PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 7ª REGIÃO
SECRETARIA DE CONTROLE INTERNO

FABIANO REGO DE SOUSA
LUCIANA SABOIA ANDREAZZA BORGES
MILTON MURTA MAIA NETO
ADRIENNE GARCIA XEREZ SILVA
RICARDO DOMINGUES DA SILVA

RELATÓRIO DE AUDITORIA TRT7.SCI.Conjunta

I. IDENTIFICAÇÃO	
Nº do Processo	4478/2016 (PROAD)
Nº da Ordem de Serviço	SCI.Conjunta nº 13/2016
Setores Responsáveis pela Auditoria	Setor de Controle de Gestão de Pessoal – SCGP Setor de Controle de Gestão Administrativa e Patrimonial – SCGAP Setor de Controle de Gestão Orçamentária e Financeira – SCGOF
Unidade Auditada	Secretaria de Gestão de Pessoas
Tipo de Auditoria	Operacional
Objeto da Auditoria	Gestão de riscos na área de pessoal

1. Introdução:

1.1 Em 3/12/2015, por meio de despacho da Presidência deste Tribunal (PROAD nº 3322/2015, doc. 6), foi aprovado o Plano Anual de Auditoria (PAA/2016), contemplando, dentre outros, a auditoria em epígrafe (item 8.1.2.1 do Anexo I ao PAA) que está alinhada diretamente a dois objetivos estratégicos do Plano Estratégico Institucional (PEI) para o sexênio 2015-2020.

1.2 Dentre os objetivos estratégicos estabelecidos no PEI 2015/2020, destaca-se aquele ligado à intensificação de ações que promovam o fortalecimento dos processos de governança e o combate à corrupção, na perspectiva de processos internos (Objetivo Estratégico VIII); e aperfeiçoar a gestão de custos, na perspectiva de recursos (Objetivo Estratégico II).

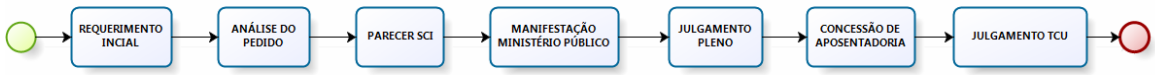
1.3 Em consonância com esta linha de ação, foi realizada a presente auditoria, na modalidade operacional, promovendo o mapeamento de processo e a avaliação de riscos e controles no fluxo de concessão de aposentadoria, contemplando desde a instrução inicial até a submissão do ato administrativo ao Órgão de Controle Externo (TCU), com o fito de buscar soluções para redução das ocorrências de falhas, bem como de seus impactos negativos nos resultados dos objetivos estratégicos, por meio de um plano de respostas aos riscos priorizados.

1.4 Segundo o Manual de Auditoria Operacional do Tribunal de Contas da União (TCU), nas auditorias de regularidade/conformidade, as conclusões assumem a forma de opinião concisa e de formato padronizado sobre a conformidade das transações com leis e regulamentos, ou sobre temas como a inadequação dos controles internos, atos ilegais ou fraude. Já nas auditorias operacionais, o relatório trata da economicidade e da eficiência na aquisição e aplicação dos recursos, assim como da eficácia e da efetividade dos resultados alcançados.

1.5 Destarte, o presente Relatório tem por fim apresentar os resultados da ação de controle desta auditoria realizada no período de **30/8/2016 a 10/11/2016**, na Sede do TRT 7ª Região, em cumprimento ao contido na ordem de serviço em epígrafe. Os trabalhos foram conduzidos em estrita observância às normas de auditoria aplicáveis ao Serviço Público Federal, não tendo sido imposta qualquer restrição a sua realização.

2. Escopo:

2.1 A presente auditoria contemplou as seguintes fases do macroprocesso de concessão de aposentadoria: a) Requerimento inicial; b) Análise do pedido (Revisão do cadastro, Mapa de tempo de contribuição); c) Parecer da Secretaria de Controle Interno; d) Manifestação do Ministério Público; e) Julgamento do Pleno; f) Concessão de aposentadoria (Presidência) e; g) Julgamento do TCU.



2.2 Os trabalhos foram dirigidos aos processos de aposentadoria, documentos, atos e fatos relacionados ao objeto, selecionados com base em amostra não aleatória de 21 (vinte e um) processos administrativos, com vistas a compor o diagnóstico atual das principais falhas de desempenho em alguma(s) fase(s) do procedimento.

2.3 Os procedimentos de auditoria tomaram por referência as respostas de entrevistas de diversas unidades administrativas envolvidas no fluxograma, além de exames documentais de processos administrativos selecionados por amostragem.

3. Metodologia:

3.1 Para a realização deste trabalho, que tem natureza de auditoria operacional, dada a ausência de legislação específica que regule a matéria, foi tomada como boa prática a Norma ABNT NBR ISO 31000:2009, além dos documentos intitulados Manual de Auditoria Operacional do TCU e a Política de Gestão de Riscos aprovada pelo Tribunal Superior do Trabalho (Ato 131/2015 TST.ASGE.SEGP.GP, publicado no DEJT em 13/3/2015)

3.2 Durante a fase de planejamento desta auditoria, as unidades técnicas desta secretaria fizeram o levantamento do diagnóstico do tempo médio das aposentadorias nos últimos quatro anos (2013/2016); iniciou o desenho do fluxograma do processo atual para posterior validação com as unidades responsáveis pelo negócio; definiu as questões para as entrevistas, os procedimentos de auditoria e os possíveis riscos, causas e consequências para fins de preenchimento da matriz de riscos e controles.

3.3 Durante a execução da auditoria, foram aplicados procedimentos de análise documental, entrevistas e validação do fluxograma, da matriz de riscos e controles e do plano de tratamento de riscos do processo em destaque.

4. Resultados dos Exames:

4.1 O presente relatório de auditoria contempla os seguintes documentos:

- Fluxograma do processo de concessão de aposentadoria;
- Matriz de riscos inerentes ao processo e aos 12 controles existentes; e

- Plano de tratamento dos riscos prioritários.

4.2 Por se tratar de auditoria operacional, as recomendações serão direcionadas ao aprimoramento dos processos de trabalho, de modo preventivo, por meio da criação ou adequação de procedimentos visando mitigar eventos de risco nos processos de aposentadoria efetivados por este Regional, para posterior avaliação da conveniência e oportunidade de implementação dessas ações por parte da Administração.

II. INFORMAÇÕES/CONSTATAÇÕES

1. Levantamento das informações sobre o macroprocesso de aposentadoria

As entrevistas efetuadas ao longo da execução da auditoria tiveram como principal objetivo o levantamento de informações junto às áreas administrativas envolvidas, com vistas à elaboração de mapeamento assertivo do processo de aposentadoria. Em **6/9/2016** foi apresentada pela equipe de auditoria uma breve exposição acerca da metodologia do trabalho que contou com a participação dos principais atores do fluxo do processo. Nesta oportunidade, foram abordados conceitos acerca da matéria, para que todos os participantes pudessem compreender o propósito da auditoria, por meio da modelagem de riscos e controles.

Posteriormente, nas entrevistas, foram coletadas as informações acerca das atividades desenvolvidas por cada unidade, a fim de permitir a validação do desenho do processo (fluxograma), identificação e avaliação dos principais riscos e controles existentes. No quadro abaixo estão representados os participantes das reuniões de entrevistas do processo neste Regional.

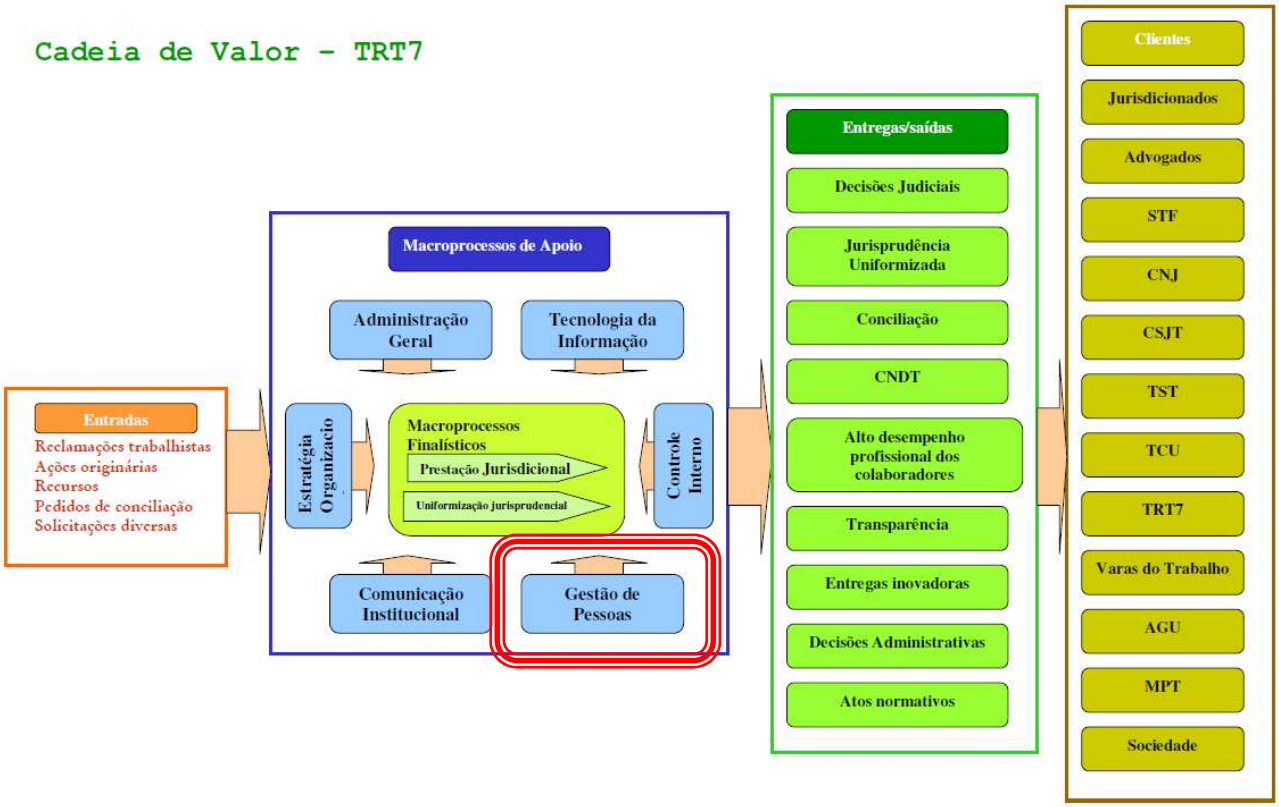
Quadro 1: Lista de participantes

Data	Horário	Área	Participantes
1/9/2016	13:00 – 15:00	Setor de Benefícios Previdenciários	Sonildes e equipe
8/9/2016	10:00 – 12:00	Setor de Informações Funcionais	Cilene e equipe
12/9/2016	10:0 – 12:00	Divisão de Saúde	Silvia e equipe
13/9/2016	10:00 – 12:00	Secretaria Geral da Presidência	Luiza e equipe
14/9/2016	10:00 – 11:30	Divisão de Pagamento de Pessoal / Setor de Pagamento de Inativos e Pensionistas	Ana Cristina / Daniela e equipe
20/9/2016	10:00 – 12:00	Gabinete Des. Dr. Plauto Porto	Fernando Freitas e equipe
20/9/2016	10:00 – 12:00	Gabinete Des. Dra. Roseli Alencar	Rui Lopes e equipe
20/9/2016	10:00 – 12:00	Secretaria do Pleno	Ednevaldo Medeiros e equipe
22/9/2016	10:00 – 12:00	Setor de Protocolo	Djalma Martins e equipe
27/9/2016	9:30 – 10:00	Secretaria de Gestão de Pessoas	Rosângela Maria e equipe

2. Cadeia de Valor do Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região

A Cadeia de Valor, aprovada no âmbito deste Regional no **Ato TRT7 nº 109/2016** abrange o conjunto de macroprocessos executados por uma organização, que adicionam valor aos produtos ou serviços oferecidos aos seus clientes, podendo ser desdobrada em processos, subprocessos, atividades e tarefas, formando uma Arquitetura de Processos, a qual deve estar alinhada ao Planejamento Estratégico da Organização. De acordo com a ilustração abaixo, é possível observar dois tipos de processos de negócio: processos finalísticos e processos de apoio.

Figura 1 – Cadeia de Valor (Ato TRT7 nº 109/2016)



Conforme ato retrocitado, é possível concluir que o processo de concessão de aposentadoria, objeto desta auditoria, encontra-se alinhado ao Macroprocesso 5 (Gestão de Pessoas), que tem por principais objetivos alocar adequadamente, acompanhar o desempenho e estimular o desenvolvimento de profissionais competentes, capacitados, motivados e comprometidos com a efetividade na prestação dos serviços do Tribunal; garantir a conformidade dos atos relativos a pessoas com a legislação em vigor, e gerenciar os registros funcionais de forma a garantir os direitos e o cumprimento dos deveres dos servidores.

3. Diagnóstico atual

De acordo com o Planejamento Estratégico Institucional (PEI 2015/2020) do TRT7ª da Região, podem-se destacar os seguintes objetivos estratégicos: i) fortalecer os processos de governança e o combate à corrupção; e ii) aperfeiçoar a gestão de custos. Nesse contexto, ações estão alinhadas à gestão orientada a processos, com o fito de promover ações que conduzam à racionalização e à

simplificação de processos, em homenagem ao princípio constitucional da eficiência, sem prejuízo da manutenção da qualidade e da conformidade com os normativos.

Dentre os processos de negócios na área de pessoal, um dos mais importantes é o de concessão de aposentadorias, haja vista que este envolve a verificação dos requisitos necessários, mediante análise de todo o tempo de contribuição do servidor público, bem como o cálculo que irá definir o valor dos proventos a serem percebidos. Para tanto, são observadas legislações e normativos do direito administrativo, além de jurisprudência do Tribunal de Contas da União (TCU).

Na fase de planejamento da auditoria foram coletados dados das aposentadorias concedidas nos anos de 2013 a 2016[1] de acordo com os registros constantes do Sistema Mentorh e de controles internos desta Secretaria, mediante planilhas eletrônicas, com vistas a extrair informações relevantes e consistentes acerca de seu universo, em especial, tipos de aposentadoria, tempo de duração, prazo médio, dentre outros.

O período tomado como referência para se determinar a duração de um processo de concessão de aposentadoria correspondeu à ***data de requerimento do pedido pelo interessado ou laudo emitido pela Junta Médica deste Regional e a data da publicação da concessão da aposentadoria pela Presidência no Diário Oficial da União (DOU)***. Em que pese o prazo para preenchimento do formulário do SISAC[2] de que trata a IN TCU nº 55/2007 não tenha sido contabilizado na duração do tempo, este período foi considerado para o desenho do fluxo do processo, o que será abordado em tópico específico.

Registre-se como fator limitador aos trabalhos desta auditoria a insuficiência desses dados (data de protocolo do pedido, data de publicações) nas planilhas eletrônicas, o que acabou por exigir uma árdua pesquisa para coleta, junto a fontes de informações confiáveis, quais sejam: Sistema SPT2, Processo Administrativo Eletrônico (PROAD) e o próprio Diário Oficial da União (DOU).

Destarte, este levantamento permite demonstrar a necessidade de a Administração estabelecer instrumentos eficazes de acompanhamento e controle dos processos de concessão de aposentadorias, desde o início até a finalização do processo, de forma a impedir prejuízos e embaraços à boa gestão, mediante informações gerenciais tempestivas e de qualidade.

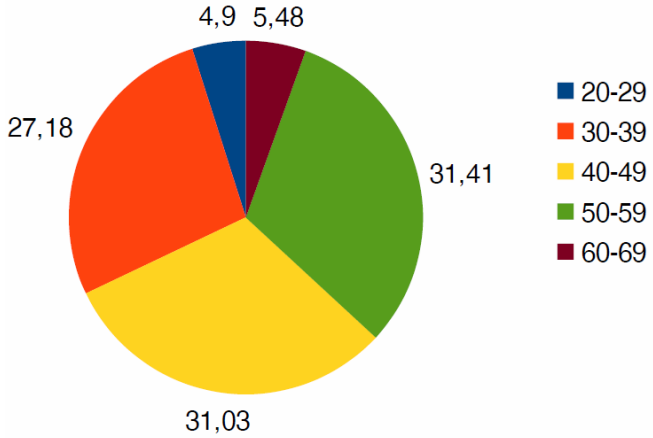
De acordo com o gráfico 2 a seguir, constata-se que no período de 2013/2016 foram concedidas 51 (cinqüenta e uma) aposentadorias a servidores, tendo por média 12 (doze) processos ao ano. Oportuno destacar que no decorrer deste ano já foram concedidas 13 (treze) aposentadorias até final de agosto, com tendência de incremento nos próximos anos, em face de que mais de 30% (trinta por cento) da atual força de trabalho deste Regional é composta por servidores entre 50-59 anos e que a grande maioria não opta pela aposentadoria compulsória. Acerca deste ponto, convém mencionar excerto do atual Relatório de Gestão:

> *"É preocupante o número de servidores com faixa etária entre 50-59 anos (31,41%), dentre eles servidores ocupantes de cargo em comissão, demonstrando que nos próximos anos haverá um incremento no número de pedidos de aposentadorias neste Tribunal. Com a implantação do Projeto Novos Líderes, que visa promover a capacitação gerencial e a qualificação dos servidores não-gerentes, de modo a reconhecer e estimular o seu potencial para o exercício de funções de liderança a partir de um conjunto específico de ações de desenvolvimento a fim de garantir a disponibilidade contínua de líderes irá amenizar a*

[1] *Até a posição final de agosto/2016.*
[2] *Sistema de Apreciação e Registro dos Atos de Admissão e Concessões*

perda de gestores com notável experiência, mas remanesce a questão do déficit na força de trabalho, uma vez que o segundo grande grupo é formado pela faixa etária de 40-49 anos (31,03%), o que denota uma necessidade contínua de reposição de força de trabalho".

Gráfico 1 - Impacto da aposentadoria na força de trabalho



Fonte: Relatório de Gestão (Exercício 2015)

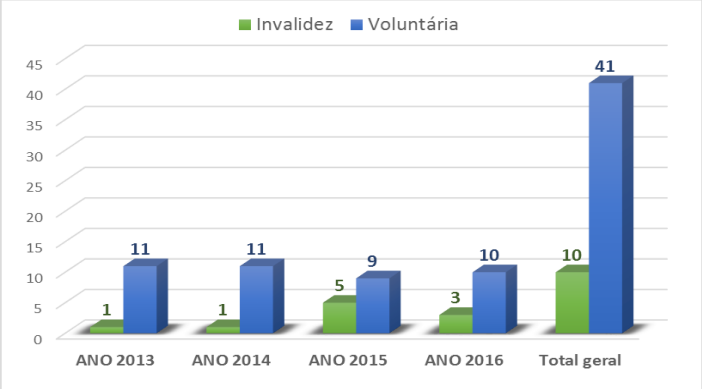
Oportuno enfatizar que esta auditoria operacional contemplou somente os processos de concessão de aposentadoria, muito embora as unidades envolvidas tenham empreendido seus esforços em outros macroprocessos na área de pessoal, não abordados nesta avaliação, o que se pode extrair dos relatórios anuais de atividades.

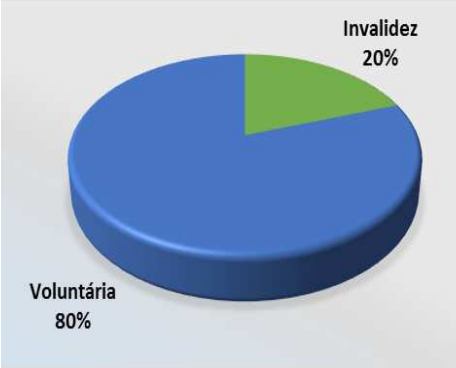
Gráfico 2 - Aposentadorias concedidas por ano

Fonte: Sistema Mentorh – PROAD – DEJT – SPT2

O gráfico 3 demonstra que foram concedidas 10 (dez) aposentadorias por invalidez, no período, correspondendo a um percentual aproximado de 20% (vinte por cento) do total de aposentadorias, tendo elevado sua ocorrência nos dois últimos anos. É possível constatar, ainda, pelo quadro 2, que referido procedimento é mais lento que o da concessão de aposentadorias voluntárias. O tempo médio para conclusão dos processos de aposentadoria voluntária foi de 179 (cento e setenta e nove) dias, enquanto por invalidez durou em média 485 (quatrocentos e oitenta e cinco) dias.

Gráfico 3 - Aposentadorias concedidas por ano e por tipo (2013 a 2016)



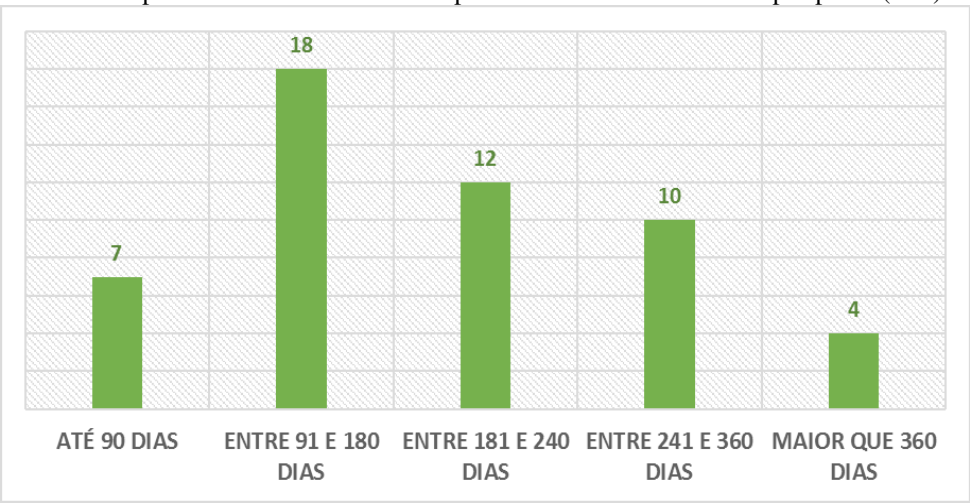


Quadro 2: Distribuição dos tempos médios (em dias) de aposentadorias no período (2013-2016)

Ano public.	Invalidez	Voluntária	Total geral
2013	222	169	174
2014	2091	147	309
2015	253	154	189
2016	423	245	286
Total geral	**485**	**179**	**239**

O Gráfico abaixo apresenta o prazo de duração dos processos de aposentadoria, desde o pedido inicial até o ato de concessão, no período de 2013 a 2016. De acordo com os dados coletados, de um total de 51 (cinquenta e um) processos, apenas 7 (13,73%) foram concluídos em período menor do que 90 dias, 40 (78,43%) entre 91 e 360 dias e 4 (7,84%) levaram mais de um ano para serem finalizados.

Gráfico 4: Aposentadorias concedidas no período 2013 a 2016 - Faixas por prazo (dias)



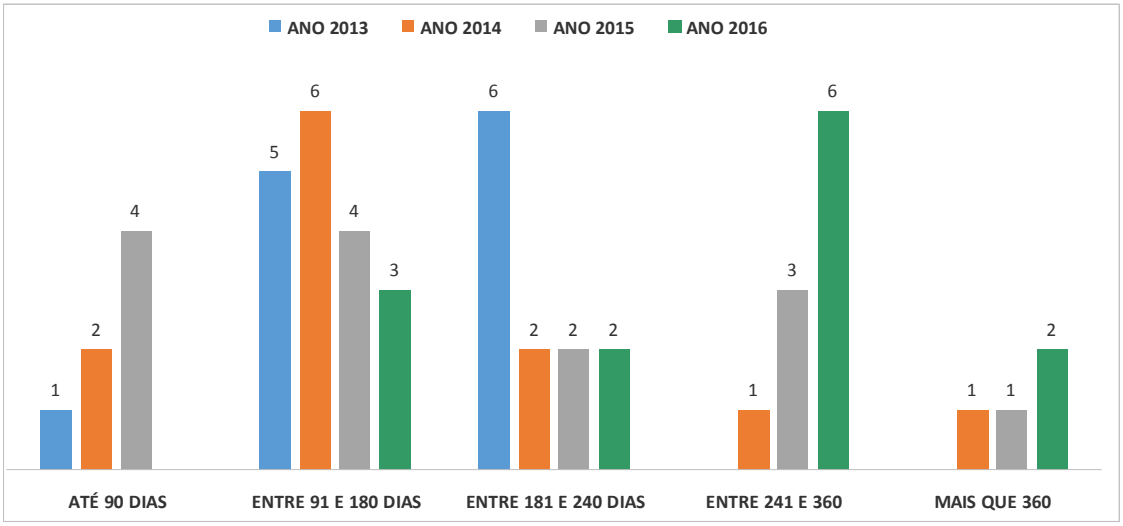
Os dados constantes no Quadro 3 e no Gráfico 5 a seguir revelam que, em 2013, as aposentadorias foram concedidas em até 240 dias. Em 2014 e 2015, a maioria dos processos de aposentadoria, 83,33% e 71,43%, respectivamente, também foi concluída até 240 dias. Em 2016, o processo ficou mais lento, havendo um incremento na classe de prazo entre 241 e 360 dias, ou seja, de 13 (treze) processos conclusos, quase metade (6) ficou nesse intervalo, existindo dois processos que demoraram mais de 360 dias para serem finalizados.

Quadro 3: Aposentadorias concedidas - evolução 2013 a 2016 - Faixas por prazo (dias)

TEMPO (DIAS)	ANO 2013	ANO 2014	ANO 2015	ANO 2016	Total geral
ATÉ 90 DIAS	1	2	4	-	7
ENTRE 91 E 180 DIAS	5	6	4	3	18
ENTRE 181 E 240 DIAS	6	2	2	2	12
ENTRE 241 E 360 DIAS	-	1	3	6	10
MAIS QUE 360 DIAS	-	1	1	2	4
Total geral	**12**	**12**	**14**	**13**	**51**

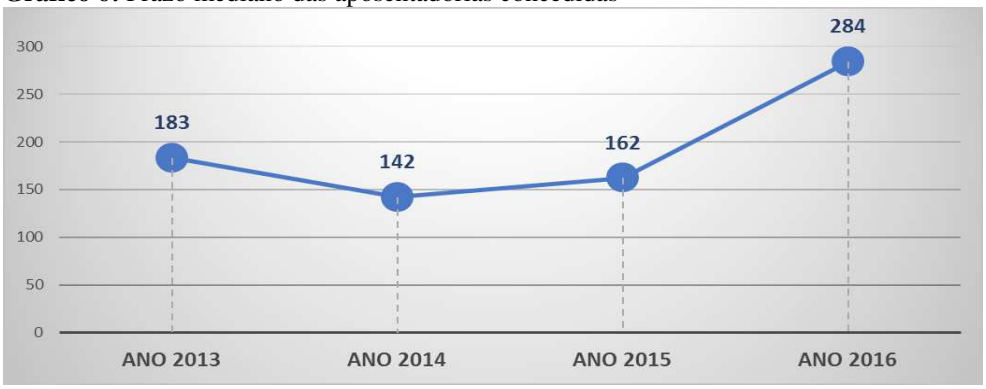
Fonte: Mentorh – PROAD – DEJT – SPT2

Gráfico 5: Aposentadorias concedidas - evolução 2013 a 2016 - Faixas por prazo (dias)



Dessume-se dos dados relativos ao período que, não obstante houvesse um avanço na redução do tempo mediano das concessões de aposentadorias de 2013 para 2014, houve um aumento significativo em 2016, extrapolando o prazo mediano de todo o período que foi de 188 dias, conforme indica o gráfico a seguir.

Gráfico 6: Prazo mediano das aposentadorias concedidas



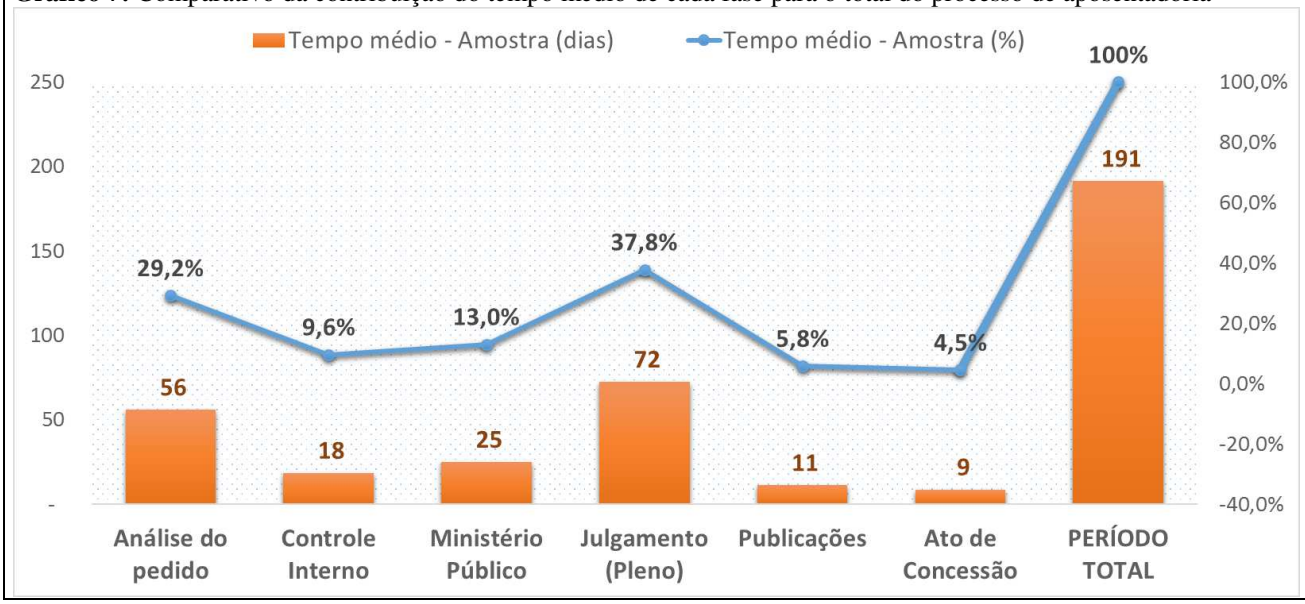
De um total de 51 (cinquenta e um) processos de aposentadoria concedidos, foram selecionados, com base em amostra não aleatória, 21 (vinte e um) processos administrativos, com vistas a compor o diagnóstico atual das principais falhas de desempenho em alguma(s) fase(s) do procedimento, consoante quadro abaixo.

Quadro 4: Seleção da amostra - estratificação

Tempo (dias)	Total (universo)	percentual	Amostra
Até 90 dias	7	14%	3
Entre 91 e 180 dias	18	35%	7
Entre 181 e 240 dias	12	24%	5
Entre 241 e 360 dias	10	20%	4
Maior que 360 dias	4	8%	2
Total geral	**51**	**100%**	**21**

Examinando a amostra de 21 (vinte e um) processos de aposentadoria já concluídos, foram colhidos dados relativos ao tempo médio em cada fase. Os gráfico 7 e 8 indicam a contribuição, em termos proporcionais, do tempo de cada fase (agrupamento) para o total do processo.

Gráfico 7: Comparativo da contribuição do tempo médio de cada fase para o total do processo de aposentadoria



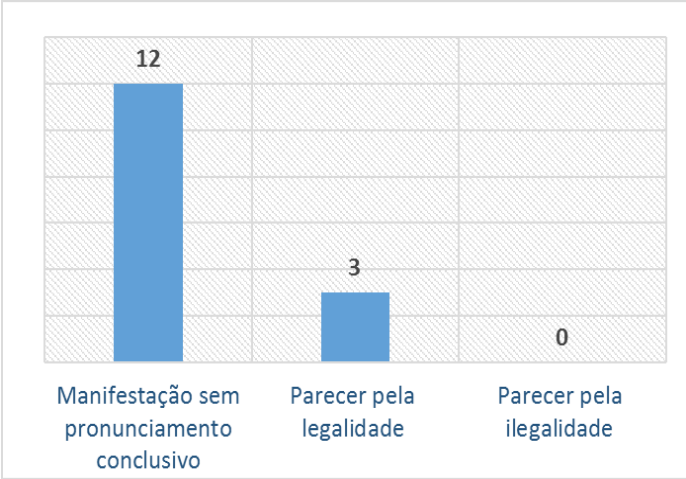
O prazo médio de duração dos processos da amostragem foi de 191 (cento e noventa e um) dias, próximo ao prazo médio do universo dos processos (188 dias), demonstrando que a amostra é significativa desse universo.

De acordo com os gráficos acima, é possível inferir da amostragem selecionada que 67% (sessenta e sete por cento) do tempo total do processo são despendidos na fase de análise do pedido (56 dias) e no julgamento por parte do pleno do Tribunal (72 dias).

Verifica-se, outrossim, que a fase de remessa e manifestação do Ministério Público do Trabalho demanda em média 25 (vinte e cinco) dias, representando, em termos proporcionais, 13% (treze) do tempo total do processo de aposentadoria.

Por oportuno, calha registrar, no tocante ao opinativo do *Parquet,* que, examinando uma amostra de 15 (quinze) processos de aposentadoria concluídos no exercício de 2015 e 2016, foi colhida uma síntese da manifestação do Ministério Público. Da análise dos processos, constatou-se que em 12 (doze) deles o Procurador do Trabalho pronunciou-se nos seguintes termos: "*.. Não se constata necessidade de intervenção deste Ministério Público mediante parecer circunstanciado...*" e em 3 (três) processos manifestou-se pela legalidade, não tendo sido emitido parecer pela ilegalidade, conforme gráfico a seguir.

Gráfico 8: Síntese da manifestação do Ministério Público do Trabalho



3.1 Benchmarking realizado junto a outros Tribunais pelo Comitê Executivo de Revisão do Regimento Interno do TRT da 7ª Região e pela Secretaria de Controle Interno

O Comitê Executivo de Revisão do Regimento Interno do TRT da 7ª Região, constituído pela Portaria DG Nº 655, de 11/9/2015, realizou estudo preliminar a respeito do regramento das matérias administrativas nos Tribunais Regionais do Trabalho de médio e grande porte, com o desiderato de proporcionar uma visão panorâmica das opções adotadas por outros tribunais do trabalho e de identificar pontos passíveis de melhorias.

Em relação à remessa de processos administrativos ao Ministério Público, a matéria encontra-se atualmente regulamentada pelo art. 221 do Regimento Interno, que dispõe o seguinte:

> Art. 221. Os demais processos administrativos da competência do Tribunal serão instruídos com as informações necessárias ao seu total esclarecimento, pelos Órgãos setoriais competentes do Tribunal e, ainda, por parecer da Assessoria Jurídica Administrativa e por pronunciamento da Secretaria de Controle Interno, quando necessário, sendo, em seguida, distribuídos na forma dos artigos 104, 105 e 106, devendo o relator, após lançar-lhe o relatório, enviá-lo, diretamente, ao gabinete do revisor e este, ao lhe apor o visto, determinar, de igual forma, sua devolução ao primeiro, que, independentemente de inclusão em pauta, o apresentará ao Plenário para julgamento.
> **Parágrafo único. Em se tratando de aposentadoria, suplementações vencimentais ou de subsídio, vantagens pecuniárias, promoção, reclassificação, concessão de aumentos ou extensão de vantagens e de outras matérias de alta relevância, será ouvida a Procuradoria Regional do Trabalho.**

Verifica-se, pois, que o nosso regramento estabelece a remessa obrigatória de processos administrativos para parecer do Ministério Público do Trabalho.

Em síntese, como resultado da comparação com os regimentos de outros tribunais regionais do trabalho, o Comitê Executivo apurou que a quase totalidade dos 14 tribunais de médio e grande porte não prevê o envio ao Órgão Ministerial, conforme se pode ver no quadro abaixo.

Quadro 5: Regras sobre remessa de processos ao Ministério Público

Regras sobre distribuição vinculada	Total de Tribunais
Regimento não disciplina, expressamente, a remessa de processos administrativos ao Ministério Público do Trabalho	**12**
Regimento disciplina, expressamente, que os processos administrativos não serão remetidos ao Ministério Público, salvo, facultativamente, por iniciativa do relator	**2**

No que tange à competência para processos administrativos, o Regimento Interno atualmente prevê, em seu artigo 13, que a competência para julgar a maior parte dos processos administrativos, dentre eles, os processos de concessão de aposentadoria, é do Tribunal Pleno, *in verbis*:

> Art. 13. Compete ao Tribunal Pleno, em matéria administrativa:
> (...)
> X - processar e julgar originariamente os pedidos relativos a:
> (...)
> n) aposentadoria e processos correlatos;
> (...)

O Comitê Executivo constatou no estudo comparado com os Regimentos dos regionais trabalhistas de médio e grande porte que *"a esmagadora maioria dos tribunais regionais analisados atribui ao Presidente a competência para resolver questões administrativas de um modo geral, reservando ao Tribunal Pleno ou ao Órgão Especial, além da competência para apreciar os recursos das decisões do Presidente, algumas competências muito específicas, via de regra relativas aos magistrados"*.

De um modo resumido, o quadro 6 demonstra o regramento nos Tribunais estudados em relação à competência para julgar matéria administrativa:

Quadro 6: Competência para matéria administrativa

Competência em Matéria Administrativa	TST	TRT's de Grande Porte					TRT's de Médio Porte								Total
		1	2	3	4	15	5	6	8	9	10	11	12	18	
Competência para questões administrativas, em regra, do Presidente, cabendo ao Tribunal Pleno (ou Órgão Especial) as matérias expressamente previstas no RI e a competência para apreciar recursos da decisão do Presidente.	X	X		X		X	X		X	X	X	X	X	X	**11**
Competência para questões administrativas, em regra, do Tribunal Pleno (ou Órgão Especial), cabendo ao Presidente as matérias expressamente previstas no RI.			X		X			X							**3**

Outrossim, a equipe de auditoria, no curso do trabalho espelhado neste Relatório, promoveu um levantamento junto aos controles internos de outros tribunais mediante a expedição, via correio eletrônico, de um questionário simplificado, com o objetivo de obter e sistematizar informações sobre o tratamento de matérias administrativas, tendo obtido formalmente 14 (quatorze) respostas, conforme esboçado abaixo.

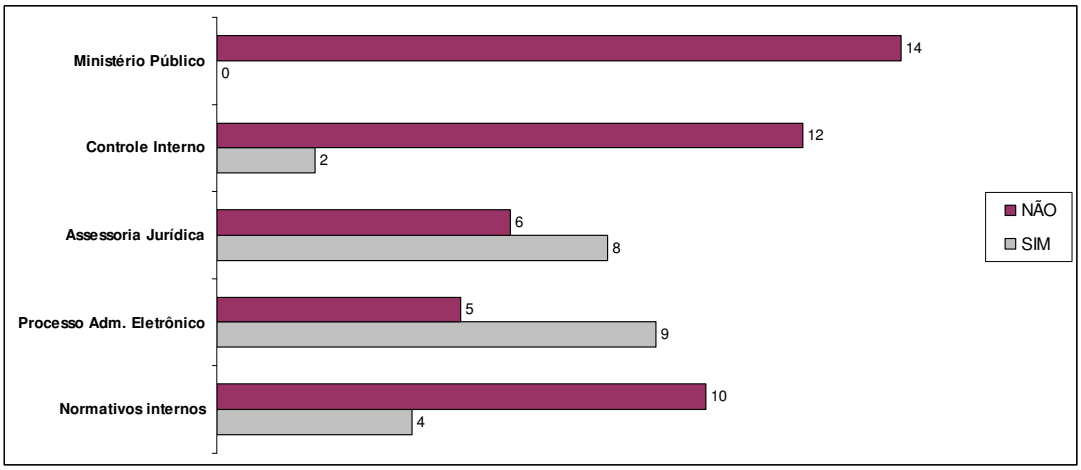
Quadro 7: Tribunais respondentes por categoria

Ramo da Justiça	Tribunal	Categoria do órgão (Porte)[1]
Justiça do Trabalho	TRT24 - MS	Pequeno Porte
	TRT3ª - MG	Grande Porte
	TRT 21- RN	Pequeno Porte
	TRT-15	Grande Porte
	TRT-4 RS	Grande Porte
Justiça Eleitoral	TRE-RN	Médio Porte
	TRE-BA	Grande Porte
	TRE-MG	Grande Porte
Justiça Estadual	TJRS	Grande Porte
	TJSC	Médio Porte
	TJ-MG	Grande Porte
	TJ-PI	Pequeno Porte
Justiça Federal	TRF3ª	Grande Porte
Justiça Militar	TJMSP	Grande Porte

Fonte(1): Justiça em Números – 2015 (CNJ)

No gráfico 10, apresentamos uma síntese das respostas apresentadas às questões propostas abaixo:
a) O Processo de concessão de aposentadoria é submetido à oitiva do Ministério Público?
b) Além do parecer pela legalidade no SISAC, a Unidade de Controle Interno emite parecer prévio ao ato de concessão de aposentadoria?
c) A Assessoria Jurídica ou unidade equivalente emite parecer prévio ao ato de concessão de aposentadoria?
d) O procedimento de concessão de aposentadoria já tramita por meio eletrônico? (Ex: Proad etc)
e) Existem, na organização, normativos internos detalhando os procedimentos de concessão de aposentadoria?

Gráfico 9: Síntese das respostas ao questionário

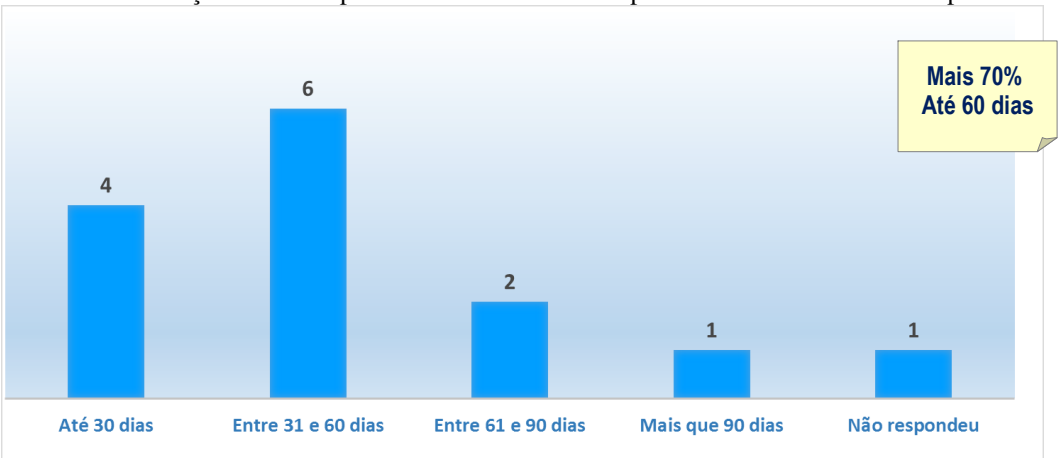


Com efeito, no que pertine à remessa de processos administrativos ao Ministério Público, conclui-se, com base nos dados declarados pelos respondentes, que em nenhum tribunal o processo de concessão de aposentadoria é submetido à oitiva do Órgão Ministerial.

Observando o gráfico acima, constata-se, ainda, que a maioria dos processos de concessão de aposentadoria são impulsionados por intermédio de processo administrativo eletrônico. Com a adoção do processo eletrônico pela justiça nacional, a tendência é que os processos administrativos tramitem eletronicamente.

O gráfico 11 mostra a representação gráfica das respostas dos tribunais ao quesito formulado: "Qual a duração média aproximada (em dias) de tramitação do processo de concessão de aposentadoria (pedido inicial até o ato de concessão)?". Constata-se, segundo as respostas declaradas, que em mais de 70% (setenta por cento) dos tribunais os processos de aposentadoria são concluídos em até 60 dias.

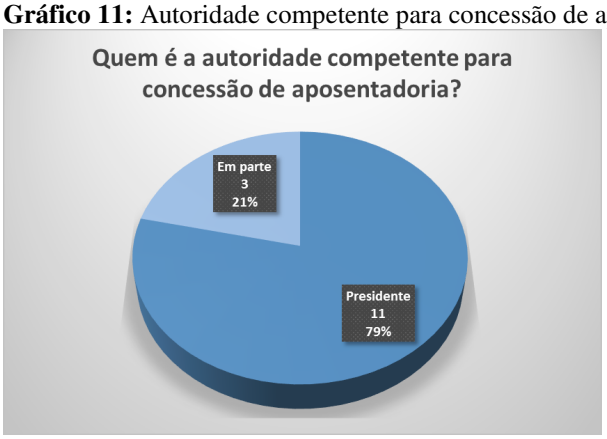
Gráfico 10: Duração média do processo de concessão de aposentadoria nos tribunais respondentes



No questionário aplicado, indagou-se, ainda, quem é a autoridade competente para concessão de aposentadoria. Conforme ilustrado no gráfico abaixo, pode-se inferir que em 79% (setenta e nove por cento) dos tribunais respondentes o Presidente é a autoridade competente para concessão de aposentadoria, verificando-se situações díspares nos demais tribunais, em que o Presidente é

autoridade competente para conceder aposentadoria para servidores e o Tribunal Pleno para magistrados; em outro tribunal a competência é atribuída ao Presidente, nos processos de aposentadoria relativos a magistrados, e ao Diretor Geral, no caso de servidor.

Gráfico 11: Autoridade competente para concessão de aposentadoria



3.2. Ausência de mapeamento dos processos de aposentadoria do TRT 7ª Região e de Normativo Interno

No que tange às principais constatações detectadas na Auditoria realizada, merece atenção o fato de que inexiste neste Tribunal o mapeamento dos processos de aposentadoria, bem como um manual de procedimentos que detalhe a forma como as atividades devem ser realizadas pelas unidades administrativas.

A atividade de mapeamento de processos ainda é incipiente no TRT 7ª Região. Por meio do Ato TRT7 nº 109/2016 foi aprovada a Cadeia de Valor, no âmbito deste Regional, que representa os principais macroprocessos desempenhados pela Corte. Contudo, não foi aprovada, ainda, metodologia de mapeamento de processos, portanto, não se observou a existência de instrumentos ou mecanismos de acompanhamento dos processos de aposentadoria.

Verificou-se a ausência de normativos internos que definam com precisão as competências, atribuições e responsabilidades de cada unidade administrativa. As tarefas do processo são praticadas conforme a praxe da unidade e a experiência do servidor.

Conforme ilustrado no Gráfico 10, observa-se que dez dos 14 (quatorze) tribunais respondentes (71,43%) também não possuem normativos internos detalhando as principais atividades relacionadas ao procedimento de concessão de aposentadoria.

Na Matriz de Riscos e Controles, documento integrante deste Relatório, identificou-se que a ausência de normas ou manuais detalhando os procedimentos a serem observados nos processos de aposentadoria pode ocasionar a execução das tarefas de forma inadequada, o que conduz, no mínimo, a retrabalhos e aumenta a possibilidade de ocorrência de erros, bem como a demora para finalização dos processos.

Destarte, com o objetivo de mitigar os fatos constatados, foram propostas como principais recomendações, no Plano de Tratamento de Riscos, em anexo: avaliar e submeter à aprovação da Secretaria de Gestão Estratégica o fluxograma do processo elaborado no decorrer desta auditoria; atualizar o Regulamento Geral do TRT 7ª Região, estabelecendo competências, atribuições e responsabilidades das unidades; e elaborar normativo interno acerca do fluxo de aposentadoria, definindo padrões de formulários e modelos de listas de verificação (check-list).

3.3. Base de dados cadastrais inconsistente/desatualizada

Relativamente ao sistema de gerenciamento de recursos humanos, em entrevista ao Setor de Informações Funcionais (SIF) houve informação de que sua base de dados apresenta erros/inconsistências ou se encontra desatualizada, evidenciando-se seu grau de fragilidade.

As causas discorridas pelo referido Setor são de natureza variada e decorrem, fundamentalmente, de perda de dados quando da migração do sistema SIGESP para o atual sistema Mentorh; servidores que não fornecem informações cadastrais; muitas transformações de funções, cargos e carreiras; multiplicidade de setores que cadastram informações; atualização do cadastro somente realizada quando requerida a aposentadoria; dados registrados de forma equivocada; dados cadastrais antigos e informações essenciais da legislação de criação dos cargos dos servidores em pastas físicas, de difícil visualização, não digitalizados e não inclusos no sistema informatizado de gerenciamento de recursos humanos.

Percebe-se que um dos maiores problemas vivenciados atualmente decorre, principalmente, da reduzida equipe de trabalho, de modo que a atualização do cadastro e a correta documentação, no sistema, das informações constantes em pastas físicas, somente são realizadas quando requerida a aposentadoria, ocasionando demora na tramitação do processo.

Destarte, com vistas a aprimorar a gestão e imprimir maior celeridade aos processos de aposentadoria, recomenda-se promover uma mobilização ("força-tarefa"), com o estabelecimento de cronograma, a fim de sanear/atualizar a base de dados cadastral dos servidores no sistema informatizado, priorizando aqueles próximos da aposentadoria.

4. Metodologia de gestão de riscos adotada

No planejamento desta auditoria, foram adotados os conceitos definidos na Norma ABNT NBR ISO 31000:2009; na metodologia de controles internos integrados do COSO 2013; no guia PMBoK de gerenciamento de projetos - 5a Edição; nos materiais de estudo por meio dos treinamentos realizados pelo TCU nos anos de 2014 e 2015; na IN SFC 1/2001 e no guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM).

Segundo o PMBoK, o risco de um projeto é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos do projeto tais como: escopo; cronograma; custo e qualidade. Um risco pode ter uma ou mais causas e, se ocorrer, pode ter um ou mais impactos. Uma causa pode ser um requisito, premissa, restrição ou condição potencial que crie a possibilidade de resultados negativos ou positivos.

Conforme a norma ABNT ISO 31000:2009, risco é o efeito que uma incerteza incide sobre os objetivos de uma organização, haja vista que esta enfrenta influências de fatores internos e externos que tornam incerto se e quando serão atingidos seus objetivos.

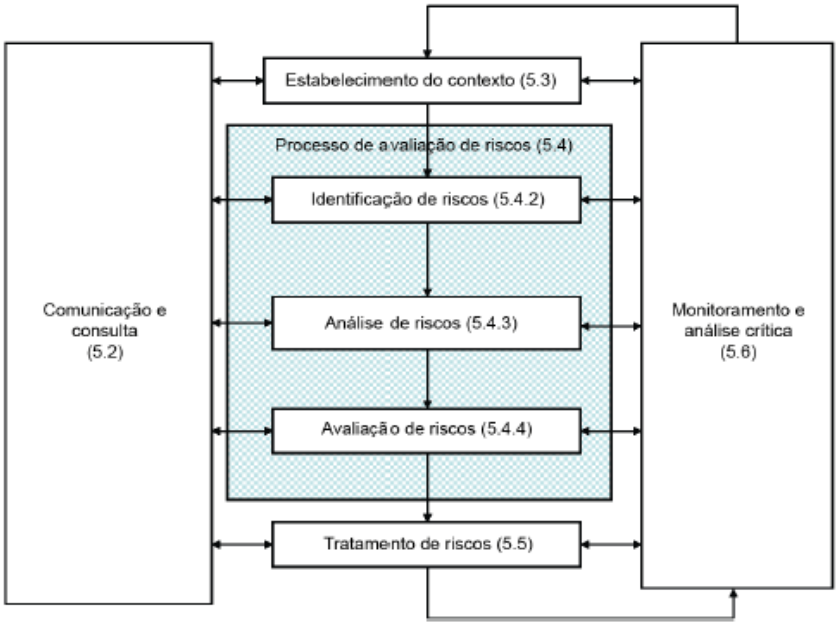
Todas as atividades de uma organização envolvem risco. As organizações gerenciam o risco, identificando-o, analisando-o e em seguida, avaliando se o risco deve ser modificado pelo seu tratamento a fim de atender seus critérios. Ao longo de todo este processo, são comunicadas e consultadas as partes interessadas bem como monitorados e analisados criticamente os riscos e os controles, a fim de assegurar que nenhum tratamento de risco adicional seja requerido.

Quando implementada e mantida, a gestão dos riscos possibilita a uma organização, por exemplo:

- aumentar a probabilidade de atingir os objetivos;
- encorajar uma gestão proativa;
- melhorar a identificação de oportunidades e ameaças;
- melhorar a governança;
- melhorar os controles;
- melhorar a eficácia e a eficiência operacional; e
- minimizar perdas, etc.

É oportuno ressaltar que o processo de gestão de riscos deve ser parte integrante da gestão e estar em harmonia com os processos de negócio da organização. De um modo sintético, o processo de gestão de riscos envolve as seguintes atividades abaixo descritas:

Figura 2 – Fluxo do Processo de Gerenciamento de riscos



Fonte: Norma ABNT NBR ISO 31000:2009

Tendo em vista a ausência de uma política de gestão de riscos corporativos no âmbito deste Regional e da ausência de um processo de gestão de riscos, propôs-se nesta auditoria auxiliar a gestão, de modo incipiente, no levantamento desses dados para avaliação de riscos e controles internos existentes, especificamente no processo de concessão de aposentadoria.

Nesse contexto, importa destacar que ações estão sendo promovidas pela Administração deste Pretório, como a instituição de um Comitê de Gestão de Riscos (Ato TRT7 nº 99/2016, publicado no DEJT de 12/4/2016), que tem como principal competência, estabelecer a Política de Gestão de Riscos no âmbito deste Tribunal, pelo que se recomenda sua instituição e disseminação.

a) Identificação de riscos

Consoante ABNT NBR ISO 31000:2009, convém que a organização identifique as fontes de risco; áreas de impactos; eventos (incluindo mudanças nas circunstâncias) e suas causas e consequências potenciais. A finalidade desta etapa é gerar uma lista abrangente de riscos baseada nestes eventos

que possam criar; aumentar; evitar; reduzir; acelerar ou atrasar a realização dos objetivos estabelecidos.

A mesma norma também orienta que na fase de identificação sejam incluídos todos os riscos, estando suas fontes sob o controle da organização ou não, mesmo que as fontes ou causas dos riscos possam não ser evidentes. Convém que todas as causas e consequências significativas sejam consideradas e que a organização aplique ferramentas e técnicas de identificação de riscos que sejam adequadas aos seus objetivos e capacidades aos riscos enfrentados. Informações pertinentes e atualizadas são importantes na identificação de riscos.

No processo de identificação dos riscos foram empreendidas algumas ferramentas e técnicas de conformidade com o PMBoK, quais sejam: revisão de documentação, Fluxograma (Doc. 8 - Proad), Análise SWOT (Doc. 11 - Proad) e reunião com as áreas de negócio (*brainstorming*).

b) Critérios de Riscos

No planejamento desta auditoria foram definidos os mesmos critérios de risco adotados pelo Tribunal Superior do Trabalho em seu Plano de Gestão de Riscos, aprovado em junho/2015, combinado com os critérios definidos pelo TCU em treinamento realizado pelos servidores do controle interno em outubro/2015. Por oportuno, alvitra-se que este Regional defina os critérios a serem utilizados para avaliar a significância do risco, por ocasião da elaboração do Plano de Gestão de Riscos, que reflitam os valores, objetivos e recursos da organização de forma compatível com a política de gestão de riscos.

c) Nível de Risco

O nível de risco consiste na sua magnitude, expressa em termos da combinação de sua probabilidade e do impacto nos objetivos da organização. Desse modo, para que o nível do risco seja definido, os níveis de probabilidade e de impacto estão assim relacionados:

Nível do Risco = Nível de Probabilidade x Nível de Impacto

O resultado desse relacionamento encontra-se na Matriz de probabilidade e impacto, disposta logo em seguida.

Importa destacar que esta pontuação diz respeito ao **Risco inerente**, ou seja, a hipótese inicial de ocorrência de falha/impropriedades ou mesmo grandes erros que podem comprometer uma atividade, **antes da atuação de qualquer tratamento ou controle exercido pelo órgão**. O risco pode ser muito ou pouco significativo, variando de acordo com a complexidade e detalhamento das tarefas e operações.

d) Escala de probabilidade

Na terminologia de gestão de riscos, o termo "probabilidade" é utilizado para referir-se à chance de algo acontecer, não importando se definida, medida ou determinada objetiva ou subjetivamente, qualitativa ou quantitativamente, ou se descrita utilizando-se termos gerais ou matemáticos (tal como uma probabilidade ou uma frequência durante um determinado período de tempo). Na presente auditoria foi adotada a escala de probabilidade pelo método qualitativo, valendo-se dos mesmos níveis adotados pelo TST, cuja escala varia de 1-Muito baixa a 5-Muito alta.

Quadro 8 – Escala de probabilidades pelo método qualitativo

Descritor	Descrição	Nível
Muito Baixa	Evento **extraordinário** para os padrões conhecidos da gestão e operação do processo. Embora possa assumir dimensão estratégica, não há histórico disponível de sua ocorrência...	1
Baixa	Evento casual, inesperado. Embora **muito raro**, há histórico conhecido de sua de ocorrência por parte dos principais gestores e operadores do processo...	2
Média	Evento **esperado**, que se reproduz com frequência reduzida, porém constante. Seu histórico de ocorrência é de conhecimento da maioria dos gestores e operadores do processo...	3
Alta	Evento usual, corriqueiro. Devido à sua ocorrência **habitual** ou conhecida em uma dezena ou mais de casos, aproximadamente, seu histórico é amplamente conhecido por parte de gestores e operadores do processo...	4
Muito Alta	Evento **se reproduz muitas vezes**, se repete seguidamente, de maneira assídua, numerosa e, não raro, de modo acelerado. Interfere de modo claro no ritmo das atividades, sendo evidente para os que conhecem o processo...	5

e) Escala de impacto

Para que o nível de impacto seja definido, é necessário considerar quais são as dimensões (custo, prazo, escopo e qualidade) do objetivo do processo de trabalho avaliado que serão influenciadas direta ou indiretamente. O impacto está associado às consequências do evento ocorrido.

Quadro 9 – Escala de impactos pelo método qualitativo

Descritor	Descrição	Nível
Muito Baixo	Degradação de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da organização, porém causando **impactos mínimos nos objetivos** de prazo, custo, qualidade, escopo, imagem ou relacionados ao atendimento de metas, padrões ou à capacidade de entrega de produtos/serviços às partes interessadas (clientes internos/externos, beneficiários).	1
Baixo	Degradação de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da organização, causando **impactos pequenos nos objetivos**...	2
Médio	Interrupção de operações ou atividades de processos, projetos ou programas, causando **impactos significativos nos objetivos..., porém recuperáveis**.	3
Alto	Interrupção de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da organização, causando **impactos de reversão muito difícil nos objetivos**...	4
Muito Alto	Paralisação de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da organização, causando **impactos irreversíveis nos objetivos**...	5

f) Matriz de probabilidade e impacto

Trata-se de uma matriz para o mapeamento de **probabilidade** de ocorrência de cada risco e o seu **impacto** nos objetivos, caso tal risco ocorra. Os riscos são priorizados de acordo com suas implicações potenciais de afetar os objetivos do projeto. Uma abordagem típica de priorização dos riscos é usar uma tabela de referência ou uma matriz de probabilidade e impacto.
As combinações específicas de probabilidade e impacto que fazem com que um risco seja classificado com importância "alta", "média" ou "baixa" são geralmente definidas pela organização. Para esta auditoria foi adotada a matriz definida pelo Tribunal Superior do Trabalho em seu Plano de Gestão de Riscos, aprovado em junho/2015.

Quadro 10 – Matriz de probabilidade e impacto

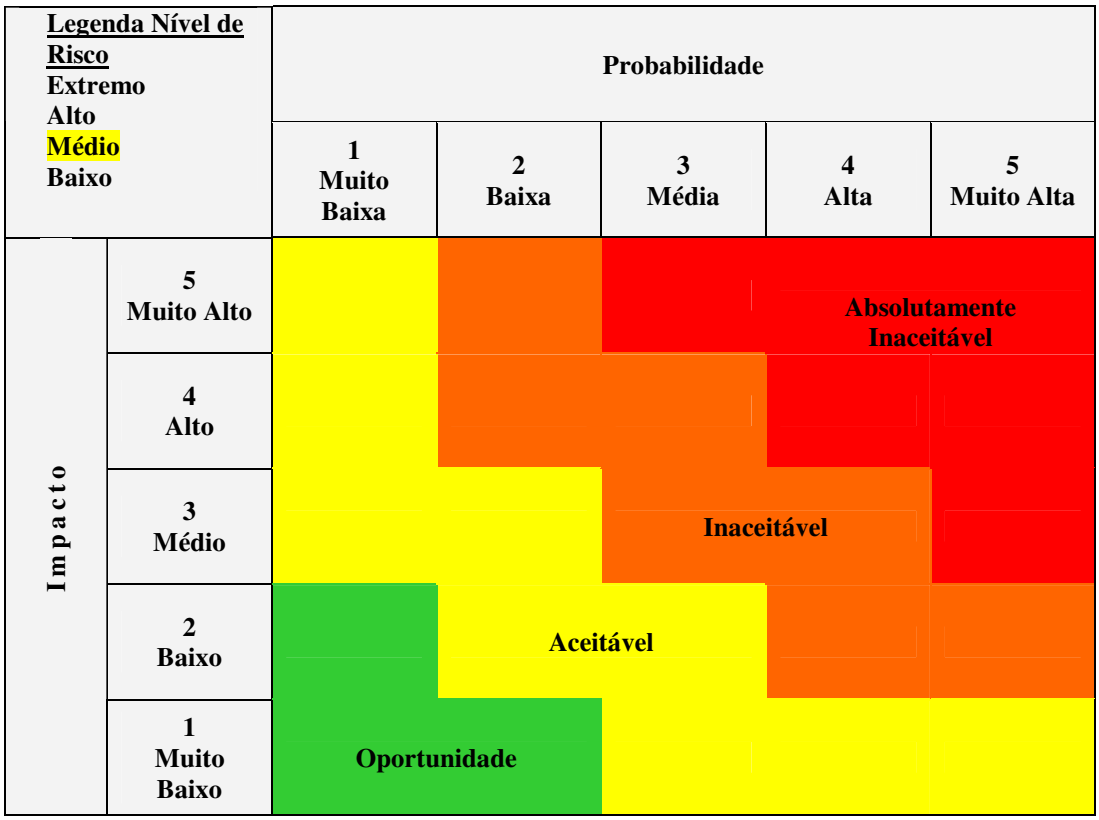
Legenda/ Nível de Risco **Extremo** **Alto** **Médio** **Baixo**		**Probabilidade**				
		1 Muito Baixa	**2 Baixa**	**3 Média**	**4 Alta**	**5 Muito Alta**
Impacto	**5 Muito Alto**	**5**	**10**	**15**	**20**	**25**
	4 Alto	**4**	**8**	**12**	**16**	**20**
	3 Médio	**3**	**6**	**9**	**12**	**15**
	2 Baixo	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**
	1 Muito Baixo	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

g) Matriz "Apetite a Risco"

De conformidade com as Diretrizes para Normas de Controle Interno do Setor Público (INTOSAI) o **apetite a risco** é a quantidade de risco em nível amplo que uma organização está disposta a aceitar na busca para atingir seus objetivos. Ela reflete a política de gestão de riscos e, por sua vez, influencia sua cultura operacional. Ele deve ser considerado na definição da estratégia, onde o retorno desejado de uma estratégia deve estar alinhado com o apetite a risco, que é a predisposição de aceitar ou tolerar riscos.

Como já mencionado alhures, para esta auditoria foi adotada a matriz definida pelo Tribunal Superior do Trabalho em seu Plano de Gestão de Riscos, aprovado em junho/2015, dada à ausência de plano instituído no âmbito deste Órgão. Por oportuno, impende registrar, que na definição dos critérios de risco pela organização, é possível ajustar esses limites de níveis de risco de acordo com a respectiva Política de Risco.

Quadro 11 - Matriz "Apetite a Risco"



h) Definição da eficácia dos controles

A tabela a seguir define os níveis de eficácia dos controles existentes e o nível de confiança, de modo a quantificar o risco residual. Tais informações serão utilizadas no preenchimento da Matriz de Riscos e Controles.

Quadro 12 – Escala para avaliação do nível de confiança de controles

Avaliação	Situação do controle existente	Nível de confiança no controle
1 - Inexistente	**Ausência completa** de controle. Nenhum nível de confiança.	-
2 - Fraco	Controle não institucionalizado, depositado na **esfera de conhecimento pessoal** dos operadores do processo, em geral realizado de maneira manual.	0,20
3 - Mediano	Controle **razoavelmente institucionalizado**, mas pode falhar por não contemplar todos os aspectos relevantes do risco ou porque seu desenho ou as ferramentas que o suportam não são adequados.	0,40
4 - Satisfatório	Controle **institucionalizado** e embora passível de aperfeiçoamento, está sustentado por ferramentas adequadas e mitiga o risco razoavelmente.	0,60
5 - Forte	Controle **institucionalizado** e sustentado por ferramentas adequadas, podendo ser enquadrada num nível de **"melhor prática",** mitiga o risco em todos os aspectos relevantes.	0,80

Nota1: Devido às limitações inerentes aos controles, eles nunca oferecem uma garantia absoluta.

Nota2: Esta tabela destina-se a auxiliar a Administração quanto à avaliação do desenho de um controle instituído pela gestão para mitigar um determinado risco inerente identificado, com o objetivo de estimar o **risco residual**. Isto é, para estimar o **efeito do controle sobre o risco**.
Desse modo, se um risco inerente foi avaliado em 25 e o controle é Inexistente (zero), o risco residual permanecerá igual ao risco inerente (25 x (1- 0,00)) = 25.
No entanto, se para um risco inerente avaliado em 25, a gestão implantou um controle avaliado como Forte (nível 0,80), então o risco residual cairá para 5: (25 x (1-0,80)) = 5.

Segundo as Diretrizes para Normas de Controle Interno do Setor Público (INTOSAI), não importa quão bem desenhado e operado seja o sistema, a gestão de risco de uma entidade **não** poderá fornecer à Administração uma **garantia absoluta** quanto à realização dos objetivos em geral. Assim, este suplemento reconhece que somente **um nível razoável** de garantia pode ser obtido.

Garantia razoável reflete a noção de incerteza e risco relacionados ao futuro, que ninguém pode prever com certeza. Além disso, fatores fora do controle de uma entidade ou da sua influência, tais como fatores políticos, podem ter impacto sobre sua capacidade para atingir seus objetivos. Limitações também resultam das seguintes realidades: erros na tomada de decisão podem ocorrer devido a julgamentos humanos; colapsos podem ocorrer devido a falhas humanas, como simples erros ou equívocos; decisões sobre como responder a riscos e estabelecer controles necessitam considerar os custos e benefícios envolvidos; controles podem ser contornados por conluio entre duas ou mais pessoas e a gestão pode passar por cima do sistema de controle. Essas limitações impedem a gestão de ter garantia absoluta de que os objetivos serão alcançados.

Na fase de execução da presente auditoria foram identificados os riscos que podem afetar negativamente os objetivos do processo de concessão de aposentadoria. Como já mencionado, uma das ferramentas adotadas foi o mapeamento do processo, elaborado e validado em conjunto com as diversas unidades administrativas.

Durante a execução dos trabalhos, foi identificado que 29,2% (vinte e nove vírgula dois por cento) do tempo total do processo é despendido na fase de análise do pedido (56 dias) e 37,8% (trinta e sete vírgula oito por cento) na fase de julgamento por parte do pleno do Tribunal (72 dias), conforme ilustrado no gráficos 7.

Após a identificação e avaliação do risco inerente (probabilidade e impacto), foi descrita e mensurada a eficácia dos controles existentes, de acordo com as informações coletadas pelas unidades de negócio, redundando, portanto, no risco residual. Todas essas informações foram inseridas na Matriz de Riscos e Controles, formulário consubstanciado no Doc. 9 deste PROAD.

A finalidade da avaliação de riscos é auxiliar na tomada de decisões com base nos resultados da análise de riscos, identificando quais os riscos que necessitam de tratamento e a prioridade para sua implementação.

Para todos os riscos identificados no processo, é necessário definir a estratégia de resposta mais adequada (eliminação, mitigação, aceitação ou transferência), seguindo os critérios definidos no Plano de Gestão de Riscos. Nesta auditoria foi elaborado parcialmente o Plano de Tratamento dos Riscos prioritários (Doc. 12 deste PROAD), com o fito de promover modificação no risco residual a um patamar aceitável, no contexto da matriz de apetite a riscos.

Insta registrar, entretanto, que cabe aos gestores de riscos a responsabilidade de submeter à aprovação o Plano de Tratamento de Riscos em seus respectivos âmbitos e escopos de atuação, bem como o prazo de implementação e avaliação dos resultados obtidos.

Recomendações:

Diante de todo o exposto, conclui-se que a melhoria do processo de gestão de concessão de aposentadorias no âmbito deste Regional é primordial para que os riscos de ocorrências de falhas ou impropriedades sejam mitigados, o que será viabilizado por meio do apoio da Administração para implementação de controles internos administrativos adequados.

Destarte, **recomenda-se:**

1. Aperfeiçoar o processo administrativo de aposentadoria, de modo a definir o atual sistema PROAD como de tramitação exclusiva no Órgão, em homenagem à transparência, celeridade e economia processual, nos termos do art. 6º, §2º da Resolução CNJ nº 201/2015;
2. Avaliar a conveniência de eliminar o fluxo processual junto ao Ministério Público, haja vista as evidências identificadas no levantamento desta auditoria, em homenagem ao princípio da celeridade e do custo do controle;
3. Avaliar a conveniência de se eliminar o fluxo processual junto ao Tribunal Pleno, no que diz respeito às aposentadorias de servidores (competência da Presidência), mantendo o fluxo atual no tocante às aposentadorias de magistrados, haja vista as evidências identificadas no levantamento inicial desta auditoria, em homenagem ao princípio da celeridade e do custo do controle;
4. Encaminhar o resultado dos trabalhos à Secretaria de Gestão Estratégica com vistas a subsidiar

ações de melhoria nos processos de concessão de aposentadorias;
5. Atualizar o Regulamento Geral do TRT 7ª Região, estabelecendo competências, atribuições e responsabilidades das unidades administrativas no que concerne aos processos de concessão de aposentadorias;
6. Elaborar normativo interno acerca do fluxo de aposentadoria, definindo padrões de formulários e modelos de listas de verificação (check-list);
7. Promover uma mobilização ("força-tarefa"), com o estabelecimento de cronograma, a fim de sanear/atualizar a base de dados cadastral dos servidores no sistema informatizado, priorizando aqueles próximos da aposentadoria;
8. Adotar as providências necessárias visando à elaboração e aprovação da política e do plano de gestão de riscos (Item II.4 do Relatório); e
9. Adotar as providências visando aprovação da Matriz de Riscos e Controles e do Plano de Tratamento de Riscos do processo de concessão de aposentadoria (Item II.4 do Relatório).

III. CONCLUSÃO

Encerrados os trabalhos desta auditoria, considerando o escopo definido na fase de planejamento, no que tange aos processos de concessão de aposentadoria, esta Unidade de Controle Interno apresenta este levantamento acerca das situações onde a organização se encontra exposta a riscos, bem como onde os controles não estão adequados, suscitando a necessidade de melhoria por parte deste Regional, conforme delineado na matriz de riscos e controles e plano de tratamento de riscos em anexo.

Nesses casos, as recomendações foram direcionadas precipuamente ao aperfeiçoamento dos processos de trabalho, por meio da criação ou adequação de controles internos que reduzam o impacto ou a probabilidade da ocorrência de eventos de risco nos processos de concessão de aposentadoria realizados pela organização. De se reforçar que esta auditoria se reveste de uma postura mais preventiva e pedagógica, de forma que possa assessorar a Administração na avaliação da conveniência e oportunidade de implementação dessas ações.

Responsáveis pela Elaboração:

Adrienne Ramos Garcia Assistente de Secretário - SCI	**Luciana S. Andreazza Borges** Analista Judiciária	**Fabiano Rego de Sousa** Coordenador de Serviço- SCGAP	**Maura Cristina B. C. Marinho** Coordenadora de Serviço - SCGOF

Data: 25/11/2016

Responsável pela Coordenação:	**Aprovação:**
Carlos Cavalcante Melo Coordenador de Serviço - SCGP	**Ricardo Domingues da Silva** Secretário de Controle Interno
Data: 30/11/2016	**Data: 30/11/2016**