

# **INTELIGÊNCIA OU FORÇA BRUTA? UTILIZANDO INSTRUMENTOS DE AUDITORIA NO APRIMORAMENTO DA GESTÃO DA FOLHA DE PAGAMENTO EM SERGIPE**

Andréa Cristina Andrade Macedo  
Henilton Faria Santos  
Sidney Rocha da Silva  
Zarath Machado da Rocha



## **INTELIGÊNCIA OU FORÇA BRUTA? UTILIZANDO INSTRUMENTOS DE AUDITORIA NO APRIMORAMENTO DA GESTÃO DA FOLHA DE PAGAMENTO EM SERGIPE**

Andréa Cristina Andrade Macedo  
Henilton Faria Santos  
Sidney Rocha da Silva  
Zarath Machado da Rocha

### **RESUMO**

A folha de pagamento dos órgãos da Administração Pública Estadual é elaborada por meio da inserção de informações no sistema de pessoal. Para garantir segurança, a Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão-SEPLAG, necessitava de uma grande quantidade de servidores para checar a veracidade das informações recebidas das unidades de RH dos órgãos e entidades. Mesmo assim, ocorriam lançamentos incorretos gerando ressarcimentos posteriores. Estes erros causavam transtornos para o servidor que eventualmente tinha seus vencimentos revisados e um retrabalho para a SEPLAG, que precisava manter uma equipe responsável por realizar ajustes. Para modernizar este processo, foi realizada uma experiência utilizando técnicas de auditoria como cruzamento de dados e divergências de padrão com o objetivo de ir além de descobrir e proteger os dados contra fraudes, mas principalmente de dar fidedignidade aos dados inseridos. Com esta inovação e agindo com inteligência, foi criada uma equipe permanente de auditoria que elaborou procedimentos e rotinas automatizadas, proporcionando um avanço significativo na gestão da folha e permitindo a realocação de sua força de trabalho para outros fins.

Palavras-chave: Auditoria. Folha de Pagamento. ACL. Software.



## INTRODUÇÃO

As organizações de um modo geral estão demandado, de forma crescente, ações de acompanhamento de controle que visam reduzir falhas e evitar erros que possam prejudicar sua imagem na sociedade.

Esta nova postura tem possibilitado a utilização de mecanismos com objetivo não apenas identificar problemas, mas promover uma cultura de acompanhamento das ações efetuadas;

A Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão – SEPLAG é responsável pela Folha de Pagamento de aproximadamente 45.000 servidores públicos estaduais ativos no âmbito do Poder Executivo.

O processo de elaboração da folha de pagamento mensal destes servidores é iniciado nos órgãos que compõem o Poder Executivo. Cada órgão possui um Setor Pessoal que insere dados no Sistema de Pessoal – SIPES e após conclusão, a SEPLAG realiza o processamento da folha de pagamento considerada como teste. Após a conclusão desta folha teste, os órgãos verificam se os lançamentos efetuados estão em conformidade com os dados processados.

Neste período é possível realizar ajustes ou inserir lançamentos que ainda possam a surgir. Após este período, é encerrada a inclusão de novos lançamentos, processado a folha de pagamento mensal definitiva e emitido a instituição financeira a ordem de pagamento.

Como os lançamentos dos dados na folha são realizados manualmente, estes são passíveis do erro humano. Estes erros causavam transtornos para os servidores que necessitavam ter seus vencimentos revisados devido ao recebimento de algum valor irregular, resultando na maioria das vezes ressarcimento ao Estado nos meses subsequentes.

Para evitar erros como este, os órgãos demandavam mensalmente um número maior de mão de obra para verificar os lançamentos realizados. Esta etapa resultava em retrabalho por necessitar verificar todos lançamentos e um custo por ter estes servidores alocados para esta atividade.

Com objetivo de reverter esta situação, foi realizado um trabalho que consistiu em utilizar software e técnicas de auditoria para minimizar estas falhas e dar mais qualidade e segurança aos trabalhos realizados pelos servidores envolvidos no processo de pagamento.



## **A GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADA À ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

A gestão de recursos humanos é uma das funções tradicionais da organização e trata das ações relativas à seleção, formação, desenvolvimento, recompensas e relações com os colaboradores. Os pioneiros da gestão de recursos humanos foram Peter Drucker (1955) e McGregor (1960).

A gestão de recursos humanos tem por objetivo estabelecer o sistema que rege as relações entre esses colaboradores, definir a melhor adequação de cada um deles à função que irá realizar, e estabelecer a integração dos mesmos. Para isso, a gestão de recursos humanos inclui um conjunto de funções e atividades que podem ser sintetizadas no seguinte: planejamento de recursos humanos; recrutamento e seleção; integração dos recursos humanos; análise e descrição de funções; avaliação de desempenho; remunerações e incentivos; higiene e segurança no trabalho; formação profissional e desenvolvimento pessoal; análise, controle e auditoria de recursos humanos.

Para garantir a prestação de serviços de qualidade em uma organização pública torna-se necessária a constante revisão da estrutura e o funcionamento do Estado, investindo em inovações tecnológicas e definindo um novo perfil para os servidores públicos (PQSP, 2004).

A organização é uma entidade social, propositadamente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas, que funciona numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objetivos. A existência de fronteiras distintivas do que é ou não é organização permite distinguir os membros dos não membros. A organização existe para realizar os seus objetivos, os quais seriam inatingíveis se a sua concretização estivesse a cargo de uma só pessoa.

Para Lenhari e Quadros (2002) o aprendizado é importante tanto para se adaptar às rápidas mudanças nos mercados e nas condições técnicas, como para gerar inovações em produtos, processos e formas organizacionais. Com isso, faz-se necessário a educação das pessoas, para que haja uma ampliação das condições técnicas de trabalho e que os problemas sejam solucionados com maior rapidez.



Por sua vez, a investigação na área da gestão do conhecimento está ligada às várias disciplinas, entre as quais, a gestão estratégica, a teoria das organizações, os sistemas de informação, a gestão da tecnologia e inovação, o marketing, a economia, a psicologia, a sociologia, entre outros.

Segundo (Melo apud MALHOTRA, 2003, p.35), gestão do conhecimento é

uma visão, baseada no conhecimento dos processos de negócio da organização, para alavancar a capacidade de processamento de informações avançadas e tecnologias de comunicação, via translação da informação em ação por meio da criatividade e inovação dos seres humanos, para afetar a competência da organização e sua sobrevivência em um crescente de imprevisibilidade.

Ela pode ser entendida como um processo que utiliza o conhecimento para alcançar um objetivo dentro de uma organização e que toma decisões com o intuito de obter vantagens, formular propostas, entre outras.

A principal preocupação dos investigadores na área da gestão do conhecimento reside na busca da melhoria de desempenho das organizações através de condições organizacionais favoráveis, processos de localização, extração, partilha e criação de conhecimento, assim como através das ferramentas e tecnologias de informação e comunicação.

De forma geral, acredita-se que uma boa prática de gestão do conhecimento influencia direta e indiretamente o bom desempenho organizacional e financeiro de uma organização.

A Gestão do conhecimento possui ainda o objetivo de controlar, facilitar o acesso e manter um gerenciamento integrado sobre as informações em seus diversos meios. Entende-se por conhecimento a informação interpretada, ou seja, o que cada informação significa e que impactos no meio cada informação pode causar de modo que a informação possa ser utilizada para importantes ações e tomadas de decisões.

Sabendo como o meio reage às informações, pode-se antever as mudanças, buscar o melhor posicionamento e obter vantagens para ser bem sucedido nos objetivos a que se propõe. Em uma definição resumida pode-se dizer que Gestão do Conhecimento é um processo sistemático, articulado e intencional, apoiado na geração, codificação, disseminação e apropriação de conhecimentos, com o propósito de atingir a excelência organizacional.



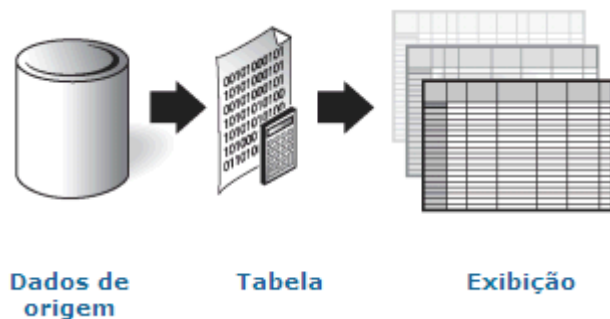
## Software utilizado para análise dos dados



Software ACL

O software utilizado é o Audit Command Language (ACL) versão 9.1.0.001. Ele pode analisar completamente até os maiores conjuntos de dados fornecendo acesso seguro e sem obstáculos a informações que podem estar distribuídas em diferentes plataformas, em diversos sistemas. Independente do tamanho de arquivo é possível analisar milhões de registros de forma rápida e transparente.

O software fornece acesso a praticamente qualquer tipo de origem de dados, na maioria dos casos, sem a necessidade de preparação ou conversão prévia.



Além disso, permite combinar dados de diferentes sistemas para conversão, reconciliação e controle sendo um componente essencial na integração de sistemas. É possível criar uma visualização comum de dados de diferentes arquivos e analisá-los simulando um único arquivo. Além disso, proporciona habilidades de manipulação e correção de dados e opções de elaboração de relatório flexíveis.

A característica mais interessante observando os aspectos de segurança é que este software possibilita acesso apenas para leitura dos arquivos de origem dos dados. Como não é possível alterar os dados de origem, permite acessar diretamente os arquivos de produção sem realizar alterações. Isso poupa tempo, pois não é necessário depender de outras pessoas para extrair ou copiar dados e permite o acesso a uma variedade maior de dados de origem. O acesso direto aos dados significa que os valores em cada campo são exibidos na forma em que estão nos dados originais.

**Todo processo de análise envolvido neste trabalho está alinhado aos seguintes conceitos:**

- **Economicidade**

A economicidade tem relação direta com a redução dos custos de um processo ou atividade, sem o comprometer dos padrões de qualidade esperados. Dai a relação com a habilidade da organização em gerir adequadamente os recursos financeiros de que dispõe, numa dinâmica de economia de meios ou custos mínimos.

A redução dos custos dos recursos utilizados na execução de uma atividade, sem o comprometimento dos padrões de qualidade, deve estar inserida no contexto da avaliação de natureza operacional.

- **Eficiência**

Significa a relação entre produtos (bens ou serviços) gerados numa atividade ou processo e os custos dos insumos empregados, num determinado período de tempo. Se a unidade organizacional consegue obter mais produção para um determinado insumo, ela aumentou a eficiência; se consegue obter os mesmos produtos com menos insumos (dinheiro, pessoas e/ou equipamentos), foi eficiente.



- Eficácia

A eficácia mede o nível de alcance das metas oriundas do planejamento, em um determinado período de tempo, independentemente dos custos incorridos na execução. Os objetivos e metas organizacionais devem ser realistas.

- Efetividade

Relação entre os resultados alcançados (impactos observados) e os objetivos (impactos esperados) que motivaram a atuação de uma unidade organizacional.

- Eqüidade

Medida da possibilidade de acesso aos benefícios de uma determinada ação por parte de grupos sociais menos favorecidos, comparativamente com as mesmas possibilidades da media dos pais.

## **QUALIDADE DAS INFORMAÇÕES ABORDADAS**

As informações coletadas para análise devem possuir as seguintes qualidades:

- a) Concisão – utilizar linguagem sucinta e resumida, transmitindo o máximo de informações de forma breve. É característica dessa linguagem a precisão e a exatidão;
- b) Objetividade – expressar linguagem prática e positiva, demonstrando a existência real e material da informação;
- c) Convicção – demonstrar a certeza da informação que a comunicação deve conter visando persuadir e convencer qualquer pessoa para as mesmas conclusões, evitando termos e expressões que possam demandar dúvidas;
- d) Clareza – expressar linguagem inteligível e nítida de modo a assegurar que a estrutura da comunicação e a terminologia empregada permitam que o entendimento das informações sejam evidentes e transparentes;





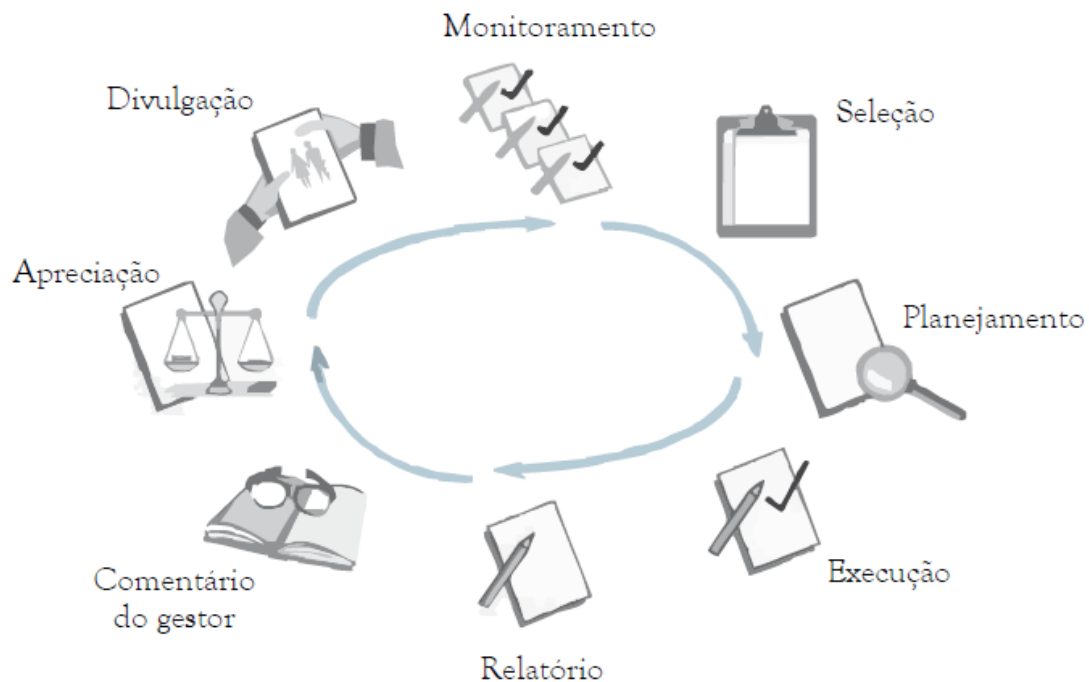
- e) Integridade – registrar a totalidade das informações de forma exata e imparcial, devendo ser incluídos na comunicação todos os fatos observados, sem nenhuma omissão, proporcionando uma visão completa das impropriedades/disfunções apontadas, recomendações efetuadas e conclusão;
- f) Oportunidade – transmitir a informação, simultaneamente, com tempestividade e integridade de modo que as comunicações sejam emitidas de imediato, com a extensão correta, a fim de que os assuntos neles abordados possam ser objeto de oportunas providencias;
- g) Coerência – assegurar que a linguagem seja harmônica e concordante, de forma que a comunicação seja logica, correspondendo aos objetivos determinados;
- h) Apresentação – assegurar que os assuntos sejam apresentados numa sequencia estruturada, isenta de erros ou rasuras que possam prejudicar o correto entendimento, segundo os objetivos do trabalho, de forma adequada, com uma linguagem que atenda, também, aos atributos de qualidade mencionados;
- i) Conclusivo – permitir a formação de opinião sobre as atividades realizadas. Em algumas situações identificadas, poderá ficar especificado que não cabe uma manifestação conclusiva, principalmente nos casos em que os exames forem de caráter intermediário.

### **Etapas para criação de um projeto utilizando software de auditoria:**

Com o software de auditoria, é possível gerenciar projeto de análise de dados em geral seguindo basicamente seis etapas:

- 1) Planejamento do projeto ;
- 2) Obtenção de dados ;
- 3) Acesso aos dados com o software de auditoria ;
- 4) Verificar a integridade dos dados ;
- 5) Analisar os dados ;
- 6) Gerar relatório sobre os dados coletados .





### 1) Planejando um projeto de análise de dados

É necessário identificar os objetivos e determinar os passos necessários para atingi-los dentro do contexto das fases citadas. Abaixo são apresentados alguns pontos que são considerados durante o planejamento de um projeto de análise de dados:

- Definir objetivos e identificar os elementos chaves necessários.
- Preparar uma lista de questões para as quais deseja solução.
- Consultar o responsável pelos dados e sistemas e planejar a melhor forma de obter os dados.
- Verificar a integridade dos dados.para
- Usar comandos e funções para pesquisar os dados e obter respostas para as questões.
- Confirmar os resultados com aqueles que possam avaliá-los.gerente
- Discutir os resultados com o responsável pelos dados e com outros envolvidos e executar novas análises, conforme necessário.
- Documentar os resultados em um relatório.
- Guardar o projeto e os dados relacionados para referência futura.
- Para análise contínua e regular, considerar a possibilidade de automatizar as análises usando os recursos de Script.



## **2) Aquisição de dados para o projeto**

É possível utilizar o software com eficiência para projetos de análise de dados em qualquer escala, procurando erros ou anomalias em um único arquivo ou coletando informações de planilhas ou banco de dados. Ou ainda, comparando simultaneamente dados de diversas origens como se existisse um único arquivo.

A obtenção dos dados necessários exige planejamento, podendo ser necessário assistência ou a permissão de terceiros, a fim de acessar determinados dados que possam estar protegidos.

## **3) Acessar os dados**

Antes de trabalhar com um novo arquivo de dados, é necessário saber como será a estrutura dos dados. Um layout de tabela descreve a estrutura e o conteúdo dos dados de origem e especifica onde estes dados podem ser encontrados. Ele descreve a estrutura das informações e identifica os campos a serem analisados.

## **4) Verificar a integridade dos dados**

Uma das primeiras tarefas na análise de dados é assegurar-se que esteja com um arquivo de dados válido e completo.

Podem ser utilizados para isto testes como contagem de registros, totalizador de campos e a verificação de dados, assegurando que:

- Os arquivos contêm o número correto de registros ;
- Os totais numéricos são iguais aos totais de controle fornecidos pelo responsável pelos dados ;
- Os campos contêm somente dados válidos.

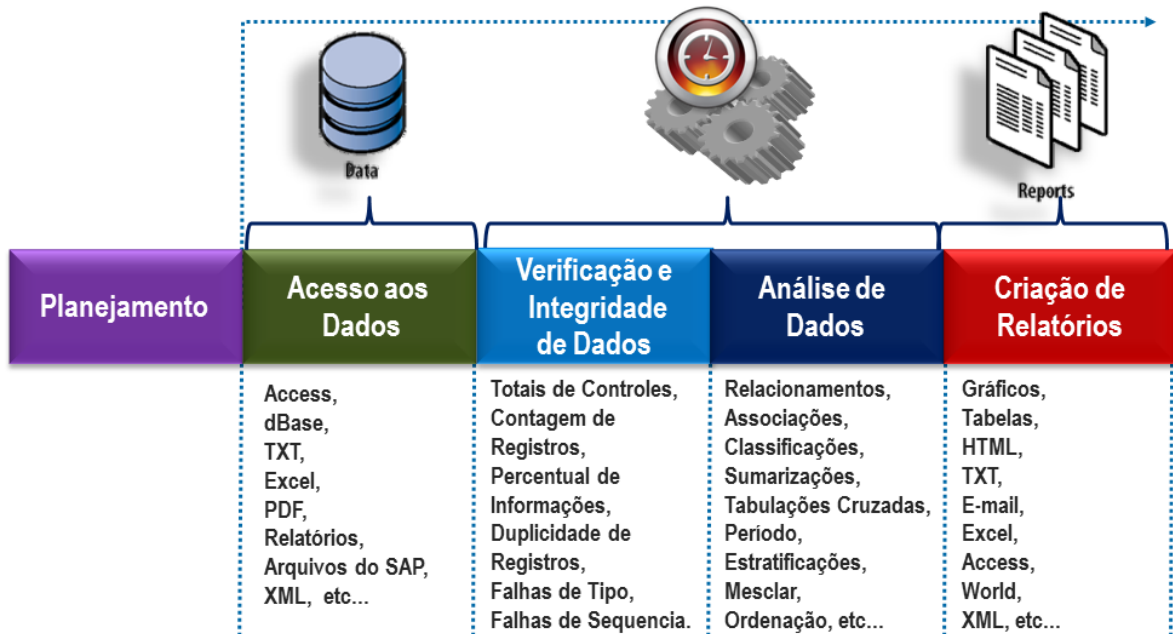
## **5) Analisar os seus dados**

O software trabalha com uma tabela de entrada por vez. Entretanto, é possível trabalhar com várias tabelas de diversas maneiras: anexando uma tabela a outra, mesclando ou unindo-as em uma única nova tabela ou relacionando as tabelas umas às outras para que elas possam ser analisadas como se fossem uma única tabela.

## **6) Gerar relatório sobre os dados coletados**



Após a análise e verificação dos dados, a última etapa é a elaboração de relatórios gerenciais informando as conclusões encontradas colaborando com a tomada de decisão.



## RESULTADOS OBTIDOS

**Trabalhos desenvolvidos de análise e monitoramento da folha de pagamento:**

Distribuição dos rendimentos pagos em folha aos órgãos:



The screenshot shows the 'Resumir' dialog box with the following data:

Resumir em...		Campos do subtotal...	
Nome	Título	Nome	Título
NUM_CNPJ_ORGAO	NUM_CNPJ	COD_SEQ_ORGAO	COD_SEQ_
NUM_CPF	NUM_CPF	COD_SIT_FUNCIONAL	COD_SIT_F
1 SGL_ORGAO	SGL_ORGAO	COD_VINCULO	COD_VINCI
STA_ATIVO_E	STA_ATIVO	COD_VINCULO_ESPECIAL	COD_VINCI
		COUNT	COUNT
		MES_FOLHA	MES_FOLHA
		QTD_DEP_IR	QTD_DEP_J
		SEQ_FOLHA	SEQ_FOLHA
		TIP_CLASSE_RUBRICA	TIP_CLASSI
		TIP_FOLHA	TIP_FOLHA
		VLR_DESCONTO	VLR_DESCC
		VLR_LIQUIDO	VLR_LIQUII
		VLR_REMUNERACAO_BRUTA	VLR_REMUN
		1 VLR_RUBRICA_FICHA_MES	VLR_RUBRI

Outros campos...

Nome	Título
ANO_FOLHA	ANO_FOLH
COD_CARGO_EFATIVO	COD_CARG
COD_CARGO_EXE	COD_CARG
COD_ELEMENTO_DESPESA	COD_ELEMI

Pré-ordenar      Se...      OK      Cancelar      Ajuda

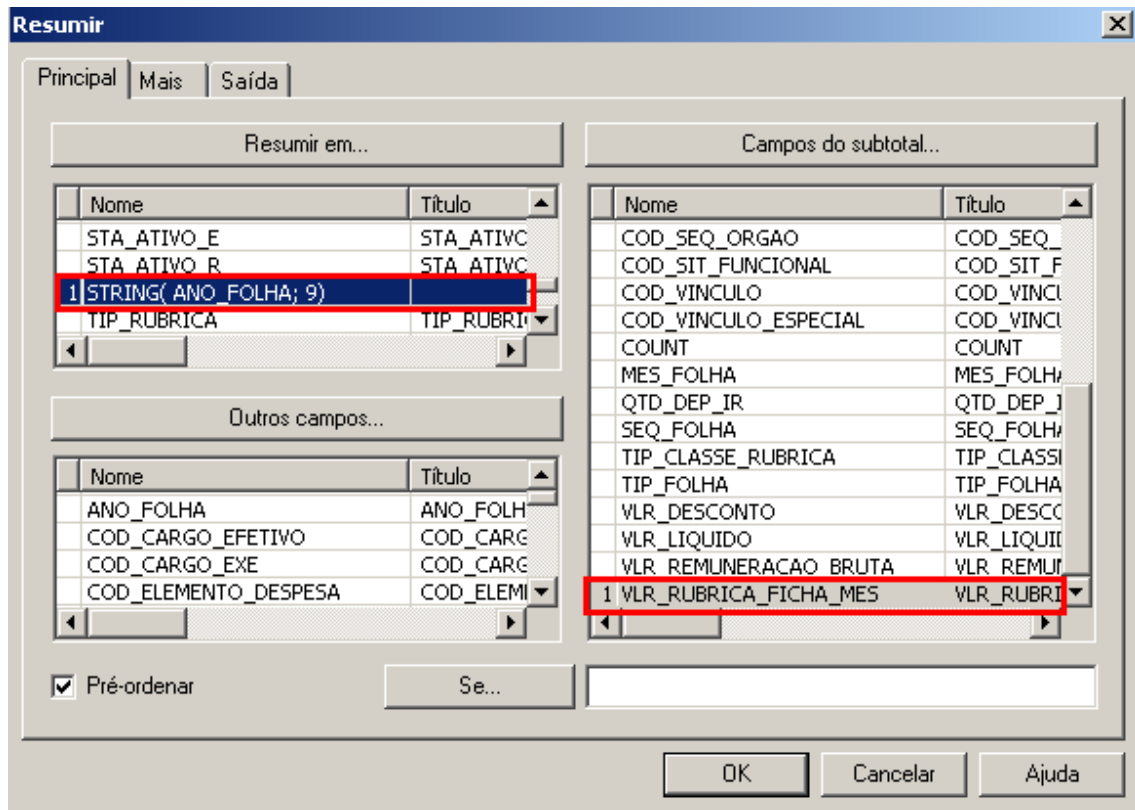
Regularmente são extraídas as informações financeiras de todos os órgãos estaduais que compõem o Poder Executivo.

Através do processo de sumarização, conforme figura acima, é realizado o acompanhamento do acumulado dos rendimentos pagos sendo possível fazer comparações entre órgãos ou períodos distintos e de forma rápida monitorar sua evolução.

Ao mesmo tempo, é possível de saber a média salarial dos servidores por órgão, sendo uma informação complementar para conhecimento dos gestores.



Evolução anual da folha de pagamento:



Também pelo processo de sumarização é possível acompanhar o acumulado anual da folha de pagamento e fazer comparações com anos anteriores. Isto possibilita acompanhar o crescimento das despesas com pagamento dos servidores e realizar estudo para os anos subsequentes.



Acompanhamento do quantitativo de servidores por nível de escolaridade:

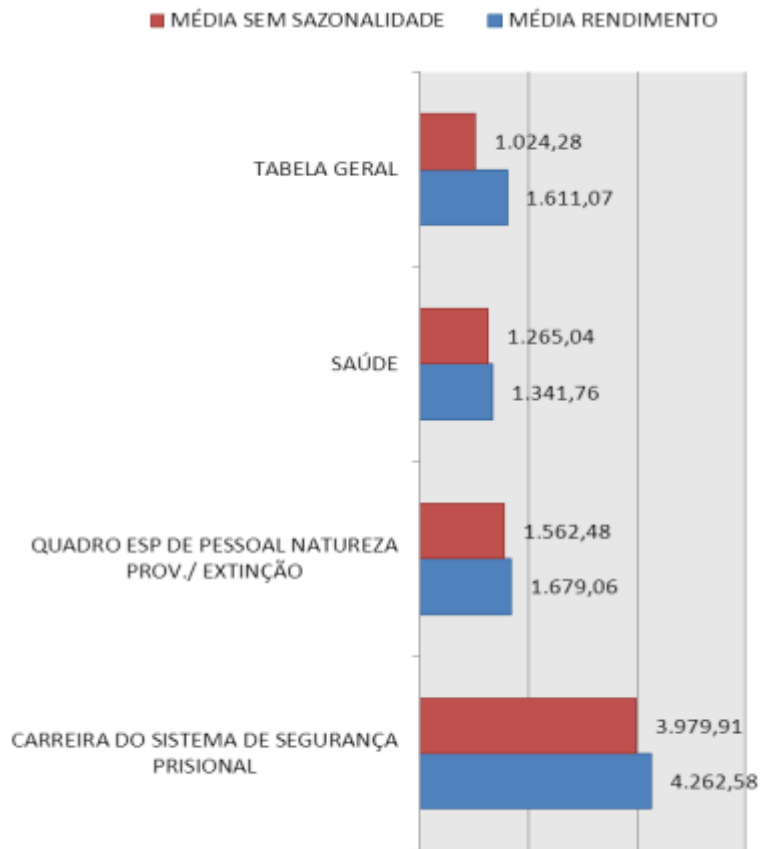
<b>CARREIRA</b>	<b>BASICO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>SUPERIOR</b>	<b>TOTAL</b>
CARREIRA DO SISTEMA DE SEGURANÇA PRISIONAL	174	410	-	584
CARREIRAS POLICIAIS (AGENTE/ESCRIVÃES)	-	293	916	1.209
DEFENSOR PUBLICO	-	-	86	86
DELEGADO DE POLÍCIA	-	-	141	141
FISCO	-	-	662	662
MAGISTÉRIO	-	468	8.533	9.001
PERÍCIA CRIMINAL	-	17	33	50
POLÍCIA MILITAR / CORPO DE BOMBEIROS	-	5446	502	5.948
PROC. DE ESTADO, AUTARQUICO E FUNDACIONAL	-	-	77	77
QUADRO ESP DE PESSOAL NAT. PROV. / EXTINÇÃO	1.206	648	726	2.580
SAÚDE	1.086	322	1.019	2.427
TABELA GERAL	8.578	3.587	377	12.542
TÉCNICO POL. PÚBLICAS E GESTÃO GOVERNAMENTAL	-	-	39	39
<b>Total Geral</b>	<b>11.044</b>	<b>11.191</b>	<b>13.111</b>	<b>35.346</b>

Mensalmente é feito o cruzamento de informações do banco de dados da folha de pagamento para extrair informações dos servidores.

Uma das informações colhidas é sobre escolaridade. A tabela acima permite acompanhar do quantitativo dos servidores por carreira X escolaridade. Esta tabela também possibilita acompanhar o quantitativo de servidores e comparar mensalmente o quantitativo destes que se afastam das atividades a exemplo de aposentadoria ou licenças.



Médias remuneratórias por carreira:

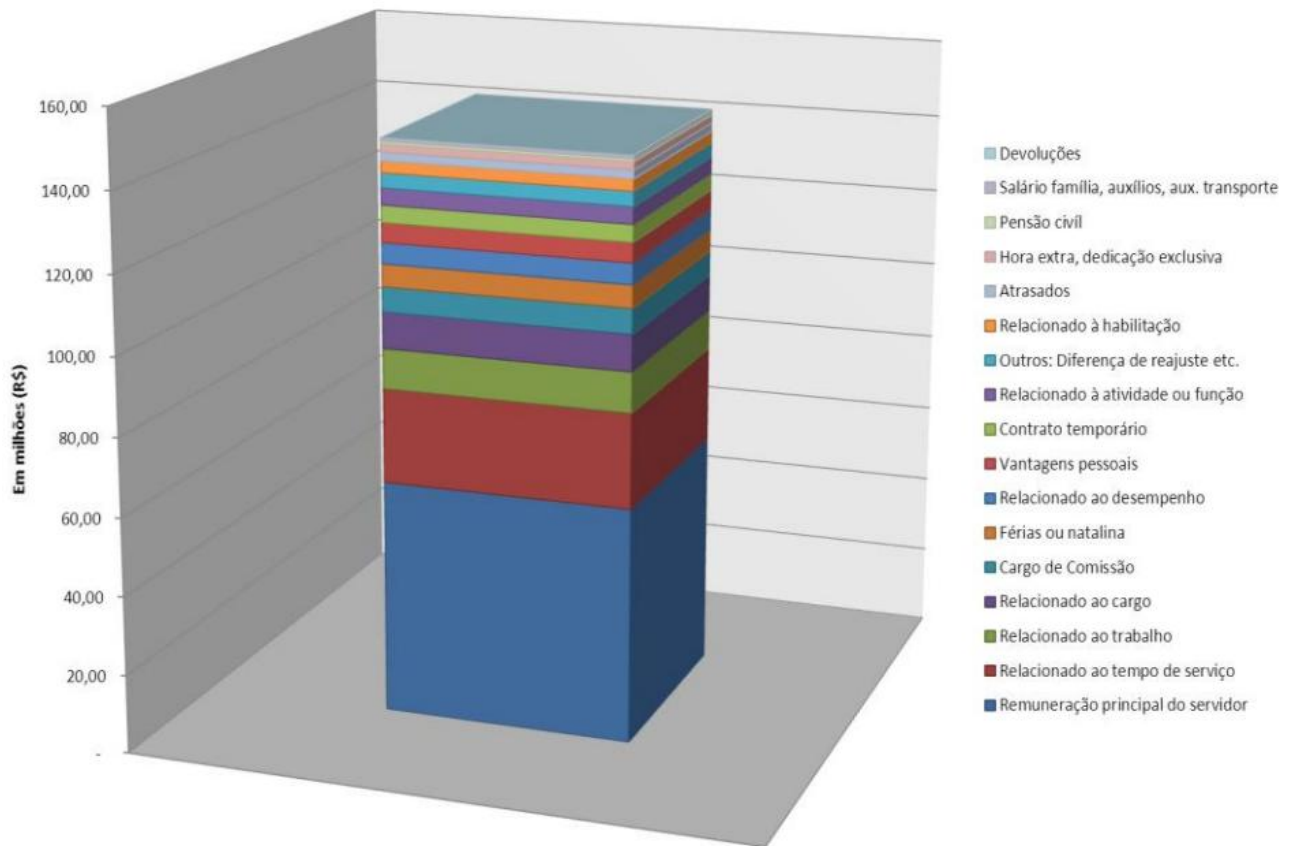


Mensalmente é feito uma análise das médias remuneratórias por carreira. Esta operação é realizada através da execução automática de scripts sendo possível a obter esta informação em curto espaço de tempo. Estas médias remuneratórias são separadas por carreira, possibilitando fazer diversos tipos de comparações e simulações.





### Distribuição de rendimentos por Rubrica:

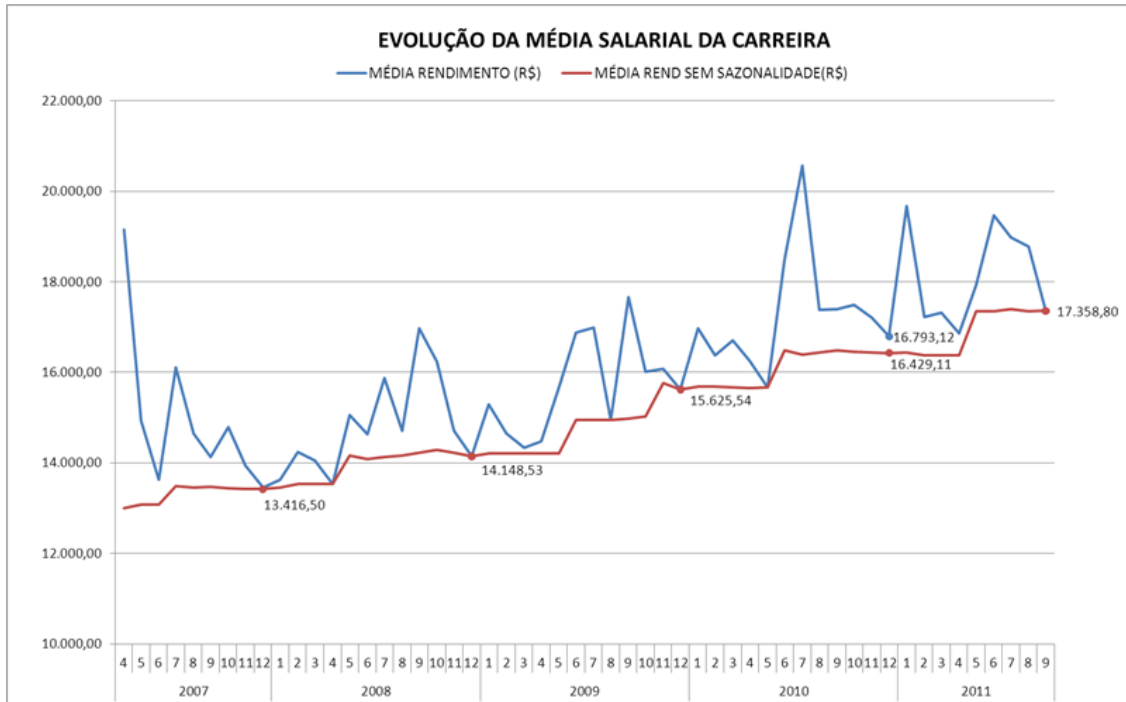


Foi realizado um estudo sobre as rubricas utilizadas na folha de pagamento e identificado quais possuíam relação entre si. Em seguida estas rubricas foram classificadas e agrupadas, permitindo acompanhar de forma prática sua distribuição na folha de pagamento.

Este trabalho melhorou o conhecimento de como estão distribuídos os rendimentos da folha de pagamento.



Simulações de reajuste salarial:



Para possibilitar aos gestores melhor conhecimento dos rendimentos pagos aos servidores estaduais, é possível extrair dados de uma determinada carreira, em um determinado período e realizar simulações e projeções.

A figura acima demonstra o resultado de uma análise. Em azul os rendimentos percebidos e em vermelho os rendimentos sem sazonalidade (rubricas não ordinárias a exemplo de: férias, adiantamento de gratificações, atrasados)

#### Resumos da folha de pagamento – Briefing Mensal

Mensalmente são extraídos os dados da folha de pagamento para elaboração de um relatório completo da folha de pagamento. Neste documento são feitas análises completas e minuciosas de despesa por órgão, carreiras, servidores, escolaridade, rubricas, sazonalidade da folha, além do acompanhamento pontual dos quantitativos dos quadros de pessoal.



Quando o processamento da folha mensal é concluído e emitido a ordem de pagamento, é realizado um acesso somente leitura ao banco de dados e feito uma carga das informações no software de auditoria. Logo em seguida são executados scripts com comandos pré-definidos que realizam associações automáticas entre tabelas facilitando a elaboração destes relatórios. Estes scripts facilitam o trabalho dispensando o usuário de realizar operações repetitivas, podendo ser utilizado sempre que necessário.

#### Análise de rubricas

Periodicamente é feita análise no banco de dados da folha de pagamento e verificado o surgimento de novas rubricas. A criação destas rubricas se deve ao surgimento de novas gratificações ou demandas judiciais.

Muitas destas rubricas criadas são desnecessárias pois já existem outras similares que podem ser utilizadas para o pagamento.

Para fazer este controle é utilizado o software de auditoria que detecta estas novas rubricas e os valores lançados, evitando possíveis erros de lançamento.

#### Tempo de serviço

Através de scripts é feito o acompanhamento automático dos servidores que já possuem idade para aposentadoria. Esta ação possibilita que o Estado tenha um melhor conhecimento dos servidores que estão prestes a se afastar contribuindo para o monitoramento elaboração de novos concursos.

#### Maiores salários

Esta também é uma operação automatizada através de comandos em scripts, realizando a verificação de maiores salários e identificando se algum servidor ultrapassou o teto.

#### Discrepância de rendimentos

Outra importante ação realizada é a comparação entre folhas de pagamento de meses anteriores com objetivo de encontrar discrepâncias de valores. É realizada uma carga dos dados necessários para verificação e após o cruzamento destas informações, são identificados possíveis valores que podem ser um erro. Após ajustes, este processo é repetido em busca de novos erros.



## Anomalias de pagamento

Similar ao estudo anterior, são separadas os 1000 (mil) maiores lançamentos com exceção das rubricas principais de vencimento e verificado se estes possuem um padrão mensal de pagamento.

## Acúmulo de cargos

COD	RUBRICA	NOME RUBRICA	CLASS	GRUPO	CLASS ANTERIOR	F6
1	100001	SUBSÍDIO	N	1		
2	100002	VENCIMENTO EFETIVO	N	1		
3	100004	CARGO EM COMISSÃO SEM VÍNCULO EFETIVO	N	2		
4	100005	CARGO EM COMISSÃO	N	2		
5	100007	SUBSTITUIÇÃO DE CARGO EM COMISSÃO	S	2		
6	100008	GRATIFICAÇÃO DE REPRESENTAÇÃO	N	2		
7	100009	VANTAGEM PESSOAL FIXA	N	10		
8	100010	GRATIFICAÇÃO DE APOIO ÀS ATIVIDADES DE PERÍCIA CRI	S	13		
9	100012	SALÁRIO FAMÍLIA CLT	N	16	10	
10	100015	ADICIONAL DE FÉRIAS	S	14		
11	100016	AUXÍLIO TRANSPORTE	N	15	10	
12	100020	GRATIFICAÇÃO NATALINA 1ª PARCELA	S	14		
13	100022	SALÁRIO CLT	N	1		
14	100023	ADICIONAL NOTURNO	S	4		
15	100024	1ª SALÁRIO CLT 1ª PARCELA	S	14		
16	100027	ADICIONAL DE FÉRIAS CLT	S	14		
17	100034	GRATIFICAÇÃO NATALINA APOSENTADO	S	14		
18	1000100	ABONO DE PERMANÊNCIA JUDICIAL	N	10		
19	100046	INCORPORAÇÃO DE FUNÇÃO DE CONFIANÇA	N	10		
20	100048	INCORPORAÇÃO DE CARGO EM COMISSÃO - 60%	N	10		
21	100050	INCORPORAÇÃO DE CARGO EM COMISSÃO ESPECIAL - 60%	N	10		
22	100052	INCORPORAÇÃO DE CARGO SECRETÁRIO EST. OU EQUIVALEN	N	10		
23	100055	RENDIMENTOS PASEP	S	16	10	
24	100057	ADICIONAL DO TERÇO	N	9		
25	100059	ADICIONAL DO TRIÊNIO	N	9		
26	100061	GRATIFICAÇÃO POR SERVIÇO EXTRAORDINÁRIO	N	8	15	
27	100063	ADICIONAL DE PARTICIPAÇÃO EM COMISSÃO DE TRABALHO	N	8		
28	100064	ADICIONAL DE TRABALHO TÉCNICO OU CIENTÍFICO	S	8		
29	100065	SALÁRIO FAMÍLIA ESTATUTÁRIO	N	16	10	
30	100067	ADICIONAL DE FUNÇÃO	N	5		
31	100070	ADICIONAL DE NÍVEL UNIVERSITÁRIO	N	5		
32	100072	ADICIONAL PROVISÓRIO	S	10	16	
33	100073	GRATIFICAÇÃO DE INSALUBRIDADE	N	4		
34	100076	GRATIFICAÇÃO POR PERICULOSIDADE	N	4		
35	100087	GRATIFICAÇÃO POR PERICULOSIDADE CARGO EM COMISSÃO	N	4		
36	100089	ANULAÇÃO DO SALDO DEVEDOR	S	0	10	no arquivo que vc
37	100091	ADICIONAL DO TERÇO ESPECIAL	N	8		
38	100094	CONASP	N	10		
39	100095	GRAT. ADICIONAL/PM ATRASADA	S	13		
40	100096	VENCIMENTO BASE REQUISITADO	N	1		
41	100097	ADICIONAL COMPLEMENTAR	S	10		
42	100100	VENCIMENTO CONTRATO TEMPORÁRIO	N	17		
43	100102	ABONO PASEP	S	16	10	
44	100103	ABONO PECUINÁRIO LICENÇA ESPECIAL/SSP	S	4	10	
45	100104	GRATIFICAÇÃO DE INSALUBRIDADE CARGO EM COMISSÃO	N	4		
46	100106	INCORPORAÇÃO DE CARGO EM COMISSÃO - 100%	N	10		
47	100113	ADICIONAL DE NÍVEL UNIVERSITÁRIO CC/FC	N	5		
48	100116	SALÁRIO FAMÍLIA ESPECIAL	N	16	10	
49	100119	VENCIMENTO EFETIVO ATRASADO	S	13		
50	100120	GRATIFICAÇÃO POR PERICULOSIDADE CARGO EM COMISSÃO	S	13		
51	100122	GRATIFICAÇÃO POR PERICULOSIDADE ATRASADA	S	13		
52	100123	DEVOLUÇÃO IRRF BLOQUEIO	S	11		
53	100124	SUBSTITUIÇÃO DE CARGO EM COMISSÃO ATRASADO	S	13		
54	100125	HORA EXTRA ATRASADA	S	13		
55	100127	ADICIONAL DO TRIÊNIO ATRASADO	S	13		
56	100130	ADICIONAL NOTURNO ATRASADO	S	13		
57	100131	ADICIONAL DE NÍVEL UNIVERSITÁRIO ATRASADO	S	13		
58	100132	GRATIFICAÇÃO DE INSALUBRIDADE ATRASADO	S	13		
59	100134	GRATIFICAÇÃO POR PERICULOSIDADE ATRASADA	S	13		

Através de scripts, é realizada rotina de checagem para impedir que servidores ingressem em novos vínculos através de concurso público ou contrato evitando um possível acúmulo de cargo.

Outra verificação realizada pela SEPLAG é o cruzamento de informações dos servidores de prefeituras de Sergipe com os servidores estaduais. Estas informações são alimentadas no software de auditoria para buscar servidores que possivelmente estejam com acúmulo de cargo.

Após identificar os casos, estes servidores são convocados e constatado o acúmulo, o servidor deve optar por qual vínculo deseja haver o desligamento.

### **Exemplo de script utilizado para o processamento automático dos dados da folha de pagamento**

```
OPEN B_FINANCEIRO_R
DEFINE REPORT Exibição_padrão
SUMMARIZE ON STRING( COD_VINCULO; 10) OTHER ANO_FOLHA
COD_CARGO_EFETIVO COD_CARGO_EXE COD_ELEMENTO_DESPESA
COD_FONTE_RECURSO COD_GRUPO_EFETIVO COD_GRUPO_EXE
COD_GRUPO_NATUREZA COD_GRUPO_RUBRICA COD_RUBRICA
COD_SEQ_LOCAL COD_SEQ_ORGAO COD_SIT_FUNCIONAL COD_VINCULO
COD_VINCULO_ESPECIAL DES_ELEMENTO_DESPESA
DTA_CADASTRO_RUBRICA MES_FOLHA NIVEL_EFETIVO NOM_ABREVIATURA
NOM_RUBRICA QTD_DEP_IR SEQ_FOLHA STA_ATIVO_E STA_ATIVO_R
TIP_CLASSE_RUBRICA TIP_FOLHA TIP_RUBRICA TIP_RUBRICA_FICHA_MES
TXT_EXPLICACAO_CALCULO TXT_FUNDAMENTO_LEGAL VLR_DESCONTO
VLR_LIQUIDO VLR_REMUNERACAO_BRUTA VLR_RUBRICA_FICHA_MES TO
"C VINCULOS SUMARIZADOS.FIL" OPEN PRESORT ISOLOCALE root
```

```
OPEN C_VINCULOS_SUMARIZADOS
DEFINE REPORT Exibição_padrão
OPEN _A_cadastro SECONDARY
JOIN PKEY COD_VINCULO FIELDS ANO_FOLHA COD_CARGO_EFETIVO
COD_CARGO_EXE COD_ELEMENTO_DESPESA COD_FONTE_RECURSO
COD_GRUPO_EFETIVO COD_GRUPO_EXE COD_GRUPO_NATUREZA
COD_GRUPO_RUBRICA COD_RUBRICA COD_SEQ_LOCAL COD_SEQ_ORGAO
COD_SIT_FUNCIONAL COD_VINCULO COD_VINCULO_ESPECIAL COUNT
DES_ELEMENTO_DESPESA DTA_CADASTRO_RUBRICA MES_FOLHA
NIVEL_EFETIVO NOM_ABREVIATURA NOM_RUBRICA QTD_DEP_IR
SEQ_FOLHA STA_ATIVO_E STA_ATIVO_R TIP_CLASSE_RUBRICA TIP_FOLHA
TIP_RUBRICA TIP_RUBRICA_FICHA_MES TXT_EXPLICACAO_CALCULO
TXT_FUNDAMENTO_LEGAL VLR_DESCONTO VLR_LIQUIDO
VLR_REMUNERACAO_BRUTA VLR_RUBRICA_FICHA_MES SKEY
COD_VINCULO WITH NOM_SERVIDOR NUM_CPF PRIMARY TO "D VINCULOS
NOME CPF" OPEN PRESORT SECSORT ISOLOCALE root
```

### **Outros aspectos teóricos do processo de auditoria:**

A fraude abrange um conjunto de irregularidades e ilegalidades que se caracterizam por engano intencional, havendo ou não o violamento da confiança. Isto pode acontecer para benefícios de pessoas ou prejuízo da organização.



Para evitar as fraudes são necessárias ações periódicas que desencorajem estas práticas limitando assim estes riscos, mesmo que o objetivo principal seja a prevenção da fraude que sua própria detecção.

Estas ações podem ser caracterizadas como:

- a) Circularização (confirmação, junto a terceiros, de fatos existentes);
- b) Verificação física (in loco, com registro fotográfico, se possível);
- c) Conciliações (confronto de registros de fontes diferenciadas);
- d) Exame dos registros;
- e) Análise documental;
- f) Conferência de cálculos;
- g) Entrevistas (indagação escrita ou oral);
- h) Corte das operações (cut-off);
- i) Rastreamento;
- j) Teste laboratorial.

As classificações e formas de apresentação das técnicas de auditoria são agrupadas nos seguintes tipos básicos:

- a) Indagação escrita ou oral - uso de entrevistas e questionários junto ao pessoal da unidade organizacional auditada, para a obtenção de dados.
- b) Análise documental - exame de processos, atos formalizados e documentos avulsos;
- c) Conferência de cálculos - revisão das memórias de cálculos ou a confirmação de valores por meio do cotejamento de elementos numéricos correlacionados, de modo a constatar a adequação dos cálculos apresentados;
- d) Confirmação externa – verificação junto a fontes externas ao auditado, da fidedignidade das informações obtidas internamente. Uma das técnicas consiste na circularização das informações com a finalidade de obter confirmações em fonte diversa da origem dos dados;
- e) Exame dos registros – verificação dos registros constantes de controles regulamentares, relatórios sistematizados, mapas e demonstrativos formalizados, elaborados de forma manual ou por sistemas informatizados. A técnica pressupõe a verificação desses registros em todas as suas formas;



- f) Correlação das informações obtidas - cotejamento de informações obtidas de fontes independentes, autônomas e distintas, no interior da própria Companhia. Essa técnica procura a consistência mútua entre diferentes amostras de evidência;
- g) Inspeção física - exame usado para testar a efetividade dos controles internos administrativos, particularmente daqueles relativos à segurança de quantidades físicas ou qualidade de bens tangíveis. A evidência é coletada sobre itens tangíveis;
- h) Observação das atividades e condições – verificação das atividades que exigem a aplicação de testes flagrantes, com a finalidade de revelar erros, problemas ou deficiências que de outra forma seriam de difícil constatação. Os elementos da observação são:
  - i) Corte das operações ou cut-off - corte interruptivo das operações ou transações para apurar, de forma seccionada, a dinâmica de um procedimento. Representa a “fotografia” do momento-chave de um processo;
  - j) Rastreamento - investigação minuciosa, com exame de documentos, setores, unidades organizacionais e procedimentos interligados, visando dar segurança à opinião do responsável pela execução do trabalho sobre o fato observado.

Recomendações para elaboração de relatórios:

No desempenho das atividades elaborando relatórios e emitindo opiniões, o servidor que analisa os dados necessita agir com a devida precaução e zelo profissional, utilizando o bom-senso em seus atos e seguindo as devidas recomendações:

- Cautela profissional: no desenvolvimento dos trabalhos, deve manter atitude prudente, com vistas a estabelecer uma adequada extensão de seus exames, bem como aplicar uma metodologia apropriada à natureza e complexidade de cada caso;
- Zelo profissional: no desempenho das atividades, deverá atuar com habilidade, precaução e esmero de modo a reduzir ao mínimo possível a margem de erro;



- Comportamento ético: no desenvolvimento dos trabalhos, o servidor que desenvolve o papel de auditor, independentemente de sua formação profissional, não pode valer-se da função em benefício próprio ou de terceiros;
- Sigilo e discrição: o sigilo profissional é regra inquebrável no exercício do processo de análise de dados. O servidor é obrigado a utilizar os dados e as informações de seu conhecimento exclusivamente na execução dos serviços que lhe foram confiados.

Quando da execução dos trabalhos de análise de dados, deverá prezar também os seguintes aspectos: pontualidade na entrega dos trabalhos, calma, educação e paciência; clareza nas perguntas e elaborar relatórios completos e concisos.

## **CONCLUSÃO**

Este trabalho inovador buscou analisar os dados da folha de pagamento e dar mais qualidade às informações inseridas, questionando procedimentos e sugerindo melhorias.

Através de técnicas de auditoria, foram oferecidas recomendações construtivas que possibilitaram melhorar o conhecimento da folha de pagamento dando mais fidedignidade e integridade das informações inseridas.

Todas as ações executadas relatadas neste trabalho possibilitaram ao Estado economia por encontrar falhas nos lançamentos, realocação de mão de obra, reduzindo a quantidade de servidores que verificavam os dados inseridos pelos diversos órgãos e redução dos transtornos causados pela revisão dos vencimentos dos servidores, proporcionando a SEPLAG uma efetiva contribuição para a melhoria da aplicação dos recursos públicos.





## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, A. B. **Qualidade de vida no trabalho**: em busca da excelência pessoal e organizacional. Natal: UFRN, PPGA, 1997. [Dissertação de Mestrado].
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Manual de auditoria operacional**. Tribunal de Contas da União. 3. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo (Seprog), 2010.
- CHIAVENNATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas, o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CODERRE, David G. **Fraud analysis techniques using ACL**, United States, 2009.
- CONAB; **Manual de Auditoria Interna**. 2ª versão. Brasília, 2008
- CORREGEDORIA GERAL DO DISTRITO FEDERAL; **Manual de Auditoria**. Brasília, 2008.
- FERNANDES, Eda C. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- LENHARI, Luciana C.; QUADROS, Ruy. Recursos humanos nas economias baseadas no conhecimento. **Revista Inteligência Empresarial**: gestão do conhecimento e inteligência: oportunidades e desafios para o setor produtivo brasileiro, Rio de Janeiro, n. 12, jul. 2002.
- MORAIS, Henrique H.G.; **Normas técnicas de auditoria I**. Minas Gerais, 2009.
- MULLER, Aderbal; **Desmitificando o trabalho de auditoria**. Santa Catarina, 2010.
- TAYLOR, F.W. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 1978.



---

**AUTORIA**

**Andréa Cristina Andrade Macedo** – Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Endereço eletrônico: [andrea.macedo@seplag.se.gov.br](mailto:andrea.macedo@seplag.se.gov.br)

**Henilton Faria Santos** – Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Endereço eletrônico: [henilton.santos@seplag.se.gov.br](mailto:henilton.santos@seplag.se.gov.br)

**Sidney Rocha da Silva** – Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Endereço eletrônico: [sidney.rocha@seplag.se.gov.br](mailto:sidney.rocha@seplag.se.gov.br)

**Zarath Machado da Rocha** – Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Endereço eletrônico: [zarath.rocha@seplag.se.gov.br](mailto:zarath.rocha@seplag.se.gov.br)

