) “Risco é a possível ocorrência de um evento que possa impactar na realização dos objetivos”.

Para Hoji (2017, p. 509), há risco em todas as atividades empresariais, pois as decisões de hoje, que visam resultados futuros, estão suscetíveis a riscos. Apenas os fatos ocorridos estão livres de risco, pois já foram realizados. E, normalmente, o risco está relacionado a um determinado fator negativo, que venha impedir ou dificultar o alcance de um objetivo.

Na análise dos riscos, devem ser observados os cinco elementos a seguir: a ameaça, que é o fato gerador do risco; a probabilidade, que é a possibilidade de alguma ameaça se consumir; o impacto, que é a dimensão da falha que o risco pode causar; a incerteza, que é o esforço em definir o risco através da inexistência de informações; e por último está a ação alternativa, que retrata o que deve ser feito para afastar ou reduzir o risco. Quanto maior a probabilidade e o impacto, maior será o risco, ou seja, se a incerteza, a probabilidade e o impacto forem mínimos, vale a pena arriscar (CASTRO, 2018).

Segundo o COSO (2013), o gerenciamento de riscos corporativos é um método guiado por toda instituição, em que executa técnicas com a finalidade de reconhecer eventos que possam prejudicar a organização, no qual controlar os riscos permite assegurar a efetivação das metas estabelecidas pela instituição.

O controle interno é um sistema regular dirigido por profissionais, que utilizam ferramentas como estratégia, que são usadas em toda a organização, elaboradas de maneira que detecte os possíveis riscos e que os gerencie de forma que forneça uma proteção regular, para que alcance assim os objetivos definidos por categoria como operacional, divulgação e conformidade. Desse modo, o gerenciamento de riscos é direcionado diretamente para a efetivação desses objetivos, permitindo uma eficácia de riscos para a empresa (COSO, 2013).

Os objetivos citados anteriormente são distintos, no qual os operacionais estão ligados ao êxito e competência das transações, sejam elas ligadas ao financeiro ou perdas de ativos; os

de divulgação correspondem à propagação de informes financeiros, não financeiros, internos e externos, de acordo com as exigências determinadas pelos órgãos reguladores. Por fim, os de conformidade estão ligados à execução de normas e leis previamente estabelecidas pela entidade (COSO, 2013).

Além disso, o controle interno por ser um processo, institui ações que permitem o gerenciamento da organização de maneira estruturada, dispondo de um planejamento que segue de acordo com a demanda de maneira eficiente e eficaz. Por ser executado por pessoas, possibilita a determinação de objetivos a serem atingidos e, estes, são conduzidos da melhor forma, assim mantendo o seguimento das funções de determinado órgão. Já a garantia razoável do controle, não assegura que o sistema estará livre de riscos, assim como não significa que ele falhará e, desta forma, identifica os entraves e o previne para as ações futuras. Por fim, sua estrutura adaptável permite que seja instituído de acordo com o contexto e a estrutura da empresa (COSO, 2013).

2.3 GERENCIAMENTO DE RISCOS

A gestão de riscos é um procedimento importante no momento da tomada de decisões em assumir um perigo em potencial notório ou de reduzi-lo, com a aplicação de ferramentas adequadas. É relevante em qualquer tipo de empresa, pois num mercado que se apresenta de forma globalizada, um fato econômico ocorrido na Ásia, ocasiona um reflexo instantâneo na economia brasileira (HOJI, 2017).

Segundo sua natureza, os riscos de uma empresa se dividem em operacionais e financeiros. Os riscos operacionais são essencialmente peculiares às atividades relacionadas às operações, e podem ser causados por fraudes, falha humana, produtos e serviços, legislação, entre outros; já os riscos financeiros podem desenvolver um impacto sobre os ativos e passivos financeiros de forma significativa e imprevisível, podendo assim causar grandes prejuízos financeiros (HOJI, 2017).

Gerenciar riscos não é uma tarefa fácil, mas é uma necessidade das empresas a fim de que se obtenham lucro e criem valores para seus sócios. É importante mensurar o risco, pois os retornos são proporcionais ao grau de elevação, ou seja, se o risco aumenta, o retorno será maior. Há riscos de origem interna e riscos de origem externa na empresa, como também os riscos financeiros e os do negócio. Os riscos operacionais surgem de pessoas, sistemas e processos internos impróprios ou deficientes, resultando em fraudes realizadas por empregados e em falhas nos processos e sistemas informatizados, como é o caso do sistema de folha de pagamento, onde podem ocorrer falhas que venham a prejudicar a empresa (CASTRO, 2018).

Segundo BRASIL (2017, p. 11), “a gestão de riscos é considerada uma boa prática de governança da organização, ao incluir aspectos relacionados à *accountability*, transparência, dentre outros”.

QUADRO 1. Riscos operacionais definidos por fatores e subfatores de acordo com a classificação do manual de gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão do ministério do planejamento, desenvolvimento e gestão - MPOG.

RISCO OPERACIONAL	
FATOR	SUBFATOR
PROCESSOS	COMUNICAÇÃO INTERNA Informações não obtidas no prazo ideal ou são enviadas com falhas que interferem na condução do processo.
	MODELAGEM Movimentações desatualizadas, inexistência de insumos para análise, falta de regulamentos que estruturam o processo.
	SEGURANÇA FÍSICA Ausência de segurança no espaço de trabalho, circulação em lugares críticos sem que os indivíduos estejam identificados.
	ADEQUAÇÃO À LEGISLAÇÃO Desrespeitar os períodos legais estabelecidos, sejam eles prazos judiciais, obrigação regulatória, dentre outros.
PESSOAS	CARGA DE TRABALHO Habilidade operacional diminuída ou falta de dimensionamento na distribuição da carga de trabalho.
	COMPETÊNCIAS Falta de treinamento para o grupo que executa o processo, falha na compreensão ou qualificação para efetivar o trabalho.
	AMBIENTE ORGANIZACIONAL Funcionário insatisfeito com a realização da tarefa, escassez de recursos para efetuar as atividades, rejeição de alguns servidores para modificar situações no trabalho.
	CONDUTA Falta de ética durante o serviço e nas relações interpessoais, não cumprimento de exigências como normas ou leis, ausência de dedicação nas tarefas.
AMBIENTE TECNOLÓGICO	SEGURANÇA LÓGICA Falta de organização no sistema, como perfil único de acesso com controle do sistema de maneira segura.

	INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA Falta de backups periódicos, desfazer-se de mídias sem a verificação e análise do conteúdo, sistema operacional sobrecarregado ou impróprio.
	SOLUÇÃO DE TI Falta ou falha de suporte para efetuar melhorias ou atualizações no sistema, de maneira que interfere na execução do processo.
	COMUNICAÇÃO Sistema operacional instável ou indisponível que afeta a disseminação de informações.
EVENTOS EXTERNOS	DESASTRES NATURAIS E CATÁSTROFES Lesão do órgão através da ação humana (roubo, furto e falsificações) ou por alterações ambientais (enchente e desastres naturais).
	AMBIENTE REGULATÓRIO Mudanças inusitadas na legislação por meio dos órgãos regulatórios.
	AMBIENTE SOCIAL Alterações socioeconômicas que afetam o processo ou falta de segurança patrimonial.
	FORNECEDORES Falta de recursos por meio dos fornecedores que impedem o processo ou indisponibilidade de serviços públicos que interferem no processo.

Fonte: Adaptado do manual de gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão do ministério do planejamento, desenvolvimento e gestão - MPOG, 2017.

2.4 FOLHA DE PAGAMENTO NO SETOR PÚBLICO

A folha de pagamento é uma ferramenta administrativa, onde a organização contabiliza os valores pagos aos trabalhadores/funcionários, que estão de alguma forma, ligados diariamente a um local de trabalho. Trata-se de uma formalidade imprescindível nas rotinas administrativas a ser analisada em suas especificidades, pois é peça fundamental para o Departamento Pessoal (SILVA; REZENDE, 2016).

Com função operacional, contábil e fiscal, a folha de pagamento deve ser contabilizada respeitando o regime de competência mensal, devendo possuir riqueza de detalhes o suficiente para condensar os dados do empregado como nome, cargo, função ou serviços prestados; parcelas integrantes da remuneração, como também as parcelas não integrantes da remuneração – diárias, ajuda de custo etc. – ; os descontos legais e a indicação do número de

quotas do salário família a cada empregado, a partir dos parâmetros previstos nas leis trabalhistas (SILVA; REZENDE, 2016).

Todos os benefícios que o empregado tem direito devem estar inclusos na folha de pagamento, além do respectivo salário, dentre eles: adicionais, comissões, gorjetas, gratificações, etc., e do total de vencimentos serão deduzidos os valores permitidos por lei: contribuições previdenciárias e sindicais, Imposto de Renda Retido na Fonte (IRRF), vale-transporte, adiantamentos, entre outros. Ainda se incluem como despesas com pessoal os valores cujo ônus é do empregador: parte da contribuição ao Instituto Nacional de Seguro Social (INSS) a ter seu recolhimento pelo empregador, as indenizações pagas aos funcionários e a obrigação da empresa referente à contribuição ao Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) (OLIVEIRA, 2013).

Preparar uma folha de pagamento requer conhecimentos específicos na área de Recursos Humanos, conhecimento das leis trabalhistas, como também noções de matemática financeira no ramo da Contabilidade, logo exige além da qualificação profissional, a habilidade e responsabilidade por parte do gerente do sistema. Deve ficar disponível para fiscalizações e/ou auditorias (internas e externas) e seus lançamentos e informações devem ser claros e precisos, facilitando assim a compreensão do leitor (SILVA; REZENDE, 2016).

Conforme Oliveira (2013), a folha de pagamento é dividida em duas partes distintas: proventos e descontos. Os proventos são os valores que o funcionário tem o direito de receber pelos seus serviços prestados, são verbas nas quais devem estar destacadas na folha de pagamento. Os descontos são os valores que a empresa tem a obrigação de descontar, esses valores são correspondentes aos encargos legais e descontos autorizados pelo próprio funcionário.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de um estudo de caso de abordagem qualitativa e documental. O estudo de caso é definido como um estudo experimental, complexo e detalhado de um ou poucos instrumentos de forma que permita a ampliação do aprendizado, no qual analisa acontecimentos voltados para a realidade. A abordagem qualitativa permite a investigação de ocorridos por meio da revelação de ideias sem a precisão de dados numéricos. A pesquisa documental utiliza ferramentas que não obtiveram uma análise crítica ou que poderão ser reconstruídas conforme a finalidade do estudo (GIL, 2017).

O estudo foi realizado em uma prefeitura municipal do Litoral Norte do Estado da Paraíba. A prefeitura municipal, por ser um órgão público que está diretamente ligado ao setor de recursos humanos, permitiu um contato direto com a folha de pagamento. A instituição tem horário de funcionamento de 07h30min às 13h30min, no qual possui diversos setores que assistem as demandas solicitadas.

A prefeitura municipal não dispõe do sistema de controle interno e, desta forma, é aberta a possíveis riscos, o que facilitou a condução da entrevista, objetivando detectar os riscos, facilitar a condução do trabalho e reduzir tempo de serviço por meio da facilidade do sistema operacional.

Foi realizada uma visita ao local e entrevista semiestruturada direcionada ao responsável pela folha de pagamento, que possibilitou uma liberdade para conduzir o diálogo

ao objetivo adequado das informações nas quais foram obtidas. O entrevistado trabalha no setor de Coordenação de Análise e Execução de Obrigações Acessórias e Técnica vinculado a Secretaria de Finanças, desde o ano de 2007, e possui curso técnico em Informática e graduação em Contabilidade. No que diz respeito à caracterização dos riscos operacionais, foi construído pela pesquisadora responsável um checklist com itens que permitiram identificar os riscos presentes na folha de pagamento.

Para a entrevista utilizou-se um instrumento semiestruturado, com a finalidade de responder os objetivos. Este instrumento foi elaborado com base em um Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão, no qual distribui itens que identificam os possíveis riscos operacionais. A entrevista semiestruturada permite ao entrevistador uma melhor flexibilidade, por meio de um ponto inicial constante e, além disso, permite que o diálogo siga sem necessitar obrigatoriamente da mesma continuidade (MINAYO, 2004).

A cooperação de servidores com conhecimento do processo é necessária para distinção de riscos e, além disso, é preciso a compreensão a respeito dos métodos para gerenciar os riscos e controle interno da gestão, de maneira que sejam escolhidos conforme a melhor adequação. Questionários e checklist são mecanismos utilizados para viabilizar a constatação de eventos de risco (BRASIL, 2017).

A coleta de dados foi realizada no mês de maio, mantendo os preceitos éticos e seguindo o roteiro do questionário, no qual continha 16 perguntas direcionadas ao responsável pela folha de pagamento. Posteriormente, os dados coletados através da entrevista foram transcritos no software Microsoft Word. Para a análise dos dados, utilizou-se o método de triangulação, conforme a classificação de Denzin apud Ludke (2018), que baseia a análise em diversos tipos de coleta de dados e concepções em momentos distintos, no qual faz constatações a respeito do que está sendo investigado. Desse modo, são contempladas três ferramentas, sendo elas: o questionário, a documentação analisada e a observação direta, podendo assim explorar três tipos de informações diferentes para concluir sobre determinado evento.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 DESCRIÇÃO DO PROCESSO

Inicialmente, o responsável pela folha de pagamento recebe os documentos e informações provenientes do setor de recursos humanos (RH), no qual se divide em dois setores: recursos humanos do fundo municipal de saúde e recursos humanos da prefeitura. Os documentos se tratam de novos contratos, portarias de nomeação ou exoneração, atestados médicos, férias, registro de ponto eletrônico, hora extra, faltas, recolhimento de INSS, dentre outros.

Às vezes, estas informações não se apresentam no prazo determinado, devido aos atrasos, o que afeta toda execução do processo. No entanto, quando ocorre tudo de maneira pontual, o processo de pagamento segue com competência e inserido no prazo.

Após esta etapa, os documentos são lançados no sistema operacional e devolvidos novamente ao setor de RH e, em seguida, são gerados relatórios advindos do sistema e enviados ao setor de contabilidade para empenho e, ao setor financeiro, para a execução do pagamento do quadro de funcionários. A folha de pagamento tem como data limite para

desfecho todo dia vinte de cada mês e seu pagamento é efetuado mensalmente dentro da competência.

Outros serviços são realizados além da folha pagamento e de todos relacionados a ela. Conhecidas como obrigações acessórias, destacam-se o SEFIP, a RAIS e a DIRF. O SEFIP (Sistema Empresa de Recolhimento do FGTS e Informações à Previdência Social) é uma declaração mensal que dispõe de dados recolhidos do INSS e do FGTS no setor público. Já a RAIS (Relação Anual de Informações Sociais) é uma declaração anual com informações relacionadas à folha de pagamento. A DIRF (Declaração de Imposto de Renda Retido na Fonte) consiste na declaração anual de impostos retidos, que abrangem o INSS retido, IRRF e as contribuições sociais.

4.2 ANÁLISE DOS RISCOS

Após a exploração do conteúdo das respostas, foram identificados alguns possíveis riscos no processo de folha de pagamento, de acordo com o manual de riscos que, posteriormente, serão expostos de acordo com o Quadro 2. A seguir, serão analisados os conteúdos de cada resposta obtida, através do questionário e documentos apresentados, efetivando possíveis conclusões sobre cada risco.

O primeiro risco se trata de um subfator classificado como comunicação interna, que ocorre quando as informações não são adquiridas em tempo ideal ou as mesmas são direcionadas com falhas, afetando o resto do processo que deve ser seguido. Desse modo, o entrevistado relata situações similares relacionadas a erros de informações e tempo não adequado, o que representa um risco para o sistema operacional.

As informações destinadas à folha de pagamento são recebidas em tempo adequado? Já houve algum erro ou falha nessas informações? *“Recebo as informações geralmente no prazo, mas sempre fica algo pra depois. A folha de pagamento tem como data de corte dia 20, mas em alguns meses as informações não chegam pra mim em tempo hábil ou chega após esta data. Há falhas na recepção dessas informações.”*

Além desta informação, foram expostos, pelo entrevistado, e-mails que continham o recebimento de informações justamente após a data de corte informado pelo mesmo, o que comprova a veracidade do dado e confirma o risco identificado.

O segundo risco, identificado como modelagem, é descrito como a falta de instrumentos para a verificação e desenvolvimento do processo, de maneira que auxilie na estrutura desse sistema, no qual é um risco comum devido à falta da implementação do controle interno em uma empresa, fato este evidenciado de acordo com os dados da pesquisa, que mostra a necessidade de um sistema que facilite a exposição das falhas nas informações e que interaja com os demais setores. A pergunta direcionada ao entrevistado diz respeito à necessidade de alguma ferramenta para auxiliar ou melhorar no processo de folha de pagamento.

Há necessidade de alguma ferramenta para auxiliar ou melhorar no processo de folha de pagamento? *“Sim, precisamos de um sistema que mitigue os riscos de falhas nas informações e que venham minimizar as questões trabalhistas. Um sistema onde haja uma interação entre os setores em se tratando de informações.”*

Embora haja a confirmação de tal risco, justamente pela ausência do sistema de controle interno no setor, não houve documentos comprobatórios que justificassem a necessidade de

tal sistema, no entanto, ainda que não haja tal tipo de documentação, não significa dizer que o risco não ocorre ou que o sistema esteja livre do mesmo.

O terceiro risco aborda a segurança física, em que são erros ou ausência de segurança no ambiente de trabalho, assim como acessos a zonas classificadas como críticas, no qual foram relatadas situações em que o entrevistado sofreu ameaças de terceiros, demonstrando assim, um ambiente não seguro. A pergunta dirigida foi acerca das situações que o colocaram em risco ou sobre se sentir seguro no ambiente de trabalho. Foi verificada se havia a presença de arquivos que comprovasse tal ocorrido, entretanto, o entrevistado não possuía documentos desse tipo.

Você se sente seguro no ambiente de trabalho e/ou já houve alguma situação que colocou você em risco? *“Não me sinto seguro no meu ambiente de trabalho, pois já houve uma situação onde um funcionário ameaçou causar danos ao patrimônio. Geralmente, excedo o horário de trabalho e sou o único funcionário do setor de folha de pagamento.”*

O quarto risco é relativo a adequação à legislação, em que enuncia sobre o descumprimento de prazos legais, regimentos ou legislações. Foi perguntada a ocorrência de alguma circunstância que possibilitou o atraso ou não cumprimento das normas.

Já ocorreu algum descumprimento em relação a prazos legais, judiciais ou do regimento? Se sim, como aconteceu? *“Não. Sempre procuro me adequar aos prazos, até porque geram muitas grandiosas ao gestor.”*

Foram reveladas as datas de envios das operações realizadas, de acordo com o cronograma que a prefeitura determina, assim comprovando a efetivação dos serviços e ausência de multas, que poderiam ser geradas pelos órgãos responsáveis. Vale salientar que, mesmo que não tenha acontecido tal situação, não significa dizer que exista a inerência deste risco, uma vez que, por ser um sistema que depende de pessoas, está sujeito a imprevistos ou erros durante a execução.

O quinto risco retrata a respeito da carga de trabalho, representado pela insuficiência da capacitação operacional para desempenho do processo, ou sobrecarga do trabalho por demandar uma atividade em apenas um servidor. O excesso de carga de trabalho e a ausência de férias foram apontados, fatos estes que podem ser reduzidos, com distribuição de serviços de maneira mais igualitária ou execução do tempo de trabalho com o limite estabelecido.

Existe a distribuição igualitária da carga de trabalho? *“Sou o único funcionário do meu setor e há 13 anos não gozo das minhas férias. Gostaria de contar com outro funcionário para poder distribuir a carga de trabalho de forma igualitária.”*

Na folha de pagamento no período de 15 anos não havia registros sobre as férias do entrevistado, o que ainda vale ressaltar que é determinado por lei, que todo funcionário tem direito às férias por um período de 30 dias a cada 12 meses do tempo de vigência do trabalho, apontado no art. 130 do Decreto-lei nº 1.535, de 15 de abril de 1977 estabelecido pela Consolidação das Leis do Trabalho- CLT.

O sexto risco contempla as competências e está relacionado às capacitações e treinamentos realizados para os profissionais do serviço em questão e, a falta ou falhas das mesmas, além da falta de conhecimento entre os servidores. Questionou-se ao entrevistado sobre as capacitações e/ou treinamentos voltados para a aprendizagem de novos métodos para a equipe que executasse o processo.

Existem capacitações e/ou treinamentos voltados para a aprendizagem de novos métodos para a equipe que executa esse processo? *“Sim. Sempre há capacitações para todos os setores. Trabalhamos em um ambiente onde constantemente há mudanças, mudanças essas que sempre vem com a criação de novos procedimentos ou alterações em procedimentos já existentes no sistema.”*

Para a comprovação de tal feito, foram exibidos alguns certificados de participação e capacitações de eventos. Vale ressaltar a importância da atualização dos conhecimentos, uma vez que o sistema lida com mudanças, novos decretos, profissionais de outros setores e que necessitam desse novo conhecimento para aprimorar as funções exercidas.

O sétimo risco representa o ambiente organizacional, em que é definido pelo não contentamento do servidor na execução do trabalho, ou ausência de ferramentas para cumprimento das atividades. O entrevistado relata trabalho em sala provisória e que embora o supervisor possua interesse em melhorar o ambiente, o prédio não comporta novas instalações.

Você está satisfeito com seu ambiente de trabalho? Percebe resistência por parte dos superiores em relação a alterações no ambiente de trabalho? *“Satisfeito não estou, pois trabalho em uma sala provisória. Não, ainda que meu superior tenha demonstrado interesse em disponibilizar outra sala, o prédio não possui suporte para novas instalações físicas.”*

O local de trabalho do responsável pela folha de pagamento situa-se na sala de reuniões do Gabinete do Prefeito do município, constatando assim, um risco e uma baixa condição de local ideal para executar as ações diárias, feitas pelo entrevistado.

O oitavo risco definido como conduta, diz sobre a ausência de postura, ética ou falta de zelo durante a execução do trabalho. Abordou-se sobre ausência da ética, cumprimento de normas e leis ou quebra de sigilo durante o processo de trabalho.

Já ocorreu ausência da ética, cumprimento de normas e leis ou quebra de sigilo durante o processo de trabalho? *“Não. Sempre prezo pela ética no recebimento das informações, pois lido com dados sigilosos. Procuro desenvolver meu trabalho sempre com muita responsabilidade.”*

Apesar de não haver nada que comprovasse esta afirmação, o entrevistado não tem antecedentes processuais relacionados ao tema. Além disso, este ponto representa um risco ativo, por ser uma ocupação que lida com informações de certo sigilo e que pode ser quebrada de acordo com as ações humanas.

O nono risco, nomeado como segurança lógica, discorre como a inexistência de controles, perfis de acesso ao sistema que assegurem o sistema, tornando o mesmo mais seguro e com acesso mais restrito. Investigou-se sobre a confiança no sistema para realizar transações que exijam segurança.

Você sente confiança no sistema para realizar transações que exigem segurança? *“Sim. Até agora não tive nenhum problema técnico com o sistema, nem muito menos com o suporte quando procuro tirar dúvidas ou buscar esclarecimentos.”*

Devido ao acesso restrito ao sistema, que possui informações das quais não podem ser divulgadas, este item não pode ser comprovado. Ainda que não exista nenhum contexto relacionado a este risco, este fato não o torna totalmente sem riscos, pois um sistema com acesso restrito pode apresentar instabilidade e ameaçar a segurança de toda uma logística.

O décimo risco é denominado de infraestrutura tecnológica, definido como a inexistência de backups de arquivos, descarte das mídias antes da verificação do que se trata o conteúdo, sobrepeso do sistema de dados. Perguntou-se acerca da realização de medidas preventivas que evitem danos no sistema de folha, como exemplo dos backups.

Você realiza medidas de precauções que evitem danos no sistema de folha, como por exemplo, backups? *“Sim. Frequentemente faço backups em HD externo, pois nunca sabemos quando podem ocorrer erros.”*

O entrevistado revelou as datas dos backups, sendo eles desenvolvidos mensalmente ao final da programação mensal definida pelo setor de trabalho. Este risco, mesmo que não evidenciado, mantém-se presente uma vez que faz parte dos riscos residuais, que é indicado como um risco em que o sistema está descoberto, mesmo que todas as medidas de prevenção tenham sido tomadas.

O décimo primeiro risco, conhecido como solução de TI, é distinguido em falta de ações que controlem o sistema ou ausência de melhorias para sistema. Indagou-se com relação ao suporte para a resolução de falhas no sistema voltado ao TI. Verificou-se a existência de um profissional técnico responsável pelo TI, no qual designa funções que dão suporte ao sistema, assim como atualizações e possíveis reparações caso seja necessário.

Há suporte para a resolução de falhas no sistema voltado ao TI? *“Sim, contamos com alguns suportes para possíveis falhas ou erros durante o processo de alimentação da folha de pagamento.”*

O décimo segundo risco dispõe sobre a comunicação, representado por instabilidade ou interrupção no sistema operacional. Perguntou-se em relação ao sistema operacional, caso já tivesse apresentado alguma instabilidade ou incompatibilidade, durante a execução dos processos. Não havia nada que atentasse este item.

O sistema operacional já apresentou instabilidade ou incompatibilidade na execução dos processos? *“Não, nunca houve.”*

O décimo terceiro risco está relacionado a desastres naturais e catástrofes, no qual é reconhecido por roubos, lesões ao órgão, situações de enchentes ou desastres naturais. Situação de furto foi mencionada, em que objetos importantes para efetuar as tarefas foram levados, como exemplo computadores e outros equipamentos eletrônicos. Situações de desastres, como por exemplo, roubos, atos de vandalismo, enchentes, foram questionados. Não houve nada que confirmasse o evento.

Já houve situações de desastres, como por exemplo, roubos, atos de vandalismo, enchentes, entre outros? *“Sim, houve uma situação de furto, onde levaram alguns computadores e equipamentos de outros setores.”*

O décimo quarto risco é o ambiente regulatório, disposto por modificações na lei ou em órgãos fiscalizadores que influenciem no sistema. Alterações na legislação ou por órgãos reguladores de forma inesperada foram indagados. Não existiam registros que afirmasse a colocação do respondente.

Houve situações de mudanças na legislação ou por órgãos fiscalizadores de forma inesperada? *“Não houve situações desse tipo.”*

O décimo quinto risco, referente ao ambiente social, é descrito como quando o cenário da economia ou oportunidades não usufruídas do mercado ocorrem de maneira que atinge a

efetivação do processo. Perguntou-se sobre a interferência no sistema por fatores externos, como exemplo de eventos relacionados à segurança patrimonial ou cenário socioeconômico.

Algum processo foi interferido por fatores externos, como exemplo de eventos relacionados a segurança patrimonial ou cenário socioeconômico? *“Não aconteceu nada relacionado.”*

O décimo sexto e último risco definido como fornecedores, que é a ausência de recursos por meio de algum fornecedor, ou falha na realização de algum serviço que impacte no cumprimento das atividades. Atrasos em função de algum fornecedor ou evento específico foram questionados. Tal evento não foi verificado.

Ocorreram atrasos em função de algum fornecedor ou evento específico? *“Não ocorreu esse tipo de atraso.”*

O principal fundamento do controle interno é gerar para contabilidade dados exatos, a fim de retratar, de forma concreta, os fatos para que sejam impedidos erros e perdas, reconhecendo qualquer instabilidade que venha a ocorrer. Além disso, fiscaliza as medidas adotadas pela instituição, concedendo dados para analisar a desenvoltura das tarefas realizadas, podendo estas, serem avaliadas quanto ao nível (REZENDE; FAVERO, 2004).

A implantação do controle interno, no sistema de folha de pagamento, seria algo benéfico para os servidores que participam do processo, uma vez que traria benefícios como a redução da carga de trabalho, principalmente se esta se direciona a só um servidor, ofereceria um sistema de segurança maior para o processo, com a vinculação de informações mais confiáveis e em tempo hábil, evitando atrasos e possíveis danos a toda rotina de trabalho, além de facilitar a condução com a praticidade de um sistema mais eficaz.

Quadro 2: Riscos identificados de acordo com o Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão - MPOG.

Riscos Operacionais	
Subfator	Riscos Identificados
1. Comunicação Interna	SIM
2. Modelagem	SIM
3. Segurança Física	SIM
4. Adequação a legislação	NÃO
5. Carga de Trabalho	SIM
6. Competências	NÃO
7. Ambiente organizacional	SIM

8. Conduta	NÃO
9. Segurança lógica	NÃO
10. Infraestrutura tecnológica	NÃO
11. Solução de TI	NÃO
12. Comunicação	NÃO
13. Desastres naturais e catástrofes	SIM
14. Ambiente regulatório	NÃO
15. Ambiente social	NÃO
16. Fornecedores	NÃO

Fonte: Elaboração Própria (2020)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo de caso, realizado na folha de pagamento de uma prefeitura do Litoral Norte do estado da Paraíba, verificou a existência de riscos consideráveis no sistema de folha de pagamento, o que torna o mesmo exposto a falhas. Do total de 16 subfatores analisados, 6 apresentaram falhas representando 37,5% dos riscos analisados. São eles a comunicação interna, modelagem, segurança física, carga de trabalho, ambiente organizacional e desastres naturais ou catástrofes.

A comunicação interna deve-se ao recebimento de informações fora do prazo, interferindo a sucessão do sistema. A modelagem explana a necessidade de um sistema que possa expor os riscos, minimizar o tempo de serviço e interagir com os demais setores facilitando a comunicação. A segurança física delimitada pela falta de segurança no ambiente de trabalho, expondo o servidor a situações de ameaças. A carga de trabalho onde há uma sobrecarga, visto que existe apenas um servidor para executar todo o trabalho da folha de pagamento, além da ausência de férias para o entrevistado. O ambiente organizacional externado pela insatisfação do servidor com seu ambiente de trabalho. Os desastres naturais ou catástrofes revelados por situações de danos ou agravos ao órgão.

Estes riscos foram identificados através da entrevista, verificação de documentos que comprovassem o evento, além da observação direta durante o momento do diálogo. Desta forma, foram constatados no sistema de folha de pagamento, devido à falta do sistema de controle interno nessa instituição. Sugere-se a implantação do sistema de controle interno, que poderá solucionar tais riscos e, conseqüentemente, evitar o surgimento de condições que provoquem a vulnerabilidade deste sistema.

Destaca-se também a necessidade de novos estudos que contemplem este tema, visto que a quantidade de pesquisas a respeito é insuficiente, para que possam auxiliar na resolução

de novas perspectivas, ajudando a sanar tais riscos ou eventos que venham a acontecer nas demais organizações.

REFERÊNCIAS

BORDIN, Patrícia; SARAIVA, Cristiane Jardim. **O controle interno como ferramenta fundamental para a fidedignidade das informações contábeis**. Revista Eletrônica de Contabilidade, [s. l.], v. 2, ed. 3, p. 200-218, 2005. DOI: <https://doi.org/10.5902/198109466224>.

BRASIL. Decreto-lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943. **Aprova a consolidação das leis do trabalho**. Diário Oficial da União, Brasília, 9 ago. 1943. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: D.O. 5 de outubro de 1988. 4.ed. São Paulo: Saraiva, 1990. Disponível em: www.mec.gov.br/legis/default.shtm.

BRASIL, **Instrução Normativa do Departamento do Tesouro Nacional nº. 16** de 20 de dezembro de 1991.

BRASIL, Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão**. Assessoria Especial de Controles Internos. Brasília, 2017.

CASTRO, Domingos Poubel de. **Auditoria, contabilidade e controle interno no setor público**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **NBC TA 315 (R1): Identificação e avaliação dos riscos de distorção relevante por meio do entendimento da entidade e do seu ambiente**. Brasília: CFC, 2016.

COSO. **Controle Interno- Estrutura Integrada**. Instituto dos Auditores Internos do Brasil. 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 12 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LUDKE, Menga. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas** / Menga Ludke, Marli E. D. A. André. - [2. ed.]- [Reimpr.]- Rio de Janeiro: E.P.U., 2018.

MINAYO, M. C. S. **O Desafio do Conhecimento-Pesquisa Qualitativa em Saúde** - São Paulo: Hucitec, 8ª edição, 269p 2004.



OLIVEIRA, Gustavo Pedro. **Contabilidade Tributária**. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

REZENDE, Suely Marques de, FAVERO, Hamilton Luiz. **A importância do Controle Interno dentro das organizações**. Revista de Administração Nobel, Nº 03, p.33-44, jan./jun.2004.

SANTOS, Luciano de Abreu. **Terceiro Setor - Principais Obrigações Acessórias**: Apesar de prestarem serviços relevantes à sociedade, essas entidades estão submetidas a muitas das obrigações acessórias das demais pessoas jurídicas. São Paulo, 9 mar. 2017. Disponível em: <https://www.contabeis.com.br/artigos/3805/terceiro-setor-principais-obrigacoes-acessorias/>. Acesso em: 27 jul. 2020.

SILVA, Marilene Luzia da, REZENDE, Mardele Eugenia Teixeira. **Rotinas Trabalhistas: legislação e práticas para gestão de pessoas**. 2 ed. São Paulo: Érica, 2016.