



**Tribunal Regional Eleitoral**  
do Acre

*Coordenadoria de Controle Interno e Auditoria*  
*Seção de Auditoria*

---

**AUDITORIA DE AVALIAÇÃO DOS CONTROLES  
INTERNOS DO TRE-AC**  
Relatório Técnico

Rio Branco – Acre  
Exercício 2015

**Procedimento SEI nº 0000779.14.2015.6.24.8000**

**Relatório – SEAUD/COCIN nº 3/2015**

**Tipo de procedimento:** Auditoria Ordinária

**Referência:** Plano Anual de Auditoria – Exercício 2015

**Interessado:** Presidência do Tribunal Regional Eleitoral do Acre

**Assunto:** Auditoria de Avaliação dos Controles Internos – TRE/AC

**Senhor Coordenador de Controle Interno:**

Em atenção ao disposto na Meta 16 do CNJ (itens 16.14 e 16.17), apresentamos o Relatório Técnico, da avaliação efetuada nos controles internos das Unidades Administrativas – UA, do Tribunal Regional Eleitoral do Acre, apresentado um panorama do resultado dessas autoavaliações elaboradas pelos gestores de cada UA, bem como uma análise dos dados constantes nas mesmas.

Cabe ressaltar que foi utilizada a metodologia disposta pelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO, sendo que a mesma visa identificar os objetivos essenciais do negócio da organização e definir controles internos de cada Unidade Administrativa - UA, fornecendo critérios a partir dos quais os sistemas de controle podem ser avaliados, gerando subsídios para que a administração, auditoria e demais interessados possam utilizar, avaliar e validar os instrumentos de controles.

## 1. INTRODUÇÃO

Neste Relatório Técnico apresentamos a avaliação de controles internos e análise de riscos, realizada junto aos gestores das Unidades Administrativas – UA's, do Tribunal Regional Eleitoral do Acre.

O objetivo geral deste trabalho efetuado junto aos controles internos de cada Unidade Administrativa é apresentar e analisar os resultados das autoavaliações de controles internos realizada pelos próprios gestores das Unidades Administrativas do TRE-AC, sendo que, para atingirmos esse fim, efetuamos algumas etapas, dentre elas:

- tabular os dados constantes na autoavaliação das unidades administrativas;
- identificar Unidades Administrativas – UA's que necessitem de uma maior atenção por meio de acompanhamento/fiscalização em sua estrutura de controles internos; e
- elaborar proposta de melhoria na ferramenta utilizada para a autoavaliação, caso venha a ser identificada a necessidade.

Desta feita, o enfoque deste trabalho é a apresentação e análise dos resultados das autoavaliações de controles internos e riscos elaboradas pelos gestores das Unidades Administrativas – UA's.

Estas autoavaliações analisam o sistema de controles internos das UA's sobre cinco aspectos: Ambiente de controle, Avaliação de risco, Procedimentos de controle, Informação e Comunicação e Monitoramento.

## **2. UNIDADES ENVOLVIDAS**

- Secretaria Judiciária – SEJUD;
- Secretaria da Tecnologia da Informação – STI; e
- Secretaria de Administração e Orçamento – SAO.

## **3. LEGISLAÇÃO E REGULAMENTOS ATINENTES À MATÉRIA**

- COSO I; e
- Publicações do TCU, pertinentes a matéria.

## **4. ESCOPO DO TRABALHO**

A análise foi efetuada junto as Secretarias do Tribunal Regional Eleitoral do Acre, doravante chamadas de Unidades Administrativas – UA's, tendo por finalidade analisar os controles internos das mesmas no exercício de 2015, a fim de verificarmos como é tratado o tema controle interno dentro das Unidades Administrativas da Justiça Eleitoral no Acre.

## **5. ANÁLISE**

Para melhor entendimento do trabalho efetuado, procuramos dividir a autoavaliação de controles internos e riscos nas unidades administrativas em temas que possam trazer uma maior clareza nas ações tomadas. Dentre esses temas, destacamos: controles internos, riscos e COSO.

## **5.1 Controles Internos**

Quando pensamos nos Controles internos temos que os mesmos podem ser facilmente entendidos segundo a teoria da agência, na qual se diz que existe uma relação titular/ agente quando um indivíduo, um grupo ou uma organização, que tem um poder específico (titular), delega responsabilidades a outro indivíduo, grupo ou organização (agente) (EISENHARDT, 1989).

Partindo desse pressuposto, a Teoria da Agência preocupa-se com a resolução de 2 (dois) Problemas que podem acontecer nas relações de agência:

(a) quando os desejos ou metas entre o titular e o agente são diferentes; e

(b) quando é difícil ou caro para o titular verificar o que o agente está realmente fazendo (EISENHARDT, 1989).

Cabe ressaltar que a definição mais comum de controles internos é a seguinte (COSO, 1992, p.1):

Controles internos são um processo, conduzido pelo conselho de diretores, por todos os níveis de gerência e por outras pessoas da entidade, projetado para fornecer segurança razoável quanto à consecução de objetivos nas seguintes categorias:

- Eficácia e eficiência das operações;
- Confiabilidade de relatórios financeiros; e
- Cumprimento de leis e regulamentações aplicáveis.



Segundo Liotto (2004), existem três aspectos que explicam essa definição:

- 1 - os controles internos são um processo, são um meio que se utiliza para um fim e não um fim por si só. É formado por uma série de ações integradas, e não superpostas umas às outras, à estrutura da entidade;
- 2 – os controles internos são operados por pessoas, de maneira que eles são o resultado da interação de pessoas em todos os níveis da organização, desde os mais altos (diretores e até a mais alta direção da casa) até o quadro de pessoal como um todo; e
- 3 – está ligado ao fato de que os controles internos não trazem segurança absoluta, mas apenas segurança razoável ao gerenciamento de uma organização. Isto é, quando eficientes, os controles auxiliam, mas não garantem a consecução dos objetivos, devido a suas limitações inerentes.

Podemos ter limitações a esse processo, como por exemplo: a possibilidade de falhas; erros de julgamentos em decisões; a ocorrência de eventos externos além da ingerência dos administradores; o conluio entre empregados; a sua transgressão por parte da própria administração; e a consideração de custo x benefícios que deve ser feita, uma vez que os controles não podem custar mais do que aquilo que é controlado.

Deste modo, controle interno é o processo composto pelas regras de estrutura organizacional e pelo conjunto de políticas e procedimentos adotados por uma organização para promover a vigilância, fiscalização e verificação que permite prever, observar, dirigir ou governar os eventos que possam impactar na consecução de seus objetivos em geral (NETO, 2010).

## 5.2 Riscos

A instituição, quer seja ela pública ou privada, ao desempenhar suas atividades, está sujeita a eventos (incidentes ou ocorrências) com base em fontes (internas ou externas), que podem alterar positiva ou negativamente a realização de seus objetivos.

Quando um evento impacta positivamente a entidade ou seus objetivos tem-se o que chamamos de oportunidade; quando impacta negativamente temos o risco. Assim, por meio desta análise, temos que risco pode ser definido como:

*"possibilidade de que um evento ocorra e afete de modo adverso o alcance dos objetivos da entidade" (INTOSAI, 2007, p. 95).*

Desta forma, fica a encargo dos administradores, públicos ou privados, identificar esses riscos, principalmente determinando a probabilidade de sua ocorrência e qual o impacto que essa ocorrência teria nos objetivos finalísticos da organização. Esta situação é denominada "gerenciamento de riscos corporativos", cuja definição usual apresenta-se abaixo (COSO ERM, 2006, p. 16):

“O gerenciamento de riscos corporativos é o processo conduzido em uma organização pelo Conselho de Administração, pela diretoria executiva e pelos demais funcionários, aplicado no estabelecimento de estratégias formuladas para identificar, em toda a organização, eventos em potencial, capazes de afetar a referida organização, e administrar os riscos para mantê-los compatíveis com o seu apetite a risco e possibilitar garantia razoável de cumprimento dos objetivos da entidade.”

Administrar os riscos tem por pressuposto inicial que risco é uma opção, não é um destino; portanto, devem ser assumidos, mitigados (alocados, controlados, compartilhados ou financiados) ou, simplesmente, evitados. Os tipos de riscos não seguem um padrão, pois cada empresa tem um *modus operandi* específico, o que faz com que utilizemos de controles internos diferenciados. (BERGAMINI JÚNIOR, 2005).

### 5.3 COSO

O COSO teve sua origem no ano de 1985 nos Estados Unidos, através da *National Commission on Fraudulent Financial Reporting* (Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros), também conhecida como *Treadway Commission*, surgindo como uma iniciativa independente do setor privado com a intenção de estudar os motivos em que aconteciam fraudes nos relatórios financeiros e contábeis e também desenvolver recomendações para empresas de capital aberto e seus auditores independentes, bem como para as instituições educativas (COSO, 1992).

A referida Comissão foi patrocinada por 5 (cinco) grandes associações de profissionais de classe ligadas à área financeira, sendo totalmente independentes de suas entidades patrocinadoras. São elas:

- 1 - AICPA - *American Institute of Certified Public Accounts* (Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados);
- 2 - AAA - *American Accounting Association* (Associação Americana de Contadores);
- 3 - FEI - *Financial Executives International* (Executivos Financeiros Internacionais);
- 4 - IIA - *The Institute of Internal Auditors* (Instituto dos Auditores Internos); e
- 5 - IMA - *Institute of Management Accountants* (Instituto dos Contadores Gerenciais).

Num segundo momento a Comissão modificou-se para um Comitê, passando a ser conhecida como *COSO – The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (Comitê das Organizações Patrocinadoras).

Partindo dessa premissa, o COSO é uma organização americana não-governamental que tem como objetivo promover a qualidade de relatórios contábeis por meio da gestão ética, de controles internos efetivos e da governança corporativa (SILVA, 2009).

### **5.3.1 COSO I**

No ano de 1992, o COSO efetuou a publicação *Internal Control – Integrated Framework* (Controle Interno – Um Modelo Integrado), conhecido como COSO I, que apresenta critérios práticos, mundialmente aceitos, para o estabelecimento de controles internos e para avaliação de sua efetividade com foco na proteção contra riscos.

A publicação COSO I conceitua controle interno como sendo um processo constituído de cinco elementos básicos, atualmente denominados de "componentes", interligados entre si. São eles: ambiente de controle; avaliação e gerenciamento de riscos; atividades de controle; informação e comunicação; monitoramento.

Existe uma relação direta entre os objetivos gerais, os quais representam o que uma entidade está buscando alcançar, e os componentes do controle interno, os quais representam o que é necessário para se alcançar esses objetivos (INTOSAI, 2007).

Na sequência, é apresentada uma breve explanação sobre cada um desses componentes: ambiente de controle, avaliação e gerenciamento de riscos, atividades de controle, informação e comunicação e monitoramento.

### **5.3.1.1 Ambiente de controle**

Para o COSO (1992), o ambiente de controle é a base de todo o sistema de controle interno. O ambiente de controle fornece o conjunto de regras e a estrutura na qual a entidade deve se submeter, além de criar um clima que influi na qualidade do controle interno em seu conjunto. O ambiente de controle influencia de forma geral, pois aqui é que se estabelecem as estratégias e os objetivos da entidade, e a maneira pela qual os procedimentos de controle são estruturados.

O ambiente de controle recebe a influência dos seguintes elementos (INTOSAI, 2007):

• integridade pessoal e profissional e os valores éticos da direção e do quadro de pessoal:

- competência;
- "perfil dos superiores" (ou seja, a filosofia da direção e o estilo gerencial);
- estrutura organizacional; e
- políticas e práticas de recursos humanos.

### **5.3.1.2 Avaliação e gerenciamento de riscos**

Uma das condições anteriores à avaliação de riscos é a definição de metas e objetivos da instituição. Eles devem ser apresentados de forma clara, coerente e no nível tanto da entidade como de suas atividades (programa ou missão).

Depois que tenhamos os nossos objetivos definidos, o órgão deve identificar os riscos que poderiam atrapalhar na construção eficiente e efetiva desses objetivos no nível da entidade e das atividades, e analisá-los em relação ao seu possível efeito.

A alta direção da instituição, então, deve formular uma abordagem para gerenciamento de riscos e definir quais as atividades de controle interno necessárias para mitigar esses riscos (GAO, 2001).

Segundo a INTOSAI (2007), o processo de avaliação e gerenciamento de riscos envolve os seguintes aspectos abaixo descritos:

1- Identificação do risco:

- Relacionado com os objetivos da entidade;
- Abrangente; e
- Inclui riscos devidos a fatores externos e internos, tanto no nível da entidade, quanto de suas atividades.

2 - Mensuração do risco:

- Estimativa da importância do risco; e
- Avaliação da probabilidade de ocorrência do risco.

3 - Avaliação da tolerância da organização ao risco.

4 - Desenvolvimento de respostas:

- Quatro tipos de resposta ao risco devem ser levados em conta: transferência, tolerância, tratamento ou eliminação.

### **5.3.1.3 Atividades de controle**

Segundo o COSO (1992), a melhor forma de minimizar o risco é nos utilizarmos de procedimentos de controle, que são as políticas e ações dispostas a diminuir os riscos e principalmente atingir os objetivos da instituição. Os procedimentos de controle podem ser de dois tipos: preventivos e/ou detectivos.

Como exemplos destes procedimentos temos: procedimentos de autorização e aprovação, segregação de funções (autorização, execução, registro, controle), controles de acesso a recursos e registros, verificações, conciliações, avaliação de desempenho operacional, avaliação das operações, processos e atividades, supervisão (alocação, revisão e aprovação) etc.

As atividades de controle que são implementadas para uma determinada Unidade Administrativa podem ter uma variação grande com relação àquelas implantadas em uma outra Unidade Administrativa. Isto deve-se aos seguintes motivos:

- 1 - às variações em missões, metas e objetivos das unidades;
- 2 - às diferenças no ambiente e na forma como elas trabalham;
- 3 - às variações que existem no grau de complexidade organizacional;
- 4 - às peculiaridades no histórico e na cultura das unidades; e
- 5 - às variações nos riscos que as unidades enfrentam e estão buscando mitigar.

Desta maneira, as ações de correção são fundamentais para complementar os procedimentos de controle interno, com o intuito de alcançar os objetivos institucionais. Os procedimentos de controle e as ações corretivas devem buscar a otimização dos recursos. Seu custo jamais pode ser maior que o benefício que delas sejam esperados (custo-eficácia) (INTOSAI, 2007).

#### **5.3.1.4 Informação e comunicação**

A informação e a comunicação sendo eficazes são essenciais para que uma entidade fomenta e controle suas atividades. A gestão de uma instituição, para tomar decisões adequadas, precisa de comunicação importante, confiável, certa e no tempo correto, que se relacione com os eventos internos e também com os eventos externos (COSO, 1992). Um dos canais de maiores gargalos de comunicação se encontra entre a administração e o corpo técnico.

A administração tem que se manter atualizada sobre o desempenho, o desenvolvimento, os riscos e o funcionamento do controle interno, bem como de outros temas e eventos importantes. Da mesma maneira, a administração deve ter em seu corpo técnico servidores bem informados, fornecer feedback e orientações, quando demandada.

A administração tem que ofertar uma comunicação específica e objetiva, que esteja interligada às expectativas de conduta. Aqui temos que pensar em orientações bastante claras da filosofia e enfoque dos controles internos e de que forma as competências são delegadas.

Assim, por meio das informações oriundas das comunicações, quer sejam elas internas ou externas, a administração deve tomar as medidas necessárias e programar ações de monitoramento (INTOSAI, 2007).

#### **5.3.1.5 Monitoramento**

Por último, já que o controle interno é uma atividade dinâmica que deve ser atualizada continuamente, em função das alterações e dos riscos que a entidade encontrará, o monitoramento do sistema de controle interno é indispensável, de modo a garantir que o controle interno esteja sintonizado com os objetivos, o ambiente institucional, os recursos disponíveis e os riscos apresentados (COSO, 1992).

---

Com base na INTOSAI (2007), os sistemas de controle interno devem ser monitorados para avaliar a qualidade das atividades desenvolvidas pela instituição no decorrer do tempo. O monitoramento é alcançado por meio de atividades dispostas em rotinas, avaliações específicas ou que seja a combinação delas.

O monitoramento contínuo do controle interno é executado nas atividades normais e de natureza contínua da instituição. Nele estão incluídas a administração e as atividades de supervisão e outras ações que o corpo técnico faz ao cumprir com as suas obrigações. O monitoramento contínuo reúne cada um dos componentes do controle interno e envolve ações contrárias aos sistemas de controle interno irregulares, antiéticos, antieconômicos, ineficientes e ineficazes.

As avaliações específicas seguem, em primeiro lugar, por meio da avaliação de risco e da eficácia dos procedimentos permanentes de monitoramento. As avaliações específicas são feitas por meio da avaliação da eficácia do sistema de controle interno e garante que o controle interno atinja os resultados esperados, tomando por base métodos e procedimentos predefinidos. As deficiências do controle interno devem ser transmitidas ao nível adequado da administração.

Ressaltamos que o controle interno deve ser estruturado para garantir segurança razoável de que os objetivos gerais da instituição serão alcançados. Por este motivo, a existência de objetivos claros é um pré-requisito para a eficácia dos procedimentos de controles internos (INTOSAI, 2007).

## **6. Metodologia**

Como já citado anteriormente, o Conselho Nacional de Justiça – CNJ solicitou por meio da Meta 16, a inclusão da necessidade de que sejam acompanhadas as informações sobre o funcionamento do sistema de controle interno e gestão de riscos das Unidades Administrativas – UA's dos Tribunais.

Para atingirmos este objetivo, acima exposto, nos utilizamos dos cinco componentes do COSO I que são: Ambiente de controle, Avaliação de risco, Procedimentos de controle, Informação e Comunicação e Monitoramento.

Assim, aplicamos o questionário de autoavaliação que foi respondido pelos gestores das Unidades Administrativas, para avaliar cada um dos elementos do seu sistema de controle interno. Este questionário está reproduzido no Anexo 1.

Cabe ressaltar, desta feita, que o objeto deste Relatório Técnico são as autoavaliações realizadas pelos gestores das Unidades Administrativas.

## **7. Resultados**

Conforme o COSO os processos de gerenciamento de riscos institucionais representam etapas a serem seguidas por todos os membros da instituição com o intuito de identificar os eventos que possam comprometer o alcance dos objetivos do órgão.

No quadro abaixo é possível identificar procedimentos utilizados pelas unidades administrativas no gerenciamento de riscos, relacionando-os com os descritos pelo COSO.

<b>Unidades Administrativas</b>	<b>SEJUD</b>	<b>STI</b>	<b>SAO</b>	<b>Médias por item</b>
<b>Ambiente de Controle</b>				
1. Os altos dirigentes da UA percebem os controles internos como essenciais à consecução dos objetivos da unidade e dão suporte adequado ao seu funcionamento.	4	4	3	3,67
2. Os mecanismos gerais de controle instituídos pela UA são percebidos por todos os servidores e funcionários nos diversos níveis da estrutura da unidade.	4	4	2	3,33
3. A comunicação dentro da UA é adequada e eficiente.	4	4	2	3,33
4. Existe código formalizado de ética ou de conduta.	5	5	5	5
5. Os procedimentos e as instruções operacionais são padronizados e estão postos em documentos formais.	2	2	3	2,33

6. Há mecanismos que garantem ou incentivam a participação dos funcionários e servidores dos diversos níveis da estrutura da UA na elaboração dos procedimentos, das instruções operacionais ou código de ética ou conduta.	4	2	2	2,67
7. As delegações de autoridade e competência são acompanhadas de definições claras das responsabilidades.	4	4	4	4
8. Existe adequada segregação de funções nos processos e atividades da competência da UA.	4	4	4	4
9. Os controles internos adotados contribuem para a consecução dos resultados planejados pela UA.	4	5	3	4
<b>Avaliação de Risco</b>				
10. Os objetivos e metas da unidade administrativa estão formalizados.	5	3	4	4
11. Há clara identificação dos processos críticos para a consecução dos objetivos e metas da unidade.	4	3	2	3
12. É prática da unidade o diagnóstico dos riscos (de origem interna ou externa) envolvidos nos seus processos estratégicos, bem como a identificação da probabilidade de ocorrência desses riscos e a consequente adoção de medidas para mitigá-los.	4	4	1	3
13. É prática da unidade a definição de níveis de riscos operacionais, de informações e de conformidade que podem ser assumidos pelos diversos níveis da gestão.	2	4	1	2,33
14. A avaliação de riscos é feita de forma contínua, de modo a identificar mudanças no perfil de risco da UA, ocasionadas por transformações nos ambientes interno e externo.	2	3	1	2
15. Os riscos identificados são mensurados e classificados de modo a serem tratados em uma escala de prioridades e a gerar informações úteis à tomada de decisão.	2	4	1	2,33
16. Não há ocorrência de fraudes e perdas que sejam decorrentes de fragilidades nos processos internos da unidade.	4	5	2	3,67
17. Na ocorrência de fraudes e desvios, é prática da unidade instaurar sindicância para apurar responsabilidades e exigir eventuais ressarcimentos.	3	4	4	3,67
18. Há norma ou regulamento para as atividades de guarda, estoque e inventário de bens e valores de responsabilidade da unidade.	3	3	5	3,67
<b>Procedimentos de Controle</b>				
19. Existem políticas e ações, de natureza preventiva ou de detecção, para diminuir os riscos e alcançar os objetivos da UA, claramente estabelecidas.	4	3	2	3
20. As atividades de controle adotadas pela UA são apropriadas e funcionam consistentemente de acordo com um plano de longo prazo.	2	3	2	2,33
21. As atividades de controle adotadas pela UA possuem custo apropriado ao nível de benefícios que possam derivar de sua aplicação.	4	3	2	3
22. As atividades de controle adotadas pela UA são abrangentes e razoáveis e estão diretamente relacionadas com os objetivos	4	3	2	3

de controle.				
<b>Informação e Comunicação</b>				
23. A informação relevante para UA é devidamente identificada, documentada, armazenada e comunicada tempestivamente às pessoas adequadas.	4	4	2	3,33
24. As informações consideradas relevantes pela UA são dotadas de qualidade suficiente para permitir ao gestor tomar as decisões apropriadas.	4	4	2	3,33
25. A informação disponível à UA é apropriada, tempestiva, atual, precisa e acessível.	4	4	2	3,33
26. A Informação divulgada internamente atende às expectativas dos diversos grupos e indivíduos da UA, contribuindo para a execução das responsabilidades de forma eficaz.	4	3	2	3
27. A comunicação das informações perpassa todos os níveis hierárquicos da UA, em todas as direções, por todos os seus componentes e por toda a sua estrutura.	4	2	1	2,33
<b>Monitoramento</b>				
28. O sistema de controle interno da UA é constantemente monitorado para avaliar sua validade e qualidade ao longo do tempo.	4	3	2	3
29. O sistema de controle interno da UA tem sido considerado adequado e efetivo pelas avaliações sofridas.	4	3	2	3
30. O sistema de controle interno da UA tem contribuído para a melhoria de seu desempenho.	4	3	3	3,33

Com a análise dos resultados apurado por meio das UA's, percebe-se que o processo de gerenciamento de riscos, com base no COSO, possui interrelação entre os elementos que compõem os objetivos, os níveis que formam a instituição e os componentes de riscos utilizados, focando-se na totalidade do gerenciamento. Isto se confirmou no desenvolvimento desta análise, à medida que foram estruturados os componentes de controles da Instituição e pode-se visualizar a capacidade que um controle interno, voltado para o gerenciamento de riscos tem, ao abranger toda a organização.

No que diz respeito ao questionário aplicado consideramos que o COSO auxilia na medida que ele gera a possibilidade de analisar as práticas atuais e auxilia a delinear ações para sanar tais falhas. Para tanto, é necessário que seja realizada a análise constante da viabilidade e eficiência dos controles internos das unidades administrativas e futura reavaliação da estrutura a partir das informações levantadas neste trabalho, observando-se a relação custo benefício destes controles internos supracitados, a serem realizados em exercícios futuros.

Esta análise foi efetuada com a intenção de analisar se a adoção da metodologia do COSO pode auxiliar na estruturação de um sistema de controle interno das unidades administrativas, a fim de minimizar os riscos, trazendo a necessidade de aperfeiçoar o sistema de controle interno da instituição proporcionando maior credibilidade à mesma.

Denota-se claramente, que apesar de seguirmos métodos estruturados, os controles internos das secretarias possuem falhas, e que para sanar essas falhas são necessárias ações por parte de seus gestores.

Na tabela abaixo podemos perceber um panorama amplo com relação às unidades administrativas do Tribunal Regional Eleitoral do Acre:

Média Apurada Unidades Administrativas	SEJUD	STI	SAO	TRE AC
Ambiente de Controle	3,89	3,78	3,11	3,59
Avaliação de Risco	3,22	3,67	<b>2,33</b>	3,07
Procedimentos de Controle	3,50	3,00	<b>2,00</b>	<b>2,83</b>
Informação e Comunicação	4,00	3,40	<b>1,80</b>	3,07
Monitoramento	4,00	3,00	<b>2,33</b>	3,11

Observação 1: O índice aceitável deveria ficar acima de 3 pontos, numa escala de até 5 pontos.

Observação 2: O valor de 3,89 da SEJUD, por exemplo, foi encontrado da seguinte forma: ambiente de controle da SEJUD, item 7 deste relatório, tem os seguintes valores: 4,4,4,5,2,4,4,4,4, sendo o valor total de 35, dividindo esses 35 pela quantidade de itens que, no caso, são nove, temos o resultado de 3,89.

Com relação às principais deficiências encontradas, em nível de Tribunal, constatamos que elas referem-se fundamentalmente à fragilidade dos procedimentos de Controle, informação e comunicação e o monitoramento das atividades desenvolvidas, demonstrando a necessidade de melhoria da normatização e o aprimoramento de ferramentas de controles internos em cada secretaria. Em nível de Secretaria, a SAO tem um ambiente de controle forte, porém os demais componentes necessitam ser melhorados e as demais Secretarias estão em um nível aceitável nos cinco componentes de controle.

## **8. Sugestões e Reivindicações por parte dos Setores Auditados**

**8.1** Os responsáveis pela realização de auditorias têm como prática ouvir os setores envolvidos, a fim de que os mesmos possam se manifestar, apresentando reclamações e/ou sugestões que possam contribuir para a melhoria do processo relacionado à atividade auditada. Dessa forma, foram encaminhados e-mails a servidores das unidades auditadas deste Regional. A Secretaria da Judiciária apresentou o seguinte:

“O sistema de controle interno da UA carece de estatísticas automatizadas (sistemas informatizados), que possam contribuir de maneira rápida e pouco custosa para o controle de prazos e gerenciamento de riscos. Atualmente, os relatórios estatísticos que orientam a UA são feitos manualmente, de forma demorada e trabalhosa, comprometendo, muitas vezes, o próprio objetivo da unidade e a celeridade processual.

Além disso, falta à unidade o adequado mapeamento dos processos que compõem o ambiente de controle e o tratamento sistematizado dos riscos, capazes de conferir ao processo de controle a segurança e a eficácia necessárias. Atualmente, a avaliação de risco, é feita de forma criteriosa, mas desprovida da sistemática considerada ideal. Ainda assim, a UA tem obtido resultados satisfatórios no monitoramento e alcance dos seus objetivos.”

## **9. Manifestação da Alta Administração acerca dos Achados de Auditoria**

**9.1** De acordo com os padrões internacionais, o disposto no Manual de Auditoria do Tribunal de Contas da União e também levando em consideração a dicção do contido na Instrução Normativa TRE-AC n.º 14, de 28 de outubro de 2014, que dispõe sobre processos de trabalho de auditoria, inspeção administrativa e fiscalização no âmbito deste Tribunal, encaminhamos a minuta do Relatório dessa auditoria para as unidades auditadas, a fim de possíveis manifestações. A Secretaria de Administração e Orçamento apresentou o seguinte:

---

"Li o trabalho e entendo que a metodologia foi adequada, e que as orientações e recomendações constantes do trabalho são pertinentes. Implementá-las deve melhorar em muito a qualidade do trabalho deste Regional.

No entanto, eu acredito que os resultados encontrados podem estar maquiados por um vício.

Aqui na SAO, notei que as unidades divergiam quanto ao preenchimento em razão do pouco conhecimento ou falta de padronização deste a respeito do tema controles. Achei que faltou mais orientação e monitoramento no preenchimento.

Assim, em razão desses fatores, cada unidade interpretava de seu jeito o que se questionava, o que pode ter gerado um resultado viciado.

Não estou contestando o resultado da SAO, mas concluindo que precisamos nivelar o conhecimento a respeito dessa matéria para que o resultado seja fidedigno.

Imagino que essa auditoria deva se repetir, uma vez que há interesse em se medir a evolução. Assim, pela importância do tema e com o objetivo da pesquisa retratar melhor a realidade do regional, sugiro que na próxima seja feita orientação a respeito de cada questionamento às unidades, padronizando os entendimentos."

## **10. Recomendações**

Após os estudos efetuados e os resultados apresentados por meio da análise das respostas aos questionários, temos as seguintes recomendações:

a) Criar eventos/situações acerca do Código de Ética, visando, além da divulgação desse código, promover uma conduta profissional cada vez mais ética e divulgação de relatórios de forma objetiva e em conformidade com a legislação. Em outros termos, precisamos internalizar o Código de Ética dentro de cada servidor (itens 4 e 6 do Questionário de Auto Avaliação);

b) Realizar estudos para posterior implantação dos Manuais de Normas e Procedimentos em cada Unidade Administrativa, contendo:

- a definição dos riscos possíveis para cada atividade desenvolvida pelas Unidades Administrativas;

---

- definição de indicadores para elaboração dos relatórios, bem como a emissão e divulgação dos relatórios de risco e avaliação dos controles internos, contendo a responsabilidade dos gestores na criação e monitoramento de uma estrutura funcional adequada e avaliação de eficiência dos referidos controles;

- definição do acompanhamento das fontes de informação internas e externas, que possam interferir no desenvolvimento de suas atividades;

- definição de formas de condutas dos servidores, condizentes com as descritas nos manuais de normas e procedimentos (itens 6, 14 e 16 do Questionário de Avaliação); e

c) Seguir o Planejamento Estratégico da Instituição, mormente no nível operacional, estabelecendo objetivos e metas em todos os níveis da organização e criando mecanismos de acompanhamento dos resultados atingidos. É necessário exigir foco dos colaboradores, bem como definir indicadores e emissão de relatórios, dos administradores, objetivando o acompanhamento constante das metas a serem atingidas (Desempenho das Médias Apuradas das Unidades Administrativas);

Recomenda-se, ainda, de forma organizacional que:

- seja designado um servidor de cada UA para efetuar o monitoramento das atividades da equipe interna, para constatação de falhas no momento em que elas ocorrerem, auxiliando no saneamento das dúvidas e correção;

- seja implantado um sistema de gestão de riscos junto as unidades administrativas do Tribunal Regional Eleitoral do Acre.

Ao implantar as recomendações a instituição poderá resolver as falhas de controle e gerenciamento detectado pelo COSO e terá maior segurança na execução de suas tarefas. No que tange a ambiente interno as medidas recomendadas visam definição de atividades e competências correspondentes a respectiva função, reduzindo a possibilidade de

---

divergências entre os servidores e melhorando as rotinas de trabalho à medida que as atividades forem realizadas com base nos procedimentos descritos nos manuais de normas e procedimentos.

Após estabelecer metas a serem atingidas, conforme o Planejamento Estratégico, a instituição engloba o controle interno nas diversas unidades administrativas e passa a executar seus trabalhos de maneira a alcançar objetivos projetados, definidos com base nos objetivos do Tribunal Regional Eleitoral do Acre.

Com relação à implantação de um sistema de controle interno, o mesmo identificaria problemas, diminuindo as chances de ocorrerem incidentes, porém, caso venha a ocorrer, o gestor, por meio da revisão sistemática das atividades poderá identificá-los e corrigi-los a tempo. Tal atividade criaria a identificação de falhas concomitantes, ou logo após sua ocorrência, o que amenizaria os impactos que estas poderiam causar.

No que tange a avaliação de riscos, os controles internos das unidades administrativas aumentam a credibilidade da instituição.

Ademais, ante as considerações registradas pelas Unidades Administrativas deste Regional acerca da temática desta auditoria, temos, ainda, as seguintes recomendações:

a) Providenciar, ao longo do tempo e dentro das nossas possibilidades, para que os controles internos sejam realizados o mais automatizado possível (sistemas/ferramentas eletrônicas), produzindo, assim, por exemplo, relatórios estatísticos, informações necessárias e emissões de documentos, objetivando atender as demandas de forma rápida, com baixo custo, dentro dos prazos estabelecidos, melhorando, portanto, os nossos controles e o nosso gerenciamento de riscos, pois, infelizmente, a nossa realidade atual é de que esses trabalhos estão sendo realizados, ainda, em uma grande maioria, de forma manual, levando, com isso, dentre outros, aos

---

seguintes resultados: morosidade na prestação administrativa, muito mais esforço humano e um índice muito alto de probabilidade de erros. Em outros termos, somos uma Justiça que temos praticamente apenas o voto eletrônico, pois boa parte de nossas atividades são realizadas manualmente;

b) Continuar o mapeamento de processos que compõem o ambiente de controle e o tratamento sistematizado dos riscos, capazes de conferir ao processo de controle a segurança e a eficácia necessárias;

c) Não menos importante se faz necessária a melhoria da capacitação de todos servidores que estão envolvidos nos planejamentos estratégico e tático. Em outros termos, recomendamos que sejam realizados cursos de capacitação, em especial o de Gestão de Risco, objetivando mitigar os riscos afetos às unidades do Tribunal; e

d) Por fim, ressaltamos que se faz necessário a elaboração de Plano de Ação para as sugestões acolhidas por este Tribunal e, também, o necessário monitoramento desses planos por meio da Unidade de Controle Interno deste Regional, conforme inteligência da Instrução Normativa n.º 14, de 28 de outubro de 2014.

## 11. CONCLUSÃO

Tendo sido abordados os tópicos propostos no corpo deste Relatório Técnico, necessários à realização da Análise dos Controles Internos e Riscos das Unidades Administrativas deste Tribunal, em conformidade com o exigido na Meta 16 do CNJ, e sendo aplicada à legislação pertinente e regras de auditoria, submetemos o presente relatório à apreciação de Vossa Senhoria para que tome conhecimento dos resultados considerados relevantes pela Seção de Auditoria – SEAUD, referentes à Análise dos Controles Internos e Riscos das Unidades Administrativas do Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Acre.

Rio Branco – AC, 12 de agosto de 2015.

*Jônathas Santos Almeida de Carvalho*  
Chefe da Seção de Auditoria

## Anexo 1

**Quadro 1 – Análise dos Controles Internos das Unidades Administrativas**

Aspectos do sistema de controle interno	Valores				
	1	2	3	4	5
<b>Ambiente de Controle</b>					
1. Os altos dirigentes da UA percebem os controles internos como essenciais à consecução dos objetivos da unidade e dão suporte adequado ao seu funcionamento.					
2. Os mecanismos gerais de controle instituídos pela UA são percebidos por todos os servidores e funcionários nos diversos níveis da estrutura da unidade.					
3. A comunicação dentro da UA é adequada e eficiente.					
4. Existe código formalizado de ética ou de conduta.					
5. Os procedimentos e as instruções operacionais são padronizados e estão postos em documentos formais.					
6. Há mecanismos que garantem ou incentivam a participação dos funcionários e servidores dos diversos níveis da estrutura da UA na elaboração dos procedimentos, das instruções operacionais ou código de ética ou conduta.					
7. As delegações de autoridade e competência são acompanhadas de definições claras das responsabilidades.					
8. Existe adequada segregação de funções nos processos e atividades da competência da UA.					
9. Os controles internos adotados contribuem para a consecução dos resultados planejados pela UA.					
<b>Avaliação de Risco</b>					
10. Os objetivos e metas da unidade administrativa estão formalizados.					
11. Há clara identificação dos processos críticos para a consecução dos objetivos e metas da unidade.					
12. É prática da unidade o diagnóstico dos riscos (de origem interna ou externa) envolvidos nos seus processos estratégicos, bem como a identificação da probabilidade de ocorrência desses riscos e a consequente adoção de medidas para mitigá-los.					
13. É prática da unidade a definição de níveis de riscos operacionais, de informações e de conformidade que podem ser assumidos pelos diversos níveis da gestão.					
14. A avaliação de riscos é feita de forma contínua, de modo a identificar mudanças no perfil de risco da UA, ocasionadas por transformações nos ambientes interno e externo.					
15. Os riscos identificados são mensurados e classificados de modo a serem tratados em uma escala de prioridades e a gerar informações úteis à tomada de decisão.					
16. Não há ocorrência de fraudes e perdas que sejam decorrentes de fragilidades nos processos internos da unidade.					
17. Na ocorrência de fraudes e desvios, é prática da unidade instaurar sindicância para apurar responsabilidades e exigir eventuais ressarcimentos.					
18. Há norma ou regulamento para as atividades de guarda, estoque e inventário de bens e valores de responsabilidade da unidade.					
<b>Procedimentos de Controle</b>					
19. Existem políticas e ações, de natureza preventiva ou de detecção, para diminuir os riscos e alcançar os objetivos da UA, claramente estabelecidas.					
20. As atividades de controle adotadas pela UA são apropriadas e funcionam consistentemente de acordo com um plano de longo prazo.					
21. As atividades de controle adotadas pela UA possuem custo apropriado ao nível de					



benefícios que possam derivar de sua aplicação.					
22. As atividades de controle adotadas pela UA são abrangentes e razoáveis e estão diretamente relacionadas com os objetivos de controle.					
<b>Informação e Comunicação</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
23. A informação relevante para UA é devidamente identificada, documentada, armazenada e comunicada tempestivamente às pessoas adequadas.					
24. As informações consideradas relevantes pela UA são dotadas de qualidade suficiente para permitir ao gestor tomar as decisões apropriadas.					
25. A informação disponível à UA é apropriada, tempestiva, atual, precisa e acessível.					
26. A Informação divulgada internamente atende às expectativas dos diversos grupos e indivíduos da UA, contribuindo para a execução das responsabilidades de forma eficaz.					
27. A comunicação das informações perpassa todos os níveis hierárquicos da UA, em todas as direções, por todos os seus componentes e por toda a sua estrutura.					
<b>Monitoramento</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
28. O sistema de controle interno da UA é constantemente monitorado para avaliar sua validade e qualidade ao longo do tempo.					
29. O sistema de controle interno da UA tem sido considerado adequado e efetivo pelas avaliações sofridas.					
30. O sistema de controle interno da UA tem contribuído para a melhoria de seu desempenho.					
<b>Considerações gerais:</b>					
<b>Níveis de Avaliação:</b>					
<p>(1) <b>Totalmente inválida:</b> Significa que o fundamento descrito na afirmação é integralmente <b>não observado</b> no contexto da UA.</p>					
<p>(2) <b>Parcialmente inválida:</b> Significa que o fundamento descrito na afirmativa é <b>parcialmente observado</b> no contexto da UA, porém, <b>em sua minoria</b>.</p>					
<p>(3) <b>Neutra:</b> Significa que <b>não há como afirmar a proporção de aplicação do fundamento descrito na afirmação no contexto da UA</b>.</p>					
<p>(4) <b>Parcialmente válida:</b> Significa que o fundamento descrito na afirmativa é <b>parcialmente aplicado</b> no contexto da UA, porém, <b>em sua maioria</b>.</p>					
<p>(5) <b>Totalmente válido.</b> Significa que o fundamento descrito na afirmativa é integralmente <b>observado</b> no contexto da UA.</p>					

---

## **ORIENTAÇÕES PARA A AVALIAÇÃO DOS CONTROLES INTERNOS**

- a) Para cada afirmativa dentro de cada elemento, a Unidade Administrativa - UA deverá indicar um valor na escala de 1 a 5, assinalando um “X” na coluna “VALORES” de acordo com a percepção dos avaliadores. Para fins de posicionamento da opinião na escala de valores, a UA deve considerar o seguinte:
- (1) **Totalmente inválida:** Significa que o conteúdo da afirmativa é integralmente **não observado** no contexto da UA.
  - (2) **Parcialmente inválida:** Significa que o conteúdo da afirmativa é **parcialmente observado** no contexto da UA, porém, **em sua minoria**.
  - (3) **Neutra:** Significa que **não há como avaliar** se o conteúdo da afirmativa é ou não observado no contexto da UA.
  - (4) **Parcialmente válida:** Significa que o conteúdo da afirmativa é **parcialmente observado** no contexto da UA, porém, **em sua maioria**.
  - (5) **Totalmente válido.** Significa que o conteúdo da afirmativa é integralmente **observado** no contexto da UA.
- b) A UA deve indicar valor para todas as afirmativas, sendo que, caso uma determinada afirmativa não seja passível de avaliação no âmbito da UA, deve ser indicado o valor 3 (significando posição neutra em relação à afirmação);
- c) Para analisar as afirmativas constantes do quadro, devem-se reunir todas as pessoas da unidade administrativa.
- d) Com base nas informações do Quadro, a UA deve fazer análise concisa dos pontos que considerar de maior relevância no seu contexto ou merecerem explicações adicionais. Na análise, a UA deve contemplar, também, a descrição da metodologia utilizada pela UA para analisar os quesitos e as áreas envolvidas no processo de avaliação. A análise crítica poderá ser feita na forma de texto adicional, preferencialmente fora do Quadro de Avaliação.