



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO - PARANÁ

Secretaria de Auditoria Interna

Av. Vicente Machado, 147, 5º andar – (41) 3310-7127 – [sci@trt9.jus.br](mailto:sci@trt9.jus.br)

### Relatório de Auditoria 002/2018

---

**Objeto:** Avaliação sobre os atos de gestão referentes ao exercício de 2017.  
**Escopo:** Exame do conteúdo do Relatório de Gestão disponibilizado pela UPC no sistema e-Contas.

O presente relatório é apresentado pelas atribuições reservadas a essa unidade de auditoria interna, nos termos do Ato TRT9 356/2013, Seção III, que trata do Processo de Contas em seus artigos 11 a 15, bem como do que constam do artigo 237, alíneas f, g, h e k, do Regulamento Geral do TRT9.

Além disso, esta unidade de auditoria interna elabora o presente relatório de suas atividades, relacionadas ao acompanhamento da gestão, com base nos incisos I, II e III do art. 74 da Constituição Federal, tendo em vista que o TRT9, embora relacionada para apresentação do Relatório de Gestão, não terá as contas do exercício julgadas pelo TCU, em face de não figurar no rol constante da Decisão Normativa TCU nº 163/2017.

Com base no Plano de Auditoria elaborado para o exercício de 2017 foram atingidos alguns objetivos específicos resultantes das ações de auditoria, conforme quadro específico que constou do item 8.2. - Tratamento de recomendações do Órgão de Controle Interno do Relatório de Gestão relativo ao capítulo Conformidade da Gestão e Demandas dos Órgãos de Controle.

Constará neste relatório, ainda, além da opinião sobre aspectos relevantes da gestão estabelecidos no escopo definido pela própria unidade de auditoria, opinião expressa sobre a capacidade de os controles internos administrativos da UPC identificarem, evitarem e corrigirem falhas e irregularidades, bem como de minimizarem riscos relacionados aos processos relevantes para a consecução dos objetivos da UPC.

Neste particular, quanto à demonstração das informações relevantes a constar do relatório, serão considerados os seguintes pontos, conforme orientação do TCU: a) avaliação da capacidade de os controles internos administrativos da UPC identificarem, evitarem e corrigirem falhas e irregularidades, bem como de minimizarem riscos relacionados aos processos relevantes - (ATO TRT9/PR 357/2013); b) avaliação dos controles internos relacionados à elaboração dos relatórios financeiros e contábeis com base nas Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (NBCAP); c) descrição das rotinas de acompanhamento e de implementação, pela UPC, das recomendações da auditoria interna - fragilidades percebidas; d) informações sobre a existência ou não de sistemática e de sistema para monitoramento dos resultados decorrentes dos trabalhos da auditoria interna - não existe sistema específico para tal fim sendo utilizados pela unidade de auditoria interna os sistemas administrativos de controle de administração além de planilhas ou tabelas geradas internamente com tal finalidade; e) demonstração da execução do plano anual de auditoria, contemplando avaliação comparativa entre as atividades planejadas e realizadas, destacando os trabalhos mais relevantes, as principais constatações e as providências adotadas pela gestão da unidade - tópico de conformidade das recomendações do OCI; f) informações quantitativas e qualitativas (área de negócio, unidade regional, objeto etc.) das auditorias e/ou fiscalizações realizadas no exercício de referência do relatório de gestão.



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO - PARANÁ

Secretaria de Auditoria Interna

Av. Vicente Machado, 147, 5º andar – (41) 3310-7127 – [sci@trt9.jus.br](mailto:sci@trt9.jus.br)

### 1. Avaliação de Conformidade das Peças

Tratam-se das peças previstas nos incisos I, II e III do art. 13 da IN TCU nº 63/2010, bem como da adequação do conteúdo e da estrutura dos documentos definidos na Decisão Normativa TCU nº 161/2017 e na Portaria TCU nº 65/2018.

Neste particular, tem-se que o Relatório de Gestão foi apresentado dentro do prazo definido na DN TCU nº 161/2015. A equipe de auditoria obteve acesso às informações das contas, na forma do art. 5º, §4º, da DN TCU nº 161/2017, em 27 de março de 2018, após disponibilização do relatório no sistema e-Contas.

Com relação ao seu conteúdo, verifica-se a inclusão pelo gestor no sistema e-Contas as informações relativas aos seguintes capítulos: “Elementos Pré-Textuais”, “Apresentação”, “Visão Geral da Unidade”, “Planejamento Organizacional e Resultados”, “Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos”, “Áreas Especiais da Gestão”, “Relacionamento com a Sociedade”, “Desempenho Financeiro e Informações Contábeis”, “Conformidade da Gestão e Demandas de Órgãos de Controle”, “Seção IX – Anexos e Apêndices”, e “Rol de Responsáveis”.

Foram destacados pelo gestor alguns pontos importantes os quais, permitem uma visão global de forma sucinta e objetiva, e se prestam como informações úteis para despertar a atenção dos usuários do relatório, entre os quais transcrevo: a) Em cumprimento ao previsto na Resolução 92/2012, alterada pela Resolução 156/2015, ambas do CSJT, foram desenvolvidas diversas ações direcionadas à implantação da Gestão de Pessoas por Competências - GPC - no âmbito deste Regional; b) Importante destacar que em 2017 o IgovTIC-JUD deste Tribunal subiu de 0,56 para 0,69, o que representa aumento de 23% no índice, alcançando patamar satisfatório; c) Também em 2017 foi finalizado o Programa de Acesso à Informação, para estabelecer as medidas indispensáveis à implementação e ao aperfeiçoamento das normas e procedimentos necessários ao integral cumprimento da Lei 12.527/2011 e outras normas relativas ao acesso à informação (Projeto 18/2016); e d) Ainda, procurou-se dar cumprimento ao Acórdão CSJT-A-5803-80.2016.5.90.0000, publicado em 30/3/2017, que deliberou sobre a auditoria realizada pelo Conselho Superior da Justiça do Trabalho na área de Gestão Administrativa desse Tribunal Regional e à Ata de Correição Ordinária realizada pela Corregedoria-Geral da Justiça do Trabalho, no período de 5 a 9 de junho de 2017.

Assim, tem-se que as peças apresentadas em cada um dos capítulos descritos no sistema e-Contas estão em conformidade com as orientações do TCU, bem como o rol de responsáveis apresentado atende as exigências esculpidas nos arts. 10 e 11 da IN TCU 63/2010, permitindo com as informações apresentadas melhor caracterizar a unidade, proporcionando ao leitor do relatório obter uma melhor compreensão acerca das razões de sua existência, sua estruturação, principais relações com o contexto de atuação, principais macroprocessos, competências, entre outras.

Demais considerações quanto à profundidade e ao formato da apresentação das informações de cada capítulo do conteúdo exigido pelo TCU serão analisadas a seguir no decorrer deste relatório.



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO - PARANÁ

### Secretaria de Auditoria Interna

Av. Vicente Machado, 147, 5º andar – (41) 3310-7127 – [sci@trt9.jus.br](mailto:sci@trt9.jus.br)

---

## 2. Avaliação dos Resultados Quantitativos e Qualitativos da Gestão

### 2.1. Elaboração do Capítulo “Planejamento Organizacional E Resultados”

Este capítulo está estruturado em três grandes eixos: planejamento organizacional, resultados do desempenho orçamentário, resultados operacionais.

Em relação ao planejamento organizacional, o objetivo é que a UPC demonstre como planeja sua atuação, como se prepara para dar conta da sua missão, quais foram os objetivos e metas programados para o exercício do relatório de gestão.

Quanto ao desempenho orçamentário, o objetivo é que seja demonstrada a lógica de alocação de programação de alocação de recursos adotada pela unidade para a consecução dos objetivos do exercício. Também se deseja que se demonstre a relação entre o orçamento programado e o executado e que sejam explicadas as oscilações significativas. É relevante demonstrar a relação entre a execução direta e descentralizada, explicitando a forma de descentralização.

Quanto ao eixo desempenho operacional, importa declarar no relatório as formas e instrumentos de aferição do desempenho da unidade em relação ao programado para o exercício, tanto do ponto de vista financeiro, quanto físico.

#### 2.1.1. Análise, avaliação e oportunidades de melhoria:

Verifica-se que o Planejamento Estratégico Institucional (PEI) foi alvo de revisão no segundo semestre do exercício do ano em exame, inclusive como resultado da auditoria realizada pelo Conselho Superior da Justiça do Trabalho - CSJT no período de 2 a 6 de maio de 2016, passando a estar alinhado integralmente com o plano estratégico para toda a justiça do trabalho para o quadriênio 2017-2020.

É importante asseverar a busca do alinhamento nacional como iniciativa importante para que as instituições atuem de forma sistêmica, harmônica e integrada dentro do mesmo ramo de atuação. Ao mesmo tempo, visa propiciar a busca e a evolução permanente e continuada da execução, acompanhamento e avaliação específica e proativa da estratégia no âmbito interno institucional a fim de os objetivos estratégicos sejam permanentemente efetivados.

Tem-se que foram apresentadas as informações sobre sistemas, estatísticas, formas e instrumentos de monitoramento utilizados para a execução dos resultados dos planos, o citado e-Gestão como repositório único da estatística processual da Justiça do Trabalho, *intranet* do Tribunal, páginas específicas da Secretaria de Planejamento Estratégico, Gestão e Estatística - SEPEGE, Sistemas de Metas do CNJ e o Sistema de Gestão Estratégica da Justiça do Trabalho – SIGEST, atuação da Corregedoria Regional do TRT-PR.

Também foi mencionado que foi solicitado novo sistema, denominado de Boletim da Estratégia, a fim de servir de instrumento de monitoramento da estratégia do Tribunal.



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO - PARANÁ

### Secretaria de Auditoria Interna

Av. Vicente Machado, 147, 5º andar – (41) 3310-7127 – [sci@trt9.jus.br](mailto:sci@trt9.jus.br)

Entretanto, embora tenha sido devidamente indicado o Plano Estratégico Institucional (PEI), inclusive com a sua versão recentemente revisada, percebe-se a fragilidade dos controles necessários para monitoramento efetivo da execução da estratégia e seus desdobramentos, periodicamente e de forma centralizada, diante da ausência de menção à realização de RAE's – Reuniões de Análise da Estratégia, que mesmo diante da indisponibilidade de sistema a ser desenvolvido pela unidade de TIC, ou impossibilidade de que a ferramenta ora utilizada não permita a geração de dados por Unidade Judiciária, isso não pode significar a ausência de análise e avaliações por parte da instituição, sob pena de se demonstrar para a sociedade a imagem de busca aleatória e reativa aos objetivos estrategicamente definidos.

Conforme informações constantes do item 3.1.2. do Relatório de Gestão referente ao exercício de 2016, inclusive, quando informou algumas ações para atender determinações que constaram da já citada auditoria realizada pelo Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT), no período de 2 a 6 de maio de 2016, se verifica a dificuldade reiterada da administração em fortalecer os controles necessários para execução efetiva da estratégia: "... *Reestruturação do Comitê de Gestão Estratégica e revisão da metodologia de Gestão Estratégica - a partir qual será possível maior informação e fluidez para a preparação e condução das Reuniões de Análise da Estratégia - RAE*".

O quadro de ausência na realização de reuniões de acompanhamento e de análise da estratégia permite inferir que os esforços despendidos na elaboração do PEI não trouxeram os resultados desejados, principalmente que um plano é elaborado para ser, de fato, executado.

Acompanhar periodicamente o desempenho na execução da estratégia planejada é condição indispensável para obter uma boa governança institucional.

Na ausência de tais práticas e itens de controle institucionalmente estabelecidos, evidencia-se a incapacidade de a instituição indicar a evolução da prática de aferição dos resultados organizacionais alcançados durante a execução da estratégia definida, remanescendo a suscetibilidade ao risco de que as ações se limitem às iniciativas desconectadas e isoladas efetuadas por instâncias diversas e com objetivos desalinhados, quase que de forma intuitiva e reativa, sem a reunião e reflexão conjunta de todos os dados e informações levantados e necessários para as tomadas de decisão pelas instâncias colegiadas e competentes.

Tal cenário reduz a profissionalização da administração e impõe riscos elevados de ineficiência e ineficácia na aplicação dos recursos públicos, uma vez que os resultados das ações tomadas de forma desintegrada não entregam todo o potencial de valor que seria obtido caso a integração e o alinhamento fossem premissas do corpo executivo da organização.

Por fim, verifica-se que consta desse mesmo capítulo diversas menções ao PETIC, o que pode causar certa confusão ao leitor do respectivo relatório, razão pela qual tenha sido orientado pelo TCU para que as informações sobre tecnologia da informação constassem do item específico "Gestão da Tecnologia da Informação" em outro capítulo destinado a abrigar as informações acerca das ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO.



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO - PARANÁ

### Secretaria de Auditoria Interna

Av. Vicente Machado, 147, 5º andar – (41) 3310-7127 – [sci@trt9.jus.br](mailto:sci@trt9.jus.br)

Foram apresentadas, no item 3.3.1. do Relatório de Gestão, as informações referentes à execução física e financeira das ações da Lei Orçamentária Anual, constando de quadro específico, a identificação das ações de responsabilidade da UPC – unidade prestadora de contas, OFSS,

Informado que, no exercício de 2017, foram executados 98,96% dos recursos orçamentários disponibilizados a este Tribunal Regional do Trabalho, nos programas Prestação Jurisdicional Trabalhista, Previdência de Inativos e Pensionistas da União e Operações Especiais: Outros Encargos Especiais, bem como que a despesa liquidada correspondeu a 96,13% do total empenhado, sendo o restante (3,87%) inscrito em restos a pagar não processados.

No entanto, embora grande parte das informações identificadas esteja descrita e inserida dentro do programa “Prestação Jurisdicional Trabalhista”, ou mesmo algumas outras construções de fóruns determinados, não se explicita a vinculação da programação de alocação de recursos adotada pela unidade para a consecução dos objetivos do exercício com a indicação das prioridades de atuação nos respectivos planos de obras ou de execução orçamentária, por exemplo, muito embora os fatores intervenientes no desempenho orçamentário estejam explicitados por ação, conforme citado no item 3.3.2.

Quanto ao item 3.4. que trouxe a apresentação e análise de indicadores de desempenho foi informado no Relatório que o TRT9/PR não atingiu algumas das metas estabelecidas para 2017.

No que tange às Metas Específicas da Justiça do Trabalho relativas ao Índice de Execução do Orçamento Disponibilizado - IEOD, e Índices de Governança - IGOVs foi apresentada como justificativa, respectivamente, a ocorrência de quadro de restrição orçamentária e liberação de créditos suplementar muito próximo do encerramento do ano, além da ausência de informações sobre os resultados alcançados nos indicadores: iGovPessoas, IgovTI e Igov.

Embora os índices de governança obtidos pelo TRT não tenham sido divulgados pelo TCU, revela-se como oportunidade de melhoria possível de ser perseguida a evolução na adoção das práticas adotadas pelo modelo referencial, tanto na sua concepção anterior, quando os índices eram apurados de forma separada, nas dimensões de TIC, Gestão de Pessoas, Aquisições ou da entidade como um todo, como na mais recente metodologia recomendada e divulgada pelo TCU quando reuniu todas as dimensões em um levantamento integrado.

As boas práticas e modelos de referência reiteradamente recomendados pelo TCU em suas fiscalizações nos órgãos da administração pública, para quaisquer dos poderes, estão disponíveis e acessíveis. O acesso a tais informações permite que os administradores do TRT, mesmo dentro das suas limitações de recursos, tanto humanos como materiais, definam e planejem o ritmo de adequação, uma vez que a ampliação da maturidade em governança por meio da aplicação dos mecanismos, práticas e itens de controle sugeridos permite aperfeiçoar o alcance dos objetivos traçados, com maior eficiência, em face da adoção de um adequado gerenciamento dos riscos que se lhe apresentam, por meio dos controles necessários, além da prestação de contas em relação aos resultados obtidos, o que direciona para o monitoramento e a melhoria contínua na prestação jurisdicional.



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO - PARANÁ

### Secretaria de Auditoria Interna

Av. Vicente Machado, 147, 5º andar – (41) 3310-7127 – [sci@trt9.jus.br](mailto:sci@trt9.jus.br)

As avaliações sobre os indicadores da estratégia não podem estar limitadas à mera descrição ou apuração quantitativa destes, mas notadamente devem ser explicitados quais são as atitudes e o que a instituição faz com tais dados. Para isso é que servem e são adotadas como práticas adequadas à realização das RAE's, periódicas e rotineiras ao longo de um exercício financeiro.

Segundo o IBGC<sup>1</sup>: "*O pensar estratégico é crítico para qualquer organização, em maior ou menor grau, dependendo do seu segmento de atuação. Ele contribui para o processo de planejamento e para a gestão estratégica com visões de futuro, objetivos, antecipação de riscos e identificação de oportunidades*".

#### 2.2. Elaboração do Capítulo "Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos".

O objetivo deste tópico é proporcionar ao leitor do relatório melhor compreensão sobre as práticas de governança da unidade que permitem identificar como ela é dirigida, controlada e monitorada com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse público, da alçada na unidade prestadora da conta.

Neste item, foi mencionado pelo gestor que, embora não haja ato que formalize papéis específicos e vincule-os à função de governança, o TRT9 conta com estruturas que são responsáveis pelo exercício das atividades características dessa função, as quais evidenciam como sendo: Como Alta Administração: Presidência e Corregedoria; Tribunal Pleno e Órgão Especial, que exercem o papel de Conselho Administrativo e de Alta Administração, ora deliberando, especialmente acerca das matérias que envolvem definição de políticas administrativas, ora convalidando os atos da Presidência; como Instâncias Internas de Apoio à Governança: Comitê de Governança de Tecnologia da Informação, Comitês Orçamentários de Primeiro e Segundo Graus e Comitê Gestor de Priorização do Primeiro Grau e Comitê da Estratégia. Destacado que em 2018 será estruturado o Comitê de Gestão de Pessoas.

Informado, ainda, que consideram como instâncias internas de apoio à governança três núcleos de apoio à governança instituídos no TRT, sendo eles, de Pessoal, Orçamentário e de TIC, que prestam suporte às Comissões que atuam nas esferas descritas, sendo o elo entre a gestão e a governança; além desses, citaram a Ouvidoria, como principal canal da sociedade com a instituição; e a Secretaria de Controle Interno e Auditoria, em cumprimento ao papel constitucionalmente estabelecido.

Quanto às correções administrativas e procedimentos disciplinares, têm-se que foram informadas, no item 3.3., as atuações das estruturas existentes para apuração dos indícios ou denúncias de irregularidades que possam impactar no desempenho do TRT, tanto em relação aos magistrados, pela Corregedoria Regional, como pelo Núcleo de Ética e Disciplina – NED, unidade responsável pela apuração de ilícitos que impactam o erário em relação aos servidores.

<sup>1</sup> Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). O papel do conselho de administração na estratégia das organizações. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2017. (Série IBGC Orienta), p. 12. Disponível em [http://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/23484/Publicacao-IBGCOrienta-PapelCAEstrategia\\_2017.pdf](http://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/23484/Publicacao-IBGCOrienta-PapelCAEstrategia_2017.pdf)



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO - PARANÁ

### Secretaria de Auditoria Interna

Av. Vicente Machado, 147, 5º andar – (41) 3310-7127 – [sci@trt9.jus.br](mailto:sci@trt9.jus.br)

Quanto às estruturas listadas e descritas, caberia explicitar mais detalhadamente a base normativa, as atribuições e a forma de atuação de cada instância de controle, ou mesmo a indicação do endereço do sítio eletrônico onde o leitor do relatório poderá aprofundar-se nas possibilidades de acesso a conteúdos mais detalhados ou mesmo para requisição de informações adicionais.

Quanto às estruturas destinadas às correções administrativas e procedimentos disciplinares, foram destacados os principais eventos apurados e as providências adotadas, apenas notando-se que não restou explicitada a vinculação das eventuais irregularidades ocorridas no âmbito dos macroprocessos finalísticos com a conclusão pela existência ou não de impacto ao desempenho na atuação do TRT.

No que diz respeito às orientações do TCU para que a unidade prestadora de contas demonstre, além das estruturas que a compõem, os mecanismos e controles internos adotados para assegurar a conformidade da gestão e garantir o alcance dos objetivos planejados, tem-se que o gestor informou no item 4.4 quanto à gestão de riscos e controles internos que:

*“Inexiste uma Metodologia de Gestão de Riscos efetivamente normatizada no âmbito deste Regional, entretanto esta UPC se utiliza de um conjunto de práticas para realizar tal gestão, ainda que de forma individual (conforme matéria objeto de análise) e setorizada, como no caso das contratações em que a gestão de riscos e implementação de controles é realizada de forma constante, com destaque às voltadas à área de Tecnologia da Informação e Comunicação, que devem seguir rigorosamente todos os critérios estabelecidos pela Resolução CNJ 182/2013, que possui dispositivos direcionados exclusivamente à gestão de riscos das contratações. Vale destacar a vigência do Ato no 357/2013 da Presidência do Tribunal, que estabelece diretrizes à implantação do Sistema de Controle Interno da instituição, cuja finalidade é funcionar como um instrumento de gerenciamento de riscos indispensável à governança corporativa a fim de prover as melhores condições para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Conforme informado ao final do item 4.2, há pretensão de se atualizar e dar maior impulso e efetividade às orientações constantes no referido normativo”.*

Cabe ressaltar que idêntica redação constou do item 4.4 do Relatório de Gestão referente ao exercício de 2016 evidenciando a dificuldade reiterada da administração em fortalecer os controles necessários para execução efetiva da estratégia por meio do adequado gerenciamento dos riscos que impactam o alcance dos objetivos estratégicos.



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO - PARANÁ

Secretaria de Auditoria Interna

Av. Vicente Machado, 147, 5º andar – (41) 3310-7127 – [sci@trt9.jus.br](mailto:sci@trt9.jus.br)

---

### Análise, avaliação e oportunidades de melhoria:

Neste particular, a fim de contribuir com o aperfeiçoamento e reflexão proativa da gestão, compartilha-se a recente orientação trazida pelo próprio TCU, especialmente pelo que constou do item 2.6 do Acórdão TCU 1171/2017-Plenário, ao evidenciar:

*A título exemplificativo, se “controle interno” é um procedimento, uma ação, uma atividade, não faz sentido a utilização da expressão “órgão de controle interno”. Isto porque cada atividade administrativa possui um controle interno responsável por tratar o risco existente na atividade. Seja um simples controle de prazo, seja um controle para evitar fraude e corrupção.*

*Por definição, portanto, “controle interno” é uma atividade descentralizada e é impossível agrupar todos os controles internos em único órgão.*

*Uma outra problemática existente é a da responsabilidade pela implantação dos controles internos. Conforme preconizam as normas internacionais, unanimemente utilizadas no mundo todo, é de responsabilidade da gestão instituir controles internos, pois, assim, a própria gestão estará aumentando a probabilidade de atingir os objetivos estabelecidos.*

*A existência de um “órgão de controle interno” pode fazer com que o gestor não se sinta responsável pelo estabelecimento de controles internos, pois, na sua visão, existe um órgão de controle interno apenas para fazer isso.*

*Esse argumento, equivocado, é ouvido com frequência nas mais diversas fiscalizações conduzidas por este Tribunal. A gestão se exime da responsabilidade de controlar as suas atividades e monitorar os resultados de suas ações, pois entende que há um tal “órgão de controle interno” apenas para isso.*

(...)

*Uma terceira problemática associada à mesma questão diz respeito aos “órgãos de controle interno”. Se esta denominação não é adequada a esses órgãos, qual seria a denominação adequada?*

(...)

*As normas internacionais sustentam que a avaliação de controles internos é de responsabilidade da Auditoria Interna, pois a ela cabe a tarefa de verificar e testar a eficácia dos controles internos da organização e avaliar os processos de gerenciamento de riscos e de governança. Esta atividade é a que chega mais próximo de uma “fiscalização”, considerando o conceito de Sistema de Controle Interno (composto pelas três linhas de defesa de uma organização).*

*Portanto, aos tais “órgãos de controle interno” melhor lhes caberia a denominação de “órgãos de auditoria interna”, pois a eles cabe a atividade de avaliação de controles internos em suas mais diversas vertentes (sistemas contábeis, financeiros, patrimoniais, orçamentários e de operações).*

(...)

*Assim, o sistema de auditoria interna está contido no sistema de controle interno da administração pública, gerando estranheza internacional a brasilidade consistente em considerar os órgãos de auditoria interna como equivalentes ao controle interno, que, por sua vez, se trata de atividade difusa na administração.*



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO - PARANÁ

Secretaria de Auditoria Interna

Av. Vicente Machado, 147, 5º andar – (41) 3310-7127 – [sci@trt9.jus.br](mailto:sci@trt9.jus.br)

Quanto à gestão de riscos e controles internos, portanto, no que diz respeito à demonstração da percepção do seu nível estratégico de direção dos riscos que possam comprometer os objetivos institucionais e da qualidade do funcionamento dos controles internos administrativos, foi declarada a inexistência de adoção e prática de metodologia de gestão de riscos pela instituição, mesmo tendo sido citada a vigência do Ato no 357/2013 da Presidência do Tribunal, que estabelece diretrizes à implantação do Sistema de Controle Interno da instituição, cuja finalidade é funcionar como um instrumento de gerenciamento de riscos indispensável à governança corporativa a fim de prover as melhores condições para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

Com isso, diante dessa ausência de atuação e de observância à disposição normativa vigente, evidencia-se a fragilidade de atuação institucional, principalmente quanto à existência e suficiência desses controles para mitigar os riscos e garantir, com segurança razoável, a confiabilidade das informações financeiras produzidas; a obediência às leis e regulamentos que a regem, ou ao seu negócio; a salvaguarda dos seus recursos, de modo a evitar perdas, mau uso e dano; a eficácia e a eficiência de suas operações frente aos objetivos traçados.

Por outro lado, a inobservância de disposição normativa vigente, ainda que oriente minimamente a prática do “o quê” deve ser feito, mesmo sem explicitar o “como”, é importante diretriz a ser seguida pela instituição, principalmente pelo risco de perda da credibilidade da instituição, em relação aos seus colaboradores e à sociedade, por não seguir normativo por ela mesmo instituído.

Além disso, embora seja salutar e importante a informação prestada ao final do item 4.2 de que há pretensão de se atualizar e dar maior impulso e efetividade às orientações constantes no referido normativo, tem-se que a manutenção da inércia administrativa pela inobservância de previsão normativa vigente acarreta a perda de eficiência pela não utilização de metodologia referencial importante, no âmbito da gestão estratégica e administrativa, limitando-se e expondo o TRT em atuar de forma intuitiva, pontual, empírica e reativa o que não permite a prevenção efetiva acerca dos eventos que possam impactar o atingimento dos objetivos e dos resultados pretendidos, bem como o estabelecimento de uma cultura de melhoria contínua.

Percebe-se a existência de regulamentação normativa, por meio do Ato TRT9/PR nº 357/2013, o qual dispõe sobre a organização e as diretrizes de funcionamento do Sistema de Controle Interno do Tribunal Regional da 9ª Região.

No entanto, resta evidenciada a fragilidade e a baixa capacidade de os controles internos em identificarem, evitarem e corrigirem falhas e irregularidades, bem como de minimizarem riscos relacionados aos processos relevantes para a consecução dos objetivos estratégicos definidos e desdobramentos táticos e operacionais traçados pelas diversas unidades que se inter-relacionam, ou deveriam, relacionar-se sistematicamente para isso;

Inclusive, há que se ressaltar que embora mencionado pelo gestor que estão presentes as ações relacionadas aos riscos, tal conduta fica suscetível a ser adotada de forma intuitiva, dependente da iniciativa e da experiência de algum gestor de forma individual e desconectada do viés institucional definidas por políticas e diretrizes expressas as quais poderiam indicar claramente os papéis e responsabilidades pela adoção do sistema, nos mesmos moldes das orientações básicas que consta do citado Ato TRT9/PR nº 357/2013.



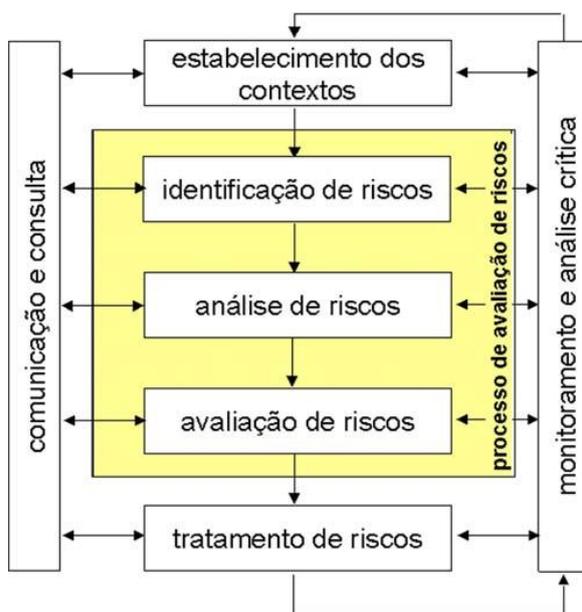
## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO - PARANÁ

Secretaria de Auditoria Interna

Av. Vicente Machado, 147, 5º andar – (41) 3310-7127 – [sci@trt9.jus.br](mailto:sci@trt9.jus.br)

Práticas de gestão de riscos realizadas de forma individual e setorializada não trazem a efetividade desejada. O gerenciamento de riscos realizado de forma profissional exige o estabelecimento de um conjunto de políticas, processos, ferramentas, papéis e responsabilidades no âmbito da organização.

A norma ISO 31.000 estabelece que o gerenciamento de riscos deva ser efetuado por meio do processo apresentado na figura abaixo:



De acordo com a norma ISO 31.000 "o sucesso da gestão de riscos irá depender da eficácia da estrutura de gestão que fornece os fundamentos e os arranjos que irão incorporá-la através de toda a organização, em todos os níveis. A estrutura auxilia a gerenciar riscos eficazmente através da aplicação do processo de gestão de riscos (ver Seção 5) em diferentes níveis e dentro de contextos específicos da organização. A estrutura assegura que a informação sobre riscos proveniente desse processo seja adequadamente reportada e utilizada como base para a tomada de decisões e a responsabilização em todos os níveis organizacionais aplicáveis".

Ainda de acordo com a ISO 31.000<sup>2</sup>, "convém que o processo de gestão de riscos seja: 1) parte integrante da gestão, 2) incorporado na cultura e nas práticas, e 3) adaptado aos processos de negócios da organização".

Todo esse conjunto de diretrizes busca estabelecer um gerenciamento de riscos holístico e amplamente institucionalizado, em oposição a uma abordagem pontual e localizada. Para exemplificar a importância dessa abordagem sistematizada e formal no gerenciamento de riscos, pode-se tomar o aspecto de avaliação de riscos que depende fundamentalmente de um conjunto de critérios que são estabelecidos quando o contexto é considerado.



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO - PARANÁ

### Secretaria de Auditoria Interna

Av. Vicente Machado, 147, 5º andar – (41) 3310-7127 – [sci@trt9.jus.br](mailto:sci@trt9.jus.br)

Assim, é incapaz de fazer uma avaliação dos riscos se os critérios de avaliação não existem, pois não há referencial comparativo para indicar se o risco identificado e analisado deve ser priorizado e tratado.

Enfim, não se pode chamar de gerenciamento de riscos ações efetuadas pontualmente e que não consideram o contexto. Tais ações desintegradas podem, inclusive, impor mais riscos para a organização se um gestor classificar, de acordo com critérios subjetivos, um determinado risco como crítico e priorizá-lo quando, de fato, tal risco seria aceitável pelo órgão, pois esse gestor procurará alocar recursos materiais e humanos para tratar um risco que presumiu inaceitável.

Ou seja, revela-se que o gestor ainda não assimilou que as orientações elaboradas pelo TCU para a elaboração do presente Relatório de Gestão são, em absoluta maioria, a ele dirigidas diretamente para que possa devidamente prestar as contas à sociedade da prestação jurisdicional que lhe é delegada por força das atribuições constitucionais e legais estabelecidas, incluído o gerenciamento dos riscos impostos a ele e que podem impedi-lo de tal prestação.

Vislumbra-se, portanto, de forma bastante nítida e evidenciada que ainda remanesce a fragilidade acerca da percepção de atribuições, competências e responsabilidades sobre os controles internos vinculados à gestão. Revela-se, assim, como oportunidade de melhoria a ser perseguida pela UPC a fim de aperfeiçoar as ferramentas e a metodologia mais apropriadas e que possibilite o adequado exercício da responsabilidade da administração de cada organização pública por conceber, implantar, manter e monitorar controles internos para assegurar o cumprimento das normas que lhes são aplicáveis, a mitigação dos riscos que atentam negativamente o atingimento dos seus objetivos institucionais, bem como a avaliação dos resultados alcançados. Afinal, “administrar” significa planejar, dirigir, organizar e controlar.

Assim, tem-se como oportunidade de melhoria a ser adotada pela UPC: alavancar, sem demora, as iniciativas e providências efetivas de implantação e execução do gerenciamento de riscos na UPC.

### 2.3. Elaboração do Capítulo “Áreas Especiais da Gestão”

Neste capítulo, a orientação dada pelo TCU visa contemplar informações sobre gestão de pessoal, infraestrutura patrimonial, tecnologia da informação, e adoção de critérios de sustentabilidade que proporcionem ao leitor do relatório melhor compreensão sobre aspectos da estrutura e organização formal da UPC que possibilitem dar o suporte necessário para que possam ser atingidos seus objetivos.

Esse mesmo objetivo de despertar e manter o interesse ao leitor pode igualmente ser utilizado pelo TRT no sentido de apresentar os outros planejamentos específicos das diversas áreas especiais da gestão, conforme a abrangência e atribuição de atuação, tais como: plano de gestão de pessoas, plano de obras, plano de contratações, plano de execução orçamentária, plano de comunicação, plano de auditoria, entre tantos desdobramentos para a execução da estratégia como um todo.



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO - PARANÁ

### Secretaria de Auditoria Interna

Av. Vicente Machado, 147, 5º andar – (41) 3310-7127 – [sci@trt9.jus.br](mailto:sci@trt9.jus.br)

---

#### 2.3.1. Avaliação da Gestão de Pessoas

Primeiramente, com relação à Gestão de Pessoas, tem-se que as informações solicitadas têm por objetivo extrair o grau de percepção e de consistência dos controles internos administrativos relacionados à gestão de pessoas, além da tempestividade e qualidade dos registros pertinentes no sistema contábil e nos sistemas corporativos obrigatórios.

Prestadas as informações a partir do item 5.1 do Relatório de Gestão, tem-se a indicação da composição da força de trabalho, conforme quadro da Força de trabalho da UPC no item 5.1.1. Também com relação à distribuição da força de trabalho, especialmente no âmbito das áreas técnicas responsáveis por macroprocesso finalístico e de unidades e subunidades descentralizadas, foi informado no quadro Distribuição da lotação efetiva no item 5.1.1.

Apresentada, ainda, a relação entre servidores efetivos e temporários, bem como apresentadas no item 5.1.3.2 algumas conclusões de eventuais estudos realizados para avaliar a distribuição do pessoal no âmbito da unidade, especialmente no contexto da execução da sua atividade-fim. Outros itens foram informados: 5.1.3.1 Rotatividade e redução da força de trabalho; 5.1.3.2 Estudos sobre a distribuição do pessoal; 5.1.3.3 Política de capacitação da área administrativa e Gestão de Pessoas por Competências (GPC); 5.1.3.4 Riscos e ações na área de saúde; e 5.1.4 Contratação de pessoal de apoio e de estagiário.

No que diz respeito, especificamente à gestão de riscos relacionados ao pessoal, foi informado pelo gestor as seguintes considerações incorporadas ao item 5.1.3 - Gestão de Riscos Relacionados ao pessoal:

*“Não há neste Tribunal sistema formal de Gestão de Riscos implantado na área de gestão de pessoas. Ainda assim, são desenvolvidas atividades de acompanhamento e de controle focadas na quantidade da força de trabalho disponível e em efeitos de sua rotatividade, no gerenciamento e melhoria das competências de pessoal, e na gestão e desenvolvimento de qualidade de vida de magistrados e servidores. (...) Quanto à GPC, este Regional vem trabalhando na implantação desse modelo de gestão desde 2013, em virtude de determinação constante na Resolução CSJT 92/2012. No período de 2013 a 2015 foi realizado o 1º ciclo da implantação do modelo com o objetivo de identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento. Todavia, em virtude das restrições orçamentárias ocorridas em 2016 não foi possível utilizar os dados coletados para a elaboração e desenvolvimento do plano de capacitação com base na GPC (...) Ainda que a implantação no Regional esteja em estágio incipiente, é sabido que o prosseguimento do projeto tende a propiciar os seguintes benefícios à área de pessoal: 1. alinhamento entre as diretrizes institucionais e a atuação de cada servidor; 2. identificação dos pontos fortes e das competências que devem ser aprimoradas pelos membros das equipes; 3. direcionamento preciso das ações de capacitação; 4. definição de estratégias visando preparar os servidores para lidar com os contínuos desafios do dia-a-dia; 5. melhoria significativa no Clima Organizacional e das relações entre líderes e liderados”.*



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO - PARANÁ

Secretaria de Auditoria Interna

Av. Vicente Machado, 147, 5º andar – (41) 3310-7127 – [sci@trt9.jus.br](mailto:sci@trt9.jus.br)

---

### Análise, avaliação e oportunidades de melhoria:

Dentre alguns aspectos relevantes no contexto da unidade, conforme orientação do TCU verifica-se que não constaram menções quantitativas e qualitativas acerca do grau de escolaridade, especialização, e idade. Sobre o tempo para a aposentadoria dos componentes da força de trabalho, foram informadas pelo gestor algumas situações que poderão ocorrer até o final de 2020: *“Nessa linha, considerados os totais de cargos de magistrados e de cargos efetivos de servidores em 31/12/2017, até 2020, poderão se aposentar: 68% dos Desembargadores; 34% dos Juízes do Trabalho Titulares; 1% dos Juízes do Trabalho Substitutos e 13% dos servidores”*.

Ao mesmo tempo, considerando-se igualmente a ausência de menção a alguns aspectos relevantes, tanto quantitativos como qualitativos, tais como idade, grau de escolaridade, e de especialização, recomenda-se que sejam adotadas políticas e diretrizes que permitam a adoção de medidas efetivas e transparentes e de forma preventiva quanto à retenção de pessoal, motivação de permanência, retenção de talentos frente à diversidade de geração, capacitação e potencialidades, políticas de transmissão do conhecimento presente nas pessoas que o detém, principalmente quando ocupam posições estratégicas e relacionadas com processos de trabalho críticos da instituição, entre outras medidas possíveis.

Não foram explicitadas ações adotadas para identificar eventual irregularidade relacionada ao pessoal, especialmente em relação à acumulação remunerada de cargos, funções e empregos públicos e à terceirização irregular de cargos, demonstrando as medidas adotadas para tratar a irregularidade identificada.

Impõe-se, da mesma forma que já enfatizado com relação ao tópico que tratou da gestão de riscos e controles internos, que devem ser direcionados esforços no sentido de definir estratégias, diretrizes e planos de ação efetivos, com definição de papéis e responsabilidades, estimativas de prazos, e aferição, prestação de contas e monitoramento de resultados.

Finalmente, com relação aos afastamentos de servidores por motivo de saúde, informado pelo gestor que: *“...verifica-se que totalizaram 12.812 dias (doze mil, oitocentos e doze) no 1º Grau e 5.344 dias (cinco mil, trezentos e quarenta e quatro) no 2º Grau. Dividindo esses totais por 365 dias, do ponto de vista de todo o Tribunal, tem-se que tal absenteísmo seria similar à perda decorrente de 35 servidores no 1º Grau e 14 servidores no 2º Grau diariamente ao longo de todo o exercício de 2017. Ressalte-se que tal dado desconsidera o número de dias úteis como base de divisão, aproximadamente 230 dias, que é o que mais impacta diariamente o trabalho das unidades, sendo provável que tal absenteísmo por motivo de saúde seja ainda maior do que o demonstrado”*.

É imperativo, da mesma forma, que sejam estabelecidas ações efetivas para enfrentar esse impacto, não apenas pela justificativa da ausência quantitativa, mas também e principalmente pelo motivo qualitativo que envolve a preservação das condições de dignidade humana e de qualidade de vida no trabalho.



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO - PARANÁ

### Secretaria de Auditoria Interna

Av. Vicente Machado, 147, 5º andar – (41) 3310-7127 – [sci@trt9.jus.br](mailto:sci@trt9.jus.br)

Além disso, medidas efetivas de acompanhamento, avaliação e monitoramento do motivo ensejador das ausências indicando-se as suas causas, bem como providências adotadas ou previstas para solução do problema, permitem minimizar, inclusive, as aposentadorias precoces motivadas por invalidez, apenas pelo decurso de prazo de afastamentos, principalmente quando sem motivo evidente causando além de situações injustas e atentatórias à dignidade humana acarreta o prejuízo ao erário pela perpetuação do provento sem a correspondente prestação de serviço. Nesse particular, mesmo quando evidenciada a necessidade de aposentação, há que ser estabelecido processo de trabalho transparente de revisão e verificação periódica da condição de saúde para manutenção do afastamento.

Finalmente, quanto à informação de possíveis riscos identificados na gestão de pessoas, especialmente aqueles que possam comprometer de forma grave o cumprimento da missão institucional ao longo do tempo e os objetivos estratégicos no médio e longo prazo, e as providências adotadas para mitigá-los.

Diante da notícia dada pelo gestor, quando da prestação de informações sobre estruturas de governança, de que é intenção criar Comitê de Gestão de Pessoas no âmbito institucional, isso se revela como medida importantíssima e inadiável, uma vez que permite, por meio do gerenciamento integrado e sistêmico relativo aos indicadores gerenciais sobre a gestão de pessoas, ampliar a possibilidade de enfrentar a inércia na execução das ações, por meio do enfrentamento proativo dos desafios, dificuldades relatadas e necessidades de atender a adequação, distribuição e valorização da força de trabalho e, principalmente, pela retomada proativa e eficiente do programa de gestão por competências (GPC) que sofre uma inadequada solução de continuidade, tudo com vistas à alcançar a melhor, mais adequada e eficiente prestação jurisdicional à sociedade.

#### 2.3.2. Planejamento das contratações

As informações solicitadas neste tópico têm por objetivo extrair o grau de percepção e de consistência dos controles internos administrativos relacionados à gestão de compras, além da tempestividade e qualidade dos registros pertinentes à regularidade dos processos licitatórios e das contratações e aquisições feitas por inexigibilidade e dispensa de licitação, utilização de critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens e na contratação de serviços e obras, bem como à qualidade dos controles internos administrativos relacionados a atividade de compras e contratação.

Com relação à separação dos resíduos recicláveis descartados, verifica-se que não foi explicitado nem indicado a existência de indicação da formalização de Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS), medida esta que se configura além de boa prática administrativa de obrigação, como inclusive consta a informação do gestor, de que um dos eixos de atuação do Plano de Logística Sustentável (PLS) está associado à temática (vide Lei / Decreto / Resolução CNJ 201/2015 no âmbito do Poder Judiciário). Não só pela organização, consolidação e definição expressa acerca dos papéis e responsabilidades de todos os envolvidos no processo, como também pela sensibilização necessária e possibilidade de desdobramento e replicação do procedimento para todas os locais de prestação de serviço, dependente apenas da eventual adaptação ao contexto e existência de associação de catadores conforme o caso concreto.



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO - PARANÁ

### Secretaria de Auditoria Interna

Av. Vicente Machado, 147, 5º andar – (41) 3310-7127 – [sci@trt9.jus.br](mailto:sci@trt9.jus.br)

---

Tendo em vista a boa prática informada de que existe Ato Normativo TRT 136/2013, na esteira da Resolução CSJT 103/2013, que instituiu o Guia de Contratações Sustentáveis da Justiça do Trabalho, configura-se como oportunidade de melhoria a indicação de processo de trabalho ou, caso não exista, a elaboração de plano de ação para impulsionar a política e diretrizes que contemplem a consideração, de forma ampla e abrangente, nas contratações da instituição os critérios e práticas de sustentabilidade nas aquisições e, na impossibilidade, seja justificado os motivos da não adoção da metodologia

#### Análise, avaliação e oportunidades de melhoria:

Como forma de minimizar o risco de que não sejam considerados os critérios e práticas de sustentabilidade durante o manejo dos processos de contratação, recomenda-se o estabelecimento proativo e antecipado de controles, por meio do apoio e patrocínio da alta administração e das instâncias colegiadas de governança para que estabeleçam políticas e diretrizes, não só para o monitoramento da aplicação, ou mesmo a revisão e atualização de atos normativos já existentes, tal como o citado Ato TRT 136/2013 para que, juntamente com o PLS trazido à mesma temática normativa, possam passar a compor os objetivos estratégicos do planejamento estratégico institucional a fim de influenciar, impulsionar e desenvolver a responsabilidade social e incorporar a cultura da sustentabilidade à organização.

Como subsídios importantes para a reflexão, cabe indicar as boas práticas possíveis e oportunidade de melhoria constante do modelo de referência aplicável para a governança das aquisições da instituição recomendados pelo TCU que ao envolver os mecanismos de gestão, aplicados às práticas e itens de controle que envolve planos, pessoas, processos, publicidade, transparência e prestação de contas permitem a evolução da maturidade e por consequência a obtenção de melhores resultados com eficiência.

Neste particular, impõe-se a direcionar a reflexão para a temática que envolve o Levantamento de Governança das Aquisições Logísticas, desde 2014, bem como o Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública - ciclo 2017, ambos coordenados pelo TCU.

Os mecanismos, práticas e itens de controle recomendados permitem ampliar as possibilidades de ações preventivas de fortalecimento da governança e gestão das aquisições, com repercussão tanto na formalização dos contratos quanto na execução da fiscalização contratual, com o objetivo de aprimorar a atuação e contemplar medidas para solução das respectivas fragilidades de controles internos existentes, notadamente pela ausência de um processo de gestão de riscos formalizado, aplicado e monitorado continuamente pela instituição.

Portanto, recomenda-se o estabelecimento de Política de Governança das Contratações e Política de Gestão e Fiscalização de Contratos de uso geral, ambas tendo como referência os levantamentos, modelos e referenciais recomendados pelo TCU para a administração pública, relativas à Governança das Aquisições, além dos relatórios específicos direcionados ao TRT.



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO - PARANÁ

### Secretaria de Auditoria Interna

Av. Vicente Machado, 147, 5º andar – (41) 3310-7127 – [sci@trt9.jus.br](mailto:sci@trt9.jus.br)

---

#### 2.3.3. Gestão da Tecnologia da Informação

Informado pelo gestor, juntamente com o item 5.3., que o Plano Diretor de TI (PDTIC) com vigência de 2018 está em elaboração e visando suprimir alguns indicadores e inclusão de novos, deve ser finalizado no primeiro semestre de 2018, após a primeira RAE de TIC de 2018, também prevista para o primeiro semestre, e que apresentará os resultados do PETIC relativos ao biênio 2016-2017.

Informado, também, que no ano de 2017 não foi realizada nenhuma reunião ordinária do CGTIC que foi instituído pelo Ato 213/2012, pois de ordem do então Presidente do Tribunal no biênio 2016/2017 e Coordenador do Comitê Gestor de TIC, por meio do Despacho ADG 301/2016, o calendário das demais reuniões do CGTIC foi sobrestado até ulterior deliberação da Presidência.

Quanto a existência de sistemas em desenvolvimento, prazo para conclusão, orçamento de desenvolvimento, e riscos associados, constou a informação juntamente com os demais projetos já desenvolvidos conforme se observa da alínea g, do mesmo item 5.3.

Sobre a descrição dos processos de gerenciamento de serviços de TI implementados na unidade, com descrição da infraestrutura ou método utilizado foi informado que: *“Os processos de gerenciamento de serviços de TI em execução no Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região são: Função Central de Serviços, Gerenciamento de Incidentes, Cumprimento de Requisição e Gerenciamento do Catálogo de Serviços. Tais processos são inspirados nas boas práticas da biblioteca ITIL e estão implementados na ferramenta de gestão de serviços Assyst”.*

#### Análise, avaliação e oportunidades de melhoria:

Tendo em vista que os sistemas de informação informados foram caracterizados com criticidade elevada para a UPC e, ao mesmo tempo, que reconhecido que não existe plano formal de mitigação de riscos de continuidade e disponibilidade, impõe-se à administração que fortaleça a política e diretrizes de execução dos processos de gestão de mudanças e gestão de conhecimento que permitam mitigar os riscos de indisponibilidade e de descontinuidade, bem como da dependência de pessoal destinados à gestão dos sistemas de informação críticos para o negócio.

Diante da informação de que os projetos de desenvolvimento de soluções e aprimoramento de processos internos que envolvem exclusivamente esforço de servidores lotados na área de TI não incluem os valores orçados e despendidos, tem-se como oportunidade de melhoria mesmo em atividades desempenhadas pela força de trabalho interna da instituição, independentemente de existir ou não estrutura formalizada responsável pela apuração e pelo gerenciamento de custos institucional, que sejam contabilizados os valores necessários à valoração dos esforços despendidos para a consecução dos objetivos estratégicos e em seus desdobramentos.

Ao mesmo tempo, como se observa que a grande maioria dos projetos informados, listados pelo quadro específico, já tinha decorrido os prazos previstos para conclusão, trata-se de oportunidade de melhoria fazer constar a informação de quais os resultados efetivamente obtidos em relação aos resultados esperados.



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO - PARANÁ

### Secretaria de Auditoria Interna

Av. Vicente Machado, 147, 5º andar – (41) 3310-7127 – [sci@trt9.jus.br](mailto:sci@trt9.jus.br)

Sobre a informação do projeto de aquisição de 1576 microcomputadores, tendo em vista que decorrido o prazo de conclusão em 01/12/2017, caberia informar a distribuição ou, caso ainda não ocorrida, o plano de trabalho para a realização da referida ação, considerados os recursos operacionais, o potencial de distribuição existente e tempo necessário para a ação.

Neste particular, inclusive, foi mencionado pelo gestor, juntamente com o item 7.3. (Nota 3 - Estoques - p. 308), que o impacto na avaliação dos estoques, observando-se um decréscimo de 13,43% em relação ao exercício anterior, foi decorrente de maior distribuição de materiais de consumo estocados, essencialmente aqueles relativos a processamento de dados.

Da mesa forma, ocorreu o impacto apresentado pela Tabela 6.2 - Bens Móveis, relativo à conta contábil "Bens de Informática", considerados estes como os bens móveis de maior representatividade são os de informática, que correspondem a 54,09% do volume total. A variação negativa constatada, em comparação ao exercício anterior, justifica-se pela desincorporação decorrente de baixas patrimoniais por doação daqueles equipamentos em desuso.

#### 2.4. Elaboração do Capítulo “Relacionamento com a Sociedade”

O objetivo é proporcionar ao leitor do relatório melhor compreensão sobre os canais de comunicação da UPC com a sociedade, notadamente no que se refere à acessibilidade do cidadão e a avaliação e grau de satisfação dos serviços prestados, além da transparência de informações relevantes.

Informado pelo gestor, a partir do item 6.1, que as atribuições e funcionamento do Serviço de Informação ao Cidadão - SIC, serão estabelecidos por ocasião da Regulamentação da Lei nº 12.527/2011 neste Tribunal, em conformidade com o disposto na Resolução CNJ nº 215/2015.

Informado, ainda, que a necessidade de empreender nova atualização à Carta de Serviços ao cidadão, também se deu em razão do advento da Resolução CNJ nº 215/2015, que regulamentou o acesso à informação e a aplicação da Lei nº 12.527/2011, no âmbito do Poder Judiciário.

A regulamentação da Lei de Acesso à Informação no âmbito do Poder Judiciário, segundo constou do Relatório de Gestão, veio reforçar a necessidade de divulgação de informações no site, incluindo estrutura, endereços e telefones das unidades, como parte da transparência ativa (art. 6º, inciso II, da Resolução CNJ nº 215/2015).

As providências concernentes ao cumprimento da Resolução CNJ nº 215/2015 por este E. Regional, foram concentradas no Programa de Acesso à Informação, instituído pelo Ato da Presidência nº 75/2016. O referido Programa de Acesso à Informação foi estruturado sobre seis projetos, dentre os quais: Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), Mapeamento de Processos, Sistemas, Classificação da Informação, Transmissão e Comunicação.

Neste cenário de implementação da Lei de Acesso à Informação no TRT da 9ª Região, foi destacado pelo gestor que também integrou o Projeto SIC a atualização da Carta de Serviços ao Cidadão, em cumprimento ao que dispõe a Resolução CNJ nº 215/2015, sobre a transparência ativa.



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO - PARANÁ

### Secretaria de Auditoria Interna

Av. Vicente Machado, 147, 5º andar – (41) 3310-7127 – [sci@trt9.jus.br](mailto:sci@trt9.jus.br)

---

A terceira edição da Carta de Serviços ao Cidadão foi publicada em destaque na página inicial do site do Tribunal na internet, em ícone próprio ([www.trt9.jus.br](http://www.trt9.jus.br) > Carta de Serviços ao Cidadão), na data de 04/11/2016, onde se encontra permanentemente disponível para acesso e download.

Informado, também, pelo gestor que o referido Programa de Acesso à Informação teve as suas ações concluídas no fim do mês de novembro de 2017 (Ofício OTRT9 039/2017).

Percebe-se que foram devidamente informadas as situações e providências acerca de como a unidade se adapta para garantir o acesso fácil aos seus serviços, produtos e instalações por cidadãos portadores de alguma deficiência, especialmente em atendimento à Lei 10.098/2000, ao Decreto 5.296/2004 e às normas técnicas da ABNT aplicáveis.

Segundo informação prestada pelo gestor, a última Pesquisa de Satisfação foi realizada no ano de 2014, e dirigida prioritariamente a advogados, cujos resultados contabilizados foram disponibilizados no Relatório de Gestão 2014 (item 3.3.). Também cita a realização no período de 28/8/17 a 15/9/17, da II Pesquisa de Satisfação com a Informática foi elaborada com o propósito de avaliar a atuação da Área de Informática do Tribunal colhendo os dados necessários para o aprimoramento dos serviços oferecidos.

Finalmente, em relação à Ouvidoria, informa-se que a partir do mês de novembro/2017, foi implementada a pesquisa de satisfação de atendimento da unidade, em caráter experimental.

#### Análise, avaliação e oportunidades de melhoria:

As unidades integrantes dos Poderes Legislativo e Judiciário que prestem serviços diretos ao cidadão e que adotem instrumentos semelhantes ao da Carta ao Cidadão, deverão consignar nesse subitem os possíveis resultados de pesquisa sobre a satisfação dos usuários dos serviços prestados tendo por referência os parâmetros consignados em tais instrumentos.

A apresentação dos dados deve ser contextualizada quanto ao público alvo da pesquisa, o instrumento utilizado para sua realização e outras condições que possam afetar seu resultado e, sempre que possível, deve possibilitar o cotejo com os resultados obtidos em outros exercícios.

Recomenda-se a realização de pesquisa de satisfação, periódica e dirigida amplamente à sociedade, comunidade do entorno e contexto de atuação do TRT, ou seja, a todas as partes interessadas e usuários da prestação jurisdicional e dos demais serviços públicos vinculados, tais como: OAB, MPT, órgãos públicos da região, fornecedores, prestadores de serviços, servidores, magistrados, empregados terceirizados, estagiários, etc., tudo a fim de que se permita à exposição ampla para o recebimento de *opinião* capaz de proporcionar a visualização de problemas críticos existentes, bem como direcionar esforços para melhoria contínua da atuação jurisdicional.

Verifica-se no site de acesso à Ouvidoria que não é disponibilizada para as partes interessadas a possibilidade de se manifestar sem a identificação.



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO - PARANÁ

### Secretaria de Auditoria Interna

Av. Vicente Machado, 147, 5º andar – (41) 3310-7127 – [sci@trt9.jus.br](mailto:sci@trt9.jus.br)

Recomenda-se a reflexão sobre as melhores práticas atualmente adotadas, inclusive quanto a definição de processos de trabalho que mapeiem a necessidade de análise preliminar por parte da Ouvidoria quanto à confirmação de indícios de veracidade, como condição fundamental para iniciar o processo de investigação com base em denúncias anônimas, pois é perceptível em vários casos que tal prática pode colaborar na explicitação de casos em que o expositor possa estar submetido a algum tipo de risco de assédio perante o denunciado.

Também, é importante sempre existir a referência e indicações de onde o leitor pode encontrar as informações sobre as normas que regem as diversas unidades, dimensões de atuação, finalísticas e de apoio, quanto das áreas especiais da gestão, além da necessidade de que seja informado o caminho de acesso no portal da unidade prestadora da conta na Internet às informações referentes a sua atuação, consideradas úteis e relevantes à sociedade e que contribuam para a transparência da gestão, inclusive os relatórios de gestão e, sempre que existentes, os relatórios de auditoria de gestão e acórdãos do TCU concernentes.

Com relação aos mecanismos de transparência das informações relevantes sobre a atuação do TRT, não se encontra a publicação da relação de indicação dos acórdãos do TCU concernentes às prestações de contas ou mesmo relacionadas com análises específicas da gestão da UPC, tal como informado no item 8.1. Tratamento de determinações e recomendações do TCU do Relatório de Gestão ou mesmo no item 8.2. Tratamento de recomendações do Órgão de Controle Interno, juntamente com os Relatórios de Auditoria. Trata-se, portanto, de medida igualmente recomendável.

Finalmente, apenas com relação às providências e medidas adotadas pelo TRT no intuito de para garantir a acessibilidade aos produtos, serviços e instalações, recomenda-se estabelecer o canal de sensibilização permanente, além de franquear canais de comunicação bem como pesquisas de satisfação periódicas às pessoas com deficiência usuárias dos serviços, tanto físicos como eletrônicos, para certificar-se que as medidas atingem o objetivo maior que é o de garantir a acessibilidade ampla a todas as necessidades.

#### 2.5. Elaboração do Capítulo “Desempenho Financeiro e Informações Contábeis”

O objetivo do presente capítulo é o de demonstrar o desempenho financeiro e as informações sobre as demonstrações contábeis e financeiras elaboradas pelas UPC. Devem ser contempladas ainda a implementação da sistemática de apuração de custos e dos novos critérios e procedimentos estabelecidos pelas Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público.

O objetivo é proporcionar ao leitor do relatório melhor compreensão sobre a posição patrimonial e financeira, bem como o resultado e o desempenho financeiro da unidade prestadora de contas.

Verifica-se que as informações referentes foram prestadas, conforme constou da Seção VII, item 7.1. do Relatório de Gestão, não havendo menção e nem tampouco como avaliar o impacto da utilização dos critérios contidos nas NBC T 16.9 e NBC T 16.10 sobre o resultado apurado pela UPC no exercício de 2017.



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO - PARANÁ

### Secretaria de Auditoria Interna

Av. Vicente Machado, 147, 5º andar – (41) 3310-7127 – [sci@trt9.jus.br](mailto:sci@trt9.jus.br)

Sobre a sistemática de apuração de custos, em se tratando de medida que está sendo providenciada por grupo de trabalho em âmbito nacional em toda a justiça do trabalho, informou o gestor: *“Até o presente momento não há estrutura formalizada responsável pela apuração e pelo gerenciamento de custos no âmbito da Justiça do Trabalho, assim, os dados gerados no sistema piloto ainda não estão sendo analisados, gerenciados ou divulgados. Dessa forma, ainda não é possível observar o impacto dessas informações na atuação da UPC ou no processo de tomada de decisão”*.

#### Análise, avaliação e oportunidades de melhoria:

Em decorrência da extinção pela administração da Seção de Auditoria de Gestão Orçamentária, Financeira e Patrimonial, em 2016, tal situação de desmobilização persistiu continuamente durante o exercício de 2017, o que impediu qualquer atuação mais próxima nessa temática.

Com a reinserção da seção para a estrutura da unidade de auditoria interna, a partir de março de 2018, pretende-se a retomada das análises e avaliações, muito embora com a necessidade de enfrentamento ao desafio de falta de pessoal qualificado e capacitado e mesmo a restrição de recursos para minimizar essa lacuna o que demandará a busca da capacitação interna, de forma autodidata.

Assim, as análises ora apresentadas se limitam aos aspectos formais e verificação da regularidade das peças apresentadas neste capítulo pelo gestor.

Embora conste do item 5 da orientação extraída do sistema e-Contas (Orientações para elaboração do conteúdo do item “Demonstrações contábeis exigidas pela Lei 4.320/64 e notas explicativas”) de que a declaração do contador prevista na seção “Relatórios, Pareceres e Declarações” não substitui a apresentação das demonstrações contábeis ou quadros especiais, tem-se que não foi disponibilizada aba para inclusão do respectivo conteúdo mencionado, muito embora fossem apresentadas as Informações Contábeis às fls. 299/334, bem como as Demonstrações Contábeis no Anexo II ao Relatório de Gestão, acostadas às fls. 381/393.

#### 2.6. Elaboração do Capítulo “Conformidade da Gestão e Demandas de Órgãos de Controle”

O objetivo deste capítulo é proporcionar ao leitor do relatório melhor compreensão sobre atendimento a demandas específicas oriundas de legislação específica e dos órgãos de controle.

Primeiramente, tem-se que foram apresentadas no item 8.3. Medidas administrativas para a apuração de responsabilidade por dano ao Erário as informações de que no ano de 2017, não houve - entre os diversos procedimentos disciplinares instaurados - ilícito que ensejasse impacto ao erário.

Informado, também, pelo gestor que o TRT 9ª Região observa as disposições do art. 5º, da Lei 8.666/93 quanto ao cronograma de pagamento das obrigações contraídas em decorrência da contratação de bens, locações, realizações de obras e prestação de serviços, ou seja, este Tribunal obedece à ordem cronológica das datas de suas exigibilidades perante o credor interessado.



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO - PARANÁ

### Secretaria de Auditoria Interna

Av. Vicente Machado, 147, 5º andar – (41) 3310-7127 – [sci@trt9.jus.br](mailto:sci@trt9.jus.br)

Para isso, utiliza-se de sistema próprio que permite registrar a entrada e o vencimento de todos os seus compromissos, o que permite realizar o pagamento no prazo legal.

#### Análise, avaliação e oportunidades de melhoria:

Com relação ao tratamento das recomendações do TCU, vê-se que estiveram limitadas ao atendimento de fiscalizações do tipo acompanhamento ou diligências em processos de pessoal, admissão e aposentadoria, ou ainda, que foram requeridas informações cadastrais e respectivas fichas financeiras, principalmente pelo fato de que o TRT não figurou dentre as UPC's que tiveram as contas julgadas nos exercícios anteriores recentes.

Com relação às formas de que a UPC dispõe para o afetivo acompanhamento das recomendações da unidade de auditoria interna, demonstrou-se de forma perceptível, durante o exercício de 2017, que remanesce a fragilidade do TRT em providenciar as formas adequadas de registro, acompanhamento espontâneo, e atendimento às recomendações do "órgão de controle interno", carecendo de designar de área específica, sistema informatizado, ou mesmo estrutura ou sistemas de controle interno para tal acompanhamento, ainda ficando dependente ou condicionada às cobranças reiteradas por parte da equipe de auditoria interna.

Fazer constar em política institucional, as diretrizes para o regulamento próprio de licitações e contratações, quanto à necessidade de menção expressa de observância do cronograma exigido, dando a publicidade ampla junto ao portal da transparência.

No que tange à gestão de precatórios, recomenda-se como oportunidade de melhoria que seja evidenciada pelo gestor a estrutura de controles internos existente para mitigar riscos e problemas que possam impactar negativamente o cumprimento do art. 100 da CF/1988.

#### 2.7. Elaboração da SEÇÃO IX – ANEXOS E APÊNDICES

Anexo I - Documentação relativa à atuação da unidade de controle interno

Anexo II - Demonstrações contábeis do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região constantes no SIAFI

#### 2.8. Rol de Responsáveis

Foram listados no rol de responsáveis os dirigentes máximos, cujos períodos de atuação, seja na condição de titular ou substituto, ocorreram durante o exercício de 2017.

Não se verificou, até o presente momento, conforme a interpretação desta unidade de auditoria interna, qualquer fato ensejador da ocorrência de ato previsto nas alíneas b, c ou d do inciso III do art. 16 da Lei nº 8.443, de 1992, que enseje a responsabilização em conjunto com agente integrante do rol conforme o art. 10 da IN TCU 63/2010.

### 3. Conclusão e Recomendações Finais

Tendo em vista o exíguo prazo disponibilizado para viabilizar as análises e avaliações por parte desta unidade de auditoria interna acerca da conformidade das peças, das considerações sobre a regularidade operacional dos atos de gestão e da efetividade dos controles utilizados pelas unidades administrativas, em face do prazo para conclusão da prestação de contas perante o TCU, não foi possível disponibilizar previamente o presente relatório.



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO - PARANÁ

### Secretaria de Auditoria Interna

Av. Vicente Machado, 147, 5º andar – (41) 3310-7127 – [sci@trt9.jus.br](mailto:sci@trt9.jus.br)

Listam-se abaixo, desde logo, algumas recomendações de oportunidades de melhoria direcionadas à administração do TRT a serem oportunamente encaminhadas para conhecimento e eventuais considerações dos respectivos dirigentes e gestores da Alta Administração.

Ressalta-se que acompanhar o desempenho na execução do planejamento institucional em todas as dimensões, estratégica, operacional e tática, periodicamente e com metodologia adequada, é condição indispensável para viabilizar uma boa governança institucional.

Segundo o IBGC<sup>3</sup>: "*O pensar estratégico é crítico para qualquer organização, em maior ou menor grau, dependendo do seu segmento de atuação. Ele contribui para o processo de planejamento e para a gestão estratégica com visões de futuro, objetivos, antecipação de riscos e identificação de oportunidades*".

Assim, com base nas análises, avaliações e oportunidades de melhoria que constaram do presente relatório, recomenda-se:

### **3.1. À Diretoria-Geral:**

- 3.1.1. Impulsionar, sem demora, as iniciativas e providências efetivas de implantação e execução do processo de gerenciamento de riscos no TRT, em face da fragilidade de atuação institucional, principalmente quanto à existência e suficiência desses controles para mitigar os riscos e garantir, com segurança razoável, a confiabilidade das informações financeiras produzidas; a obediência às leis e regulamentos que a regem, ou ao seu negócio; a salvaguarda dos seus recursos, de modo a evitar perdas, mau uso e dano; a eficácia e a eficiência de suas operações frente aos objetivos traçados;
- 3.1.2. Fortalecer a política e diretrizes de execução dos processos de gestão de mudanças e gestão de conhecimento de TIC que permitam mitigar os riscos de indisponibilidade e de descontinuidade, bem como da dependência de pessoal destinados à gestão dos sistemas de informação críticos para o negócio;
- 3.1.3. Elaborar plano de ação para impulsionar a política e diretrizes que contemplem a consideração, de forma ampla e abrangente, nas contratações da instituição os critérios e práticas de sustentabilidade nas aquisições e, na impossibilidade, seja justificado os motivos da não adoção da metodologia;
- 3.1.4. Estabelecer Política de Governança das Contratações e Política de Gestão e Fiscalização de Contratos de uso geral, ambas tendo como referência os levantamentos, modelos e referenciais recomendados pelo TCU para a administração pública, relativas à Governança das Aquisições, além dos relatórios específicos direcionados ao TRT;

<sup>3</sup> Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). O papel do conselho de administração na estratégia das organizações. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2017. (Série IBGC Orienta), p. 12. Disponível em [http://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/23484/Publicacao-IBGCorienta-PapelCAEstrategia\\_2017.pdf](http://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/23484/Publicacao-IBGCorienta-PapelCAEstrategia_2017.pdf)



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO - PARANÁ

### Secretaria de Auditoria Interna

Av. Vicente Machado, 147, 5º andar – (41) 3310-7127 – [sci@trt9.jus.br](mailto:sci@trt9.jus.br)

- 
- 3.1.5. Explicitar mais detalhadamente a base normativa, as atribuições e a forma de atuação de cada estrutura e instância de controle, listadas e descritas no Relatório de Gestão, bem como indicar a localização no endereço do sítio eletrônico onde o leitor do relatório poderá aprofundar-se nas possibilidades de acesso a conteúdos mais detalhados ou mesmo para requisição de informações adicionais; e
  - 3.1.6. Providenciar as formas adequadas de registro, acompanhamento espontâneo, e atendimento às recomendações da unidade de auditoria interna, designando área específica, sistema informatizado, ou mesmo estrutura ou sistemas de controle interno para tal acompanhamento, em face da fragilidade e dependência condicionada às cobranças reiteradas por parte da equipe de auditoria interna.

### 3.2. À Secretaria-Geral da Presidência:

- 3.2.1. Realizar pesquisa de satisfação, periódica e dirigida amplamente à sociedade, comunidade do entorno e contexto de atuação do TRT, ou seja, a todas as partes interessadas e usuários da prestação jurisdicional e dos demais serviços públicos vinculados, tais como: OAB, MPT, órgãos públicos da região, fornecedores, prestadores de serviços, servidores, magistrados, empregados terceirizados, estagiários, entre outros, tudo a fim de que se permita à exposição ampla para o recebimento de *opinião* capaz de proporcionar a visualização de problemas críticos existentes, bem como direcionar esforços para melhoria contínua da atuação jurisdicional;
- 3.2.2. Viabilizar a reflexão acerca das melhores práticas atualmente adotadas para relacionamento e canais de acesso com a sociedade, inclusive quanto ao processo de investigação com base em denúncias anônimas, definindo-se critérios para processos de trabalho que mapeiem a necessidade de análise preliminar por parte da Ouvidoria quanto à confirmação de indícios de veracidade, como condição fundamental, em face de ser perceptível em vários casos que tal prática pode colaborar na explicitação de casos em que o expositor possa estar submetido a algum tipo de risco de assédio perante o denunciado;
- 3.2.3. Atualizar as referências e indicações de onde o leitor pode encontrar as informações sobre as normas que regem as diversas unidades, dimensões de atuação, finalísticas e de apoio, quanto das áreas especiais da gestão, além da necessidade de que seja informado o caminho de acesso no portal da unidade prestadora da conta na *internet* às informações referentes a sua atuação, consideradas úteis e relevantes à sociedade, e que contribuam para a transparência da gestão, inclusive os relatórios de gestão e, sempre que existentes, os relatórios de auditoria de gestão e acórdãos do TCU concernentes; e



## TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO - PARANÁ

### Secretaria de Auditoria Interna

Av. Vicente Machado, 147, 5º andar – (41) 3310-7127 – [sci@trt9.jus.br](mailto:sci@trt9.jus.br)

---

3.2.4. Garantir a acessibilidade aos produtos, serviços e instalações, estabelecendo-se canal de sensibilização permanente, além de franquear canais de comunicação bem como pesquisas de satisfação periódicas às pessoas com deficiência usuárias dos serviços, tanto físicos como eletrônicos, para certificar-se que as medidas atingem o objetivo maior que é o de garantir a acessibilidade ampla a todas as necessidades.

### **3.3. À Secretaria-Geral Judiciária:**

3.3.1. Evidenciar a estrutura de controles internos existente para mitigar riscos e problemas, no que tange à gestão de precatórios, que possam impactar negativamente o cumprimento do art. 100 da CF/1988.

### **3.4. À Secretaria de Gestão Estratégica e Estatística:**

3.4.1. Monitorar efetivamente a estratégia e seus desdobramentos, periodicamente e de forma centralizada, em face da fragilidade nos controles necessários para esta atividade diante da ausência de menção à realização de RAE's – Reuniões de Análise da Estratégia, o que torna a instituição suscetível a ausência de análise e avaliações organizadas, sistêmicas e integradas, estando exposta ao risco de demonstrar para a sociedade a imagem de busca aleatória e reativa aos objetivos estrategicamente definidos; e

3.4.2. Indicar, de forma efetiva, a evolução da prática de aferição dos resultados organizacionais alcançados durante a execução da estratégia definida, a fim de mitigar o risco de que as ações se limitem às ações desconectadas e isoladas por instâncias diversas, quase que de forma intuitiva e reativa, sem a reunião e reflexão conjunta de todos os dados e informações levantados e necessários para as tomadas de decisão pelas instâncias colegiadas e competentes.

Curitiba, 02 de abril de 2018.

Respeitosamente,

MÁRIO LUÍS KRÜGER

Diretor da Secretaria de Auditoria Interna

Representando os demais servidores da Equipe de Auditoria do TRT9/PR<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> ANAMARIA ROGERIO ROFFÉ, DIRCE DRUCIAK, GERALDO PANASCO, JOÃO HENRIQUE DE LIMA, LAURA BORGES DE CARVALHO LOPES DE ARAUJO e ORMINDA MARIA MATTOS FERREIRA.