

Processo nº 53180.006151/2019-85

Assunto: Relatório Semestral COAUD

Ref: Regimento Interno COAUD - item 4.7.4

## RELATÓRIO - Nº 01/2019

### COAUD

#### INTRODUÇÃO

O Comitê de Auditoria (COAUD), na qualidade de órgão de assessoria ao Conselho de Administração (CA) no tocante às funções de auditoria, supervisão e fiscalização tem, dentre as suas competências descritas no Regimento Interno do Comitê (item 4.7.4), a de *elaborar e submeter ao CA, relatório semestral sobre: as atividades desempenhadas pelo Comitê; a descrição das recomendações e conclusões apresentadas à Diretoria Executiva (DIREX) e os resultados alcançados; a avaliação da efetividade dos sistemas de controle interno, da auditoria interna, dos trabalhos da auditoria independente, da qualidade das demonstrações financeiras; e eventuais divergências entre a auditoria independente, Diretoria Executiva e o COAUD, relativas as demonstrações contábeis e os relatórios financeiros.*

Destaca-se que o relatório semestral também deverá ser submetido ao Conselho Fiscal (Regimento Interno - item 4.7.4.1).

A seguir, apresentam-se as informações consolidadas do Comitê, referentes ao período de 26/07/2018 a 19/12/2018, subdivididas em 7 Blocos assim discriminados:

- I - apresenta as atividades desenvolvidas pelo COAUD no 2º semestre de 2018 destacando as reuniões realizadas e os assuntos tratados. Informa também os relatórios elaborados pelo Comitê e as principais recomendações e conclusões sobre temas importantes tais como: Classificação de Contingências, Inaplicabilidade de Licitação, CGPAR 22 que dispõe sobre a sustentabilidade das operadoras de planos de saúde.
- II - trata da avaliação da efetividade dos sistemas de Controles Internos. Para esta parte do relatório adotou-se a seguinte metodologia: 1) exposição doutrinária do tema; 2) análise da maturidade de riscos da empresa, por meio de questionários apresentados ao Departamento de Governança, Riscos e Compliance - DGORC; 3) enfrentamento prático de riscos existentes na Corregedoria; 4) considerações finais com consolidação dos resultados da análise feita. Partiu-se da premissa de que, primeiro, dever-se-ia analisar o estágio de maturidade dos Correios. Para tanto, aprofundamos na própria área de risco da organização. Neste aspecto, buscou-se perceber o momento pelo qual vive a instituição em matéria de risco. A opção de se promover um estudo específico dos riscos existentes na Corregedoria se deu após a percepção de que, apesar de sua condição institucionalmente estratégica, o referido setor encontra-se bem fragilizado, o que constitui num grande risco para a empresa. Outras situações, tais como, Ouvidoria, Superintendência Executiva de Controladoria - SUCON, análise imobiliária, serão objeto de estudo ao longo do primeiro semestre.
- III - dispõe sobre a avaliação da efetividade dos trabalhos de Auditoria Interna: contextualização do tema, avaliação da Auditoria Interna considerando 5 dimensões (1. Normas e Atributos, 2. Independência e Objetividade, 3. Proficiência e Zelo Profissional, 4. Programa de Garantia de Qualidade e Melhoria, e 5. Normas de Desempenho).
- IV - trata da avaliação da efetividade dos trabalhos de Auditoria Independente, a luz do formulário de avaliação desenvolvido por este colegiado que possui uma escala que varia de 0 a 4, onde: 0 (Não se aplica), 1 (Ruim), 2 (Regular), 3 (Bom) e 4 (Ótimo). A norma internacional de auditoria ISA (*International Standard on Auditing*) – 260 *Communication with those charged with governance* (Comunicações de questões de auditoria com os encarregados da governança) apresenta lista de assuntos, não exaustiva sobre temas que os auditores independentes normalmente devem tratar. Especialmente nos momentos de abordagem desses assuntos ocorrem ricas interações com os auditores. São circunstâncias relevantes para que o Comitê de Auditoria possa observar a atuação dos auditores independentes e formar uma avaliação sobre a qualidade de seus serviços. O foco do COAUD dos Correios na avaliação dos auditores, foi dividido em sete tópicos: Estrutura da firma e capacitação, Direcionamento dos recursos e dedicação, Resultados, Comunicação, Plano de Auditoria, Custos e Independência. Além da opinião do COAUD no referido relatório, destaca-se que foram emitidas avaliações por setores de forma independente (AUDIT, DETRI, SUCON, DECON) e de forma colegiada (VIFIC), que foram considerados na avaliação final da firma de auditoria independente. É imperioso destacar que, na data da divulgação desse relatório, os trabalhos de auditoria referente ao exercício não estavam findados, portanto, as notas e opiniões descritas abaixo poderão sofrer alterações relevantes após a conclusão desses trabalhos. Entendemos ser de grande valia a divulgação desse relatório sempre ao final do primeiro semestre, com o objetivo de se avaliar o trabalho da firma de auditoria independente de forma mais ampla e precisa, e após a emissão do Relatório de Auditoria acerca do exercício anterior (no caso as Demonstrações Financeiras de 2018).

Nos Blocos V - "Avaliação da qualidade das demonstrações financeiras" e VI - "Eventuais divergências entre a Auditoria Independente, Diretoria Executiva e COAUD, relativas às demonstrações contábeis e os resultados financeiros", o COAUD comunica que as informações serão analisadas em julho de 2019, quando o relatório integrado estiver finalizado.

A conclusão geral do relatório conta no Bloco VII.

#### **Bloco I – Atividades desempenhadas pelo COAUD**

O COAUD, no período anteriormente citado, reuniu-se com o Conselho de Administração, Diretoria Executiva, Conselho Fiscal, áreas internas e empresas prestadoras de serviços, conforme segue:

##### **1. Reuniões com órgãos colegiados ou seus membros:**

Conselho de Administração	<ul style="list-style-type: none"><li>8ª ROCA (23/08/2018): entrega do primeiro Relatório de Atividades do COAUD com análise referente as provisões das contingências judiciais e ativos contingentes.</li><li>9ª ROCA (26/09/2018): discutiu-se sobre a agenda de trabalho do Comitê e manifestou a necessidade do COAUD ter uma pauta estratégica, demonstrando para o Conselho de Administração, a relevância dos assuntos que estão sendo tratados e monitorados pelo Comitê. (10ª ROCAUD, 27/09/2018)</li><li>10ª ROCA (25/10/2018): manifestação sobre CGPAR 22/2018 e TAC / POSTALIS / PREVIC. (14ª ROCAUD, 25/10/2018)</li></ul>
---------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>11ª ROCA (29/11/2018): apresentação dos assuntos FIPECAFI, Demonstrações Financeiras Trimestrais e Relatório nº 5/2018/COAUD – CGPAR-22. (19ª ROCAUD, 29/11/2018)</li> </ul>
Diretoria Executiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>47ª REDIR (07/12/2018): apresentação do panorama de atividades realizadas pelo Comitê em 2018. (20ª ROCAUD, 07/12/2018)</li> </ul>
Conselho Fiscal	<ul style="list-style-type: none"> <li>8ª ROCF (31/08/2018): acompanhamento da exposição sobre as Demonstrações Financeiras do 2º Trimestre/2018 e explanação sobre o 1º Relatório de Atividades do COAUD, entregue ao Conselho de Administração na 8ª ROCA, em 23/08/2018. Na oportunidade manifestaram ao Conselho Fiscal a sua percepção sobre os principais pontos discutidos com as áreas internas, assim como demonstraram o seu alinhamento com os registros daquele Conselho no que concerne à situação econômico-financeira da Empresa. (6ª ROCAUD, em 31/08/2018)</li> <li>12ª ROCF (19/12/2018): apresentação do panorama de atividades realizadas pelo Comitê em 2018 e acompanhamento da exposição sobre fluxo de caixa. (22ª ROCAUD, 19/12/2018)</li> </ul>
Presidente do Conselho de Administração	<ul style="list-style-type: none"> <li>apresentação membros COAUD ao Presidente do Conselho de Administração – Juarez Aparecido de Paula Cunha. O Presidente do COAUD contextualizou as atribuições do COAUD, dentre outros assuntos relevantes para serem abordados junto ao Conselho (CPC 25, grau de aderência das decisões do CA na empresa em 2018, avaliação de desempenho administradores, fluxo de caixa e Postal Saúde – sob o risco de intervenção, contingências, seguro responsabilidade). (8ª ROCAUD, em 14/09/2018)</li> </ul>
Presidente dos Correios	<ul style="list-style-type: none"> <li>report sobre o Termo de Ajustamento de Conduta - TAC a ser assinado entre a Superintendência Nacional de Previdência Complementar - PREVIC e Instituto de Previdência Complementar - sob Intervenção - POSTALIS. O foco da reunião foi posicionar ao Presidente dos Correios sobre a necessidade de se constituir um grupo de trabalho ou definir uma pessoa/grupo de pessoas/área para desempenhar o papel de tornar viável o cumprimento do cronograma constante na cláusula terceira do referido TAC. A iniciativa do COAUD reside na preocupação com a exiguidade do tempo constante do citado cronograma e as suas penalidades advindas, conforme previstas nas cláusulas 4ª, 5ª e 6ª do referido do TAC. (13ª ROCAUD, 19/10/2018)</li> <li>report sobre CGPAR 22/2018 e TAC/Postalis/PREVIC, para complementar as informações apresentadas ao Conselho de Administração nesta data sobre CGPAR 22/2018 e TAC/Postalis/PREVIC. (14ª ROCAUD, 25/10/2018)</li> <li>apresentar o Relatório preliminar do COAUD referente a CGPAR-22/2018. (15ª ROCAUD, 01/11/2018)</li> <li>interação com Presidente e Superintendente Executivo (SEGER) referente governança Corporativa. (22ª ROCAUD, 19/12/2018)</li> </ul>
Membro do Conselho de Administração (SEST/MP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>reunião referente ao Relatório nº 5/2018-COAUD (CGPAR-22). (18ª ROCAUD, em 23/11/2018)</li> </ul>

## 2. Reuniões com órgãos ou empresas externas:

BDO RCS Auditores Independentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>papéis de Trabalho - Auditoria Independente. (3ª ROCAUD, 10/08/2018)</li> <li>principais aspectos nas demonstrações financeiras que afetam a ECT. (4ª ROCAUD, em 17/08/2018)</li> <li>abordou-se sobre a extensão da responsabilidade do atuário e participação da BDO no cálculo; a modificação no relatório de auditoria, no que tange ao ativo contingente reconhecido às demonstrações financeiras e função do pressuposto da imunidade tributária; ações contingenciais - no terceiro trimestre, o critério de provisionamento será reavaliado e, caso não esteja adequado por não atender ao CPC 25, poderá vir a ser uma ressalva no balanço; evolução da avaliação da Auditoria Independente ao ambiente de controles internos dos Correios nos últimos doze meses; a necessidade do COAUD analisar os relatórios da Auditoria Independente, antes do encaminhamento para o Conselho de Administração. (8ª ROCAUD, em 14/09/2018)</li> <li>Relatório de Controles Internos/2017. (13ª ROCAUD, 19/10/2018)</li> </ul>
POSTAL SAÚDE e POSTALIS (devido ausência da VESTING)	<ul style="list-style-type: none"> <li>cálculo do benefício pós emprego. (4ª ROCAUD, em 17/08/2018)</li> </ul>
VESTING	<ul style="list-style-type: none"> <li>resultados da Avaliação Atuarial das Obrigações dos Benefícios de Pós-Emprego da ECT em 31/12/2017 em conformidade com o Pronunciamento CPC 33 (R1). (6ª ROCAUD, em 31/08/2018)</li> </ul>
POSTAL SAÚDE	<ul style="list-style-type: none"> <li>processo financeiro da operadora. (7ª ROCAUD, em 05/09/2018)</li> <li>apresentação dos pontos relevantes identificados no Relatório Consolidado sobre o custo do benefício de assistência à saúde na modalidade autogestão (Resolução CGPAR 22/2018). (10ª ROCAUD, 27/09/2018)</li> <li>apresentação sobre o Sistema Benner. (16ª ROCAUD, 09/11/2018)</li> <li>apresentação sobre Plano Família. (18ª ROCAUD, em 23/11/2018)</li> </ul>
CGU Controladoria-Geral da União	<ul style="list-style-type: none"> <li>apresentação dos membros e visão geral dos trabalhos desenvolvidos pela CGU no âmbito dos Correios. (9ª ROCAUD, em 21/09/2018)</li> </ul>
SEST (Secretaria de Coordenação das Empresas Estatais)	<ul style="list-style-type: none"> <li>participação no 3º Ciclo de Avaliação – IG/SEST. (18ª ROCAUD, em 23/11/2018)</li> </ul>

## 3. Reuniões com órgãos internos e temas abordados pelo COAUD:

1ª ROCAUD, 26/07/2018	<p>Apresentação inicial sobre a estrutura dos Correios.  Eleição do Presidente do Comitê de Auditoria (COAUD).  Aprovação do Calendário das Reuniões Ordinárias 2018.  Apresentação do Plano de Trabalho 2018.  Definição de Método de trabalho.  Apresentação do Regimento Interno.</p>
2ª ROCAUD, 02/08/2018	<p>Aprovação do Plano de Trabalho COAUD para 2018.  Revisão do Calendário 2018.  Apresentação do PAINT e último RAINTE aprovado.</p>
3ª ROCAUD, 10/08/2018	<p>Exposição – Papéis de Trabalho / Auditoria Independente (BDO RCS Auditores Independentes).  PAINT e classificação de riscos.</p>

	Atividades desenvolvidas pela extinta Comissão Provisória de Auditoria. Imunidade Tributária. Benefícios pós emprego. Demonstrações financeiras.
4ª ROCAUD, 17/08/2018	Classificação das provisões (contingências – grau de risco). Principais Riscos que afetam a ECT (foco da Auditoria Interna). Principais aspectos nas demonstrações financeiras que afetam a ECT (BDO RCS Auditores Independentes). Cálculo do Benefício Pós-Emprego – VESTING (Postal Saúde e Postalis)
5ª ROCAUD, 24/08/2018	PAINT – Classificação de riscos na construção. Planejamento Estratégico e iniciativas estratégicas. Atividades desenvolvidas pela extinta Comissão Provisória de Auditoria. Visão Geral dos Relatórios de Ouvidoria.
6ª ROCAUD, 31/08/2018	Resultados da Avaliação Atuarial das Obrigações dos Benefícios do Pós-Emprego da ECT em 31/12/2017 em conformidade com o Pronunciamento CPC 33 (R1) – VESTING.
7ª ROCAUD, 05/09/2018	Apresentação ex-membro da Comissão Provisória de Auditoria e atual membro do Conselho de Administração – Marcos Cesar Alves da Silva. Demonstrações Financeiras de Julho/2018. Riscos. Postal Saúde – processo financeiro da operadora.
8ª ROCAUD, 14/09/2018	Exposição BDO RCS Auditores Independente. Avaliação de Desempenho de Administradores e Conselheiros Fiscais. Atualização da Estratégia Correios. Apresentação dos membros COAUD ao Presidente do Conselho de Administração – General Juarez Aparecido de Paula Cunha. Contingência e parecer jurídico referente ao relatório da área de Logística submetido ao Conselho de Administração. PREVIC - Auditoria no Postalis
9ª ROCAUD, 21/09/2018	Seguro de Responsabilidade. Iniciativa Estratégica – Gestão de Desempenho Organizacional – <i>Enterprise Performance Management</i> . Relatórios de Auditoria. CGPAR-22 - Postal Saúde.
10ª ROCAUD, 27/09/2018	CGPAR-22 – Postal Saúde. Análise Demonstrações dos Resultados dos Exercícios de Julho e Agosto de 2018. Ética nos Correios.
11ª ROCAUD, 05/10/2018	Detalhamento do PACIN 2018 (Plano Anual de Controles Internos). Iniciativa Estratégica – Gestão de Desempenho Organizacional – <i>Enterprise Performance Management</i> .
12ª ROCAUD, 10/10/2018	Contingências – andamento do processo de implantação da nova metodologia IUS. Auditoria – trabalho de verificação do cumprimento da CGPAR-22, artigo 4º junto à Postal Saúde. Auditoria – Metodologia de <i>Follow-Up</i> . Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) – assinatura.
13ª ROCAUD, 19/10/2018	Cumprimento da CGPAR-22, artigo 4º - posicionamento sobre as medidas de supervisão junto às controladas/coligadas/mantidas. Atividades de <i>Compliance</i> (Integridade e Conformidade), Gestão de Riscos e Controles Internos realizadas de julho a setembro de 2018. BDO – Relatório de Controles Internos/2017 (Correios, CorreiosPAR e Postal Saúde). Apresentação PAINT/2019. Implantação da metodologia da contingência (IUS).
14ª ROCAUD, 25/10/2018	Contratação de Seguro de Responsabilidade. Orçamento OBZ – Metodologia. Controle de Imóveis da ECT. Formato de atuação da Auditoria nas entidades ligadas.
15ª ROCAUD, 01/11/2018	Aderência da Área Operacional e Planejamento Estratégico, e PS&OP. Demonstrações Financeiras – Setembro/2018. Utilização de imóveis dos Correios pela Postal Saúde. Relatório de Auditoria da Postal Saúde.
16ª ROCAUD, 09/11/2018	Sistema Benner – Postal Saúde. Relatório de Auditoria da Postal Saúde.
17ª ROCAUD, 14/11/2018	Modelo de Margem de Contribuição (FIPECAFI). Política de consequência – Auditoria. Demonstrações Financeiras Trimestrais ECT e CorreiosPAR. Projeção de Caixa 2018. Aditivo de horas BDO (Postalis). Alteração no Regimento Interno do COAUD. Definição dos temas estratégicos a serem trabalhados no âmbito do Colegiado e os responsáveis pela relatoria. Apuração de custo nos Correios (caso FNDE).
18ª ROCAUD, 23/11/2018	Plano Família – Postal Saúde. Seguro Responsabilidade – Contratação. Compensação Tributária para a Projeção Fluxo de Caixa. Demonstrações Financeiras Trimestrais.
19ª ROCAUD, 29/11/2018	Participação do COAUD na reunião do Conselho de Administração (FIPECAFI, Relatório nº 5/2018/COAUD – CGPAR-22 e Demonstrações Financeiras Trimestrais).
20ª ROCAUD, 07/12/2018	Painel de Contingência (andamento e cronograma das atividades). Relatório Integrado TCU (cronograma de ações Correios).
21ª ROCAUD, 10/12/2018	Plano de Indicadores e Metas Setoriais 2018. Seguro de Responsabilidade (cronograma). Avaliação das demonstrações financeiras (Regimento Interno COAUD).
22ª ROCAUD, 19/12/2018	Relatório de Imóveis Correios (2º Semestre 2018). Qualidade das Demonstrações Financeiras. Processo de análise da SUCON/VIFIC. Comitê solicita informações para Ética, Corregedoria, Ouvidoria. Contratação de Seguro de Responsabilidade Civil.

#### 4. Relatórios elaborados:

- Rel. 1 - Report ao Conselho de Administração sobre as atividades do COAUD (análise sobre as provisões das contingências judiciais e ativos contingentes).
- Rel. 2 - Solicitação de esclarecimentos adicionais à Nota Técnica nº 20/2018/GCOS-DECON (resultado econômico-financeiro julho/2018).
- Rel. 3 Proposta de enquadramento dos recursos de logística integrada como estratégicos vinculados à atividade finalística dos Correios. Inaplicabilidade de licitação. Limites de competência do COAUD. (solicitação do Presidente do CA na 8ª ROCAUD, em 14/09/2018)
- Rel. 4 - Retorno de Solicitação de esclarecimentos adicionais à Nota Técnica nº 20/2018/GCOS-DECON (resultado econômico-financeiro julho/2018).
- Rel. 5 - Manifestação COAUD acerca do Relatório Técnico nº 7/2018/GCOP-SUCON (CGPAR-22).

## 5. Recomendações e Conclusões

A seguir apresenta-se as principais recomendações e conclusões, constantes nos relatórios COAUD:

**5.1. PAINT e RAINIT:** necessidade de conscientização dos gestores das áreas envolvidas quanto à adequação das respostas às manifestações e recomendações da AUDIT nos quesitos tempo e qualidade. Constatou-se mais de 900 pontos de auditoria sem qualquer manifestação dos responsáveis. (AUDIT – Relatório nº 1/2018-COAUD)

**5.2. Classificação das provisões (contingências – grau de risco):** apresentação dos procedimentos adotados pela empresa de modo a reconhecer as provisões de acordo com o risco – provável, possível e remoto. Assim, em relação às provisões das contingências judiciais e ativos contingentes, seguem considerações, constantes no Relatório nº 1/2018-COAUD:

a) Necessidade de revisão dos procedimentos internos de análise e mensuração – a atribuição dos valores passíveis de serem reconhecidos ou não no patrimônio dos Correios, deve levar em consideração a melhor estimativa dos impactos que cada processo trará no patrimônio da organização, considerando-se a aderência dos pedidos formulados e a probabilidade de êxito.

b) Revisão dos processos até a data da implementação dos novos procedimentos de análise – há necessidade de revisão dos processos atuais de acordo com os novos procedimentos. A esse respeito, de acordo com informações do Departamento Jurídico (DEJUR), o contencioso dispõe de um total de 95.040 processos (pastas), dos quais destacam-se 2.718 de natureza cível (R\$ 434.207.328,98) e 9.720 de natureza trabalhista (R\$ 695.445.593,01) tipificados como perda possível. Portanto, diante do expressivo volume de pastas e a necessidade de sua revisão, as pastas ora mencionadas podem merecer especial atenção quanto a probabilidade de vir a tornar a ser um risco provável, e com isso estarem sujeitos ao reconhecimento no passivo dos Correios. A sugestão do COAUD, portanto, não é outra senão a de se promover um escalonamento na análise das “pastas”, iniciando-se pelas supramencionadas.

c) Divulgação apresentada nas Demonstrações Financeiras dos Correios ao final do 2º Trimestre de 2018 – o modo em que é relatada a situação ora descrita em Notas Explicativas das Demonstrações Financeiras do 2º Trimestre de 2018 (DECON/VIFIC) poderá ser melhorada com objetivo de retratar os procedimentos adotados para análise do contencioso e sua classificação como provável, possível ou remota.

d) Divulgação em Notas Explicativas das Contingências Ativas – não obstante a confiante posição adotada frente ao assunto – Imunidade Tributária, o COAUD posiciona-se de acordo com a Nota Técnica DETRI/VIFIC 261/2017, considerando o risco que há do reconhecimento ativo contingente.

"Política estratégica tributária, imunidade tributária recíproca e os impactos nas demonstrações financeiras do exercício de 2016: o posicionamento técnico da área tributária e contábil foi no sentido do não reconhecimento do ativo contingente, conforme verifica-se na Nota Técnica DETRI/VIFIC 261/2017." (DETRI - Relatório nº 1/2018-COAUD)

### 5.3. Proposta de enquadramento dos recursos de logística integrada como estratégicos vinculados à atividade finalística dos Correios. Inaplicabilidade de licitação. Limites de competência do COAUD. (Relatório nº 3/2018-COAUD)

A Presidência do Conselho de Administração dos Correios, solicitou ao COAUD, a análise do tema, e compreendida pelo CA a inexigibilidade de licitação, nos termos do parecer jurídico supramencionado, deverá o COAUD se ocupar da análise da existência de “procedimentos internos de tomada de decisão, devidamente documentado, observado os regulamentos internos, para fins de registro e observância das regras gerais de direito público”; da responsabilidade na escolha de parceiros adequados para a execução dos serviços; de outros requisitos, tais como, “a comprovação da expertise e o domínio das técnicas pertinentes ao objeto a ser executado”; da justificativa de cada escolha, atentando-se para o fato de que, ao fazê-lo, não se contrarie ou se ofenda os princípios da administração pública, “seja por privilegiar ou prejudicar especialmente alguém”, seja no pagamento de preços exorbitantes ou remuneração “de serviços desnecessários ou não prestados etc.”.

Assim, em que pese a inaplicabilidade de licitação apresentar uma oportunidade para que os Correios venham dispor de maior agilidade e competitividade, é justa a preocupação do Conselho de Administração de que a simplificação de procedimentos que buscam garantir os princípios da administração pública possam, também, abrir oportunidades para que tais princípios não sejam alcançados.

Nesse cenário, destaca-se que o nível de eficácia dos Controles Internos conforme apresentado no Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna (RAINIT 2017, p.6) é classificado como pouco eficazes ou medianamente eficazes, com viés de baixa. Adicionalmente, os últimos relatórios da Auditoria Interna apresentados a este Comitê vão ao encontro dessa avaliação, demonstrando uma baixa aderência organizacional ao cumprimento ou realização dos procedimentos formalmente estabelecidos.

Não menos importante, a partir do Relatório Acompanhamento de Iniciativas Estratégicas – Dez em 1: foco, ação e resultado, que monitora a implementação do Planejamento Estratégico 2017-2022, constata-se uma baixa aderência entre o que está previsto com o que está executado, a ponto de, para o exercício de 2019 a mencionada estratégia passar somente e, tão somente, por uma atualização e não uma revisão.

Desse modo, e à medida que o Conselho de Administração compreenda que tal procedimento (inaplicabilidade de licitação) seja oportuno à organização, requererá maior necessidade de monitoramento, observando-se os princípios da administração pública, competindo ao COAUD, após a escolha do procedimento, analisar se houve observância aos princípios (isonomia, publicidade, economicidade) da administração pública.

### 5.4. Manifestação COAUD acerca do Relatório Técnico nº 7/2018/GCOP-SUCON. (Relatório nº 5/2018-COAUD)

No eventual descumprimento das exigências regulatórias, que neste caso, entende-se principalmente o cumprimento do disposto no artigo 4º da Resolução CGPAR 22/2018, é imperativo que a Diretoria Executiva solicite à operadora a elaboração de plano de ação a ser submetido ao Conselho de Administração, o qual será responsável por sua supervisão. Seguem alguns itens que deveriam ser objeto de atenção por parte dos Correios e da Postal Saúde:

- Definição de metas a serem atingidas pela Postal Saúde em relação ao desempenho da saúde assistencial, fazendo-se constar as referidas metas em plano de trabalho, monitorando a execução deste e exercendo sobre os responsáveis cobranças acerca do cumprimento do que fora definido;
- Mapeamento de riscos estratégicos por meio de matriz que estabeleça o nível de criticidade de cada risco identificado, a estratégia de monitoramento, a responsabilidade para cada linha de defesa e a política de mitigação, para um enfrentamento profícuo e eficaz;
- Definição de indicadores de monitoramento das metas estabelecidas e dos riscos mapeados;
- Monitoramento contínuo dos riscos estratégicos e das metas estabelecidas;
- Definição expressa dos responsáveis (pessoal, área, Departamento) para o regular acompanhamento do cumprimento das metas e mapeamento de riscos;

- Elaboração de política de consequência – acredita-se que a definição dos itens ora mencionados somente terá eco à medida que os responsáveis por cada uma das etapas possam ser avaliados e cobrados de acordo com as suas responsabilidades e compromissos estabelecidos e assumidos organizacionalmente.

## **BLOCO II - Avaliação da efetividade do sistema de Controle Interno**

### **1. Importância do Tema**

O objetivo da governança corporativa é preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão, sua longevidade e o bem comum.

Para que esse objetivo seja alcançado, é preciso, dentre outras situações, desenvolver um controle adequado. Dentre as muitas atribuições da governança, uma delas diz respeito aos riscos e a adequada gerência que sobre eles deve-se ter.

Espera-se do Comitê de Auditoria que ele supervisione a adequação dos processos relativos ao gerenciamento de riscos e ao sistema de controles internos, em linha com as diretrizes estabelecidas pelo Conselho de Administração.

De acordo com o IBGC (p. 28):

O COAUD "deve desenvolver papéis de supervisão de gestão de riscos conforme definidos pelo CA. A supervisão da execução das políticas, o cumprimento das normas de gestão de riscos, bem como o acompanhamento dos indicadores-chave de riscos devem ser objeto de relatórios para o Conselho. Estes, por sua vez, devem incluir alertas e pontos de discussão de temas relativos a riscos para deliberação do CA. Isso deve incluir avaliações periódicas da cultura de riscos que permeia a organização".

Esta parte do relatório, portanto, diz respeito à gerência de riscos nos Correios. Antes, porém, do enfrentamento específico, algumas considerações de caráter genérico precisam ser feitas.

### **2. Análise doutrinária**

O risco está presente na vida da pessoa física ou jurídica. Gerencia-los é um ato de governança: conhece-los; internalizá-los quando o caso (administrá-los; enfrenta-los; mitiga-los); reduzir o grau de volatilidade que deles decorrer; ter uma métrica sobre o estudo e os resultados deles advindos, que afetam a organização na alçada econômico-financeira, imagem e reputação etc.

Um nível maduro de gestão de riscos incorpora conceitos importantes como: **eficiência** (cumprir as normas e reduzir os custos); **eficácia** (verificar discrepâncias entre os resultados alcançados e os objetivos pretendidos); e **efetividade** (Relacionar objetivos, metas, impactos e efeitos). Tais conceitos são verdadeiros pressupostos, que vão contra as noções de improdutividade, morosidade e desperdício.

Ou seja, o gerenciamento do risco afeta, diretamente, a cultura, a estratégia, a estrutura, o ambiente, os controles, a tecnologia, o orçamento, balanços e as pessoas numa organização. E, somente é possível controlá-los, por meio de processos integrados e continuamente aperfeiçoados que agregam valor e a protegem de externalidades (identificação, mensuração, reporte, monitoramento e mitigação). Busca-se, assim: aprimorar os controles internos, obtendo-se como consequência, melhores retornos operacionais; redução da possibilidade de perdas; maximização da eficiência e eficácia organizacional. Ignorar os riscos ou não gerencia-los é certeza de perda de valor organizacional.

De acordo com o Caderno "Gerenciamento de Riscos Corporativos – Evolução em Governança e Estratégia" do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, Cadernos de Governança Corporativa, n. 19, São Paulo, 2017), um dos objetivos da gestão de riscos **"é encontrar um equilíbrio dos níveis de retenção, redução, exploração e transferência de riscos, e que ele seja adequado ao apetite a riscos da organização"**. Qual é o risco existente e em qual nível se encontra esse risco (remoto; possível; provável)? A organização está disposta a aceitá-lo? Ou, prioritariamente, é conhecedor do risco para então compreender se ele é aceitável?

É fundamental entender que o nível de engajamento se inicia na alta gestão. A expressão inglesa *"tone at the top"* traduz a ideia: "o tom vem do topo". É um processo que conecta toda a organização, interligando-a. Três são os níveis de proficiência, de acordo com o COSO: a) iniciante; b) transicional; e c) definidor de tendência (***trendsetter***): nível de criação de valor no gerenciamento de risco.

Para o IBGC (p.33), os níveis de maturidade são: a) inicial; b) fragmentado; c) definido; d) consolidado; e) otimizado. O nível de maturidade para o IBGC é definido pelos seguintes aspectos:

- a) as ações adotadas para alcançar suas metas e objetivos em relação ao GRCorp (ou outra área equivalente) e ao sistema de controles internos;
- b) o nível de esforço (tempo e investimento) empreendido para alcançar essas metas e objetivos;
- c) os resultados obtidos, assim como a eficiência e a eficácia das práticas implementadas;
- d) o nível de envolvimento dos profissionais em relação a essas práticas;
- e) o nível de entendimento da maturidade da organização, assim como das oportunidades das melhorias.

Quem define o apetite de risco (análise prévia) de uma organização é o Conselho de Administração, em existindo este. O ponto de partida é sempre a organização: interesses, missão, objetivos e estratégia. A compreensão da organização permite ao CA determinar o apetite de risco e, por conseguinte, o perfil de risco e a tolerância correlata (monitoramento). Os limites são definidos e disseminados para que toda a organização os conheça e esteja aderente no enfrentamento.

No mercado empresarial, a relação risco-retorno serve de parâmetro para as análises a serem feitas pelo CA. Ou seja, quanto maior a expectativa do retorno dos investimentos feitos, proporcionalmente, maiores serão os riscos do negócio. Daí ser fundamental ao CA conhecer os riscos da estratégia que se pretende implantar, na medida em que a correlação é direta entre esses dois aspectos: estratégia e risco.

Alguns modelos de gerenciamento de riscos são amplamente conhecidos, como o COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), a norma ISO 31.000, o draft de norma BS 65.000 do British Standard Institute (BSI), como exemplo.

A ERM (enterprise risk management) – COSO, relaciona os elementos abaixo, para análise da importância e classificação do risco:

- Ambiente interno: base;
- Fixação de objetivos: processo definido; missão e apetite de risco;
- Identificação de eventos: objetivos; Riscos x oportunidades;
- Avaliação de riscos: probabilidade e severidade. Efeitos;
- Resposta a risco: tolerâncias; evitar; aceitar; reduzir ou compartilhar;
- Atividades de controle: políticas, procedimentos e execução das ações;
- Informação e comunicação: informações adequadas; tempo hábil;
- Monitoramento: integridade do processo de gerenciamento.

Apenas, como exemplo, algumas perguntas básicas, se corretamente respondidas, dão uma noção do grau de maturidade da gestão de risco de uma organização:

- tem área específica de gestão de risco?
- tem um CRO (Chief Risk Officer)?
- a gestão é colaborativa?
- área de risco reporta a quem? Ao CA?
- riscos estão identificados e monitorados?
- informações para a área de risco estão disponíveis, fácil acesso, completas e integradas?
- os riscos são avaliados?
- os riscos são mitigados?
- estão no planejamento estratégico e orçamentário?

Valendo-se, ainda, da metodologia acima mencionada (COSO), pode-se, genericamente, classificar os riscos como:

- **ESTRATÉGICOS:** resultados de nível mais geral, maior horizonte de tempo e relativos à organização como um todo;
- **OPERACIONAIS:** eficácia e eficiência das operações;
- **COMUNICAÇÃO:** confiabilidade dos relatórios: internos e externos; financeiros e não financeiros.
- **COMPLIANCE:** cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis às atividades da organização.

O Gerenciamento de Riscos Corporativos (na sigla proposta pelo IBGC, GRCorp, que a partir de agora adotaremos) traz benefícios como: aprofundamento das discussões sobre aspectos-chave do negócio (melhoria do embasamento para tomada de decisão); identificação de novas oportunidades; transparência (explicitando os principais riscos e o tipo de enfrentamento que é feito); aumento da prestação de contas; menos volatilidade dos negócios; viabilidade organizacional, nas dimensões econômico-financeira, ambiental, social, reputacional e de conformidade (IBGC, p. 16).

O desenvolvimento de uma cultura de GRCorp na empresa diz respeito, igualmente, aos valores éticos e aos comportamentos desejados. "A cultura está refletida no processo de tomada de decisão e ampara o cumprimento da missão e da visão da organização. Uma cultura de consciência dos riscos enfatiza a importância do GRCorp e incentiva o fluxo transparente das informações de riscos com uma atitude de conhecimento, prestação de contas e melhoria contínua" (p. 23).

A cultura de riscos deve nortear a organização em todos os seus níveis, sendo atribuição do Conselho de Administração engajar-se e promover o engajamento de todos, com vistas a perenidade institucional. "A cultura de riscos de uma organização decorre de sua identidade e diz respeito ao conjunto de seus padrões éticos, valores, atitudes e comportamentos aceitos e praticados, e à disseminação da gestão de riscos como parte do processo de tomada de decisão em todos os níveis" (p. 23). Em sendo assim, "a cultura de riscos de uma organização influencia a forma como ela identifica, aceita e faz o gerenciamento de riscos" (p. 23).

As funções do GRCorp devem estar formalizadas, após a devida aprovação pelo CA e serão divulgadas para conhecimento amplo. O IBGC (p. 24) sugere documentos para que a comunicação seja efetiva:

- a) Política de Gestão de Riscos, que será divulgada publicamente;
- b) Norma de Gestão de Riscos, de divulgação interna e que estabelece procedimentos na tomada de riscos, responsabilidades, inclusive de relato, prestação de contas, segregação de funções, fronteiras de atuação, e o sistema de geral de governança da gestão de riscos; e
- c) Código de Conduta, que promoverá princípios éticos e refletirá a identidade e a cultura da organização, complementando as obrigações legais e regulamentares.

### 3. As Linhas de Defesa no GRCorp

As melhores práticas de governança propõem a centralização das informações obtidas com o GRCorp para que, de fato, elas cheguem ao CA e, efetivamente, sirvam de base para assertividade na tomada de decisões. Daí ser fundamental conhecer bem a instituição para que indicadores-chave sejam bem definidos nas diversas frentes e sejam capazes, também, de ponderar o desempenho dos respectivos setores. Observem bem, o GRCorp é desenvolvido em toda a empresa, por todas as áreas e, portanto, por todas as pessoas indicadas como responsáveis que nelas se encontrem. No entanto, haverá uma área integradora que receberá toda a informação, a consolidará e que, de forma objetiva, interagirá com a alta administração.

As linhas de defesa são as seguintes:

- **1ª linha de defesa:** gestores e responsáveis diretos pelos processos: contempla as funções que gerenciam e têm a responsabilidade sobre os riscos. Aqui, "a responsabilidade flui em cascata, e cada executivo efetivamente preside sua área de atuação" (p. 31);
- **2ª linha de defesa:** controle financeiro; segurança; GRCorp; qualidade; inspeção; conformidade;
- **3ª linha de defesa:** auditoria interna.

O ERM do COSO, com vistas a determinar as responsabilidades relativas à governança de riscos e aos cumprimentos regulatórios, amplia de 3 (três) para 5 linhas de defesa, acrescentando:

- **4ª linha de defesa:** provedores de garantia interna;
- **5ª linha de defesa:** conselho de supervisão de riscos e gestão executiva.

Para que o modelo proposto funcione, é imperativo que haja interação entre todos os níveis da organização: CA e seus comitês; conselho fiscal; diretoria; e os agentes das linhas de defesa.

Estabelecer o nível de maturidade no qual se encontram os Correios é o próximo estágio. Essa etapa é fundamental para que a estratégia e as metas sejam definidas.

### 4. Análise da Maturidade de Risco (Departamento de Governança, Riscos e Compliance - DGORC)

Valendo-se de questionário desenvolvido pelo IBGC, o COAUD solicitou que GRC-C-DGORC respondesse o questionário (anexo I) e identificasse, levando-se em conta o QUADRO de mensuração da maturidade, em qual nível a ECT se encontra na atualidade.

Tempestivamente, a GRC-C-DGORC respondeu o questionário e, das respostas, abstrai-se o seguinte: para todas as perguntas, exceto uma (O GRCorp está incorporado no processo decisório, na cultura da organização e no dia a dia da gestão do negócio?), o setor respondeu de forma positiva. Ou seja, a única resposta dada negativamente foi a transcrita acima.

Em sendo assim, seria natural deduzir que o nível de maturidade da empresa é o OTIMIZADO, segundo o quadro abaixo. No entanto, antes de concluirmos desta forma, verificaremos mais informações, para que a conclusão seja mais acertada.

MENSURANDO A GRCorp	INICIAL	FRAGMENTADO	DEFINIDO	CONSOLIDADO	OTIMIZADO
<b>(1) Estratégia de GRCorp</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A organização não sabe como, quem, quando, onde e por que implementar gestão de riscos</li> <li>As metas de desempenho existem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A organização sabe por onde começar, mesmo que não tenha claro aonde quer chegar</li> <li>As metas de desempenho existem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estratégia de gestão de riscos claramente definida e implementada</li> <li>As metas de desempenho são definidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estratégia de gestão de riscos claramente definida e implementada</li> <li>As metas de desempenho são monitoradas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estratégia de gestão de riscos claramente definida, implementada e integrada aos demais ciclos de gestão</li> <li>As metas de desempenho estão alinhadas com a estratégia e a gestão de riscos</li> </ul>
<b>(2) Governança de GRCorp</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>As funções da 2ª linha de defesa são realizadas individualmente, não integradas à visão estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>As funções da 2ª linha de defesa focam em áreas históricas em resposta ao cumprimento das obrigações regulatórias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>As funções da 2ª linha de defesa cobrem os riscos de negócio e direcionadores de valor, podendo haver sobreposições</li> <li>A estrutura organizacional está definida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>As funções da 2ª linha de defesa cobrem de forma abrangente os riscos da organização</li> <li>A estrutura organizacional está bem definida e alinhada à estratégia e aos objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os objetivos estão claramente definidos e alinhados entre as diversas funções da 2ª linha de defesa a fim de prover valor para a organização</li> <li>O modelo é referência do setor</li> </ul>
<b>(3) Políticas de GRCorp</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas e procedimentos não estão definidos e não há um processo consistente para seu desenvolvimento e manutenção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas e procedimentos são limitados a áreas diretoras-chave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas e procedimentos de GRCorp são formais e comunicadas de forma consistente em toda a organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas e procedimentos são bem desenvolvidos e aplicados consistentemente em toda a organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas e procedimentos são regularmente referenciados por terceiros e pelo setor. As políticas têm impacto sobre o ambiente de negócios externo</li> </ul>
<b>(4) Processos de GRCorp e interação ...</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processos e controles que dão apoio à gestão de riscos são pouco desenvolvidos</li> <li>Mínimas atividades de monitoramento ocorrem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os processos de identificação e avaliação de riscos são executados como atividades distintas ou separadas acontecendo sob demanda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uma abordagem baseada em riscos é executada de maneira sistemática e consistentemente aplicada em nível corporativo e por toda a organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os processos de identificação e avaliação de riscos estão bem definidos, estruturados</li> <li>Os gestores de negócio monitoram sistematicamente os riscos associados aos seus processos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os processos de identificação e avaliação de riscos estão bem integrados aos objetivos estratégicos</li> <li>Atividades de monitoramento eficientes e coordenadas</li> </ul>
<b>(5) Linguagem de riscos e métodos avaliativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não há abordagem padronizada para definir o nível aceitável de riscos</li> <li>Análises qualitativas e quantitativas são realizadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não há abordagem padronizada para definir o nível aceitável de riscos</li> <li>Análises qualitativas e quantitativas são realizadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Há uma abordagem padronizada para definir o nível aceitável de riscos. No entanto, ela não é utilizada por todas as funções de maneira consistente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utiliza abordagem padronizada e consistente para definir o apetite e a tolerância a riscos</li> <li>Testes de stress e análise de cenários são utilizados em nível corporativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utiliza abordagem padronizada e consistente para definir o apetite e tolerância a riscos.</li> <li>Cenários futuros e testes de stress são usados para explorar a análise dos riscos</li> </ul>
<b>(6) Sistemas, dados e modelos de informação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelos de informações e relatórios são direcionados por exigências externas e não são suficientemente definidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelos de informações e relatórios são definidos pela alta direção, mas não são compreendidos pela gestão ou alinhados na organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os modelos de informações e de relatórios são bem definidos e compreendidos. Os relatórios são elaborados com informações corretas, completas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tecnologias emergentes são aproveitadas para permitir que os objetivos de gestão de riscos sejam alcançados em nível corporativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tecnologias integradas habilitam a organização a gerenciar os riscos e são consideradas altamente efetivas e reconhecidas como práticas líderes pelo mercado</li> </ul>
<b>(7) Cultura, comunicação, treinamento e monitoramento ...</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não há um plano de disseminação implementado para formalizar as principais decisões da companhia em relação às práticas de riscos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existem comunicações, mas não estão formalmente definidas.</li> <li>Treinamentos pontuais são realizados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Protocolos claros de comunicação existem e são abertos a todos os empregados. A comunicação de duas mãos com as partes interessadas é incentivada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A cultura de riscos e controles está inserida nas atividades diárias da organização e os riscos são proativamente tratados nos níveis de processo e de funções</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A cultura de riscos e controles é efetiva em todos os níveis da organização</li> <li>Programas de disseminação são aplicados para a evolução contínua da gestão de riscos</li> </ul>

A pretensão, não é, apenas, entender o atual momento da empresa na gestão de riscos, mas, também, a percepção dos próprios colaboradores em relação ao tema. Para tanto, questionários foram apresentados aos diversos setores e as algumas respostas serão analisadas neste documento.

Como se trata de análise complexa, que deve ser feita de forma aprofundada, optou o COAUD, neste primeiro relatório, enfrentar as questões trazidas pelo DGORC e pela Corregedoria. Para que haja alinhamento entre o COAUD e a Auditoria Externa (BDO), o Plano de Trabalho desta última, também, foi enfrentado.

Outros riscos, como o Jurídico, já foram objeto de análise, mais precisamente, no Relatório 1, SEI 025125/2018 (2730551). Neste mesmo Relatório 1, analisou-se as questões relacionadas às Contingências Passivas (CPC 25). Os Relatórios 2 e 4 enfrentam questões relacionadas às melhores práticas de análise de demonstrações contábeis. Foram feitos enfrentamentos em face de contas, tais como Despesas de Pessoal, Materiais e Produtos, Serviços de Pessoas Físicas/Jurídicas, Transportes de Malas e Malotes, Financeiras e Outras Despesas.

As questões, igualmente, de alto risco, como as enfrentadas junto às mantidas, ou já foram objeto de análise em relatório específico, como no caso do Postal Saúde (Relatório 5); ou estão em andamento, com acompanhamento da auditoria externa, vide Postalis; ou os estudos se iniciaram agora em 2019, como no caso da CorreiosPar. Para o relatório a ser apresentado em julho de 2019, maiores enfrentamentos serão feitos.

##### 5. Departamento de Governança, Riscos e Compliance (DGORC)

No entendimento da área existem políticas de riscos na empresa, que podem ser identificadas no documento de n. 4863389 e podem ser acessadas em: <http://intranet/cs/dgorc/politicas>. A vigência da política é datada de maio/2017 e constam na ata da 5ª reunião ordinária do CA, realizada em 31.05.2017, tendo sido aprovadas pelo Conselho de Administração. No entanto, as políticas estão disponíveis, apenas, para o público interno e podem ser acessadas em: <http://intranet/cs/dgorc/politicas>.

De acordo com o área, o Modelo de Sistema de Controles Internos dos Correios - SCI, que estabelece, dentre outras responsabilidades, os papéis pelo gerenciamento de riscos em linhas de defesa, foi aprovado pelo Conselho de Administração em abril de 2018. Como consequência, foram realizadas algumas ações internas de divulgação como: boletins internos, reuniões de nivelamento com as Vice-Presidências, treinamento presencial para aproximadamente 50 empregados e disponibilização para todos os empregados de treinamento no formato EAD (parceira com a ENAP) ambos, contemplando, entre outros conceitos de riscos, as linhas de defesa. O documento referente ao SCI encontra-se disponibilizado na intranet, podendo ser acessado em: <http://intranet/cs/dgorc/riscos-e-controles-internos/entenda-o-controle-interno>.

Para o setor, as linhas de defesa de gerenciamento de riscos encontram-se normatizadas e comunicadas internamente. O COAUD verificará neste ano de 2019 a eficiência, a efetividade e a eficácia do Modelo supramencionado na empresa. Ou seja, o Modelo é reconhecido e aplicado pela comunidade dos Correios? Esta é a pergunta de caráter prático a ser respondida.

Algumas práticas importantes, ainda, não foram implementadas:

- as áreas, ainda, não avaliam os seus respectivos gerenciamentos de riscos, faltando-lhes, porquanto, a métrica para a devida compreensão do nível de maturidade no qual se encontram. Dessa forma, não há centralização da informação no Departamento de Governança, Riscos e Compliance, o que indica uma falta de integração da gestão de riscos, na empresa.

Toda a preocupação está na adequação da gerência de risco às melhores práticas de governança, de uma forma integrativa. Para que não houvesse dúvida quanto a isso, registrou-se essa premissa no questionário enviado:

*A governança mencionada se refere a como o processo geral de gestão de riscos, definido na estratégia de GRCorp, é incorporado no processo geral de governança da organização, visando garantir que a estratégia de GRCorp seja efetiva e alinhada com os objetivos estratégicos da organização.*

Comparando as respostas oferecidas pelo DGORC no despacho SEI 4856938 com as respostas dadas ao questionário SEI 4948256, pode-se concluir o seguinte:

1. A resposta negativa dada ao item 7 (questão 7, a, SEI 4948256) é categórica para a análise das demais perguntas. De acordo com a resposta, a GRCorp NÃO está incorporada no processo decisório, na cultura da organização e no dia a dia da gestão do negócio.

a) Dessa forma, a questão 7, b (SEI 4948256), também, não poderia ter sido respondida “sim”, no que se refere a avaliação do entendimento dos empregados em relação à cultura, às práticas de GRCorp e ao sistema de controles internos, pela empresa. A resposta mais adequada seria “não”;

b) Também, não parece adequada ao COAUD, a resposta positiva dada à questão 7, d. Com efeito, não há monitoramento permanente das práticas de GRCorp pelos órgãos de governança, nem pelas três linhas de defesa. **Observe-se que a falta de monitoramento advém da ausência de definição das práticas de GRCorp.** A resposta mais adequada seria “não”;

c) No mesmo sentido, não há indicação de que o GRCorp é realizado de forma contínua. A resposta mais adequada seria “não”.

2. Pela análise feita até o presente momento, se existem estratégias e objetivos estabelecidos, as metas não estão precisas (questão 1, SEI 4948256). A resposta mais adequada seria “não”;

3. Se existe uma estrutura organizacional com papéis e responsabilidades definidos, a falta de integração não permite utilizar o advérbio “claramente” (questão 2, SEI 4948256). A resposta mais adequada seria “não”;

4. Ao que parece, a estrutura está, realmente, regimentada, aprovada e divulgada, mas, apenas, internamente (questão 3, SEI 4948256);

5. Se existe processo de GRCorp definido com atividades de identificação de riscos, o mesmo não se encontra implementado e, daí, não somente por essa razão, mas, também, pelo que se respondeu no questionário SEI 4856938 (itens 6 e 7), pode-se dizer que não existe avaliação de riscos (incluindo cenários), avaliação das atividades de controle, resposta, monitoramento e comunicação (questão 4, a, SEI 4948256). A resposta mais adequada seria “não”;

a) Se não existe integração e, portanto, as avaliações mencionadas no item anterior, nem monitoramento, as práticas de GRCorp NÃO estão alinhadas às demais práticas de controle (questão 4, c, SEI 4948256). A resposta mais adequada seria “não”;

6. A organização pode conhecer as técnicas de mensuração, mas, ainda, NÃO as utiliza (questão 5, b, SEI 4948256). A resposta mais adequada seria “não”;

7. Não há como as informações sobre a exposição de riscos da organização serem compartilhadas com os diferentes níveis de organização, na medida em que não há integração. A captura de forma consistente, também, não ocorre, na medida em que não há compartilhamento de informações dos diversos setores, nem centralização das informações (questão 6, SEI 4948256). A resposta mais adequada seria “não”;

Portanto, das 16 (dezesesseis) perguntas feitas, ao todo, enquanto uma resposta negativa fora efetivamente dada, era caso de 10 (dez) terem sido dadas nesse sentido, ou seja, negativas.

No dia 24/01/2019, em resposta à solicitação do COAUD, a Gerência de Compliance, Riscos e Controles Internos, após verificação do quadro supra, indicou o nível de maturidade dos Correios em DEFINIDO.

Salvo melhor juízo e, por óbvio, respeitando a posição do setor competente, APÓS todas as considerações acima feitas, o COAUD entende que o nível de maturidade dos correios está entre INICIAL e FRAGMENTADO.

O COAUD, também, ouviu outros departamentos. Também, encaminhou ao Conselho de Administração, questionário específico para que o mesmo se posicione acerca do tema (doc. anexo II).

## 6. Conclusão pelo Estágio Fragmentado - Consolidação e Justificação

Além do enfrentamento feito acima (despacho SEI 4856938 x questionário SEI 4948256), avaliando-se cada uma das respostas da lavra do setor competente que, por si só, já define o estágio dos CORREIOS em FRAGMENTADO, para que não haja dúvida, promove-se a análise de cada um dos itens de mensuração da maturidade da Gestão de Riscos:

- ESTRATÉGIA DE GRCORP:

Percebe-se que, não obstante a existência de metas de desempenho e, apesar, de terem os Correios uma estratégia escrita de riscos, a mesma não se encontra institucionalmente definida, não estando a mesma, portanto, operacional. Não se verificou uma estrutura integrada que tenha estágios e indicações de onde se quer chegar, efetivamente.

Neste aspecto, a classificação para o nível de risco é FRAGMENTADO.

- GOVERNANÇA DE GRCORP:

Aqui se busca a análise da 2ª linha de defesa da instituição. Para ilustrar, alguns papéis e responsabilidades podem ser relacionadas:

- prover política, estrutura e metodologia às unidades de negócio para identificar, analisar e efetivamente gerenciar seus riscos visando ao cumprimento dos objetivos;
- facilitar o desafio;
- garantir que a política e a estratégia definidas pelo conselho estejam operando efetiva e sistematicamente, para atingir os objetivos da empresa;
- identificar questões atuais e emergentes;
- identificar mudanças no apetite ao risco implícito da organização;
- auxiliar a gerência a desenvolver processos e controles para gerenciar riscos;
- direcionar os problemas identificados aos responsáveis por saná-los;

- prestar contas ao CA ou aos comitês de assessoramento que tratam dos temas de riscos, se houver.

Os itens acima relacionados não são percebidos na rotina dos Correios, o que implica em dizer que as funções de 2ª linha de defesa não estão sendo realizadas, nem mesmo, individualmente, por setor. Por óbvio, não estão integradas, ainda, à visão estratégica.

Neste aspecto, a classificação para o nível de risco está abaixo da INICIAL.

- POLÍTICAS DE GRCORP:

O que se verifica na estrutura dos Correios é a existência de CÓDIGO DE CONDUTAS E NORMAS, equivocadamente chamadas de POLÍTICA. A diferença entre elas é que as NORMAS são internas, enquanto as POLÍTICAS atingem esse status pelo nível de transparência existente, com a publicação das mesmas (conhecimento público).

É preciso verificar se essas NORMAS INTERNAS estão, realmente, bem definidas e se há um processo consistente para seu desenvolvimento e manutenção. Caso a resposta seja positiva, pergunta-se acerca de sua publicação, para que ganhem conhecimento geral e irrestrito. Em se fazendo isso, será possível classificar em que estágio de maturação se encontra a Política de Risco nos Correios.

Neste aspecto, a classificação para o nível de risco está abaixo da INICIAL (ou pelo menos prejudicada).

- Processos de GRCORP e Interação desse processo com os demais ciclos de gestão

Neste tópico, percebe-se nos Correios a existência de processos de identificação e avaliação de riscos, mas que se encontram, ainda, executados como atividades distintas, não institucionalizadas. Os Correios não fazem, até o presente momento, uma abordagem sistemática e consistente, aplicável em nível corporativo e por toda a organização.

Neste aspecto, a classificação para o nível de risco é FRAGMENTADO.

- Linguagem de Riscos e Métodos Avaliativos

Apesar de serem feitas, por diversos setores, análises quantitativas e qualitativas de riscos, os Correios, ainda, não possuem uma ABORDAGEM PADRONIZADA para definir o nível aceitável de riscos. O que é tolerável e o que não é tolerável.

Neste aspecto, a classificação para o nível de risco é FRAGMENTADO.

- Sistemas, Dados e Modelos de Informação

Se, em algumas situações, é possível perceber a existência de modelos de informações e relatórios encaminhados pela alta direção, igualmente, se percebe que não estão os mesmos alinhados na organização e, até um passado muito recente, não eram compreendidos por parte da gestão. O cenário está mudando, todavia, não é possível, ainda, no presente momento, enquadrar o presente item no nível DEFINIDO, que exigiria: definição dos modelos de informações e de relatórios, sendo que estes devem estar com informações completas e corretas.

Neste aspecto, a classificação para o nível de risco é FRAGMENTADO.

- Cultura, Comunicação, Treinamento e Monitoramento

Nos Correios percebe-se a realização de treinamentos, mas, ainda de forma pontual. As comunicações feitas não se encontram num nível formalmente definido.

Neste aspecto, a classificação para o nível de risco é FRAGMENTADO.

Como se vê, o nível atual dos Correios em maturidade de risco, valendo-se da fórmula proposta é o FRAGMENTADO.

O que se pretende para o ano de 2019 é que se atinja o nível DEFINIDO, para que a empresa encontre-se mais protegida dos riscos que a afetam.

## 7. Enfrentamento Prático de Riscos Existentes na Corregedoria

Como se disse acima, a análise da Corregedoria está sendo feita, desde já, pela percepção de grande fragilidade do setor. Os demais setores que, também, merecem análise, tais como Ouvidoria, SUCON, Patrimônio etc., serão objeto de análise nesse primeiro semestre de 2019.

À Corregedoria solicitou-se o seguinte:

a) Relatório Gerencial

- relatório com informações dos últimos 3 anos (2016, 2017 e 2018);
- resumo de relatório gerencial de 2016, 2017 e 2018;
- quadro comparativo dos últimos 3 anos;

b) Assertividade e Estratégia

- o índice de assertividade dos PADs, entre a abertura e condenação, e explicitar como que a informação gerada pela Corregedoria serve de estratégia preventiva para a empresa;

c) Principais Infrações

- quadro com informações sobre as maiores infrações enfrentadas pela Corregedoria e como o resultado desta análise impacta o trabalho de prevenção, de forma que essas situações não ocorram mais;

d) Tempo Médio de PAD nos Correios

- o tempo médio de duração de um processo administrativo.

e) Desafios e Riscos

- principais desafios e propostas de fortalecimento da área para 2019;

Destacam-se os principais enfrentamentos:

a) Relatório Gerencial

A resposta trazida no SEI n. 045039 (4840467), Relatório 2, demonstra uma Corregedoria bem atenta às questões que lhe são pertinentes: os dados relativos aos processos instaurados: apurações diretas, sindicâncias por comissão e sindicâncias sumárias; aos processos disciplinares instaurados: TAC, TEC, investigação preliminar (concluída e em andamento); as penalidades: ato de improbidade; incontinência de conduta ou mau procedimento; desídia no desempenho das respectivas funções; abandono de emprego; etc. Informações consolidadas dos anos de 2016, 2017 e 2018, acompanhadas de gráficos que demonstram a relação existente entre a implantação do TAC, ocorrida em novembro de 2016 e o decréscimo de 44% nos processos instaurados na modalidade Apuração Direta, em relação à 2018. Pela mesma razão, verifica-se, igualmente, um decréscimo de 69% de Sindicância Sumária e de 45% de Sindicância por

Comissão, no mesmo período. Existe ressalva no sentido de que a redução observada não se deu, apenas, pela criação do TAC, mas, também, “pela diminuição da capacidade produtiva do órgão, decorrente da redução de efetivo”.

Este aspecto preocupa! A corregedoria, além do aspecto punitivo, é fundamental na ação preventiva e pedagógica de uma organização. Enfraquece-la significa enfraquecer a instituição, propiciando o aumento do risco desta última, no que se refere aos aspectos éticos e de conformidade, sob o prisma da força de trabalho.

#### **b) Assertividade e Estratégia**

Com a implantação do TAC no âmbito dos Correios, aplicável às infrações de baixo potencial lesivo aos interesses da empresa, especialmente aquelas condutas puníveis com advertência, verbal ou escrita, percebeu-se um decréscimo de, aproximadamente, 21% na aplicação desse tipo de punição, entre 2016 e 2018.

A pena de suspensão, que não é absorvida pelas situações que envolvem o TAC, após uma redução no biênio 2016/2017, sofreu um aumento de 10% no biênio 2017/2018. O mesmo fenômeno ocorre para a pena de demissão por justa causa. Em ambos os casos, não há uma justificativa das razões desse aumento, o que denota um risco não mensurado.

A Corregedoria fez um trabalho comparativo entre as demissões ocorridas no seu âmbito e aquelas ocorridas no âmbito geral. Enquanto 244 servidores dos Correios foram punidos, em 2018, com a demissão por justa causa, o número de servidores públicos federais demitidos, de acordo com a informação do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da República, foi de 566, excluídos aqueles. Qual é o estudo desenvolvido a partir deste dado? Afinal, os Correios demitiram, em 2018, quase metade do número de servidores demitidos em toda a administração pública?

De acordo com o relatório, ora analisado, nos anos de 2016 a 2018, o índice de penalidades aplicadas em relação ao número de citações aumentou de 61% para 64%, o que implica numa melhor assertividade. Qual foi a estratégia para que essa melhora ocorresse?

#### **c) Principais Infrações**

No tópico V.5, o setor relaciona as principais infrações cometidas nos Correios. As cinco maiores de 21 irregularidades, são as seguintes:

##### **2016**

1) Extravio de objeto postal	3097 frequências; percentual: 28,39%
2) Falta injustificada ao trabalho	2373 frequências; percentual: 21,75%
3) Descumprimento das atribuições profissionais	2074 frequências; percentual: 19,01%
4) Irregularidade na entrega de objeto postal	354 frequências; percentual: 3,25%
5) Indisciplina	328 frequências; percentual: 3,01%

##### **2017**

1) Extravio de objeto postal	2464 frequências; percentual: 28,87%
2) Falta injustificada ao trabalho	1906 frequências; percentual: 22,33%
3) Descumprimento das atribuições profissionais	1596 frequências; percentual: 18,70%
4) Irregularidade na entrega de objeto postal	310 frequências; percentual: 3,63%
5) Indisciplina	251 frequências; percentual: 2,94%

##### **2018**

1) Falta injustificada ao trabalho	3158 frequências; percentual: 28,49%
2) Descumprimento das atribuições profissionais	2401 frequências; percentual: 21,66%
3) Extravio de objeto postal	1919 frequências; percentual: 17,31%
4) Irregularidade na entrega de objeto postal	676 frequências; percentual: 6,10%
5) Tratamento descortês	276 frequências; percentual: 2,49%

Algumas perguntas se fazem pertinentes:

a) Qual a razão para que o número de frequências da infração “Extravio de objeto postal” caísse de 3097 frequências, em 2016, para 1919 frequências em 2018?

b) Qual a razão para que o número de frequências da infração “Falta injustificada ao trabalho”, que, em 2016, eram de 2373, reduziu para 1906, em 2017; e voltasse a crescer em 2018, para 3158 frequências, passando a ocupar, inclusive, a principal causa de infrações nos Correios?

c) Qual a razão para que o número de frequências da infração “Descumprimento das atribuições profissionais” tenha variado de 2074, em 2016; para 1596, em 2017; e, posteriormente, em 2018, atingisse o número de 2401, ultrapassando o número de 2016?

d) Por que, em 2018, dobrou a infração “irregularidade na entrega de objeto postal”, em relação aos anos anteriores?

e) Por que, em 2018, a infração “tratamento descortês” teve 276 frequências, quando em 2016, os Correios tiveram 70 ocorrências; contra 69, em 2017? O que houve para que essa infração tenha disparado em 2018?

f) Houve impacto financeiro nas alterações dos dados apresentados?

g) Quais foram as providências estratégicas adotadas pela empresa, em função da métrica apresentada?

São, apenas, algumas perguntas que precisam ser respondidas, após uma análise integrada dos dados, para que se tenha melhor controle e pró-atividade na gestão das estratégias.

Se analisarmos as cinco principais irregularidades, que ensejaram demissões por justa causa entre 2016/2018, temos o seguinte quadro:

##### **2016**

1) Falta injustificada ao trabalho	60 casos
2) Falta de numerário	28 casos
3) Fraude de atestado médico	24 casos
4) Diferença de caixa	17 casos
5) Descumprimento de atribuições profissionais	13 casos

**2017**

1) Falta injustificada ao trabalho	70 casos
2) Fraude de atestado médico	30 casos
3) Diferença de caixa	21 casos
4) Falta de numerário	21 casos
5) Descumprimento de atribuições profissionais	17 casos

**2018**

1) Falta injustificada ao trabalho	50 casos
2) Falta de numerário	36 casos
3) Diferença de caixa	28 casos
4) Fraude de atestado médico	22 casos
5) Descumprimento de atribuições profissionais	17 casos

Concluiu-se que, nos últimos 3 anos, as 5 principais infrações que ensejaram demissão por justa causa são as mesmas, com diferenças na ordem entre elas. E pergunta-se:

- Quais são as estratégias para o enfrentamento preventivo desses cinco casos?

De acordo com o relatório ora analisado, a CGU, após análise da prestação de contas dos Correios de 2011, emitiu a Nota Técnica 1869/2012/DRCOM/DR/SFC/CGU-PR, na qual, “corroborando a ação já incluída no planejamento do então DECOD/VIJUR, determinou aos Correios que divulgasse às áreas de interesse sobre as causas de ocorrência de irregularidades, para fins de prevenção”.

De acordo com o relatório, o então DECOD “iniciou a ação de comunicação das principais causas de responsabilização em Processos Disciplinares às Vice-Presidências, considerando os fatos, a norma violada, as sanções aplicadas etc”.

Ainda, nos termos do relatório, “atualmente, em razão de alterações na estrutura da Empresa, as informações relativas às irregularidades (incidência) são disponibilizadas pela Corregedoria ao Departamento de Governança, Riscos e Compliance – DGORC, órgão que detém a competência com relação à atividade de prevenção no âmbito dos Correios, inclusive as decorrentes das informações extraídas dos processos disciplinares”. Pergunta-se:

- Em função da informação acima descrita, quais são as ações de cunho preventivo desenvolvidas pela DGORC?

d) Tempo Médio de PAD nos Correios

Com vistas a responder esse tópico, a Corregedoria (Fonte CGU-PAD) trouxe um comparativo com o Poder Executivo Federal que, em 2017, apresentou um tempo médio de 17,3 meses, entre a data de instauração e julgamento.

Num outro relatório da CGU (Fonte: Resumo de Dados do Siscor), em janeiro de 2017, apontou-se o tempo médio de procedimentos correccionais no Poder Executivo Federal, nos últimos cinco anos, como sendo de 15,9 meses (477 dias); enquanto aqueles que tinham resultado em demissão, no mesmo período, tramitaram por 24,1 meses (723 dias), em média.

De acordo com o relatório da Corregedoria, “a duração média dos processos disciplinares nos Correios é de 109 dias ou 3,6 meses” (Fonte: Sistema GPAC 01/2019), para o período de 2016/2018. Em 2018, o período foi de 75 dias.

e) Desafios e Riscos

Após promover esclarecimentos de todas as atribuições da Corregedoria, bem como o normativo legal que a norteia, o relatório esclarece a necessidade de que o órgão tenha “capital necessário para atender a demanda”.

Cita “as últimas alterações normativas com impactos diretos nas atividades da Corregedoria”. A transcrição destas têm como objetivo corroborar a importância da Corregedoria para os Correios, confrontando este aspecto com a frágil estrutura daquele órgão, na atualidade.

São elas:

1. Tomada de Contas Especial – IN n. 71/2012 (IN 76/2016):

2. Solicitação de Auditoria n. 201801088/02 (IN n. 2, de 30/05/2017 c/c arts. 4 e 5, da Portaria n. 1043/2007, CGU): inserção dos dados das apurações dos Correios no Sistema de Processos Disciplinares – CGUPAD, a contar da ocorrência do fato de que tratam, com a justificativa das desconformidades, conforme solicitação da CGU (SEI 2065136): cadastro dos procedimentos disciplinares de “Apuração Direta” após a conclusão de cada processo; e de “juízo de admissibilidade”, bem como, de cadastro de TAC, Sindicância por Comissão ou Sumária. Com isso, aumentou a demanda de colaboradores na Corregedoria, que já tem uma gama grande de responsabilidades. À carência de pessoas soma-se a carência de qualificação adequada para o atendimento das demandas.

3. Carência de efetivo, plano de funções, estrutura organizacional e orçamento. A Corregedoria, em seu relatório, informa que:

A redução do efetivo também tem impacto na gestão e condução da política de consequência corporativa e gera passivo trabalhista, sobretudo, com o ajuizamento de ações trabalhistas em desfavor dos Correios, o que também gera impactos em outras áreas da Empresa.

A estrutura e plano de funções da Corregedoria deve ser compatível com o volume e relevância da atividade, permitindo uma estrutura adequada de empregados e funções para atuação nas Superintendências Estaduais e na sede em Brasília.

O relatório aponta as seguintes situações, que merecem destaque, pelo fato de serem de risco efetivo para a empresa:

- número de empregados insuficiente para cumprimento das obrigações normativas;
- redução de efetivo da Corregedoria, em 18%, nos últimos 12 meses. De 2013 para cá, a redução foi de 25%;
- necessidade de profissionais com conhecimento e vivência em várias áreas da organização;
- redução no orçamento e diminuição do número de profissionais com conhecimento técnico para condução de apurações. Em 2015, o orçamento de função era de R\$ 919.415,10. Hoje, o orçamento de função é de R\$ 312.059,39;
- inexistência de um plano de funções adequado à atividade correccional como forma de evitar perda de capital intelectual;
- concentração de toda a gestão do processo disciplinar da empresa, com mais de 100 mil empregados em todo o Brasil, num único gestor, na medida em que a Corregedoria foi reduzida a uma gerência;
- ausência de segregação de função:

- relatório de auditoria 201725 (recomendação 2): necessidade de segregação formal de algumas atividades correccionais, “em especial a admissibilidade, investigação, sindicância, PAR e Tomada de Contas Especial, conforme recomendação contida no Relatório de Auditoria 201725 – Manchete

Falta de segregação de funções nas atividades de correição - Recomendação 2"; no mesmo sentido, o posicionamento da CGU quanto à segregação de atividades investigativas e acusatórias;

- Para resolver este problema, "a Corregedoria tem mitigado a ausência de segregação das funções, por meio de delegação de competência pelo Corregedor aos analistas com função compatível com a coordenação de atividades (Analistas X)."

- envolvimento crescente do setor com operações do MPF, PF e demais órgãos de controle, tais como as que dizem respeito ao Postal Saúde (TITANIUM e CUSTO BRASIL);
- risco de intempetividade na análise de irregularidades com impactos na gestão e possíveis danos ao erário;
- dificuldade no atendimento dos prazos de sindicâncias, que incidem multa por ocorrência. Menciona a existência de ação que tramita na Justiça Trabalhista, com sentença desfavorável aos Correios, que determina o cumprimento dos referidos prazos;
- o descumprimento de prazos para instauração de Tomadas de Contas Especial, em detrimento do que determina a IN nº 76, que prevê responsabilização pecuniária aos Correios.
- fragilidade na condução de Processos Administrativos de Responsabilização de Empresas (PAR) – Lei 12.846/2013 (Lei Anticorrupção), art. 5, responsabilidade da Corregedoria pelo PAR (IN 14/2018, art. 1, II, CGU); Decreto 8.420/2015, que determina que o PAR deva ser conduzido por comissão de, no mínimo, 2 empregados. Nos Correios, o PAR tem sido conduzido por uma comissão fixa de dois empregados. O valor de multas aplicadas pelos Correios no PAR somam R\$ 2.788.523,52;
- fragilidade nos procedimentos de Juízo de Admissibilidade (IN n. 14/2018 – CGU): de acordo com o Relatório, o Juízo de admissibilidade é uma das ferramentas mais importantes para o aperfeiçoamento da atividade correcional. Dele depende, em boa parte, a eficácia, a eficiência e celeridade dos procedimentos disciplinares. Vantagens de um procedimento adequadamente realizado: (1) a não instaurar procedimentos desnecessários; (2) a economizar recursos públicos (custo de processo); (3) a reduzir a demora das apurações; e (4) a evitar desgastes com os servidores investigados (fonte: Curso de Aperfeiçoamento da Atividade Correcional nas Corregedorias Seccionais. Módulo III: Juízo de Admissibilidade). Ainda, de acordo com o relatório, o extinto Departamento de Gestão e Prevenção Correcional comportava em sua estrutura a Gerência de Juízo de Admissibilidade – GJAD, entretanto, hoje tal atividade é coordenada por analista, por meio de subdelegação de competência, que acumula também a coordenação do tratamento de denúncias oriundas do Fale Conosco e de demandas internas, e a coordenação do processamento de empresas por meio do PAR.

4. Propostas de fortalecimento da área para 2019 – medidas implementadas e em andamento.

4.1 TAC (IN 02/2017): De acordo com o relatório, "os Correios foram pioneiros na implementação do TAC na Administração Pública Federal. Hoje, os TACs celebrados pelos Correios representam 78% de todos os TACs celebrados pelo Poder Executivo Federal, gerando, conseqüentemente, redução no número de processos administrativos disciplinares instaurados, o que representa importante economia processual".

Ocorre que, "não obstante a melhoria no processo em médio e longo prazo, a implementação do TAC demanda normatização, treinamento e acompanhamento adequado, para tanto, é necessária a atuação da Corregedoria, sua mão de obra e insumos".

Atualmente, encontra-se em análise jurídica a atualização normativa do TAC.

4.2 SISTEMA GPAC: Para a Corregedoria, "o Sistema GPAC é a ferramenta de gestão e registro de processos disciplinares e TAC utilizada pela Corregedoria". Ressalta que, "é preciso atuar em diferentes frentes para garantir o sucesso da informatização da Corregedoria, que não possui área técnica específica, e conta com (1) um analista para as demandas referentes ao sistema, e atua junto à área de tecnologia da Empresa, que por sua vez utiliza-se de empresa terceirizada, quando há contrato vigente, para implementação de manutenção do GPAC".

"A Corregedoria vem investindo em mudanças e evoluções no Sistema GPAC, com foco na gestão de processos e na implementação de funcionalidades que priorizem a efetiva condução processual por parte dos apuradores (usuários) e representantes da Corregedoria (fiscalização e gestão)".

Algumas situações aguardam implementação e foram mencionadas no relatório:

- Provisionar painéis de bordo para a realização de gestão de informações pelas equipes setoriais de correição.
- Promover os ajustes necessários à adequação do sistema para a realidade atual do mesmo, uma vez que o módulo foi implementado em 2013 e necessita de atualizações para que o ambiente seja funcional de acordo com o regimento atualmente vigente.
- Provisionar Módulo de Juízo de Admissibilidade no sistema.
- Provisionar Módulo de Juízo de Investigação preliminar no sistema.
- Provisionar Módulo de Juízo de Saneamento Processual.
- Realizar o mapeamento da codificação do sistema GPAC, a fim de otimizar o mesmo e promover agilidade e economia quando da realização das manutenções e/ou evoluções do sistema.
- Redesenhar a funcionalidade de logs de auditoria.
- Realizar as atualizações na regra de negócio do sistema por parte da equipe técnica;
- Adequação do sistema à gestão de marcas e identidade visual dos Correios
- Provisionar funcionalidade em todas as modalidades a fim de cadastrar empregados arrolados processualmente, porém, não citados efetivamente.
- Provisionar nova figura processual do agente de homologação de processos efetivamente julgados, decorrente da atualização das normas.
- Possibilitar a edição de TACs e Denúncias para os analistas da área Correcional.
- Possibilitar contato direto entre analistas de correição e apuradores, a fim de otimizar a atividade de gestão dos processos.
- Adequar as funcionalidades do sistema com avaliação do webdesigner a fim de melhorar a usabilidade e a navegabilidade do sistema.
- Provisionar tabela de perfis par realização da gestão de acessos dos analistas da Corregedoria e terceiros;
- Provisionar funcionalidade que permita ao sistema indicar se a penalidade encontra-se prescrita para sua efetiva aplicação (tempo de condução processual).
- Emitir em relatório, no Sistema GPAC, por julgador, quantidade de processos julgados por cada um.
- Fazer constar no relatório de arrolados a informação de situação do processo.
- Enviar e-mails aos apuradores de processos com orientações inerentes à condução processual, inclusive de informações de prazos a serem observados.
- Possibilitar ao sistema registrar como empregados arrolados e/ou citados aqueles já desligados ou demitidos dos Correios, conforme legislação emitida pela CGU.
- Impossibilitar o registro de nova denúncia (ativa/encerrada) que tenha o mesmo número fale conosco. Processos cancelados não devem ser levados em consideração.
- Impossibilitar delegação de competência com prazo maior que o estabelecido para conclusão do processo. Viabilizar, porém, a prorrogação processual conforme MANCOD.

- Possibilitar visualizar a penalidade registrada para o citado no sistema Populis, a fim de comprovar a respectiva aplicação e registro da penalidade quando do saneamento do processo disciplinar.
- Implementar relatórios de penalidades com possibilidade de se comparar a penalidade aplicada e aquela efetivamente cadastrada no Sistema Populis/GPAC.
- Realizar varredura de todos os objetos extraviados que efetivamente geraram prejuízos para os Correios, comparando o resultados com os processos registrados no GPAC, a fim de identificar aqueles que não possuem processos cadastrados e cobrar a efetiva condução dos mesmos.
- Provisionar funcionalidade que possibilite cancelar TAC por descumprimento, até 180 dias (corridos), após a celebração do mesmo.

#### 4.3 Criação de rito sumário para apurações diretas:

O processo na modalidade “Apuração Direta”, que é realizado pela chefia imediata do colaborador sobre o qual recaia suposta conduta irregular, representa 98% dos processos disciplinares dos Correios.

Apesar de conduzido pela chefia imediata, todos os processos passam pela análise da equipe da Corregedoria. Com vistas a maior celeridade, juntamente com a DGORC, foi proposto o rito sumário na apuração direta, que permitirá a finalização dos processos em 30 dias, reduzindo em 60 dias o prazo de 90, fixado pelo normativo vigente.

A referida proposta encontra-se em análise jurídica, para a entrada em vigor neste início de 2019.

Os pontos acima transcritos são aqueles que merecem destaque, por ora. E são suficientes para trazer elementos importantes para análise de risco, ora feita.

#### 5. Plano de Trabalho da Auditoria Externa para 2019

O Plano de trabalho da BDO para 2019 traz em seu bojo as situações entendidas como de risco para os Correios, dividindo-os em:

1. Riscos significativos: receita com vendas; benefício pós-emprego; passivo contingente/precatório e depósito judicial/ativo contingente; risco de continuidade; lançamentos manuais de contabilidade;
2. Riscos elevados: contas a receber; DTA; Postal Saúde; Imóveis para investimentos/ativos mantidos para venda; imobilizado/depreciação; fornecedores; folha de pagamento; empréstimos/financiamentos e obrigações financeiras; obrigação trabalhista;
3. Riscos de fraude: elenca situações que podem propiciar situações de fraude.

Na Norma Brasileira Técnica de Auditoria 240 há o seguinte contexto sobre risco de fraude (transcrição do item):

Fatores de risco relativos a distorções relevantes de informações contábeis fraudulentas.

Os seguintes são exemplos de fatores de risco relacionados a distorções decorrentes de informação contábil fraudulenta.

[...]

Há uma estrutura organizacional complexa ou instável, como evidenciado pelo seguinte:

[...]

\* Alta rotatividade da alta administração, departamento jurídico ou dos responsáveis pela governança.

Atitudes/racionalizações

[...]

\* Omissão da administração em remediar, de forma tempestiva, deficiências relevantes conhecidas nos controles internos.

Ambas as situações acima transcritas ocorriam com frequência nos Correios. A alta rotatividade ainda persiste, talvez, pela natureza das estatais. Se este ponto não é superável, é preciso uma estratégia eficaz para mitigá-lo, apoiando-se, inclusive, na Lei 13.303/16 para tanto; quanto ao outro ponto, percebe-se uma mudança de postura da alta administração que, desde 2018, vem procurando enfrentar tempestivamente as deficiências relevantes nos controles internos.

O detalhamento sobre o Plano de Trabalho e sobre a BDO está contemplado no item V deste relatório.

### **Bloco III - Avaliação da efetividade dos trabalhos de Auditoria Interna**

#### **1. Contextualização**

Em atenção ao item 4.7.4, letra “d”<sup>[1]</sup>, do Regimento Interno do Comitê de Auditoria (COAUD), esta seção destina-se a avaliar a efetividade dos trabalhos da Auditoria Interna da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) no exercício de 2018, a luz Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna.

A partir de um escopo semelhante ao trabalho neste momento realizado, o Tribunal de Contas da União, por meio da Secretaria Geral de Controle Externo e da Secretaria de Relações Institucionais de Controle no Combate a Fraude e Corrupção divulgou ao final de 2018 o resultado de seu trabalho intitulado – Auditoria Exposição da Administração Pública Federal a Fraude e Corrupção, no qual apresenta dentre outras dimensões a avaliação dos controles da auditoria interna.

Os resultados a partir dessa avaliação apresentam aspectos positivos, tais como: a) existência de estatuto que atribui a competência para a melhoria dos processos de gestão de riscos (item 3121E); b) existência de estatuto que atribui à auditoria interna a competência para avaliar a eficácia e contribuir para a melhoria dos processos de controle (item 3121F); c) existência de Plano Anual de Auditoria Interna com ações concretas de avaliação ou consultoria visando a implantação ou melhoria do processo de gestão de riscos da organização (item 3122C); d) existência de Plano Anual de Auditoria Interna com a inclusão de trabalhos específicos para gestão da ética e integridade (item 3122F); e) existência de relatório contendo resultados de trabalhos da gestão da ética e da integridade (item 3123A).

Por outro lado o mencionado relatório também aponta algumas fragilidades, caracterizadas como – muito alta – em relação aos seguintes itens: a) ausência de atribuição à auditoria interna pela competência de avaliar a eficácia e contribuir para a melhoria dos processos de controle relacionados ao risco de fraude e corrupção (item 3121H); b) ausência de Plano Anual de Auditoria Interna com objetivo de avaliação dos controles de mitigação do risco de fraude e corrupção (item 3122G) e c) ausência de relatório contendo resultados de trabalhos de avaliação nos controles de mitigação do risco de fraude e corrupção (item 3123I).

Como observado o escopo da mencionada avaliação é direcionado a questões relativas à prevenção de fraude e corrupção, que é parte das atribuições de uma unidade de auditoria interna governamental.

Por outro lado, o Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, por meio da IN 3/2017, afirma que o propósito da atividade de auditoria interna é a de “aumentar e proteger o valor organizacional das instituições públicas, fornecendo avaliação, assessoria e aconselhamento baseados em risco”.

Para tanto, estabelece que, para o exercício dessa atividade é relevante que as três linhas de defesa da gestão (ou camadas) estejam atuando de forma sinérgica “provendo uma atuação coordenada e eficiente, sem sobreposições ou lacunas”. À medida que essa atuação ocorre de forma isolada, ou sem a sinergia

necessária, ocorrem sobreposições ou falhas que expõe a organização à um risco muitas vezes de difícil aferição, ou ainda, superior ao que deveria se encontrar. Dessa forma a IN CGU 3/2017 estabelece de forma clara como deve se dar a atuação de cada linha de defesa:

#### Primeira linha de defesa

8. A primeira linha de defesa é responsável por identificar, avaliar, controlar e mitigar os riscos, guiando o desenvolvimento e a implementação de políticas e procedimentos internos destinados a garantir que as atividades sejam realizadas de acordo com a metas e objetivos da organização.
9. A primeira linha de defesa contempla os controles primários, que devem ser instituídos e mantidos pelos gestores responsáveis pela implementação das políticas públicas durante a execução de atividades e tarefas, no âmbito de seus macroprocessos finalísticos e de apoio.
10. **De forma a assegurar sua adequação e eficácia, os controles internos devem ser integrados ao processo de gestão**, dimensionados e desenvolvidos na proporção requerida pelos riscos, de acordo com a natureza, a complexidade, a estrutura e a missão da organização. [destaque nosso]

#### Segunda linha de defesa

11. As instâncias de segunda linha de defesa estão situadas ao nível da gestão e objetivam assegurar que as atividades realizadas pela primeira linha sejam desenvolvidas e executadas de forma apropriada.
12. Essas instâncias são destinadas a apoiar o desenvolvimento dos controles internos da gestão e realizar atividades de supervisão e de monitoramento das atividades desenvolvidas no âmbito da primeira linha de defesa, que incluem gerenciamento de riscos, conformidade, verificação de qualidade, controle financeiro, orientação e treinamento.
- [...]

#### Terceira linha de defesa

14. A terceira linha de defesa é representada pela atividade de auditoria interna governamental, que presta serviços de avaliação e de consultoria com base nos **pressupostos de autonomia técnica e de objetividade**. [destaque nosso]
- [...]
16. As UAIG devem apoiar os órgãos e as entidades do Poder Executivo Federal na estruturação e efetivo funcionamento da primeira e da segunda linha de defesa da gestão, por meio da prestação de serviços de consultoria e avaliação dos processos de governança, gerenciamento de riscos e controles internos.

É relevante destacar que, embora as unidades de auditorias internas governamentais (UAIG) tenham sob sua responsabilidade atividades de avaliação e consultoria com vistas ao apoio à gestão, essa atuação deve ser realizada com a objetividade e autonomia técnica necessários para se evitar que a terceira linha de defesa ultrapasse seus limites, passando a atuar como um *staff* da gestão. Nesse sentido a IN CGU 3/2017 afirma:

77. A UAIG poderá prestar serviços de consultoria com o propósito de auxiliar a Unidade Auditada na identificação de metodologias de gestão de riscos e de controles, todavia, os auditores internos governamentais **não podem participar efetivamente do gerenciamento dos riscos, cuja responsabilidade é exclusiva da Unidade Auditada**. [destaque nosso]

Nesse diapasão, o Instituto dos Auditores Internos (IIA) com objetivo de orientar a atuação do profissional de auditoria interna emitiu as Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna. Sustentada na Estrutura Internacional de Práticas Profissionais (*International Professional Practices Framework – IPPF*), as referidas normas possuem os seguintes propósitos (p. 1):

- 1) Fornecer uma estrutura para a execução e promoção de um amplo espectro de atividades de auditoria interna de valor agregado.
- 2) Estabelecer as bases para a avaliação de desempenho da auditoria interna.
- 3) Fomentar a melhoria dos processos e operações organizacionais.

Considerando que as mencionadas normas internacionais apresentam entre os seus propósitos a de “estabelecer as bases para avaliação de desempenho da auditoria interna”, a partir desse arcabouço conceitual o Comitê de Auditoria elaborou questionário de avaliação da Auditoria Interna dos Correios (AUDIT).

O aludido questionário está composto por 10 dimensões que perfazem um total de 100 questões cujas respostas foram ofertadas pela equipe da AUDIT a partir de evidências documentais e de entrevista em profundidade. A escala utilizada para aferição das perguntas é do tipo dicotômica (sim/não). As evidências documentais que foram obtidas após as respostas enviadas pela AUDIT, fazem parte integrante deste relatório e estão anexadas em processo específico (SEI 53180.025125/2018-75).

Na seção a seguir é apresentada a análise das dimensões de 1 a 5 a partir das respostas apresentadas pela unidade avaliada.

## 2. Avaliação da Auditoria Interna (AUDIT) – Dimensões de 1 a 5

Considerando a extensão do questionário elaborado para a avaliação de auditoria interna (100 questões), nesse momento foi realizada a análise das 5 primeiras dimensões, cujas questões, respostas e evidências encontram-se nos Apêndices de 1 a 5 desse relatório.

### 2.1. Dimensão 1 – Normas e Atributos (IIA 1000)

A dimensão 1 tem por escopo a análise quanto a formalização das atividades de auditoria interna com vistas à definição de sua atuação. Essa dimensão está composta por 6 questões, às quais todas atendem ao requisito ora avaliado por meio de evidências documentais (100% de atendimento).

Dentre os pontos a serem destacados nessa dimensão que contribuem para atuação da auditoria interna tem-se a vinculação direta com o Conselho de Administração. Esse ponto é relevante à medida que permite à AUDIT maior independência para a realização e comunicação de suas atividades (questão 2). Adicionalmente, verifica-se que o último Manual de Auditoria aprovado data de 10 de agosto de 2018, atende a um requisito básico da IIA 1000.A1 que diz respeito à sua atualização com vista ao atendimento às necessidades organizacionais (questão 6).

Outro ponto a se destacar é a formalização quanto ao acesso irrestrito da auditoria à todas as operações, temas, processos, sistemas, funções e atividades necessários de avaliação e análise para a realização das atividades de auditoria interna (questão 3).

Por fim, o MANAUD e o MANGOV, estabelecem a natureza dos serviços de avaliação que devem ser realizados pela auditoria, o que contribui para a delimitação (contornos) da atuação do auditor, bem como o necessário alinhamento dessa atividade para com os objetivos organizacionais (questões 1 e 5).

### 2.2. Dimensão 2 – Independência e Objetividade (IIA 1100)

A dimensão 2 tem por escopo avaliar em que medida a atividade de auditoria dispõe da independência e objetividade necessários para sua execução. Segundo o IIA **independência** “é a imunidade quanto às condições que ameaçam a capacidade da atividade de auditoria interna de conduzir as responsabilidades de auditoria interna de maneira imparcial”; enquanto que **objetividade** “é uma atividade mental imparcial que permite aos auditores internos executar os trabalhos de auditoria de maneira a confiarem no resultado de seu trabalho e que não haja qualquer comprometimento da qualidade”.

Importante destacar que a objetividade não se confunde com o risco de auditoria, muito embora possa, na sua ausência ou pouca objetividade, vir a tornar a compor o mencionado risco.

Esse item provavelmente constitui-se em um dos principais desafios de aferição e para tanto foram adotados os seguintes procedimentos: 1) identificação dos itens que evidenciam a existência de independência e objetividade, 2) entrevista com um representante da AUDIT a fim de compreender o ambiente de auditoria e as evidências que caracterizem independência e objetividade.

Como parte do exercício da independência e objetividade da auditoria interna, tem-se as seguintes evidências que alicerçam um ambiente favorável para a execução de trabalhos com tais características:

- Acesso irrestrito da AUDIT junto aos órgãos de governança (Conselho de Administração, Diretoria Executiva, Comitê de Auditoria), seja para comunicar ou apresentar os trabalhos desenvolvidos (questões 7, 8, 9, 12).

- O escopo da auditoria é definido livre de interferências que limitem sua atuação e comprometam o objetivo de sua atuação, bem como sua execução (questões 10 e 11).
- Os Manuais internos que orientam as atividades de auditoria (MANAUD e MANGOV) estabelecendo limites de atuação conforme dispõe o item 16 da IN CGU 3/2017 qual seja: “prestação de serviços de consultoria e avaliação dos **processos de governança, gerenciamento de riscos e controles internos**” (questão 13). Esse aspecto é relevante no sentido de definir o escopo de atuação da auditoria interna, fazendo com que ela não atue em áreas que possam comprometer sua independência e objetividade, ocorrendo possível captura de suas ações.
- Ações de treinamento e código de conduta e ética (questão 15 e evidências adicionais[2]) – durante o ano de 2018 verifica-se que o tema – ética foi enfatizado em mais de 10 atividades de treinamento ou programas de conteúdo que tratavam de forma direta ou transversal acerca da temática. Por exemplo: no treinamento acerca de “técnicas de negociação”, o assunto – ética foi contemplado (ética na negociação) como forma de demonstrar a conduta que o auditor deve ter no momento em que se discute os pontos de auditoria. Cabe ressaltar que durante o ano de 2018 a equipe de auditoria alcançou, em média, a quantidade de 177 horas de treinamento.
- Definição das equipes de auditoria e avaliação de conflito de interesses (questões 14, 17 e 20) – além dos normativos internos que buscam garantir que o auditor não emita opinião em operações nas quais possui algum tipo de conflito de interesse (conforme dispõe o item 52 da IN CGU 3/2017), a AUDIT apresentou evidências[1] de auditores que se declararam impedidos em virtude dessa condição.

Em que pese a dificuldade de aferição quanto aos respectivos pontos (objetividade e independência), a AUDIT declara que quando há prejuízo desses elementos na realização de seus trabalhos, estes são consignados em seus relatórios (questão 16).

É relevante ressaltar o item 52 da IN CGU 3/2017 no qual afirma que:

52. Os auditores internos governamentais devem se abster de auditar operações específicas com as quais estiveram envolvidos nos últimos 24 meses, quer na condição de gestores, quer em decorrência de vínculos profissionais, comerciais, pessoais, familiares ou de outra natureza, mesmo que tenham executado atividades em nível operacional.

Portanto, deve ser objeto de constante análise por parte dos gerentes e do Auditor Chefe se tais situações não estão ocorrendo quando da elaboração da equipe de auditoria sob pena de comprometimento da imparcialidade e objetividade das atividades executadas, e sobretudo, das evidências e resultados obtidos.

Adicionalmente, menciona também que na eventualidade de emitir opinião acerca de assunto no qual tenha prestado serviço de consultoria, é realizada uma avaliação para que não ocorra prejuízo quanto à objetividade e imparcialidade (questão 18), limitando sua atuação a assuntos relacionados à governança, gerenciamento de riscos e controles internos, conforme dispõe a IN CGU 3/2017 item 77. Ainda, na ocorrência desse evento, a AUDIT conta com o monitoramento de partes externas como a Controladoria Geral da União e o Comitê de Auditoria[4] (questão 19).

No que tange aos aspectos de independência e objetividade, foram identificadas evidências que a auditoria interna apresenta tais elementos. Contudo, alguns aspectos merecem destaque.

Inicialmente em relação aos temas destinados à treinamento da equipe. Acredita-se que incluir de forma direta essa temática (independência e objetividade) contribuirá para reforçar tais características, bem como a implantação do Programa de Garantia de Qualidade e Melhoria que busca aferir dentre outros aspectos, a questão de independência de objetividade (maior detalhamento - vide Dimensão 4).

Ainda em relação as atividades realizadas no ano de 2018 sob a ótica da independência, o trabalho realizado no Postalís encontrou obstáculos quando ao acesso às informações necessárias. Esse ponto é relevante à medida que expõe um problema de governança entre os Correios e o Postalís, dado que se verifica nitidamente uma dificuldade da Patrocinadora não somente em obter informações, mas inclusive de supervisão e monitoramento das ações desenvolvidas por ela.

Nesse sentido, muito embora a auditoria interna tenha executado e finalizado suas atividades no Postalís em virtude de autorização obtida junto ao órgão de regulação (PREVIC), medidas **são necessárias para que o acesso, o monitoramento e a supervisão de tão importante parte relacionada seja o quanto antes sanado, sob pena de os Correios continuarem expostos à um risco, especialmente financeiro e de liquidez, desconhecidos pela ausência desses elementos.**

Como ponto de melhoria apontado pela AUDIT em relação ao desenvolvimento de um ambiente de cooperação para como Comitê de Auditoria, aponta a possibilidade de atuar nas reuniões ordinárias do mencionado Comitê assessorando-o em assuntos que dispõe de trabalhos realizados e evidências que contribuem para o melhor conhecimento acerca de temáticas específicas.

### 2.3. Dimensão 3 – Proficiência e Zelo Profissional (IIA 1200)

Segundo o IIA (2015, p. 6) os “auditores internos devem possuir o conhecimento, as habilidades e outras competências necessárias ao desempenho de suas responsabilidades individuais. A atividade de auditoria interna deve possuir ou obter coletivamente o conhecimento, as habilidades e outras competências necessárias ao desempenho de suas responsabilidades”.

Nesse sentido, é esperado que a equipe de auditoria apresente um conjunto de conhecimento e habilidades necessários para o desenvolvimento de seus trabalhos. Uma organização como os Correios esse aspecto é um desafio constante em virtude das inúmeras especificidades que a organização apresenta.

Como evidência que os auditores internos e a equipe de auditoria possuem conhecimento, habilidades e outras competências necessárias ao desempenho de suas responsabilidades individuais, foi apresentado que para cada cargo ocupado (chefia, gerência, assessoria, analista, entre outros) há uma descrição das competências necessárias, o que deve contribuir para com o desenvolvimento dos trabalhos de auditoria[5] (questões 21 e 22).

Por outro lado, afirmam que quando identificada a necessidade da opinião de especialista acerca de um assunto específico, conforme dispõe o IIA 1210.A1 (questão 23), não há prática de se requisitar esse tipo de assistência.

Como já afirmado, ante as características da organização e de suas mantidas – Postal Saúde e Postalís – a equipe de auditoria necessita de conhecimentos específicos para o desenvolvimento de suas atividades, como por exemplo, a avaliação do risco atuarial.

Um outro exemplo de conhecimento específico em que não há compartilhamento de conhecimento, bem como não é realizado pela equipe da AUDIT, diz respeito a auditoria de TI e de fraudes (questões 24 e 25). Segundo IN CGU 3/2017:

62. Os auditores internos governamentais devem possuir conhecimentos suficientes sobre os principais riscos de fraude, sobre riscos e controles de tecnologia da informação e sobre as técnicas de auditoria baseadas em tecnologias disponíveis para a execução dos trabalhos.

Atualmente, as informações que o Comitê de Auditoria dispõe acerca das fragilidades na área de TI advém da análise realizada pela auditoria independente. Os relatórios de controles internos da auditoria independente (BDO) no ano de 2018 apresentam fragilidades nessa área que é de extrema relevância, contudo, a auditoria interna ainda não dispõe de um plano para realização dessa atividade. Adicionalmente, tais fragilidades não se restringem aos Correios, mas também às empresas patrocinadas (CorreiosPar, Postal Saúde e Postalís).

Assim como apontado pelo relatório da Secretaria Geral de Controle Externo e da Secretaria de Relações Institucionais de Controle no Combate à Fraude e Corrupção (Auditoria Exposição da Administração Pública Federal a Fraude e Corrupção) do Tribunal de Contas da União, a AUDIT ainda não dispõe de conhecimento acerca dos procedimentos necessários para a realização de auditoria para avaliação de risco de fraude.

A ausência desse conhecimento traz impactos diretos aos itens já avaliados pelo Tribunal de Contas da União: a) ausência de atribuição à auditoria interna pela competência de avaliar a eficácia e contribuir para a melhoria dos processos de controle relacionados ao risco de fraude e corrupção (item 3121H); b) ausência de Plano Anual de Auditoria Interna com objetivo de avaliação dos controles de mitigação do risco de fraude e corrupção (item 3122G) e c) ausência de relatório contendo resultados de trabalhos de avaliação nos controles de mitigação do risco de fraude e corrupção (item 3123I).

Para minimizar aspectos relacionados às competências necessárias para o desenvolvimento da atividade de auditoria interna, é relevante a elaboração de um diagnóstico acerca das lacunas de conhecimento na equipe de auditoria e a partir daí a elaboração de um plano de ação.

Parte desse aspecto vem sendo realizado pela AUDIT por meio do PAINT e da capacitação de sua equipe, que no ano de 2018 não somente apresentou uma média per capita de 177 horas, como ofertou um elenco de diversificados temas (questão 27).

Contudo, verifica-se que há um espaço para melhorias, a exemplo da capacitação da equipe para avaliar o risco de fraude e a maneira como é gerenciado pela organização, como dispõe a Norma IIA 1210.A2 (questões 24, 28 e 29). O aspecto positivo é que esse assunto já foi identificado pela chefia e gerência e foi incluído como a ação de capacitação - “Como a auditoria lida com fraudes” prevista no Plano de Capacitação da Auditoria - PAINT 2019.

Um outro ponto a ser observado diz respeito ao programa de avaliação individual que compreende o desempenho de cada auditor, plano de ação de desenvolvimento a partir dos pontos fracos e alocação do profissional de acordo com seus pontos fortes para áreas de sua afinidade (IIA 1230) (questão 30). À medida que esse tipo de ação é desenvolvida há maior probabilidade de aproveitamento do auditor em áreas de maior afinidade e com isso um maior aproveitamento de sua experiência, resultando em achados e relatórios de auditoria mais robustos.

#### 2.4. Dimensão 4 – Programa de Garantia de Qualidade e Melhoria (IIA 1300)

A implantação de um programa de garantia de qualidade das atividades de auditoria interna busca o desenvolvimento de um ambiente de melhoria contínua das ações desenvolvidas pela unidade de auditoria interna. Assim sendo, o IIA acredita que o programa de garantia de qualidade deve prever ações de avaliação das atividades desenvolvidas com vistas a identificar oportunidades de melhoria.

Um programa de garantia de qualidade e melhoria é desenvolvido para permitir uma avaliação da conformidade da atividade de auditoria interna com as Normas e uma avaliação quanto a se os auditores internos observam o Código de Ética. O programa também avalia a eficiência e a eficácia da atividade de auditoria interna e identifica oportunidades de melhoria (IIA 1300).

A esse respeito a IN CGU nº 3/2017 também destina uma seção própria (Seção III – Gestão e Melhoria da Qualidade) com objetivo que cada unidade interna de auditoria governamental busque promover “uma cultura que resulta em comportamentos, atitudes e processos que proporcionam a entrega de produtos de alto valor agregado, atendendo às expectativas das partes interessadas” (item 105 da IN CGU 3/2017). Não menos importante, estabelece que essa atribuição é de “responsabilidade de todos os auditores internos, sob a liderança do Responsável pela UAIG” (item 105 da IN CGU 3/2017).

Dentre as ações necessárias a serem desenvolvidas internamente, as Norma do IPPF[6] estabelecem a realização de monitoramento contínuo e avaliação ou autoavaliações periódicas. Para tanto as questões 31, 32 e 33 avaliam a existência desses aspectos, porém, atualmente a AUDIT não dispõe de um programa de garantia de qualidade e melhoria.

Nesse sentido, verifica-se a necessidade de se buscar ações para a implantação do programa de garantia de qualidade e melhoria, dentre elas: a) Monitoramento contínuo[7] do desempenho (IIA 1311); b) Autoavaliações ou avaliações periódicas[8] realizadas por outras pessoas da organização com conhecimento suficiente[9] das práticas de auditoria interna; c) avaliação externa[10] a cada 5 anos por um avaliador, ou equipe de avaliação, qualificado e independente[11, 12] (IIA 1312); e d) relatórios quanto aos resultados do programa de garantia de qualidade e melhoria (IIA 1320).

Ciente desse aspecto, a AUDIT informa que a implantação do mencionado programa é um projeto em andamento que busca suprir as lacunas atualmente existentes e identificadas nos itens ora avaliados.

#### 2.5. Dimensão 5 – Normas de Desempenho (IIA 2000)

A dimensão destinada a avaliação das normas de desempenho busca primordialmente identificar se o gerenciamento das atividades da auditoria interna é desenvolvido com vistas a adicionar valor à organização.

Para tanto as Normas do IPPF estabelecem como evidências dessas características, ou seja, há uma gestão eficaz se:

- Os resultados do trabalho da atividade de auditoria interna cumprem com o propósito e a responsabilidade incluídos no estatuto de auditoria interna;
- A atividade de auditoria interna está em conformidade com as Normas;
- Os indivíduos que fazem parte da atividade de auditoria interna demonstram conformidade com o Código de Ética e com as Normas.
- A atividade de auditoria interna considera as tendências e questões emergentes que podem impactar a eficácia da atividade de auditoria interna.

De um modo geral, os itens avaliados nessa dimensão apresentam um estágio maduro dado que os procedimentos de planejamento, alocação de recursos, políticas e procedimentos, bem como o de comunicação das atividades de auditoria interna são devidamente desenvolvidas e documentadas de acordo com os itens avaliados.

Destaca-se por exemplo o planejamento dos trabalhos da atividade de auditoria interna é baseado em uma avaliação de riscos documentada e padronizada, sempre considerando os riscos estratégicos da empresa e realizada pelo menos anualmente (IIA 2010.A1), considerando inclusive informações da Diretoria Executiva, Conselho de Administração e Comitê de Auditoria (questões 34 e 35).

Cabe destacar a evolução que a AUDIT apresentou na elaboração do PAINT/2019 em relação ao ano anterior, dado que além de buscar cumprir os itens estabelecidos pela IN CGU 9/2018, dentre eles a análise dos riscos estratégicos, processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos para a definição dos temas a serem auditados, foi incorporada a técnica estatística AHP (Analytic Hierarchy Process) que busca minimizar a discricionariedade quanto a classificação dos riscos e a elaboração de sua matriz.

Há também a nova proposta de metodologia para o *follow-up*, que atualiza os procedimentos internos à IN CGU 08/2017 com vista a dispor de nomenclaturas a partir da aplicação do conceito de recomendações estruturantes, facilitando e focando o monitoramento dos pontos de auditoria em itens que merecem atenção da organização.

Adicionalmente, e não menos importante, a AUDIT leva em consideração as principais referências da área no estabelecimento da avaliação dos riscos que afetam os Correios, tais como: COSO e ISO 31000, e para a elaboração do denominado “kit de auditoria” que busca caracterizar o risco do objeto auditado o uso da matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência)[13].

Um outro ponto de destaque em relação as atividades realizadas pela AUDIT é a avaliação dos controles internos por meio de matriz a partir do COSO, que a partir dos 5 componentes e princípios de controle dessa estrutura conceitual mensura a maturidade da estrutura dos controles internos dos Correios – tipificada em 2017 com pouco eficazes.

Sob os aspectos formais, destacam-se os seguintes pontos: a) alterações significativas previstas no decurso da auditoria são comunicadas à Diretoria Executiva, ao Conselho de Administração e ao Comitê de Auditoria (questão 37)[14]; b) elaboração de matriz orçamentária e alocação dos recursos necessários para a realização das auditorias (questão 39); c) Asseguração pelo Chefe de Auditoria do cumprimento das políticas e procedimentos que servem de orientação das atividades de auditoria interna (questão 40); d) descrição clara de todos os cargos devidamente formalizado (questão 42); e) apresentação tempestiva de relatórios periódicos à Diretoria Executiva, ao Conselho de Administração e ao Comitê de Auditoria (questões 44, 45, 46 e 47)

Entretanto, 3 pontos merecem atenção, que embora não recaiam somente sobre a responsabilidade da AUDIT, devem ser comentados:

**1) Interação das atividades da AUDIT com a auditoria externa (questão 43):** desde o início das atividades desenvolvidas pelo Comitê de auditoria, verifica-se pouca interação entre a auditoria interna e a auditoria externa. Esse aspecto salta aos olhos especialmente durante a execução das atividades desenvolvidas por ambas no Postalís. Ante ao cenário identificado durante o ano de 2018; enquanto a auditoria independente (BDO) afirma não possuir qualquer dificuldade de acesso às informações da Patrocinada, a auditoria interna não conseguiu concluir em tempo as atividades de campo junto ao Postalís em virtude das limitações impostas para sua realização. Certamente se houvesse maior interação entre as auditorias, tais dificuldades poderiam ser melhor equacionadas, mas sobretudo, essa interação proporciona que de evite a duplicação de trabalho e, maior troca de experiências e informações acerca do objeto

auditado, promovendo desse modo, maior qualidade nos achados (IIA 2050). Contudo, é relevante destacar que essa dificuldade de interação também foi assunto do Comitê de Auditoria durante o ano de 2018, em que em sua primeira reunião com a BDO ao questionar acerca das ações desenvolvidas no Postalís obteve a seguinte resposta:

Os membros do COAUD indagaram sobre as estratégias de abordagem da Auditoria Independente junto ao Postalís e a evolução do trabalho em 2017. O representante da BDO - Otávio Oliveira, informou que os auditores estão na empresa desde 2016 e que os principais assuntos já foram expostos nos relatórios anteriormente apresentados aos órgãos colegiados. Informou que os papéis de trabalho não serão disponibilizados em razão de sigilo. Destacou ainda que o planejamento das atividades de Auditoria Independente somente é concluído após o término do 3º trimestre, momento em que poderá apresentar ao COAUD. Os membros do COAUD ressaltaram a primordialidade de terem disponíveis as informações de Auditoria Independente para apoiar as atividades do Comitê, favorecendo a análise dos assuntos com maior profundidade, incluindo-se a avaliação das recomendações. Nesse ponto ressalta-se que, embora não solicitado, foram disponibilizados os seguintes documentos: projeto básico para contratação de Auditoria Independente e contrato da prestação de serviços nº 244/2017, documentos estes que não contribuíram com o objetivo da análise proposta para 3ª ROCAUD. [Trecho de ATA da 3ª ROCAUD/2018].

**2) Interação das atividades da AUDIT com a Diretoria Executiva para elaboração da matriz de riscos:** para a elaboração do PAINT/2019 foi realizada circularização pela AUDIT solicitando dados sobre processos e projetos (iniciativas estratégicas ou projetos setoriais) para nove áreas (Presidência e às Vice-presidências). Como retorno, foram obtidas as mesmas informações que já se dispunha junto à área de planejamento. O aperfeiçoamento do planejamento de auditoria passa pelo compartilhamento de conhecimento do gestor acerca dos principais riscos organizacionais, que pode ir além do que está relatado formalmente dada a experiência vivida no dia a dia. Desse modo, à medida que há maior envolvimento das áreas e dos gestores, espera-se que os riscos sejam aferidos com maior fidedignidade e, com isso, auxiliando o estabelecimento das prioridades das atividades a serem desenvolvidas pela AUDIT.

**3) Descrição clara de todos os cargos:** em que pese esse aspecto ser atendido dado que há formalmente a descrição das funções dos empregados que estão lotados na auditoria - Analista VII (auditor); Analista IX (coordenação de equipe) e Analista X (supervisão de equipes), ainda não há critérios objetivos para a promoção entre as funções, o que pode se afirmar não ser uma boa prática de governança.

#### **Bloco IV - Avaliação da efetividade dos trabalhos de Auditoria Independente**

Em atenção ao item 4.7.4, letra “e”, do Regimento Interno do Comitê de Auditoria (COAUD), este capítulo destina-se a avaliar a efetividade dos trabalhos de Auditoria Independente da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) no exercício de 2018, a luz do formulário de avaliação desenvolvido por este colegiado que possui uma escala que varia de 0 a 4, onde: 0 (Não se aplica), 1 (Ruim), 2 (Regular), 3 (Bom) e 4 (Ótimo).

A norma internacional de auditoria ISA (*International Standard on Auditing*) – 260 *Communication with those charged with governance* (Comunicações de questões de auditoria com os encarregados da governança) apresenta lista de assuntos, não exaustiva sobre temas que os auditores independentes normalmente devem tratar. Especialmente nos momentos de abordagem desses assuntos ocorrem ricas interações com os auditores. São circunstâncias relevantes para que o Comitê de Auditoria possa observar a atuação dos auditores independentes e formar uma avaliação sobre a qualidade de seus serviços.

O foco do COAUD dos Correios na avaliação dos auditores, foi dividido em sete tópicos: Estrutura da firma e capacitação, Direcionamento dos recursos e dedicação, Resultados, Comunicação, Plano de Auditoria, Custos e Independência.

Além da opinião do COAUD no referido relatório, destaca-se que foram emitidas avaliações por setores de forma independente (AUDIT, DETRI, SUCON, DECON) e de forma colegiada (VIFIC), que foram considerados na avaliação final da firma de auditoria independente.

É imperioso destacar que, na data da divulgação desse relatório, os trabalhos de auditoria referente ao exercício não estavam findados, portanto, as notas e opiniões descritas abaixo poderão sofrer alterações relevantes após a conclusão desses trabalhos.

Entendemos ser de grande valia a divulgação desse relatório sempre ao final do primeiro semestre, com o objetivo de se avaliar o trabalho da firma de auditoria independente de forma mais ampla e precisa, e após a emissão do Relatório de Auditoria acerca do exercício anterior (no caso as Demonstrações Financeiras de 2018).

##### **1. Estrutura da firma e capacitação**

No mundo dinâmico e ágil que as empresas operam, é de fundamental importância que a firma de auditoria independente possua uma estrutura compatível com a empresa auditada e que tenham adequado conhecimento não apenas das normas e legislações contábeis, mas, também do segmento em que a empresa atua, uma vez que isso, certamente contribui para abordar melhor as questões estratégicas e operacionais dos negócios e os aspectos regulatórios que possam existir.

A nota atribuída a esse tópico foi de 2,42 (De regular para bom). Destaca-se que contribui significativamente para a nota deste tópico a troca do sócio responsável pela auditoria, que não foi substituído no primeiro momento por um profissional equivalente, o que comprometeu a eficácia dos trabalhos durante o segundo semestre de 2018, gerando retrabalhos e discussões sobre pontos que já estavam pacificados e/ou superados.

Adicionalmente, informamos que com a chegada do novo sócio em 01/2019, a qualidade e capacitação dos profissionais envolvidos evoluiu substancialmente, o que leva a entender que haverá uma melhora nesse tópico nas próximas avaliações. Essa expectativa, possui embasamento no plano de auditoria apresentado em 14/02/2019, no qual consta uma equipe satisfatória de especialistas em diversas áreas que irão contribuir para um melhor entendimento da atividade operacional da empresa auditada.

##### **2. Direcionamento dos recursos e dedicação**

O COAUD nesse tópico analisou se os honorários pagos a firma de auditoria independente foram devidamente retribuídos e direcionados para a elaboração do trabalho, colocando a disposição da empresa auditada profissionais de diversas áreas, como por exemplo Impostos, Fraude, Riscos, Trabalhistas, dentre outros além da efetiva dedicação do sócio da auditoria ao desenvolvimento do trabalho, pois, acredita-se ser a pessoa mais capacitada da equipe para dirimir eventuais dúvidas.

A nota atribuída a esse tópico foi de 2,75 (De regular para bom). Reiteramos que, contribui significativamente para a nota deste tópico a troca do sócio responsável pela auditoria, que não foi substituído no primeiro momento por um profissional equivalente, o que comprometeu a eficácia dos trabalhos, gerando retrabalhos e discussões sobre pontos que já estavam pacificados e/ou superados.

##### **3. Resultados**

A qualidade dos relatórios, sua precisão e tempestividade são um fator essencial no processo de auditoria, considerando as expectativas criadas, compromissos assumidos com todas as partes relacionadas, acionistas e mercado quanto à divulgação de informações.

Em todas as dimensões o resultado do trabalho produzido pelo auditor independente tem relevância, pois, nas mais diferentes áreas e especificidades tratadas, é no relatório final que se materializam as questões debatidas e os posicionamentos assumidos em decorrência da execução dos trabalhos de auditoria.

O COAUD ressalva, no entanto, que na data da divulgação desse relatórios, não estavam findados os trabalhos de auditoria referente ao exercício de 2018, e que a opinião atribuída abaixo se limita quanto ao cumprimento do cronograma do plano de auditoria até o presente momento, o alinhamento dos procedimentos de auditoria e a comunicação existente entre a firma de auditoria e a empresa auditada.

A nota atribuída a esse tópico foi de 3,00 (bom), contudo há que se destacar as ressalvas elencadas acima.

#### 4. Comunicação

Entendemos que o auditor deve se comunicar com o comitê de auditoria e demais órgãos da ECT (DECON, DETRI, AUDIT, SUCON e DECON) em diversos momentos

- a) Ao ser contratado ou ter a continuidade do seu trabalho confirmado;
- b) Durante o planejamento dos trabalhos;
- c) Na execução e finalização da auditoria; e
- d) Certamente em várias ocasiões, especialmente quando surgem problemas relevantes.

Nesse contexto é importante estabelecer uma agenda de reuniões frequentes para assegurar que esses órgãos compreendam totalmente as etapas do ciclo de auditoria e possam contribuir para a eficácia do trabalho.

Em nossa avaliação, a nota neste tópico foi de 2,5 (De regular para bom). Destaca-se como ponto de melhoria a comunicação mais frequente com o COAUD. Vale destacar que o COAUD iniciou as suas atividades em 07/2018 e as primeiras interações com a auditoria externa não foram proveitosas, pois, os responsáveis que interagiram com o COAUD não possuíam informações relevantes para uma eficiente discussão sobre os trabalhos e se limitava a mencionar que as informações disponíveis estavam explícitas no relatório de 2017 que já fora disponibilizado.

Importante destacar, que tais fatos ocorreram em um momento de troca do sócio responsável pela auditoria, que coincide com a instalação do COAUD. Com o advindo no novo sócio em Janeiro/2019, a comunicação e o diálogo melhoraram significativamente, o que indica uma melhor avaliação nesse quesito para a próxima avaliação.

Destacamos também, a necessidade de uma maior interação com a auditoria interna, AUDIT, que desenvolve um trabalho relevante e pode ser uma excelente fonte de informações para o desenvolvimento dos trabalhos de auditoria externa. Os achados de auditoria e pontos de controle são fundamentais para esse trabalho.

#### 5. Plano de auditoria

Ao avaliar esse tópico, o COAUD buscou identificar se o plano de auditoria apresentado cumpre adequadamente os prazos estabelecidos pela legislação vigente quanto a publicação, prazo de aprovação em órgãos colegiados (Conselho Fiscal, Conselho de Administração e Assembleia Geral) da ECT.

A nota atribuída a esse tópico foi de 3,00. Destaca-se nesse ponto a necessidade de discussão do referido plano de auditoria logo no início do planejamento dos trabalhos. Por um problema de comunicação entre o COAUD e os auditores independentes, proveniente da troca do sócio responsável pela auditoria, o plano de auditoria para as demonstrações de 2018 só foram apresentadas ao COAUD na 6ª ROCAUD de 2019, realizada em 14/02/2019.

Apesar de satisfatório o plano de auditoria, muitas etapas já estão em curso ou conclusas o que compromete uma interação e proposição de melhorias por parte deste colegiado.

#### 6. Custos

O objetivo desse tópico é avaliar se o custo do serviço de auditoria está adequado a abrangência e a qualidade do serviço prestado.

Há que se destacar que por meio dos relatos de diversos órgãos ao COAUD, em especial a SUCON, não existe um histórico de propostas que possam gerar uma comparação com demais firmas de auditoria de igual relevância.

Nesse quesito, a firma de auditoria contratada BDO, possui uma particularidade, pois, não está no nível das firmas de auditoria conhecidas como *Big Four* (Deloitte, PWC, EY e KPMG), e está em um nível acima das demais firmas de auditoria de menor relevância.

Considerando a abrangência do serviço prestado (ECT e mantidas), a complexidade e riscos da organização a nota atribuída a esse tópico foi de 3,00 (bom).

#### 7. Independência

Para estar apto a realizar seu trabalho, o auditor independente deve observar as regras definidas no âmbito da sua profissão e do ambiente regulatório no qual o cliente está inserido. Especificamente, o tema de independência é um assunto que permeia as atividades do auditor já no momento inicial de avaliação da aceitação dos trabalhos e segue durante toda a sua execução.

A Federação Internacional de Contadores (*International Federation of Accountants – IFAC*), por meio de seu comitê de ética (*International Ethics Standards Board of Accountants -IESBA*) emitiu um código de ética que indica possíveis situações de risco relacionadas com o tema da independência do auditor e apresenta sugestões e cuidados a serem considerados nessas situações.

No Brasil, o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) aderiu integralmente ao referido código internacional, e as demais entidades reguladoras (CVM, BCEN e SUSEP) seguiram substancialmente as mesmas normas com algumas particularidades.

A independência é, portanto, um tema de considerável relevância no contexto das atividades do COAUD e precisa ser observado nas relações com os auditores independentes, pois, pode ter impacto na validade do serviço prestado a empresa contratante.

É um tema amplo, que afeta não somente os integrantes da equipe de auditoria como também os tipos de serviços que os auditores podem prestar para a empresa auditada.

Desta forma, o objetivo do COAUD nesse tópico foi assegurar-se de que a independência do auditor não esteja comprometida.

A média obtida nesse tópico foi de 3,25 (de bom para ótimo). Cabe destacar que não existe nenhum elemento que justifique qualquer tipo de suspeição sobre a auditoria independente e que a nota provavelmente não atingiu o seu nível máximo por uma necessidade de melhoria de algumas questões nesse tópico, que poderiam não ter uma escala de 0 a 4, mas, sim um questionamento objetivo de sim e não.

O COAUD entende a necessidade de revisar o formulário para as próximas avaliações, e no intuito de manter a transparência e retratar a avaliação da forma como foi construída, optou por manter o formulário com esse ponto de melhoria e fazer essa observação sobre a nota deste tópico.

#### **Bloco V - "Avaliação da qualidade das demonstrações financeiras" e Bloco VI - "Eventuais divergências entre a Auditoria Independente, Diretoria Executiva e o COAUD relativas às demonstrações contábeis e os relatórios financeiros"**

O Comitê não dispõe das demonstrações financeiras, estando portanto, impossibilitado de opinar neste momento. As informações serão analisadas em julho de 2019, quando o relatório integrado estiver finalizado.

#### **Bloco VII - Conclusão Geral**

A seguir, são apresentadas as principais conclusões e recomendações:

- **Relatórios COAUD 2018:**

**1. PAINT e RAIN (Relatório nº 1/2018-COAUD):** necessidade de conscientização dos gestores das áreas envolvidas quanto à adequação das respostas às manifestações e recomendações da AUDIT nos quesitos tempo e qualidade. Constatou-se mais de 900 pontos de auditoria sem qualquer manifestação dos responsáveis.

**2. Classificação das provisões (contingências – grau de risco) - Relatório nº 1/2018-COAUD:**

a) Necessidade de revisão dos procedimentos internos de análise e mensuração – a atribuição dos valores passíveis de serem reconhecidos ou não no patrimônio dos Correios, deve levar em consideração a melhor estimativa dos impactos que cada processo trará no patrimônio da organização, considerando-se a aderência dos pedidos formulados e a probabilidade de êxito.

b) Revisão dos processos até a data da implementação dos novos procedimentos de análise – há necessidade de revisão dos processos atuais de acordo com os novos procedimentos. Diante do expressivo volume de pastas e a necessidade de sua revisão, as pastas podem merecer especial atenção quanto a probabilidade de vir a tornar a ser um risco provável, e com isso estarem sujeitas ao reconhecimento no passivo dos Correios. A sugestão do COAUD, portanto, não é outra senão a de se promover um escalonamento na análise das “pastas”, iniciando-se pelas supramencionadas.

c) Divulgação apresentada nas Demonstrações Financeiras dos Correios ao final do 2º Trimestre de 2018 – o modo em que é relatada a situação ora descrita em Notas Explicativas das Demonstrações Financeiras do 2º Trimestre de 2018 (DECON/VIFIC) poderá ser melhorada com objetivo de retratar os procedimentos adotados para análise do contencioso e sua classificação como provável, possível ou remota.

d) Divulgação em Notas Explicativas das Contingências Ativas – não obstante a confiante posição adotada frente ao assunto – Imunidade Tributária, o COAUD posiciona-se de acordo com a Nota Técnica DETRI/VIFIC 261/2017, considerando o risco que há do reconhecimento ativo contingente.

**3. Proposta de enquadramento dos recursos de logística integrada como estratégicos vinculados à atividade finalística dos Correios. Inaplicabilidade de licitação. Limites de competência do COAUD (Relatório nº 3/2018-COAUD):** em que pese a inaplicabilidade de licitação apresentar uma oportunidade para que os Correios venham dispor de maior agilidade e competitividade, é justa a preocupação do Conselho de Administração de que a simplificação de procedimentos que buscam garantir os princípios da administração pública possam, também, abrir oportunidades para que tais princípios não sejam alcançados. Nesse cenário, destaca-se que o nível de eficácia dos Controles Internos conforme apresentado no Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna (RAIN 2017, p.6) é classificado como pouco eficazes ou medianamente eficazes, com viés de baixa. Adicionalmente, os últimos relatórios da Auditoria Interna apresentados a este Comitê vão ao encontro dessa avaliação, demonstrando uma baixa aderência organizacional ao cumprimento ou realização dos procedimentos formalmente estabelecidos.

**4. Relatório Técnico nº 7/2018/GCOP-SUCON (Relatório nº 5/2018-COAUD):** no eventual descumprimento das exigências regulatórias, principalmente o disposto no artigo 4º da Resolução CGPAR 22/2018, é imperativo que a Diretoria Executiva solicite à operadora a elaboração de plano de ação a ser submetido ao Conselho de Administração, o qual será responsável por sua supervisão, notadamente: a) definição de metas a serem atingidas pela Postal Saúde em relação ao desempenho da saúde assistencial; b) mapeamento de riscos estratégicos; c) definição de indicadores de monitoramento das metas estabelecidas e dos riscos mapeados; d) monitoramento contínuo dos riscos estratégicos e das metas estabelecidas; e) definição expressa dos responsáveis (pessoal, área, Departamento) para o regular acompanhamento do cumprimento das metas e mapeamento de riscos; f) elaboração de política de consequência – acredita-se que a definição dos itens ora mencionados somente terá eco à medida que os responsáveis por cada uma das etapas possam ser avaliados e cobrados de acordo com as suas responsabilidades e compromissos estabelecidos e assumidos organizacionalmente.

- **Avaliação da efetividade dos sistemas de Controle Interno**

A governança é uma jornada, o que significa dizer que é dinâmica, uma vez iniciada exige enfrentamento, continuidade e aperfeiçoamento. A análise dos três itens propostos (Risco, Controladoria e Plano de Trabalho da BDO), atestam a fase inicial pela qual a gestão de risco se encontra nos Correios.

A proposta de classificação se efetiva, ou seja, a organização encontra-se, no máximo, no nível FRAGMENTADO.

Quanto à Corregedoria, verifica-se a urgente necessidade de se promover a reestruturação do setor, para que o mesmo possa atender as diversas demandas que lhes são de sua competência, conforme demonstrado.

A opção pelo enfrentamento desses tópicos se deu porque consistem os mesmos na base dos demais.

Neste primeiro semestre de 2019, o COAUD continuará monitorando as questões trazidas neste relatório, trabalhando para uma melhora na classificação de risco da empresa.

Além disso, se dedicará no enfrentamento das demais questões, como aquelas indicadas no Plano de Trabalho da BDO.

- **Avaliação da efetividade dos trabalhos de Auditoria Interna**

Este bloco destinou-se a avaliar a efetividade dos trabalhos da Auditoria Interna dos Correios no exercício de 2018, a luz Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna.

Desse modo, esse relatório apresentou a avaliação das 5 das 10 dimensões elaboradas para avaliação da auditoria interna, a qual resultou, de um modo geral em uma aderência superior a 85% das questões avaliadas (7/47).

É importante esclarecer que o objetivo não é a obtenção de somente obter um alto percentual em razão de apresentar evidências positivas quanto as questões ora avaliadas, mas sobretudo, identificar a luz das Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna aspectos que avaliem em que parâmetros se dá a atuação da auditoria interna, bem como destacar elementos que podem trazer melhorias nessa atuação.

Nesse sentido um dos desafios contínuos de uma equipe de auditoria como a dos Correios diz respeito a necessária atualização de seus auditores de acordo com as especificidades da organização e suas mantidas (Postal, Postal Saúde e CorreiosPar). Assim, em que pese o excelente quantitativo de horas de treinamento alcançado pela equipe no ano de 2018, temas específicos como auditoria de risco de fraude e auditoria de TI constituem-se desafios ainda a serem superados. Maior ênfase em treinamentos que qualifiquem a equipe no que tange a objetividade, imparcialidade e ceticismo é algo que também merece atenção.

Não menos importante, a implantação do Programa de Garantia de Qualidade e Melhoria é um aspecto a ser observado, bem como maior interação com a auditoria independente.

Apesar dos pontos ora mencionados, verifica-se o cumprimento de aspectos relevantes, bem como a busca permanente pela melhoria contínua, a exemplo do aperfeiçoamento dos procedimentos para elaboração da matriz de riscos do PAINT 2019 e nova proposta de metodologia para o *follow-up*, que atualiza os procedimentos internos à IN CGU 08/2017.

- **Avaliação da efetividade dos trabalhos de Auditoria Independente**

Não obstante as ressalvas elencada nesse relatório sobre a tempestividade de emissão do relatório de avaliação antes do término do trabalho da firma de auditoria e o lapso temporal decorrido da troca do sócio da empresa responsável, que contribuiu negativamente para o resultado da avaliação final, o COAUD entende que a firma de auditoria, BDO, vem desempenhando um trabalho regular para bom.

Existe a necessidade latente de maior interatividade da equipe responsáveis com as áreas diversas da ECT, dentre as quais destacamos AUDIT e COAUD para troca de informações, alinhamento de expectativas e feedback da condução do trabalho. Sobre o COAUD, damos ênfase que as ações contidas no plano de trabalho da firma de auditoria independente seja sempre apresentada a esse colegiado de forma sistêmica para o devido acompanhamento dos trabalhos.

Destacamos também a necessidade de um maior acompanhamento do contrato por parte do gestor do contrato, SUCON, com o objetivo de acompanhar a evolução dos trabalhos e a prestação de contas dos serviços prestados pela firma de auditoria.

Acreditamos que com a chegada do novo sócio da firma de auditoria, tenhamos uma evolução significativa nessa avaliação, lastreada no aumento do efetivo por parte da contratada com times de especialistas, e, sobretudo, na maior interatividade com os órgãos colegiados.

No que tange a "avaliação da qualidade das demonstrações financeiras e eventuais divergências entre a Auditoria Independente, Diretoria Executiva e o COAUD relativas às demonstrações contábeis e os relatórios financeiros", o Comitê não dispõe das demonstrações financeiras, estando portanto, impossibilitado de opinar neste momento. As informações serão analisadas em julho de 2019, quando o relatório integrado estiver finalizado.

**Tiago Fantine Magalhães**

Presidente do Comitê de Auditoria

**Haroldo Márcio Inês**

Membro do Comitê de Auditoria

**Rodrigo de Souza Gonçalves**

Membro do Comitê de Auditoria

**Anexos (SEI 5653667):**

I - Questionário Governança de Riscos Corporativos (GRCorp)

II - Pesquisa COAUD para Conselho de Administração

III - Apêndices 1 a 5

---

**Comentários referenciados**

[1] 4.7.4 Elaborar e submeter ao Conselho de Administração, conforme subitem 7.1 deste Regimento Interno, relatório semestral com informações sobre: d) a avaliação da efetividade dos trabalhos da Auditoria Interna;

[2] Como evidências adicionais foi apresentada relação de todas as ações de capacitação realizadas no ano de 2018, contendo o título da ação, carga horária, temas desenvolvidos e trabalhos internos que apresentam relação com o conteúdo ministrado (vide documentos anexados ao relatório 6 – SEI 53180.025125/2018-75).

[3] Foram apresentadas mensagens eletrônicas de 7 e 28 de dezembro de 2018, no qual os auditores declararam-se impedidos quando da formação de equipes em temas nos quais estiveram envolvidos nos últimos 24 meses (vide documentos anexados ao relatório 6 – SEI 53180.025125/2018-75).

[4] Destaca-se que o Comitê de Auditoria iniciou seus trabalhos em 26 de julho de 2018 e até o presente momento (fevereiro de 2019) não foi comunicado ou identificou situação dessa natureza (atuação conflitante com os objetivos da AUDIT que comprometa sua objetividade e independência).

[5] Além da resposta ofertada nas questões 21 e 22, a equipe de auditoria apresentou como evidência adicional a descrição pormenorizada do conhecimento, das habilidades e competências necessários para ocupar cada um dos cargos: chefia, gerência, assessoria, analista, entre outros (vide documentos anexados ao relatório 6 – SEI 53180.025125/2018-75).

[6] International Professional Practices Framework - IPPF

[7] O monitoramento contínuo é uma parte integrante da rotina diária de supervisão, revisão e avaliação da atividade de auditoria interna. O monitoramento contínuo está incorporado às políticas e práticas rotineiras utilizadas para gerenciar a atividade de auditoria interna e utiliza os processos, as ferramentas e as informações consideradas necessárias para avaliar a conformidade com o Código de Ética e com as Normas.

[8] As avaliações periódicas são conduzidas para avaliar a conformidade com o Código de Ética e com as Normas.

[9] O conhecimento suficiente das práticas de auditoria interna requer, pelo menos, a compreensão de todos os elementos da Estrutura Internacional de Práticas Profissionais (*International Professional Practices Framework* - IPPF).

[10] Avaliações externas aperfeiçoam programas de garantia de qualidade e melhoria e podem ser realizadas por meio de uma avaliação externa completa ou uma autoavaliação com validação externa independente. O avaliador externo deve concluir quanto à conformidade com as Normas; a avaliação externa também pode incluir comentários operacionais ou estratégicos.

[11] Um avaliador ou equipe de avaliação qualificada demonstra sua competência em duas áreas: a prática profissional de auditoria interna e o processo de avaliação externa. A competência pode ser demonstrada por meio de uma combinação de experiência e aprendizado teórico. A experiência obtida em organizações de mesmo porte, complexidade, setor ou indústria e de conteúdo técnico similar é mais importante do que a experiência em outras áreas menos relevantes.

[12] Um avaliador, ou equipe de avaliação, independente significa não ter qualquer conflito de interesses real ou percebido, e não fazer parte ou estar sob o controle da organização à qual a atividade de auditoria interna pertence.

[13] Vide documentos de referência citados no relatório – SEI 53180.025125/2018-75.

[14] Um exemplo de comunicação ocorrida ao Comitê de Auditoria e ao Conselho de Administração no ano de 2018 foi a limitação encontrada na auditoria do Postalís, finalizada somente em janeiro de 2019.

## Referências

BRASIL. **Instrução Normativa CGU nº 3 de 09 de junho de 2017**. Aprova o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal. 2017.

Institute of Internal Auditors (IIA). **Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna**. 2015.

Tribunal de Contas da União (TCU). **Auditoria Exposição da Administração Pública Federal a Fraude e Corrupção**. 2018.



Documento assinado eletronicamente por **Haroldo Marcio Ines, Membro Coaud**, em 22/02/2019, às 18:04, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Tiago Fantine Magalhaes, Membro Coaud**, em 22/02/2019, às 18:06, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Rodrigo de Souza Goncalves, Membro Coaud**, em 22/02/2019, às 18:07, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.correios.com.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.correios.com.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **5528355** e o código CRC **A046DF5E**.