

# Relatório de Auditoria Anual de Contas



Secretaria Federal de Controle Interno

## **Unidade Auditada: EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS**

Exercício: 2016

Município: Brasília - DF

Relatório nº: 201701084

UCI Executora: SFC/DAE/CGLOG - Coordenação-Geral de Auditoria de Estatais dos Setores de Logística e Serviços

---

## **Análise Gerencial**

Senhor Coordenador-Geral,

Em atendimento à determinação contida na Ordem de Serviço n.º 201701084, e consoante o estabelecido na Seção III, Capítulo VII da Instrução Normativa SFC n.º 01, de 06 de abril de 2001, apresentamos os resultados dos exames realizados sobre a prestação de contas anual apresentada pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

### **1. Introdução**

Os trabalhos de campo foram realizados no período de 01 de julho de 2017 a 30 de setembro de 2017, por meio de testes, análises e consolidação de informações coletadas ao longo do exercício sob exame e a partir da apresentação do processo de contas pela unidade auditada, em estrita observância às normas de auditoria aplicáveis ao Serviço Público Federal.

Nenhuma restrição foi imposta à realização dos exames.

O Relatório de Auditoria encontra-se dividido em duas partes: Resultados dos Trabalhos, que contempla a síntese dos exames e as conclusões obtidas; e Achados de Auditoria, que contém o detalhamento das análises realizadas. Consistindo, assim, em subsídio ao julgamento das contas apresentadas pela Unidade ao Tribunal de Contas da União – TCU.

Registra-se que os Achados de Auditoria apresentados neste relatório foram estruturados, preliminarmente, em Programas e Ações Orçamentárias organizados em títulos e subtítulos, respectivamente, segundo os assuntos com os quais se relacionam diretamente. Posteriormente, apresentam-se as informações e as constatações que não estão diretamente relacionadas a Programas/Ações Orçamentários específicos.



## 2. Resultados dos trabalhos

De acordo com o escopo de auditoria firmado, por meio da Ata de Reunião realizada entre a CGU e o Tribunal de Contas da União (TCU), foram efetuadas as seguintes análises em conformidade com o estabelecido no Anexo II da DN-TCU nº 156/2016:

- Avaliação da Conformidade das Peças;
- Avaliação dos Resultados Quantitativos e Qualitativos da Gestão;
- Avaliação dos Indicadores de Gestão da Unidade;
- Avaliação da Gestão de Pessoas;
- Avaliação da Regularidade dos Processos Licitatórios;
- Avaliação da Gestão de Tecnologia da Informação;
- Avaliação dos Controles Internos Administrativos;
- Avaliação dos Controles Internos Contábeis.

### 2.1 Avaliação da Conformidade das Peças

Conforme determinação do art. 5º da Decisão Normativa do TCU n.º 154, de 19 de outubro de 2016, o Relatório de Gestão e as informações suplementares sobre a Prestação de Contas Anuais das Unidades Prestadoras de Contas (UPC) devem ser registradas no Sistema de Prestação de Contas (e-Contas) do Tribunal de Contas da União (TCU).

Dessa forma, buscou-se verificar no Sistema se os documentos e informações registradas pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), referentes à gestão do exercício de 2016, atendem aos normativos vigentes.

Foi observado que a ECT registrou no e-Contas todas as Peças de Contas e informações suplementares exigidas pela Instrução Normativa do TCU n.º 63, de 1º de setembro de 2010, (IN TCU n.º 63/2010) pela Decisão Normativa do TCU n.º 154/2016 e pela Portaria TCU n.º 59, de 17 de janeiro de 2017.

Além disso, destaca-se que as Peças foram registradas tempestivamente no Sistema, respeitado o prazo previsto no Anexo I da DN TCU n.º 154/2016.

Quanto ao Rol de Responsáveis registrado no e-Contas, foi verificado que determinados períodos de gestão de alguns cargos estavam descobertos. Após comunicação à ECT por meio de Solicitação de Auditoria, foram encaminhadas atas de reuniões da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração ocorridas no exercício 2016, indicando a ausência dos responsáveis pelos cargos. Em resposta ao Relatório Preliminar, o Memorando nº 2/2017/DGORC-SUCGE, de 23 de novembro de 2017, apresentou os ocupantes interinos dos cargos “Vice-presidência de Serviços” e “Presidente do Conselho de Administração” nos períodos apontados pela CGU. Para os demais cargos, foi informado que não houve indicação e os períodos realmente ficaram a descoberto.

Além disso, no campo "Contatos" cadastrado no Sistema e-Contas para o Rol de Responsáveis pela gestão de 2016 da ECT, foi informado, para a maioria dos responsáveis, os respectivos endereços de e-mail profissionais. De acordo com a orientação do TCU presente no sistema para o preenchimento deste campo, *“Devem ser inseridos no e-Contas os dados de contatos pessoais dos responsáveis e não o*



*endereço, o telefone e o e-mail da instituição onde trabalha o responsável*". A esse respeito, a Unidade informou que *"em consulta feita ao TCU sobre o assunto, aquele órgão orientou a se utilizar o e-mail institucional, caso não estivesse disponível a outra informação"*.

Portanto, a homologação do Rol de Responsáveis da ECT referente ao exercício 2016 foi realizada com base nas informações apresentadas pela empresa no curso da presente auditoria.

Em relação do Relatório de Gestão, a Portaria TCU n.º 59/2017, define os tópicos que o documento deve abordar e o e-Contas estabelece quais são os tópicos aplicáveis à natureza da ECT, além de apresentar orientações para a apresentação das informações em cada tópico. Verificou-se que a ECT registrou no sistema informações para todos os tópicos exigidos. Entretanto, verificou-se informações com divergências em relação ao conteúdo previsto pelo TCU para diversos itens, conforme detalhado em item constante deste Relatório de Auditoria.

Quanto aos relatórios e pareceres de órgãos, entidades ou instâncias que devam se pronunciar sobre as contas ou sobre a gestão dos responsáveis, também foi observado que a ECT registrou no Sistema todos os documentos aplicáveis a sua realidade, quais sejam:

- Parecer da Auditoria Interna da empresa;
- Parecer do colegiado;
- Relatório da área de correição;
- Relatório resumido do Comitê de auditoria;
- Relatório da auditoria independente; e
- Relatórios de integridade.

## **2.2 Avaliação dos Resultados Quantitativos e Qualitativos da Gestão**

Com o intuito de avaliar os resultados quantitativos e qualitativos da gestão, notadamente em relação aos aspectos financeiros e econômicos da ECT, a equipe de auditoria analisou os motivos dos seguidos prejuízos apurados nos exercícios de 2013, 2014, 2015 e 2016 e a respectiva degradação de sua liquidez, rentabilidade e viabilidade econômica.

Ressalta-se que o processo de degradação dos índices econômicos da ECT é objeto de apontamentos de diversos trabalhos realizados por esta Controladoria desde a auditoria das contas do exercício 2013 da ECT, quando foi apontada a necessidade de adoção de medidas efetivas, por parte do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva, conforme competências previstas no Estatuto e no Regimento da Empresa, para a adoção de medidas visando a reversão dos resultados negativos.

Apesar da proposição de medidas e planos de ações, por parte do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva, não houve a adoção de medidas eficazes por parte dos responsáveis, resultando nos sucessivos e crescentes resultados negativos apurados a partir do exercício 2013.

Em todas as auditorias de contas da ECT, a partir do exercício de 2013, houve ressalvas nos Certificados de Auditoria dos gestores responsáveis, em cada exercício. No período entre 2011 e 2015 não houve praticamente descontinuidade na presidência, como também, nas diversas vice-presidências. Entretanto, a partir do segundo semestre



de 2015 verificou-se elevada rotatividade nos cargos integrantes da alta administração da empresa.

Buscando identificar os principais fatores que impactam significativamente os resultados apresentados nos últimos exercícios (2011 a 2016), foi elaborado o Relatório CGU 201700928, que realizou diagnóstico da situação econômico-financeira da empresa. O trabalho buscou identificar os fatores responsáveis pelos prejuízos apurados nos exercícios de 2013, 2014, 2015 e 2016 e a respectiva degradação de sua liquidez, rentabilidade e viabilidade econômica.

A partir dos exames realizados, o referido relatório da CGU apurou as principais variações econômicas financeiras formadoras dos resultados da ECT a seguir apresentadas:

- Redução da Atividade Econômica – No período de 2011 a 2016, o volume anual de encomendas transportadas pelos Correios subiu, apenas, 3,72%, enquanto que o volume anual de correspondências transportadas reduziu 16,28%;
- Elevação Vertiginosa do Volume de Indenizações – No período de 2011 a 2016, a quantidade de indenizações por atraso, extravio, roubo, avaria, espoliação e outras causas, aumentou 1.054,56%. Esta variação representou para a Empresa, no exercício de 2011, um prejuízo de R\$ 60.050.904,12, e no exercício de 2016, um prejuízo de R\$ 201.749.206,63;
- Defasagem Tarifária – Conforme NT/85-2015-GPEF/DEFIN, as perdas pela defasagem tarifária alcançaram R\$ 1,235 bi, em 31 de julho de 2015. Porém, com as recomposições concedidas em 2015 e 2017, tais perdas estão sendo gradualmente reduzidas;
- Elevação dos Custos com Pessoal – No período de 2011 a 2016, o quantitativo de funcionários dos Correios subiu, apenas, 0,43%, enquanto o custo total com funcionários, sem considerar o benefício pós emprego, aumentou 62,61%, chegando a R\$ 12.351.333.130. Este aumento foi maior que a inflação registrada pelo IPCA, no período;
- Elevação dos Custos com Benefício Pós-Emprego – No período de 2011 a 2016, a despesa com benefício pós emprego aumentou 345,80%, chegando a R\$ 410.366.000,00, tendo a despesa com previdência complementar aumentado 464,65%, e a despesa com plano de saúde aumentado 282,14%. Este aumento se deve, principalmente, ao reconhecimento dos componentes de custo de benefício definido no próprio período em que foi realizado o cálculo atuarial, em conformidade com o CPC 33 (R1), implantado a partir do exercício de 2013;
- Elevação dos Custos com Insumos – No período de 2011 a 2016, a despesa com insumos, excluindo os referentes a despesa com “pessoal”, aumentou 179,73%, passando de R\$ 2.973.311.000,00 para R\$ 5.343.898.000,00. Este aumento também foi maior que a inflação registrada pelo IPCA, no período;
- Redução nas Aplicações Financeiras – No período de 2011 a 2016, o volume de recursos em aplicações financeiras reduziu 66,01%, passando de R\$ 5.993.293.000,00 para R\$ 2.036.960.000,00. Esta redução impactou diretamente no resultado financeiro, e conseqüentemente, no resultado de cada período;



- Transferência elevada de recursos para a “União” nos três primeiros exercícios do período – Nos exercícios de 2011, 2012 e 2013 foram repassados para a União (controlador), a título de dividendos e juros sobre capital próprio, R\$ 1.743.000.000,00, R\$ 825.000.000,00 e R\$ 401.100.000,00, respectivamente, totalizando quase 3 bilhões transferidos. Estes valores transferidos reduziram drasticamente a capacidade de investimento da empresa, e conseqüentemente, a sua viabilidade econômica financeira.

A partir das análises realizadas, verificou-se que, no período avaliado, devido ao constante aumento dos Prejuízos Acumulados, o “Patrimônio Líquido” reduziu, em aproximadamente 92,63%. Seguindo esta tendência de geração de “Prejuízo”, considera-se que sem a injeção de recursos por parte do controlador (União), no exercício de 2017, a empresa irá apresentar “Passivo a Descoberto”, e por conseqüência, agravamento da sua atual situação econômica financeira.

A ECT apresentou à CGU Plano de Medidas de Curto e Longo Prazos, visando a recuperação da sustentabilidade financeira da empresa, com medidas a serem implementadas e metas de economia de recursos para os exercícios 2017 a 2020.

A primeira versão do Plano de Medidas foi apresentada em agosto/2017, e em outubro a ECT encaminhou atualização das metas e resultados já obtidos. Entre as duas versões, a equipe de auditoria verificou a ocorrência de significativas mudanças de metas sem justificativas, além da presença de itens relevantes do Plano que dependem de decisões que estão fora da governança da ECT, como a decisão do Tribunal Superior do Trabalho acerca da mudança na metodologia de custeio e da cobertura do Postal Saúde.

Diante o exposto conclui-se que, se medidas efetivas não forem tomadas, no curto prazo, para ampliação da receita e redução dos custos, principalmente em relação aos Benefícios Pós-Emprego, a empresa irá se tornar gradativamente dependente de recursos transferidos pela “União” para o seu custeio, além de reduzir ainda mais sua capacidade de investimento, prejudicando cada vez mais os resultados e a qualidade dos serviços prestados.

### **2.3 Avaliação dos Indicadores de Gestão da Unidade**

Com base nas avaliações realizadas pela Auditoria Interna da ECT (AUDIT/ECT), presentes no Relatório de Auditoria 2017004/AUDIT/ECT - Indicadores de Desempenho, que analisou 8 indicadores estratégicos da empresa, a equipe de auditoria elencou as principais constatações de responsabilidade da Alta Direção da ECT apuradas pelo referido Relatório da AUDIT/ECT, as quais listamos a seguir:

- 1 - Intempestividade da formulação das metas dos indicadores financeiros;
- 2 - Deficiências na definição e caracterização dos indicadores estratégicos;
- 3 - Inadequações no sistema de medição de desempenho impactando na coordenação e delegação de responsabilidade no acompanhamento estratégico;
- 4 - Falhas no acompanhamento dos indicadores estratégicos decorrentes de lacunas em diretrizes;



5 - Ausência de eventos periódicos de análise crítica destinados à avaliação dos indicadores estratégicos pela Alta Direção;

6 - Deficiências na governabilidade do sistema de medição do desempenho por ausência de gerenciamento de riscos;

7 - Gestão da imagem institucional sem processo gerencial definido e normatizado;

8 - Indicador do desempenho estratégico da Imagem Institucional sem abranger o segmento do atacado.

De maneira geral, a avaliação da auditoria considera que a formulação, metodologia de apuração e utilização dos indicadores estratégicos para a tomada de decisão pela alta direção da empresa contém fragilidades significativas, que precisam ser eliminadas ou mitigadas, visando adequação e viabilidade de utilização pela direção da empresa de forma eficaz e eficiente.

Considerando a atual situação financeira da empresa, que resultou em seguidos prejuízos a partir do exercício 2013, e a formulação de Plano de Medidas para a reversão dos resultados negativos, que precisam ser monitorados a partir de informações tempestivas e fidedignas, a equipe de auditoria considera que, apesar da existência de indicadores formalmente estabelecidos, a ECT precisa atuar com celeridade para resolver os problemas identificados, especialmente os descritos nos itens 1, 2, 5 e 6 da relação acima.

## **2.4 Avaliação da Gestão de Pessoas**

A análise histórica dos gastos com pessoal na ECT, dos últimos cinco anos, verificou o crescimento das despesas de pessoal, que passaram de R\$ 7,5 bilhões em 2011 para R\$ 12,3 bilhões em 2016, correspondendo a um aumento de 64,61% em 5 anos.

O Relatório de Auditoria CGU n.º 201406149, que avaliou a gestão de 2013 dos Correios, concluiu que a empresa vinha obtendo crescimento dos custos em proporção maior do que as receitas, o que contribuía para a diminuição do seu lucro, e, além disso, as medidas adotadas eram insuficientes para melhoria dos indicadores econômicos. Dessa forma, recomendou-se ao Conselho de Administração e a Diretoria Executiva dos Correios, que adotassem medidas efetivas para reversão da situação econômica da empresa e que fosse implantado um plano de ação para reequilíbrio das contas.

Essa situação de desequilíbrio financeiro foi novamente constatada na auditoria das contas da ECT dos exercícios 2014 e 2015, conforme tratado nos Relatórios de Auditoria da CGU n.º 201504049 e 201602617, respectivamente. Novas providências foram recomendadas à alta administração da empresa, visando a redução de despesas e a melhoria dos resultados.

Apesar das recomendações dos referidos relatórios de auditoria, verificou-se, no período, o aumento da degradação da situação econômica da empresa, com o aumento das despesas, aliado a um crescimento inferior das receitas. Visando reverter essa situação, em 2016 os Correios implantaram paralelamente planos/programa/medidas com objetivo de estancar o crescimento das despesas, visando o equilíbrio financeiro e a sustentabilidade.



O Plano Especial de Ações adotado pela empresa no final de 2015 contou com outros seis Grupos voltados aos temas de despesas de saúde, indenizações, custeio administrativo, patrocínio e publicidade, otimização da rede de atendimento e otimização operacional, e tinha como finalidade implementar medidas urgentes de contenção de despesas no exercício de 2016, de forma a reverter ou amenizar a situação deficitária da empresa que no encerramento do exercício de 2015 registrou prejuízo de R\$ 2,1 bilhões.

A fim de verificar o atingimento das metas estabelecidas no Plano de ações, foram analisadas as despesas registradas no balancete contábil de 2015 e 2016. A análise desses registros constatou que os Correios não atingiram as metas estabelecidas no referido plano de ação, apresentado ao Conselho de Administração, em 18 de janeiro de 2016, com exceção da rubrica “diárias”, “serviços extraordinários” e as “ações para redução das despesas de treinamento”.

Em consulta ao balancete contábil referente aos exercícios de 2015 e 2016, verificou-se que as referidas contas tiveram uma redução de despesa no valor de R\$ 63 milhões de janeiro a dezembro/2016, em relação ao mesmo período de 2015, o que corresponde a 36,19 % da meta estabelecida para o ano de 2016, que era de 174.342 milhões.

Os principais pontos que não avançaram em relação às medidas propostas pelos Grupos de Trabalho para redução das despesas com pessoal foram as seguintes:

- O cancelamento da flexibilização dos requisitos de acessos a funções;
- A suspensão do pagamento de diferencial de mercado;
- A devolução dos servidores requisitados;
- A rescisão do contrato de trabalho dos assessores especiais;
- A implementação do Plano de Funções dos Correios (conforme informações contidas no Mem. 4421/2016 – VIGEP, de 07 de outubro de 2016, encaminhado por meio do ofício, por meio do Ofício 0491/2016 – PRESI, de 10 de outubro 2016).

A partir dos dados acima, a equipe de auditoria optou por aprofundar a análise dos impactos nas despesas com pessoal causados pelas Funções Gratificadas.

Foi observado que uns dos maiores aumentos das despesas de pessoal, foram provocados pelo pagamento de gratificação de função. Apesar da despesa dessa rubrica corresponder a 5,07% da despesa de pessoal total em 2016, os reflexos financeiros são elevados, pois sobre a incidência dessa rubrica na folha de pagamentos, há acréscimos significativos em outras rubricas: encargos patronais, Postalis (ocorrência da paridade de contribuição da patrocinadora), FGTS, anuênio, complemento da remuneração singular, pagamento de férias e décimo terceiro que incidem sobre a remuneração do empregado, onde está incluído o salário base mais gratificação função.

Ainda a respeito da designação para ocupação de função gratificada, verifica-se que a ECT pratica a política de flexibilização para designação de função para empregados escolhidos para exercer funções em caráter de excepcionalidade, ou seja, o empregado não preenche os requisitos mínimos de elegibilidade para exercer determinada função, no entanto, o empregado é designado. Tal decisão onera sobremaneira a folha de pagamento e as demais rubricas que tem relação com os rendimentos dos empregados. Tal situação está em descompasso com o proposto pelo Grupo de Trabalho, designado por meio da PRT/PRESI – 118/2015 (Recrutamento e Seleção).



Considerando que a empresa vem apresentando sucessivos resultados negativos, que conta em seu quadro de pessoal com profissionais enquadrados em cargos compatíveis e com senioridade, a equipe de auditoria entende que devem ser avaliados os impactos financeiros em designar empregados para exercer determinada função nos casos em que há discrepâncias significativas entre os valores de natureza salarial (salário, ITF, rubricas fixas) e os valores efetivamente pagos referentes a remuneração de função e, sobretudo, se esses empregados atendem aos requisitos mínimo para a designação.

Sendo assim, no ato da designação de funções, a equipe de auditoria entende que devem ser considerados os impactos, resultantes dos reflexos financeiros na folha de pagamento, tais como: pagamento de férias, 13º salário, encargos patronais (INSS e FGTS), o valor do complemento da remuneração singular (quanto menor for o valor do salário base do empregado maior será o referido complemento).

Verifica-se, também, que a recorrente flexibilização dos critérios para a ocupação de funções constitui no descumprimento dos requisitos formais de acesso aos cargos diretivos, podendo acarretar em vários efeitos nocivos para a empresa, como o aparelhamento da empresa, incompetência, decisões inadequadas, queda na qualidade dos serviços e deterioração da saúde financeira dos Correios. A preocupação acerca desse assunto foi externada na 8ª Reunião do Conselho de Administração da ECT, realizada em 31 de agosto de 2016, pelo Conselheiros representante dos empregados.

Ainda acerca do impacto financeiro oriundo do pagamento de funções gratificadas, registra-se que houve uma variação significativa a maior de 1.779,81% das despesas com “Função Judicial” (paga em virtude da dispensa da função de empregados que exerciam funções há mais de 10 anos), no período de janeiro a agosto de 2017 em relação ao mesmo período de 2016.

Ressalta-se que nem com a redução de efetivo em 2016, de 2,33% em relação ao exercício de 2015, a despesa de pessoal da ECT foi reduzida. Logo, concluiu-se que as medidas adotadas para redução das despesas de pessoal, não surtiram efeito para redução despesas de pessoal no exercício de 2016.

## **2.5 Avaliação da Regularidade dos Processos Licitatórios**

Com o intuito de verificar a regularidade dos processos de licitações e contratações da ECT, bem como avaliar os controles internos administrativos desses processos, foram avaliados os trabalhos da Auditoria Interna da ECT sobre o assunto, consignados no Relatório de Auditoria 2017007 - Licitações, Contratações Diretas, Aquisições (Portal de Serviços) e Gestão de Contratos.

Foram objetos de exames nessa auditoria os processos de licitação e contratação direta que somavam o total de R\$ 795.327.894,58, representando 29,85% do total das contratações efetuadas em 2016, no valor de R\$ 2.663.992.404,08

A partir das conclusões do referido relatório da Auditoria Interna, as constatações que mais se destacaram pelo grau de risco, foram:

- Fragilidade na Demonstração de Singularidade da Contratação;
- Pesquisa de Mercado sem Informações Necessárias para Validar o Valor Contratado;



- Atraso no Início das Obras por Falhas no Planejamento da ECT; e
- Falta de Comprovação da Formação do Preço de Referência.

A avaliação da Auditoria Interna concluiu que o processo auditado necessita de aprimoramentos, haja vista o grau e distribuição dos achados no processo de contratação da Empresa, que indicam necessidades de aprimoramentos nos controles internos.

Sobre o registro acerca da “*Fragilidade na Demonstração de Singularidade da Contratação*”, que tratou da contratação na modalidade de Inexigibilidade de Licitação de empresa de consultoria para a prestação de serviços de consultoria técnica-especializada para implantar o programa de transformação dos Correios, no valor global de R\$ 29.000.000,00, a citada contratação foi selecionada pela equipe da CGU para aprofundamento da análise, devido à materialidade envolvida na contratação, a verificação de contratações recentes pela ECT com objetos semelhantes, e, também, a decisão do Conselho de Administração da ECT, que desconsiderou o referido item do RA 2017007, conforme Ata da 7ª Reunião Ordinária do Conselho de Administração dos Correios/2017, conforme tratado em item específico deste Relatório.

Após análise desse processo verificou-se que, de fato, não houve a inequívoca comprovação de que a contratação da consultoria realizada representou a proposta mais vantajosa para a administração pública, nos aspectos técnicos, financeiros e da modalidade de contratação escolhida (inexigibilidade de licitação), pois outras empresas de consultoria poderiam ter sido consultadas para que apresentassem proposta e comprovassem sua expertise na área da consultoria contratada.

Também foi constatada a baixa efetividade dos serviços de consultoria contratados nos últimos anos pela ECT, evidenciada, por exemplo, na reestruturação organizacional proposta pela consultoria da Ernest & Young, cuja implementação foi iniciada em julho de 2015, porém, foi interrompida, antes de ser totalmente concluída, em função de uma nova reestruturação iniciada em julho de 2017.

Deste modo, constatou-se uma falha no alinhamento entre contratações de consultoria, que têm valores expressivos e grande impacto para a Empresa, com o planejamento estratégico de longo prazo da ECT. Ficou demonstrada, assim, a necessidade de implementação de políticas para contratação desse tipo de serviço, que visem a melhoria dos controles prévios à contratação desses serviços, a implementação de mecanismos para avaliar a necessidade e a efetividade das contratações e, principalmente, o alinhamento com as estratégias de longo prazo da Empresa.

Ainda a respeito da avaliação das contratações realizada pela ECT, o Relatório CGU nº 201700727 realizou a análise do modelo econômico-financeiro elaborado pela empresa que concluiu pela vantajosidade da opção da ECT pela Locação de imóvel com infraestrutura edificada sob medida (*Built to Suit* ou BTS) para suas Unidades localizadas em Contagem/MG, Salvador/BA, Jaboatão dos Guararapes/PE, Vitória/ES e Indaiatuba/SP.

No trabalho constatou-se que a adoção de novos modelos de disponibilização de imóveis no âmbito da ECT, entre eles a locação de imóvel por BTS, ocorreu durante o processo de modernização e expansão dos sistemas de automação da triagem de cartas e encomendas, que apontou a necessidade de adequação da infraestrutura das unidades operacionais. Contudo, sem que fossem concluídos os estudos técnicos conclusivos que demonstrassem a vantagem dessa modalidade em relação a outras opções de disponibilização de imóveis, visto que os trabalhos do Grupo de Trabalho PRT/VITEC



149/2012 ainda se encontravam em curso, o Comitê Estratégico de Avaliação e Monitoramento e Investimentos (COMIN) deliberou no sentido de contemplar o modelo BTS para implantação de 14 unidades de tratamento da ECT.

Importa esclarecer que o COMIN consistia em colegiado vinculado à Diretoria Executiva, responsável pela gestão do investimento e pela definição de políticas e diretrizes concernentes à matéria, cujos membros titulares são o Presidente e 05 Vice-Presidentes da ECT e os cargos suplentes ocupados pelo Chefe de Gabinete da Presidência e pelos respectivos Superintendentes Executivos, e aprovou as implementações por meio da Ata da 10ª Reunião Ordinária realizada em 12 de junho de 2012.

Após iniciada a implantação de unidades de tratamento via BTS, a ECT deu continuidade a estudos sobre alternativas de mercado para disponibilização de imóveis, com vistas a demonstrar a vantagem do BTS sobre as demais opções e, assim, justificar a decisão anteriormente adotada.

Além de intempestivas, as análises da ECT apresentaram inconsistências significativas, que acabaram por atribuir vantagem indevida à opção de locação via BTS, conforme apontado nas avaliações procedidas pela CGU.

A partir dos exames realizados, verificou-se que a ECT considerou índices e valores indevidos que atribuíam vantagem irregular à locação na modalidade BTS, a exemplo da superestimava no custo de construção e aquisição de terreno, adoção de índice de atualização do SINAPI maior que o devido; Taxa Mínima de Atratividade Nominal (TMA) maior que a devida; utilização de taxa de inflação destinada ao reajuste anual da locação, menor do que o parâmetro de inflação definido em Nota Técnica da própria ECT.

Além disso, a análise também constatou que o modelo econômico-financeiro elaborado pela ECT não contemplou o desembolso financeiro, essencial à continuidade das atividades operacionais, caso fosse optado pela locação via BTS, tampouco contemplou uma receita advinda do valor do imóvel construído no fluxo de caixa da construção, ou seja, o modelo financeiro elaborado pela ECT não contém a informação necessária para fins de comparativo entre as opções Locação via BTS versus Construção.

A partir dos problemas identificados, o referido relatório de auditora da CGU concluiu que apesar de ter sido elaborado modelo financeiro com vistas a demonstrar vantajosidade da locação via BTS, a ECT limitou-se em comparar a locação via BTS com a possibilidade de construção, se abstendo de comparar com outras opções disponíveis no mercado imobiliário. Ademais, verificou-se que a ECT contemplou em seu modelo econômico-financeiro índices e valores indevidos que atribuíram uma vantagem irregular à opção de locação via BTS, com risco de ocasionar à ECT um prejuízo na ordem de R\$ 144.041.061,39.

Como agravo, verificou-se que para as Unidades de Salvador/BA e Jabotão dos Guararapes/PE, o próprio modelo elaborado pela ECT, mesmo considerando índices e valores indevidos que atribuíam vantagem irregular ao BTS, apresentaram resultados que não justificavam qualquer vantajosidade da locação sob medida frente à opção de construção de suas instalações, ficando evidente a prática de ato antieconômico quando da celebração dos contratos de locações das Unidades analisadas.

## **2.6 Avaliação da Gestão de Tecnologia da Informação**



A avaliação da adequação das Contratação e Gestão de Bens e Serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação pela ECT analisou, em relação aos contratos da área vigentes no exercício 2016, se a escolha da solução de TI foi precedida de estudos que comprovem sua viabilidade e adequação; se as soluções contratadas estão sendo devidamente utilizadas; se houve adequada pesquisa de preço de mercado e se os preços contratados estão dentro da faixa de mercado.

A partir dos testes empregados, verificou-se que todos os contratos da amostra possuem estudos que comprovam a viabilidade e adequação da solução de TI, com a comprovação, por parte da ECT, de que as contratações atenderam às necessidades da Entidade, sendo a motivação para a contratação suportada por demonstrativo de resultados e com a existência de justificativa embasada por avaliação de custo-benefício para a contratação, conforme a documentação apresentada pelo gestor.

No mesmo sentido, para os todos os contratos da amostra, verificou-se que foram feitas pesquisas de preços de Mercado, compondo o Estudo Técnico Preliminar da Contratação. Entretanto, o gestor alegou que não foram identificadas contratações similares da Administração Pública que pudessem ser utilizadas como parâmetro para compor o cálculo dos preços de referência, estando, portanto, os preços de referência das licitações embasados apenas em pesquisas de mercado, com exceção do contrato 144/2016, para o qual houve o levantamento de preços junto a outros órgãos da administração pública.

Questionado sobre a falta de cotação de objetos similares junto a outros órgãos da Administração Pública, o gestor informou que a determinação do preço de referência seguiu todos os procedimentos previstos em manual da ECT, e não houve a consideração de objetos semelhantes adquiridos por outros órgãos da administração pública devido às particularidades do “ambiente dos Correios” e as especificações técnica dos objetos contratados, que diferem dos que a auditoria utilizou como exemplos para indicar que existiriam contratações anteriores realizadas por outros órgãos públicos.

A equipe de auditoria considerou pertinente o posicionamento da Empresa. Contudo, constatou que essa situação indica que apenas os Correios, em toda a administração pública, de todas as esferas de governo, estão adquirindo objetos com essas especificações, indicando problemas como a restrição de fornecedores para as necessidades da Unidade e baixo percentual de desconto do preço contratado em relação ao preço de referência.

Nesse sentido, entende-se que uma definição de especificações mais simples poderia aumentar a competitividade do processo de contratação e reduzir os preços contratados, de modo que cabe, para o caso em análise, a sugestão para que a Auditoria Interna e/ou a área de Compliance da empresa realizem avaliação sobre a necessidade dessas especificações diferenciadas e a possibilidade de contratação de objetos com especificações mais usuais para as necessidades da ECT.

## **2.7 Avaliação dos Controles Internos Administrativos**

A avaliação dos controles internos em nível de entidade tem por objetivo verificar se a estrutura de controle está adequadamente concebida e funcionando de forma eficaz, ou seja, constatar a presença e o efetivo funcionamento de todos os componentes da estrutura de controle interno. Na presente auditoria, o trabalho realizado se apropriou das conclusões do Relatório de Auditoria Interna ECT nº 2017006 – Controles Internos Administrativos.



A análise dos Controles Internos Administrativos, em Nível de Entidade tem como objetivo avaliar a qualidade e suficiência dos controles instituídos pela Unidade com vistas a garantir que seus objetivos estratégicos sejam atingidos. Para isso, é utilizado o modelo de avaliação do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), organização internacional criada para prevenir e evitar fraudes nos procedimentos e processos internos de empresas, e que considera os seguintes componentes para a avaliação do sistema de controles internos de uma entidade: a) ambiente de controle; b) avaliação de risco; c) atividades de controle; d) informação e comunicação; e) monitoramento.

O referido Relatório da Auditoria Interna da ECT (AUDIT) teve por objetivo geral verificar se os mencionados controles eram, relativamente a 2016, capazes de identificar, evitar e corrigir falhas e irregularidades, bem como de minimizar riscos inerentes aos processos relevantes da Empresa.

Entre as constatações mais relevantes, destaca-se a ausência de tratamento dos Riscos Estratégicos identificados no Plano Estratégico Correios 2020 – Ciclo 2015/2018. Ademais, foram identificadas constatações cujas prioridades foram classificadas como alta e que foram reincidentes no exercício de 2016 e que se encontravam como pendentes até o fechamento dos trabalhos da auditoria, tais como:

- Gerenciamento de risco limitado;
- Pagamento de remuneração variável a dirigentes apesar de a empresa ter apresentado prejuízo (R\$ 322,5 mil);
- Monitoramento de riscos em nível de entidade com limitações;
- Fatores associados a fraudes não considerados na elaboração da Matriz de Riscos Estratégicos;
- Baixa capacidade de prevenção e correção de deficiência de controle (as indenizações decorrentes de extravio, espoliação, atrasos, etc de objetos postais aumentou de R\$ 85,2 milhões em 2014 para R\$ 153,5 milhões em 2015).

Por fim a auditoria, enumerou diversas falhas que indicam uma piora no que diz respeito ao ambiente de controle da empresa caindo de uma pontuação média de 2,48 pontos de 2015 para 2,39 pontos em 2016.

Componente/Princípio	Pontuação Média	Classificação
<b>Sistema de Controles Internos</b>	<b>2,39</b>	<b>Controle pouco eficaz</b>
Ambiente de Controle	2,13	Controle pouco eficaz
Avaliação de Riscos	2,23	Controle pouco eficaz
Atividades de Controle	2,22	Controle pouco eficaz
Informação e Comunicação	2,99	Controle de eficácia mediana
Monitoramento	2,39	Controle pouco eficaz

Ressalta-se ainda que, no referido Relatório, a AUDIT/ECT avaliou os princípios e os componentes dos controles internos da Empresa em 2,39 pontos, o que os coloca entre a classe dos controles pouco eficazes e dos medianamente eficazes. Contudo, o mesmo relatório alerta que essa pontuação decorre apenas dos procedimentos aplicados neste trabalho, e que ao serem consideradas as informações relativas a follow-up, percebe-se um viés de baixa que justifica um arredondamento



para baixo desse valor e o enquadramento do resultado desta auditoria na classe dos controles pouco eficazes.

Ainda acerca dos Controles Internos, foi analisada a atuação da Auditoria Interna da empresa, responsável pela avaliação dos controles internos e do gerenciamento de riscos e da governança, representando a terceira linha de defesa da entidade.

A esse respeito, a auditoria das contas de 2015 da ECT apontou a insuficiente atuação da Auditoria Interna para avaliação sobre a qualidade dos controles internos administrativos da ECT, concluindo que o desempenho da Unidade não permitia suficientes avaliações sobre a qualidade dos controles internos dos diversos macroprocessos de gestão da ECT, devido ao reduzido quantitativo de relatórios expedidos no exercício em análise e anteriores, além da baixa qualidade dos relatórios em termos de abrangência e profundidade dos exames e de suas recomendações.

Na presente avaliação, a auditoria da CGU buscou atualizar a situação verificada na auditoria das contas de 2015, especificamente em relação ao índice de execução das auditorias previstas no Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna (PAINT) da ECT para 2016 e também em relação à qualidade dos relatórios da auditoria, sendo que, neste caso, optou-se por utilizar os relatórios mais recentes da Auditoria Interna da ECT.

Foram analisados três relatórios relacionados a diferentes áreas da empresa (Indicadores de Desempenho, Controles Internos Administrativos, Licitações e Gestão de Contratos). A avaliação concluiu que houve aprimoramentos em relação à qualidade dos trabalhos, sendo que os três relatórios analisados foram apropriados pela equipe da CGU no presente relatório de auditoria de contas.

Em relação à quantidade de auditorias concluídas, a avaliação concluiu que 74% dos trabalhos previstos nos exercícios 2014 a 2016 que não foram concluídos até o final do exercício de 2016.

Sobre as providências da unidade para a melhoria do desempenho da auditoria, no exercício 2017 houve mudanças dos responsáveis pela Unidade, e foi implementado um plano para a conclusão e o encaminhamento dos 71 relatórios retidos dos PAINTS de 2013, 2014, 2015 e 2016, visando o cumprimento das recomendações exaradas do relatório de auditoria das contas de 2015, sendo que até o presente momento, a unidade informou a conclusão de 12 auditorias e o encaminhamento para apreciação e aprovação pelo Conselho de Administração.

## **2.8 Avaliação dos Controles Internos Administrativos - Demonstrações Contábeis**

Os controles internos da ECT relacionados à elaboração das demonstrações contábeis e de relatórios financeiros foram analisados em relação aos seguintes componentes: ambiente de controle, avaliação de risco, procedimentos de controle, informação e comunicação e monitoramento.

A equipe de auditoria detectou deficiências estruturantes que podem impactar a integridade do processo de elaboração dos demonstrativos contábeis e relatórios financeiros, conforme relatado nos parágrafos a seguir:

Em relação ao Ambiente de Controle, as principais fragilidades identificadas estão relacionadas ao cumprimento da Norma Brasileira de Contabilidade PG 12,



referente ao Programa de Educação Profissional Continuada para os profissionais da área contábil, e a subordinação das atividades de compras, pagamentos, registros contábeis e conciliação contábil a mesma Vice-Presidência, prejudicando o princípio da separação de atribuições ou responsabilidades entre diferentes pessoas, especialmente as funções ou atividades-chave de autorização, execução, atesto/aprovação, registro e revisão.

Sobre a Avaliação de Risco, foram identificadas fragilidades nos sistemas computacionais ERP (Módulos de Ativo Fixo, Estoque, Gestão de Contrato), IUS e Populis, que são os sistemas de suporte à elaboração dos demonstrativos contábeis e relatórios financeiros. A auditoria considera que as falhas e pontos críticos identificados representam risco a integridade do processo de preparação dos referidos demonstrativos e relatórios, sendo que não houve informações, por parte da ECT, se esses riscos estão avaliados e hierarquizados para tratamento.

Em relação aos Procedimentos de Controle, verificou-se que a ECT possui procedimentos estabelecendo a realização de verificações, conferências, conformidades, conciliações dos registros contábeis e financeiros que serão evidenciados nas demonstrações e relatórios, sendo que esses procedimentos poderão ser aprimorados com a implementação completa do método corporativo de gerenciamento de riscos identificados. Esses procedimentos também deverão ser aprimorados com a implementação completa do método corporativo de gerenciamento de riscos que está em andamento.

Acerca da Informação e Comunicação, a análise da equipe de auditoria verificou que a ECT possui mecanismos de controle que permitem assegurar de modo razoável a confiabilidade, qualidade, suficiência, pertinência e oportunidade das informações contábil-financeiras geradas e comunicadas. Observou-se que existem diretrizes para a correta documentação das informações e o processamento das comunicações que afetam as demonstrações contábeis e os relatórios financeiros.

Sobre o Monitoramento, foram detectadas diversas deficiências nos manuais de contabilidade e em manuais de outras áreas responsáveis por processos geradores de informações contábeis. Na manifestação apresentada a ECT informou que, acerca das deficiências detectadas nos manuais da empresa para elaboração dos demonstrativos contábeis, o DECON encaminhará ao DGORC as informações, sob o aspecto técnico, necessárias para inclusão/alteração dos manuais vigentes.

## **2.9 Avaliação do Cumprimento das Recomendações da CGU**

O Plano de Providências Permanente – PPP é a agenda do Controle Interno com o gestor, para o devido acompanhamento das providências adotadas pela unidade para saneamento ou mitigação das constatações identificadas pela CGU.

No âmbito da ECT, o tratamento do Plano de Providências é realizado em reuniões mensais com participantes das Vice-Presidências da Empresa, com vistas à elaboração e validação do posicionamento apresentado.

As informações extraídas do Monitor, sistema interativo entre a CGU e o gestor para o referido acompanhamento, resumem a situação das recomendações expedidas por este Órgão de Controle Interno no que tange o exercício de 2016 e mostram conformidade com o item 8.2 do Relatório de Gestão da Unidade:



Situação	Quantidade
Recomendações atendidas no exercício de 2016	03
Recomendações canceladas no exercício de 2016	27
Recomendações em monitoramento em 31/12/2016	230

Registre-se que o cancelamento realizado pela CGU se refere, em sua maioria, à consolidação de recomendações, agrupadas com a finalidade de racionalizar os trabalhos de monitoramento.

Quanto às recomendações ainda em monitoramento, destacam-se os apontamentos relacionados à análise dos mecanismos de controles internos existentes nos Postos Avançados de Correios, consignados na Nota Técnica 2320/2013/DRCOM/DR/SFC/CGU.

O acompanhamento das providências adotadas pelo gestor permanecerá sendo realizado por meio do PPP da ECT.

## 2.10 Avaliação sobre a utilização do Sistema de Gestão de Processos Disciplinares (CGU-PAD)

A CGU mantém o Sistema de Gestão de Processos Disciplinares (CGU-PAD) com a finalidade de armazenar e disponibilizar, de forma rápida e segura, as informações sobre os procedimentos disciplinares instaurados no âmbito dos órgãos, entidades, empresas públicas e sociedades de economia mista do Poder Executivo Federal.

A avaliação da equipe de auditoria da CGU buscou verificar se os processos administrativos disciplinares instaurados pela ECT no exercício de 2015 foram devidamente cadastrados no CGU-PAD.

Cumprir destacar que os normativos internos da ECT preveem três modalidades de procedimentos disciplinares, a saber: Apuração Direta, Sindicância Sumária e Sindicância por Comissão. Conforme entendimento mantido com a Corregedoria-Geral da União, somente os processos disciplinares do tipo Sindicância por Comissão são cadastrados no CGU-PAD, cabendo aos sistemas próprios da ECT o registro dos processos das outras duas modalidades.

A partir de informações prestadas pela ECT acerca da quantidade de processos disciplinares instaurados em 2016, obteve-se os seguintes quantitativos:

Modalidade	Total de Processos em 2016	Representação (%)
Apuração Direta	10.652	98,69
Sindicância Sumária	90	0,83
Sindicância por Comissão	51	0,47
<b>Total</b>	<b>10.793</b>	<b>100</b>

Foi verificado que todos os 51 processos informados foram devidamente cadastrados no sistema e as informações sobre a situação de cada processo está atualizada.



Em relação ao exercício 2015, observa-se que em 2016 houve aumento na quantidade de processos de Apuração Direta e de Sindicância por Comissão, com redução nos processos de Sindicância Sumária, conforme depreende-se da tabela a seguir:

<b>Modalidade</b>	<b>Total de Processos em 2015</b>	<b>Total de Processos em 2016</b>	<b>Diferença</b>	<b>%</b>
Apuração Direta	9.341	10.652	1.311	14%
Sindicância Sumária	121	90	-31	-26%
Sindicância por Comissão	23	51	28	122%
<b>Total</b>	<b>9.485</b>	<b>10.793</b>	<b>1.308</b>	

Ressalta-se a informação do Relatório de Gestão acerca da implantação, em 07 de novembro de 2016, do Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) nos Correios, objetivando racionalizar a quantidade de processos administrativos disciplinares para os casos envolvendo condutas de baixo potencial ofensivo, resultantes em infrações disciplinares de penalidade de advertência. A partir da data de implantação do TAC até 31 de dezembro de 2017, foram registradas 60 consultas de aceitação prévias e ofertas de Termo de Ajustamento de Conduta, que representam economia processual para a Empresa.

## **2.11 Avaliação da atuação da Ouvidoria da Unidade**

A Ouvidoria da ECT está estruturada com base em normativos estabelecidos e com organograma sedimentado. A vinculação ao Conselho de Administração atribui à Ouvidoria dos Correios papel estratégico de agente de governança, responsável por transformar as manifestações e denúncias em informações que são disponibilizadas para a instância decisória da empresa, servindo de referência para a modernização e da melhoria dos serviços prestados à sociedade.

As principais reclamações recebidas pela ECT, no exercício de 2016, são referentes a atrasos, extravios, roubos, avalias e espoliação. Estas demandas geram um prejuízo considerável a ECT, tanto financeiro (indenizações) quanto na imagem institucional, e são utilizados como indicador de eficiência da Atividade operacional. Entre o período de 2011 a 2016, o prejuízo registrado com estas reclamações aumentou progressivamente, alcançando um crescimento de aproximadamente 336%. A equipe de auditoria entende que este crescimento se deve, em grande parte, a uma degradação crescente da atividade operacional da ECT e, em certa medida, ao aumento da eficiência operacional da Ouvidoria.

Os relatórios de recomendação de melhorias, elaborados a partir das análises das demandas recebidas pela Ouvidoria e disponibilizados à Presidência dos Correios, dando subsídios para uma tomada de decisão por parte da gestão da organização, com base na opinião e avaliação dos usuários dos produtos e serviços da empresa. Entretanto, não houve a informação, por parte da ECT, de atividades ou processos que foram modificados a partir dos relatórios da Ouvidoria da empresa.

Observa-se que a Ouvidoria da ECT cumpre seu papel de receber demandas, endereça-las às áreas responsáveis pelas providências e de fornecer subsídios à gestão para a tomada de decisões, representando um indicador da qualidade operacional dos



serviços prestados pela ECT. Entretanto, não houve a comprovação de que o gestor utiliza os resultados da atuação da Ouvidoria como instrumento de melhoria da gestão.

### **3. Conclusão**

Eventuais questões formais que não tenham causado prejuízo ao erário, quando identificadas, foram devidamente tratadas por Nota de Auditoria e as providências corretivas a serem adotadas, quando for o caso, serão incluídas no Plano de Providências Permanente ajustado com a UJ e monitorado pelo Controle Interno. Tendo sido abordados os pontos requeridos pela legislação aplicável, submetemos o presente relatório à consideração superior, de modo a possibilitar a emissão do competente Certificado de Auditoria.

Brasília/DF.

**Nome:** ANA PAULA BICALHO FELIX DE ALMEIDA  
**Cargo:** AUDITOR FEDERAL DE FINANÇAS E CONTROLE

**Assinatura:**

**Nome:** FELIPE WINTER ALVES  
**Cargo:** AUDITOR FEDERAL DE FINANÇAS E CONTROLE

**Assinatura:**

**Nome:** MARCELO MONTALVAO REIS  
**Cargo:** AUDITOR FEDERAL DE FINANÇAS E CONTROLE

**Assinatura:**

Relatório supervisionado e aprovado por:

---

DANIEL GONTIJO MOTTA  
Coordenador-Geral de Auditoria de Estatais dos Setores de Logística e Serviços



## **1 CONTROLES DA GESTÃO**

### **1.1 CONTROLES INTERNOS**

#### **1.1.1 AUDITORIA DE PROCESSOS DE CONTAS**

##### **1.1.1.1 INFORMAÇÃO**

#### **Avaliação da conformidade das peças exigidas no art. 13 da IN TCU nº 63/2010.**

##### **Fato**

A análise do Rol de Responsáveis cadastrados no sistema e-contas do TCU identificou os seguintes períodos a descoberto dos responsáveis pelas Funções Gerenciais nos períodos abaixo assinalados:

<b>Função</b>	<b>Período Descoberto</b>
Vice-presidência de Serviços	Período a descoberto de 27/1/2016 a 2/2/2016
Presidente do Conselho de Administração	Período a descoberto de 13/5/2016 a 30/8/2016
Vice-Presidência do Conselho de Administração	Período a descoberto de 1/9/2016 a 31/12/2016
Vice-Presidência de Finanças e Controles Internos	Período a descoberto de 1/1/2016 a 4/1/2016

Questionada por meio da Solicitação de Auditoria 201701084/04, a Unidade apresentou o Memorando 13346/2017- GGOC/DGORC/SUCGE/PRESI, de 26 de setembro de 2017, que encaminhou atas de reuniões da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração ocorridas no exercício 2016, indicando a ausência dos responsáveis pelos cargos. Em resposta ao Relatório Preliminar, o Memorando nº 2/2017/DGORC-SUCGE, de 23 de novembro de 2017 apresentou os ocupantes interinos dos cargos “Vice-presidência de Serviços” e “Presidente do Conselho de Administração” nos períodos apontados pela CGU. Para os demais cargos, foi informado que não houve indicação e os períodos realmente ficaram a descoberto.

No campo “Contatos” cadastrado no Sistema E-Contas do TCU para o Rol de Responsáveis pela gestão de 2016 da ECT, foi informado, para a maioria dos responsáveis, os respectivos endereços de e-mail profissionais. De acordo com a orientação do TCU presente no sistema para o preenchimento deste campo, “*Devem ser inseridos no e-Contas os dados de contatos pessoais dos responsáveis e não o endereço, o telefone e o e-mail da instituição onde trabalha o responsável*”. A esse respeito, o Memorando nº 2/2017/DGORC-SUCGE informou que “*em consulta feita ao TCU sobre o assunto, aquele órgão orientou a se utilizar o e-mail institucional, caso não estivesse disponível a outra informação (mensagem eletrônica anexa)*”.

Portanto, a homologação do Rol de Responsáveis da ECT referente ao exercício 2016 será realizada com base nas informações apresentadas pela empresa no curso da presente auditoria.

Com relação ao Relatório de Gestão, verificou-se que em quase sua totalidade foram atendidas as orientações para a elaboração do conteúdo previstas nos incisos I, II



e III do art. 13 da IN TCU nº 63/2010. As exceções ao pleno atendimento às orientações do Tribunal são apresentadas a seguir.

Quanto às “ CONSIDERAÇÕES GERAIS ” do Relatório de Gestão, no item 3 “VISÃO GERAL”, quanto à elaboração do conteúdo do item de informação “Organograma”, apesar de apresentar um modelo de organograma definido em 11 (onze) figuras, com a descrição sucinta das funções das Áreas ou Subunidades Estratégicas, a figura 4 - *Organograma Vice-Presidência de Finanças e Controles Internos (VIFIC)* – ficou completamente ilegível na versão do relatório entregue.

Com relação à seção “PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E RESULTADOS”, no item “Planejamento organizacional”, não foi encontrada nenhuma menção às Limitações internas da unidade (problemas de instalações, deficiências de pessoal, restrições no orçamento e nos recursos financeiros ou outras que, de forma exclusiva ou conjunta, levaram à opção por um determinado caminho ou orientação para a gestão em detrimento de outras opções). Já no item “**Desempenho orçamentário**”, apesar de apontar algumas dificuldades enfrentadas pela UPC na execução do orçamento, não foram apontados, de forma objetiva, os reflexos disso no cumprimento de seus objetivos.

Em resposta a análise preliminar acima, a ECT, através do Memo nº2/201/DGORC-SUCGE, fez as seguintes considerações:

*“2. Seção PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL: a apresentação de outras dificuldades vivenciadas em 2016 encontra-se ao longo do relatório, cabendo destacar o item INTRODUÇÃO.”*

Com relação à manifestação, cabe constatar a falta de objetividade e clareza neste tipo de resposta superficial, apresentada pela estatal. Além de não apontar, objetivamente, as outras dificuldades encontradas, deixando uma vaga ideia de que estas dificuldades se encontram ao longo do relatório, a estatal continua omissa no que concerne à apresentação de reflexos decorrentes destas dificuldades enfrentadas, sobretudo do ponto de vista do impacto disto no cumprimento de seus objetivos.

Com relação à seção “GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS”, no item de informação “Atuação da unidade de auditoria interna”, não foi indicado caminho, disponível na Internet, para acesso ao estatuto ou normas que regulam a atuação da auditoria interna, como também, não foram encontradas normas ou estatuto inseridos no anexo do relatório de gestão. Além disso, não foi encontrada nenhuma descrição da sistemática de comunicação à alta gerência, ao conselho de administração, sobre riscos considerados elevados decorrentes da não implementação das recomendações da auditoria interna pela alta gerência. No que concerne a essa exigência, a UPC limitou-se a informar, no subitem 4.3.5 do seu relatório, que não foi adotada comunicação sistemática até o momento. A ECT ainda apresenta a justificativa para o não atendimento desta exigência, no mesmo subitem do seu relatório, conforme parágrafo transcrito abaixo:

*“4.3.5 Não obstante a ausência da referida comunicação sistemática, a AUDIT realizou estudos para classificação de riscos e em 2016 emitiu a Nota Técnica AUDIT 874/2016: Classificação de Constatações e de Relatórios de Auditoria. O nível de prioridade foi definido com base na Matriz GUT, que é uma técnica de priorização que emprega as seguintes variáveis: gravidade, urgência e tendência”. (Original sem grifos)*



Ainda na mesma seção, no item de informação “Gestão de riscos e controles internos”, não foram atendidas as orientações para a elaboração do conteúdo desta seção. Segundo informa o relatório da ECT, a empresa ainda não implementou uma sistemática gestão de riscos, incluindo informações sobre controles internos instituídos para mitigá-los, conforme determina a IN TCU 63/2010.

Em resposta a análise preliminar, em relação à seção “ GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS”, descrita acima, a ECT, através do Memo nº2/201/DGORC-SUCGE, fez as seguintes considerações:

*“3. Seção GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS, no que tange às normas que regulam a auditoria interna, foi citado no item 4.3, conforme transcrição:*

*“Em 12/1/1970, por meio da Resolução 004/70, o Conselho de Administração dos Correios criou a Auditoria Interna. A Auditoria Interna dos Correios é vinculada ao Conselho de Administração, conforme previsão estatutária, art. 19, do Decreto 8.016/2013.*

*O Manual de Organização dos Correios, módulo 2, trata da estrutura organizacional do núcleo de governança e o capítulo 6 descreve a Auditoria Interna com sua estrutura e macroatividades. ”*

*Ainda na Seção GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS, a sistemática de comunicação ao Conselho de*

*Administração foi citada no item 4.3.4:*

*(...)*

*“Após aprovação do relatório de auditoria pelo Conselho de Administração, são adotadas as seguintes providências:*

*(...)*

*Em relação à assunção de riscos, informa-se que foi incluída na documentação descritiva do processo “Acompanhar Recomendações e Determinações ” a possibilidade de o gestor, caso não concorde com a implementação de recomendação de auditoria, preencher e assinar o Termo Assunção de Risco. As atividades relacionadas a esse processo estão sendo normalizadas para que seja realizada a sua implementação.”*

Entende-se, pela resposta apresentada, que a estatal ainda não possui uma sistemática de comunicação devidamente implementada na empresa para casos de riscos considerados elevados. Também não foi informado prazo para a conclusão da normatização deste assunto e a sua efetiva implementação.

Com relação à seção “ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO”, no que concerne à “Gestão de Pessoas” cabe informar que a ECT não apresentou nenhum estudo conclusivo para avaliar a distribuição do pessoal no âmbito da unidade, especialmente no contexto da execução da sua atividade-fim.

Quanto à elaboração do conteúdo do item de informação “Gestão do patrimônio imobiliário da União”, a ECT afirma que ainda não implementou o Sistema de Registro



dos Imóveis de Uso Especial da União SPIUnet para registros das informações dos imóveis da União que estão na sua responsabilidade.

Já no que concerne à “Gestão da Tecnologia da Informação” não foram informados de forma clara os pontos abaixo transcritos e em negrito, exigidos nas orientações para elaboração deste item:

- *Descrição dos principais sistemas de informação da UPC, especificando pelo menos seus objetivos, **principais funcionalidades, responsável técnico, responsável da área de negócio e criticidade para a unidade;***
- *Descrição dos projetos de TI desenvolvidos no período, destacando os resultados esperados, o alinhamento com o Planejamento Estratégico e Planejamento de TI, os valores orçados e gastos e os prazos de conclusão; e*
- *Medidas tomadas para mitigar eventual dependência tecnológica de empresas terceirizadas que prestam serviços de TI para a unidade.*

Da mesma forma, quanto à elaboração do conteúdo do item de informação “Principais sistemas de informações”, não foram informados de forma clara os pontos abaixo transcritos e em negrito, exigidos nas orientações para elaboração deste item:

- *Se se tratarem de sistema em desenvolvimento, informar sobre prazo para conclusão, orçamento de desenvolvimento, riscos associados; e*
- *Avaliação de riscos relacionados à continuidade e disponibilidade dos sistemas e medidas para mitigar eventuais riscos existentes. (Original sem grifos)*

Para este ponto, a manifestação da ECT apresentou as seguintes considerações:

*3. Seção ÁREAS ESPECIAIS DE GESTÃO, no que concerne à Gestão da Tecnologia da Informação, esclarecemos que o Anexo 6 do relatório apresenta os principais sistemas, conforme a orientação para o item. Quanto às medidas para evitar possível dependência tecnológica de empresas terceirizadas, entendemos que não caberia mencionar, tendo em vista o descrito no item 5.3.:*

*"Em 2016, a manutenção dos sistemas foi realizada pelas equipes internas (próprias) e também, a partir do segundo semestre, com recursos terceirizados, viabilizados por meio da contratação de duas fábricas de software externas. "*

*Ainda nessa seção, com relação à avaliação de risco de continuidade, no item 5.3.1, foi mencionado o que segue:*

*"No que tange aos servidores, a grande maioria dos sistemas, notadamente os principais, operam em arquiteturas clusterizadas localmente, com vários nós, minimizando o impacto de falhas pontuais. Estruturas de rede também são replicadas. O backup é realizado sistematicamente e o cofreamento direcionado a instalação física em outro endereço, para segurança. "*

Na análise desta resposta da ECT, cabe esclarecer que foi realizada a avaliação do anexo 6, o qual continua não atendendo ao modelo proposto pelo TCU para o respectivo item, sobretudo quanto à descrição das principais funcionalidades dos sistemas de informação, responsável técnico, responsável da área de negócio e criticidade para a unidade. Neste sentido, entende-se que o anexo 6 limitou-se a



informar os principais sistemas e seus respectivos objetivos, restando a complementação da descrição destes pontos aqui negritados.

Além disso, importa registrar que a estatal optou por não mencionar qualquer tipo de medida tomada para mitigar eventual dependência tecnológica de empresas terceirizadas que prestam serviços de TI para a unidade, tendo em vista que a manutenção dos sistemas foi realizada pelas equipes internas (próprias) e também, a partir do segundo semestre, com recursos terceirizados, viabilizados por meio da contratação de duas fábricas de software externas.

Com relação à avaliação de risco de continuidade, item 5.3.1, considera-se que a ECT apresentou, de fato, conforme acima, medidas para mitigar eventuais riscos existentes, restando ainda uma clara e objetiva avaliação dos riscos relacionados à continuidade e disponibilidade dos sistemas.

## **1.1.2 AVALIAÇÃO DOS CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS**

### **1.1.2.1 INFORMAÇÃO**

#### **Avaliação dos controles internos administrativos da ECT.**

##### **Fato**

A avaliação dos controles internos em nível de entidade tem por objetivo verificar se a estrutura de controle está adequadamente concebida e funcionando de forma eficaz, ou seja, constatar a presença e o efetivo funcionamento de todos os componentes da estrutura de controle interno. Na presente auditoria, o trabalho realizado se apropriou das conclusões do Relatório de Auditoria Interna ECT nº 2017006 – Controles Internos Administrativos.

Para análise dos Controles Internos Administrativos a Auditoria Interna utilizou o modelo de avaliação do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), organização internacional criada para prevenir e evitar fraudes nos procedimentos e processos internos de empresas, e que considera os seguintes componentes para a avaliação do sistema de controles internos de uma entidade: a) ambiente de controle; b) avaliação de risco; c) atividades de controle; d) informação e comunicação; e) monitoramento.

Assim, o referido relatório de auditoria teve por objetivo geral verificar se os mencionados controles, relativamente a 2016, eram capazes de identificar, evitar e corrigir falhas e irregularidades, bem como de minimizar riscos inerentes aos processos relevantes da Empresa.

Entre as constatações mais relevantes, destaca-se a ausência de tratamento dos Riscos Estratégicos identificados no Plano Estratégico Correios 2020 – Ciclo 2015/2018. Ademais, foram identificadas constatações cujas prioridades foram classificadas como alta e que foram reincidentes no exercício de 2016, estando pendentes de atendimento até o fechamento dos trabalhos da auditoria, tais como:

- Gerenciamento de risco limitado;
- Pagamento de remuneração variável a dirigentes apesar de a empresa ter apresentado prejuízo (R\$ 322,5 mil);
- Monitoramento de riscos em nível de entidade com limitações;



- Fatores associados a fraudes não considerados na elaboração da Matriz de Riscos Estratégicos;
- Baixa capacidade de prevenção e correção de deficiência de controle (as indenizações decorrentes de extravio, espoliação, atrasos, etc de objetos postais aumentou de R\$ 85,2 milhões em 2014 para R\$ 153,5 milhões em 2015).

Por fim a auditoria, enumerou diversas falhas que indicam uma piora no que diz respeito ao ambiente de controle da empresa caindo de uma pontuação média de 2,48 pontos de 2015 para 2,39 pontos em 2016.

Componente/Princípio	Pontuação Média	Classificação
Ambiente de Controle	2,13	Controle pouco eficaz
Avaliação de Riscos	2,23	Controle pouco eficaz
Atividades de Controle	2,22	Controle pouco eficaz
Informação e Comunicação	2,99	Controle de eficácia mediana
Monitoramento	2,39	Controle pouco eficaz
<b>Sistema de Controles Internos</b>	<b>2,39</b>	<b>Controle pouco eficaz</b>

Ressalta-se ainda que no referido Relatório, a AUDIT/ECT avaliou os princípios e os componentes dos controles internos da Empresa em 2,39 pontos, o que os coloca entre a classe dos controles pouco eficazes e dos medianamente eficazes. Contudo, o mesmo relatório alerta que essa pontuação decorre apenas dos procedimentos aplicados neste trabalho, e que ao serem consideradas as informações relativas a *follow-up*, percebe-se um viés de baixa que justifica um arredondamento para baixo desse valor e o enquadramento do resultado desta auditoria na classe dos controles pouco eficazes.

### 1.1.2.2 CONSTATAÇÃO

#### **Necessidade de aprimoramento dos controles internos relacionados à elaboração das Demonstrações Contábeis da ECT.**

##### **Fato**

Os controles internos da ECT relacionados à elaboração das demonstrações contábeis e de relatórios financeiros foram analisados em relação aos seguintes componentes: ambiente de controle, avaliação de risco, procedimentos de controle, informação e comunicação e monitoramento.

Em resposta a Solicitação de Auditoria nº 201701084/02, os Correios encaminharam o Ofício 096/2017-PRESI/SEGER/DEREL contendo parcialmente os esclarecimentos solicitados.

Em relação ao Ambiente de Controle observa-se que, no Manual da Organização - MANORG Mod. 4, Cap. 4 estão definidas as atribuições do Departamento de Contabilidade – DECON e a forma de designação para a função de Chefe do Departamento de Contabilidade (Por meio de Portaria e de Procuração da Presidência para realização das atividades relacionadas aos processos contábeis).

Já em análise ao Plano Anual de Educação Corporativa PAEC, verificou-se que a atualização e desenvolvimento dos conhecimentos e habilidades não são suficientes para o desempenho satisfatório das tarefas. O Conselho Federal de Contabilidade (CFC)



regulamentou, por meio da Norma Brasileira de Contabilidade PG 12, o Programa de Educação Profissional Continuada (PEPC) para os profissionais da contabilidade. Esta Norma abrange toda a equipe de preparadores das demonstrações contábeis, não apenas aqueles que as assinam. A Norma prevê que os contadores devem cumprir 40 pontos de Educação Profissional Continuada por ano-calendário, a partir de 2014. Da pontuação anual exigida, no mínimo 20% deve ser cumprida com atividades de aquisição de conhecimento.

Portanto, observou-se que a ECT, no exercício de 2016, não cumpriu a Norma Brasileira de Contabilidade PG 12, referente ao Programa de Educação Profissional Continuada (PEPC) para os profissionais da área contábil, o que pode representar um prejuízo ao processo de preparação das demonstrações contábeis.

Ainda com relação ao Ambiente de Controle, nos organogramas da *DECON e da CEFIN, disponíveis no MANORG MOD. 04, CAP.1, Anexo 1 e MANORG Mod. 7, Cap. 7, Anexo 1*, observa-se que as atividades referentes a contabilidade dos Correios e sua subsidiária (lançamentos contábeis, composição de saldo, conciliação de contas, etc...), são efetuados pela Gerência de Contabilidade – GCON/CEFIN que está vinculada a Central de Serviços Financeiros – CEFIN/VIPAD, mas subordinada tecnicamente ao Departamento de Contabilidade – DECON, conforme atribuições expressas no MANORG, Mod. 7, Cap. 7. Na estrutura organizacional dos Correios as responsabilidades para elaboração das Demonstrações Financeiras estão definidas no MANORG.

Ao verificarmos as atribuições da CEFIN identificamos que no manual da Vice-presidência de Administração – VIPAD, MANORG 7, CAP. 1, se apresentam sob o mesmo nível hierárquico as atribuições:

- **Contratar:** A Central de Serviços Administrativos – CESAD tem a função de gerir os processos e coordenar os recursos responsáveis pelas atividades transacionais de contratação, gestão administrativa de instrumentos contratuais, cadastro de materiais, serviços e fornecedores, gestão de ativos e serviços gerais.
- **Pagar e Contabilizar (e conciliar):** A Central de Serviços Financeiros – CEFIN tem a função de gerir os processos e coordenar os recursos aplicados às atividades transacionais de Operações Financeiras, Contas a Receber, Contas a Pagar, Contabilidade e Tributos dos Correios.

A CESAD e a CEFIN estão subordinadas técnica e administrativamente a Superintendência Executiva do CSC Corporativo – SECSC/VIPAD e tecnicamente aos departamentos correlatos a VIPAD e VIFIC, respectivamente (CESAD – MANORG MOD. 7, CAP. 9; CEFIN MOD. 7, CAP. 7). Mesmo com a subordinação técnica apresentada, as centrais possuem atividades com a subordinação técnica e administrativa vinculada a mesma Vice-Presidência, onde são efetivadas as atividades de compras, pagamento, registro contábil e conciliação contábil. Essa unificação de atividades, pode comprometer o princípio básico de controle interno que consiste na separação de atribuições ou responsabilidades entre diferentes pessoas, especialmente as funções ou atividades-chave de autorização, execução, atesto/aprovação, registro e revisão. A segregação de funções consiste na separação das funções de autorização, aprovação, execução, controle e contabilização. Para evitar conflitos de interesses, é necessário repartir funções entre as pessoas para que não exerçam atividades incompatíveis, como executar e fiscalizar uma mesma atividade. Conforme o Conselho Federal de Contabilidade, na Resolução nº 1.212/2009, segregação de funções significa atribuir a “*pessoas diferentes as responsabilidades de autorizar e registrar transações e manter a custódia dos ativos. A segregação de funções destina-se a reduzir as*



*oportunidades que permitam a qualquer pessoa estar em posição de perpetrar e de ocultar erros ou fraudes no curso normal das suas funções”.*

Portanto, observa-se que esta nova estrutura organizacional tem o potencial de comprometer a integridade das Demonstrações Contábeis e Relatórios Financeiros.

Com relação ao aspecto Avaliação de Risco, observou-se que as principais atividades relacionadas à elaboração das demonstrações financeiras possuem ordenação lógica dos processos e estão descritas no MANCOT Mod. 3.

Após análises comparativa “*in loco*” entre os manuais internos referentes aos processos de elaboração dos demonstrativos contábeis e relatórios financeiros e os sistemas computacionais de suporte, foram detectados os seguintes gargalos:

- Sistema ERP Módulo de Ativo Fixo:
  1. Ajustes de movimentação patrimonial relativas aos padrões societários e fiscais realizados de forma manual (planilha Excel);
  2. Falta de relatórios operacionais para composição e conciliação de saldos contábeis;
  3. Divergência entres os Módulos de Contabilidade e de Ativo Fixo.
- Sistema ERP Módulo de Estoque:
  4. Ausência de relatórios operacionais para conferência e composição de saldos entre os módulos;
  5. Cálculo do CMV apurado de forma manual (planilha Excel).
- Sistema ERP Módulo de Gestão de Contrato:
  6. Ausência de relatórios/extratos operacionais para conferência e composição de contratos;
  7. Falta de gestão centralizada dos contratos de seguros para disponibilizar as informações;
  8. Atraso na aprovação e publicação das Demonstrações Financeiras, comprometendo o prazo legal;
  9. Ressalvas no parecer da Auditoria Independente por falta de acompanhamento dos inventários físicos dos estoques e de saldos em caixa;
  10. Não publicação das Demonstrações Financeiras Trimestrais e Anuais;
  11. Falta de avaliação do índice contratual (covenants) com o Banco do Brasil.
- Sistema IUS:
  12. Falta de atualização tempestiva;
  13. Falta de relatórios estáticos para apuração de saldos contabilizados;
  14. Falta de sistematização para o controle das informações de retorno de pagamentos e depósitos bancários;
  15. Falta de extratos bancários dos depósitos judiciais.
- Sistema Populis:
  16. Ausência de relatórios estáticos para conferência e composição de saldos;



17. Falta de sistematização para o controle das informações de retorno de pagamentos e depósitos bancários;

18. Sistematizar os lançamentos manuais extra folha.

Portanto, observa-se que até a implantação completa do método corporativo de gerenciamento de riscos, os Correios – ECT apresentam um processo deficitário de identificação dos gargalos e pontos críticos relacionados à elaboração das demonstrações contábeis e relatórios financeiros, não possuem escala de prioridade em função de eventos, gargalos e pontos críticos identificados, como também, não apresentam processo definido de resposta ao risco identificado. Estes fatos representam elevado risco a integridade do processo de preparação dos referidos demonstrativos e relatórios.

No que tange o aspecto Atividade de Controle, observou-se que a ECT possui separação de responsabilidades na administração financeira. Entretanto, conforme já identificado, A CESAD e a CEFIN estão subordinadas técnica e administrativamente a Superintendência Executiva do CSC Corporativo – SECSC/VIPAD e tecnicamente aos departamentos correlatos a VIPAD e VIFIC, respectivamente. Mesmo com a subordinação técnica apresentada as centrais possuem atividades com a subordinação técnica e administrativa vinculada a mesma Vice-Presidência, onde são efetivadas as atividades de compras, pagamento, registro contábil e conciliação contábil. Essa unificação de atividades, pode comprometer o princípio básico de controle interno que consiste na separação de atribuições ou responsabilidades entre diferentes pessoas, especialmente as funções ou atividades-chave de autorização, execução, atesto/aprovação, registro e revisão.

Observou-se também que a ECT possui procedimentos estabelecendo a realização de verificações, conferências, conformidades, conciliações dos registros contábeis e financeiros que serão evidenciados nas demonstrações e relatórios. Esses procedimentos poderão ser aprimorados com a implementação completa do método corporativo de gerenciamento de riscos identificados.

Nesse sentido, o DECON atua nos pontos de controle que são afetos a contabilidade enviando apenas memorandos com orientações gerais sobre os procedimentos a serem observados no fechamento contábil e outros documentos com solicitações de informações para cada área gestora de processos que impactam nas Demonstrações Financeiras.

Constata-se, assim, que a empresa conta com procedimentos que garantem razoável qualidade a atividade de controle, que deverá ser aprimorada com a implementação completa do método corporativo de gerenciamento de riscos identificados. Somente após este aprimoramento, a ECT terá suas atividades de controle razoavelmente direcionadas ao gerenciamento dos riscos potenciais e reais, capazes de afetar as demonstrações contábeis e relatórios financeiros e, portanto, a evidenciação contábil-financeira.

Em relação a Informação e Comunicação, verificou-se que a ECT possui mecanismos de controle que permitem assegurar relativamente a confiabilidade, qualidade, suficiência, pertinência e oportunidade das informações contábil-financeiras geradas e comunicadas. Entretanto, esses mecanismos de controle necessitam ser aprimorados.

Em análise “*in loco*” dos documentos que embasam a informação e o processamento das comunicações que afetam as demonstrações contábeis e os relatórios

financeiros, foi observado que a cada encerramento trimestral e anual, são encaminhados memorandos com orientações as áreas, tendo em vista que os processos dos Correios estão estruturados por Núcleos (Corporativo e de Negócios) onde os Departamentos vinculados a estes núcleos compreendem atividades de suporte ao negócio, bem como, formatam produtos e serviços vinculados a atividade fim dos Correios que geram as informações para os registros contábeis da empresa.

Observa-se, assim, que existem diretrizes para a correta documentação das informações e o processamento das comunicações que afetam as demonstrações contábeis e os relatórios financeiros. Entretanto, essas diretrizes deverão ser aprimoradas com a implementação completa do método corporativo de gerenciamento de riscos identificados.

Por fim, no que tange o Monitoramento, após análises comparativa “*in loco*” nos manuais internos referentes aos processos de elaboração dos demonstrativos contábeis e relatórios financeiros, foram detectadas as seguintes deficiências:

1. Não consta no manual de contabilidade norma específica para a execução do cálculo dos tributos fiscais diferidos. O Departamento tributário possui instrução de trabalho, que detalha os principais procedimentos, conforme regras do CPC 32. O cálculo de tributos é realizado por meio de planilhas em Excel. Fragilidade decorrente de intervenções manuais. Verificou-se que a empresa está na fase de homologação de sistema de gestão fiscal.

2. O manual de contabilidade disciplina o reconhecimento da perda estimada com estoque, entretanto não está estabelecido no manual do órgão gestor a rotina para levantamento das perdas estimadas para envio trimestral à contabilidade. Para garantir o atendimento ao CPC 16 (estoques), o Departamento de Contabilidade encaminha memorando a cada encerramento para o órgão gestor solicitando as informações necessárias para o reconhecimento da estimativa de perda.

3. O módulo que tratará todos os requisitos para mensuração, reconhecimento e evidenciação dos benefícios pós-emprego dos Correios está em elaboração. A atribuição dos órgãos gestores não está estabelecida nos respectivos manuais. O Postalis não encerra as demonstrações do Instituto em tempo hábil para o reconhecimento total do benefício de previdência complementar, comprometendo significativamente a obrigação reconhecida nos Correios.

4. O CPC 27 / 28 estabelece que o valor residual e vida útil de um ativo deve ser revisada pelo menos ao final de cada exercício. Não consta nos manuais dos órgãos gestores o dever de efetuar essa revisão anualmente. Apesar do módulo que tratará dos procedimentos contábeis do Imobilizado, propriedade para investimento e intangíveis, no manual de contabilidade, estar em elaboração, ao final do 3º trimestre de cada exercício, o Departamento de contabilidade, emite um memorando para os órgãos gestores solicitando ratificar ou retificar o estudo da vida útil e valor residual vigente, para composição do cálculo de depreciação e da nota explicativa dos Correios.

5. A política de gestão imobiliária foi aprovada em diretoria no fim de 2016 e consta no manual de patrimônio, entretanto, a sua aplicação ainda não foi efetuada. Com a reestruturação foi criado uma gerência dentro do departamento de patrimônio que ficará responsável pela gestão dos imóveis e acompanhamento dos indicadores por meio de um sistema que está em elaboração. O normativo do manual de contabilidade sobre a perda por *impairment* está em processo de elaboração em consonância a política de gestão imobiliária aprovada. Anualmente o Departamento de Contabilidade



encaminha um memorando para a engenharia, solicitando a avaliação dos imóveis com perda já reconhecida, para ajuste dos registros, caso necessário, bem como avaliar os imóveis com indicativo de perda, uma vez que, está é a área competente para efetuar a referida avaliação, conforme norma vigente. A ECT tem por política reduzir o valor recuperável dos bens móveis por meio da depreciação/amortização, uma vez que estes são utilizados até o fim de sua vida útil. Não há no manual de engenharia da empresa, a atribuição de efetuar a avaliação dos bens imóveis, para atendimento do que estabelece o CPC 01 (R1), o que gera ao fim de cada ano um desgaste entre as áreas quanto ao atendimento da norma. Contudo, a área emite um memorando em resposta a solicitação informando que não há indícios de perda nos bens.

6. O manual de pessoal não estabelece as rotinas e fluxos adotados pelo gestor para o cálculo, reconhecimento e pagamento das rubricas, bem como as rotinas de repasses ao plano de saúde e prestação de contas desses. O manual de contabilidade somente consta a função e funcionalidade das contas contábeis, para o reconhecimento das obrigações, direitos e despesas, ainda não há norma que estabeleça a rotina de prestação de contas das despesas do plano de saúde.

7. O manual dos serviços internacionais não contempla a rotina de prestação de contas, com impacto direto na contabilidade.

8. Não consta no manual jurídico as regras para classificação de risco dos processos judiciais nos quais a ECT figure como ré, como parâmetro a ser utilizado na classificação de risco das ações pelos advogados. Por não haver políticas contábeis específicas discriminadas no manual de contabilidade, representantes da contabilidade participaram de um grupo de trabalho em conjunto com a área jurídica, para estabelecer as regras de classificação de risco dos processos, conforme disciplina a NBC TG 25 (R1). Posteriormente outro grupo de trabalho compostos somente por advogados, estabelecerão os parâmetros utilizados para cada classificação e adoção das medidas constantes no relatório do primeiro grupo de trabalho.

Diante do exposto, observa-se que existem deficiências estruturantes que podem impactar a integridade do processo de elaboração dos demonstrativos contábeis e relatórios financeiros.

No mesmo sentido, o Relatório Circunstanciado, emitido pela BDO RCS Auditores Independente SS referente aos controles internos relativo à auditoria das Demonstrações Financeiras de 2016 da ECT, afirma que a empresa não possui políticas contábeis formais, por escrito, dos principais assuntos da contabilidade, tais como: Crédito Tributário, Provisões para Benefício Pós-Emprego e Provisões para Contingências. Este relatório, esclarece que uso de políticas aumenta a eficiência e transparência dos registros contábeis das Empresas, bem como entende ser vantajosa a adoção de normativos contábeis específicos, principalmente relacionados as contas do balanço.

Em relação ao apontamento a Administração dos Correios se manifestou no sentido de que nas diretrizes e políticas contábeis o MANCOT está sendo revisado e reestruturado a fim de apresentar as políticas e procedimentos contábeis a serem observados pela contabilidade e órgãos gestores de cada processo.

A ECT informou, ainda, que, considerando a deficiência encontrada nos manuais referentes aos processos de controles internos e apuração de riscos de forma sistêmica, o DECON utiliza as informações dos registros contábeis, notas técnicas, instruções de trabalho, memorandos, avaliando os valores que impactam de forma relevante o



resultado. Identifica-se também no fluxo do processo de conciliação que o gestor da conta monitora e submete a conciliação à análise, para disponibilizar a conciliação. De forma complementar o DECON realizaria circularização para identificação, checagem e resolução dos pontos críticos apresentados.

Verifica-se, desta forma, que mesmo com as ações das áreas gestoras e do DECON no Relatório Circunstanciado da BDO, permanece frágil a identificação, nos manuais dos Gestores de Processos, das atividades que geram registros contábeis, bem como, das responsabilidades para a elaboração das Demonstrações Financeiras.

## **Causa**

Deficiências nos normativos internos da empresa, com relação ao princípio da segregação de funções, além de outras deficiências pertinentes aos controles internos relacionados à elaboração das demonstrações contábeis e de relatórios financeiros.

## **Manifestação da Unidade Examinada**

O Memorando 654/2017 – VIFIC, de 27 de outubro de 2017, apresentou as seguintes informações acerca dos fatos constatados:

“(…)

*Já em análise ao Plano Anual de Educação Corporativa PAEC, verificou-se que a atualização e desenvolvimento dos conhecimentos e habilidades não são suficientes para o desempenho satisfatório das tarefas.*

### **MANIFESTAÇÃO DA VIFIC:**

*Os Correios iniciarão, por meio do órgão de educação interna Gerência Universidade Corporativa dos Correios (GUCC), a revisão do Plano Anual de Educação - 2018 (PAEC) de forma que as fragilidades apontadas sejam sanadas.*

*A título de exemplo, os Correios promoveram, recentemente, a contratação da Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (FIPECAFI) para a aplicação de curso/treinamento em novembro de 2017, com carga horária de 24 horas, a todos os colaboradores do Departamento de Contabilidade (DECON) e outros órgãos e áreas gestoras de processos relacionados às normas contábeis que entrarão em vigor a partir de 2018.*

(…)

*Ao verificarmos as atribuições da CEFIN identificamos que no manual da Vice-Presidência de Administração - VIPAD, MANORG 7, CAP. I, se apresentam sob mesmo nível hierárquico as atribuições:*

- *Contratar: A Central de Serviços Administrativos - CESAD tem a função de gerir os processos e coordenar os recursos responsáveis pelas atividades transacionais de contratação, gestão administrativa de instrumentos contratuais, cadastro de materiais, serviços e fornecedores, gestão de ativos e serviços gerais.*



- **Pagar e Contabilizar (e conciliar): A Central de Serviços Financeiros - CEFIN tem a função de gerir os processos e coordenar os recursos aplicados às atividades transacionais de Operações Financeiras, Contas a Receber, Contas a Pagar, Contabilidade e Tributos dos Correios**

#### **MANIFESTAÇÃO DA VIFIC:**

*Em referência aos achados de auditoria relacionados ao ambiente de controle, os quais versam sobre as atribuições da CEFIN/VIPAD de contratar, pagar e contabilizar (e conciliar), a VIFIC entende como necessário a revisão do modelo empresarial no sentido de privilegiar a segregação de funções nos processos da empresa.*

*Ressalta-se que, no alcance das atividades vinculadas ao DECON, a gestão, controle e registro dos atos e fatos contábeis devem ser apartados de seus processos antecedentes (contratar, pagar e receber). Essa independência visa manter a mitigação dos riscos vinculados a erro ou fraude nas Demonstrações Financeiras.*

*Com esse entendimento e assegurado da necessidade de reavaliar o modelo empresarial adotado pelos Correios, o DECON emitiu Nota Técnica nº 84/2017 - VIFIC/DECON/GCOS em 20/10/2017 com posicionamento a respeito da não observância ao princípio da segregação de função na Empresa para as Demonstrações Financeiras.*

*Entretanto, em razão da matéria estar diretamente ligada ao Departamento de Governança, Riscos e Compliance (DGORC), que tem como função, entre outras, promover a integridade organizacional, o cumprimento de leis, normativos e demais regulamentos aplicáveis e o gerenciamento de riscos, o citado órgão manifestou, por meio do Mem. 18.225/2017- GAB/DGORG/PRESI/CS de 26/10/2017, com o entendimento transcrito a seguir:*

*'Do exposto, pode-se concluir que diante do modelo de estrutura em implantação e das atribuições anteriormente citadas, a segregação de funções está delimitada dentro das atribuições dos departamentos e suas respectivas gerências, sendo os Vice-Presidentes responsáveis pela supervisão das respectivas áreas.'*

(...)

*Após análises comparativas "in loco" entre os manuais internos referentes aos processos de elaboração dos demonstrativos contábeis e relatórios financeiros e os sistemas computacionais de suporte, foram detectados os seguintes gargalos:*

- **Sistema ERP Módulo de Ativo Fixo**

(...)

- **Sistema ERP Módulo Estoque**

(...)

- **Sistema ERP Módulo Gestão de Contrato**

(...)

- **Sistema IUS**



(...)

• **Sistema Populis**

**MANIFESTAÇÃO DA VIFIC:**

*Com respeito as demandas relativas ao ERP, no sentido de automatizar processos, criar relatórios operacionais e evolução dos sistemas, fazemos referência ao Mem. Circular 237/2016-VICOR, emitido pela área de tecnologia, informando o início do processo de migração técnica a partir de junho de 2016, o que implicou no 'congelamento' de atualizações de versões dos elementos de software e hardware que compõem o ambiente operacional do aplicativo.*

*Diante disso, até que o processo seja concluído, os atendimentos de demandas pela área de tecnologia estão suspensas. Assim, conforme Mem. Circular 818/2016-GSGE/DECOR/VICOR/AC, emitido pela área de tecnologia, atendimentos referentes à assuntos de cunho operacional e de execução dos processos em produção, não serão realizados.*

*O prazo previsto para finalização da migração técnica do ERP/JDE e implantação do Software de Solução Fiscal é abril/2018, acrescido de 02 (dois) meses de operação assistida e de 03 (três) meses de garantia. Isto posto, o atendimento de demandas pela área de tecnologia somente retornará à normalidade a partir de outubro de 2018, guardadas a revisão do back-log e priorização das áreas clientes/usuárias.*

*Diante do cenário restritivo de evolução tecnológica, o DECON adotará as seguintes ações:*

*1. Identificar junto às área gestoras as necessidades de melhorias e ajustes nos processos que atendam os achados de auditoria. Prazo: até março/2018;*

*2. As demandas identificadas que necessitem de evolução tecnológica, inclusive as dos sistemas IUS e POPULIS, serão encaminhadas à área de tecnologia para implementação. Prazo: Dezembro/2018 alinhado ao prazo de evolução do ERP/JDE.*

(...)

*Constata-se, assim, que a empresa conta com procedimentos que garantem razoável qualidade a atividade de controle, que deverá ser aprimorada com a implementação completa do método corporativo de gerenciamento de riscos identificados.*

**MANIFESTAÇÃO DA VIFIC:**

*Sobre o método corporativo de gerenciamento de riscos dos Correios, conforme manifestação do DGORC no Mem.18.225/2017-GAB/DGORG/PRESI/CS de 26/10/2017, a citada metodologia encontra-se em estruturação e será o padrão quanto à avaliação de riscos no âmbito da Empresa com previsão de conclusão no 1º semestre/2018.*

*De forma complementar, o DGORC realizará treinamentos, em parceria com o DECON, como medida de disseminação de cultura de controles, como, por exemplo, treinamento sobre adoção de COSO na Contabilidade para todas as áreas*



*intervenientes na entrega de informações para registro contábil, com prazo final previsto para conclusão até dezembro/2017.*

(...)

***Por fim, no que tange o Monitoramento, após análises comparativas "in loco" nos manuais internos referentes aos processos de elaboração dos demonstrativos contábeis e relatórios financeiros (...)***

#### **MANIFESTAÇÃO DA VIFIC:**

*Sobre a detecção de deficiências nos manuais da empresa para elaboração dos demonstrativos contábeis, (sic) DECON encaminhará ao DGORC as informações, sob o aspecto técnico, necessárias para inclusão/alteração dos manuais vigentes.*

*Registamos que o DGORC, no Mem. 18.225/2017- GAB/DGORG/PRESI/CS de 26/10/2017, como órgão de segunda linha de defesa, manifesta seu apoio as adequações dos manuais com previsão de conclusão no 1º semestre/2018.*

(...)

***Verifica-se, dessa forma, que mesmo com as ações das áreas gestoras e do DECON no Relatório Circunstanciado da BDO, permanece frágil a identificação, nos manuais dos Gestores de Processos, das atividades que geram registros contábeis, bem como, das responsabilidades para a elaboração das Demonstrações Financeiras.***

#### **MANIFESTAÇÃO DA VIFIC:**

*Os Correios vem intensificando os esforços para que sejam implantadas as políticas e diretrizes relacionadas aos apontamentos apresentados pela BDO, de forma que essas fragilidades sejam sanadas, aumentando a eficiência e transparência dos registros contábeis.*

*Essas políticas e diretrizes contábeis estão sendo construídas em conjunto com os órgãos e áreas gestoras de cada processo e constarão tanto no Manual da área gestora quanto do Manual de Contabilidade - MANCOT.*

*O MANCOT está sendo revisado e reestruturado a fim de apresentar as políticas e procedimentos contábeis a serem observados pela contabilidade e órgãos gestores de cada processo.*

*O aprimoramento dos controles internos relacionados à elaboração das Demonstrações Contábeis dos Correios não está, exclusivamente, sob a responsabilidade DECON, faz-se necessário que as áreas gestoras dos processos geradores de informações contábeis implementem, em suas rotinas, controles que tragam segurança das informações. É necessário também, o esclarecimento dos órgãos de segunda linha de defesa dos Correios quais ações os gestores da primeira linha de defesa devem tomar e que objetivos devem alcançar no que diz respeito à controles internos.*

### **Análise do Controle Interno**

A equipe de auditoria detectou deficiências estruturantes que podem impactar a integridade do processo de elaboração dos demonstrativos contábeis e relatórios



financeiros. A partir das manifestações prestadas pela Unidade, obteve-se as seguintes conclusões e recomendações, para cada componente da estrutura de controles internos:

### **Ambiente de Controle**

As principais fragilidades identificadas estão relacionadas ao cumprimento da Norma Brasileira de Contabilidade PG 12, referente ao Programa de Educação Profissional Continuada para os profissionais da área contábil, e a subordinação das atividades de compras, pagamentos, registros contábeis e conciliação contábil a mesma Vice-Presidência, prejudicando o princípio da separação de atribuições ou responsabilidades entre diferentes pessoas, especialmente as funções ou atividades-chave de autorização, execução, atesto/aprovação, registro e revisão.

Para a questão da capacitação, a manifestação apresentada informou que irá proceder à revisão do Plano Anual de Educação – 2018, e que contratou a Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (FIPECAFI) para a aplicação de curso/treinamento a todos os colaboradores do Departamento de Contabilidade (DECON) e outros órgãos e áreas gestoras de processos relacionados às normas contábeis que entrarão em vigor.

Sobre a falta de adequada segregação de funções, o DECON formalizou na Nota Técnica nº 84/2017 – VIFIC/DECON/GCOS, de 20 de outubro de 2017, o posicionamento de que *“considerando a estrutura dos Correios vigente a partir de julho de 2017, em que a Vice-presidência de Administração recepcionou sob mesmo nível hierárquico as atribuições de contratar, pagar e contabilizar (e conciliar), conclui-se que o novo modelo de governança daquela área, previsto no MANORG 7/1, ofende diretamente o princípio basilar de controle interno - segregação de funções.”*

Entretanto, o Departamento de Governança, Riscos e Compliance (DGORC) informou no Memorando 18225/2017-GAB/DGORC/PRESI/CS, de 26 de outubro de 2017, que *“diante do modelo de estrutura em implantação e das atribuições a segregação de funções está delimitada dentro das atribuições dos departamentos e suas respectivas gerências, sendo os Vice-Presidentes responsáveis pela supervisão das respectivas áreas.”*

Portanto, há divergência de entendimentos entre áreas distintas da ECT, demonstrando que a manifestação apresentada é contraditória, com posições conflitantes, e sem uma conclusão acerca da posição institucional da empresa.

De qualquer forma, entende-se que carece de maiores justificativas o fato de áreas responsáveis pelas funções contábeis, que são integrantes da Vice-Presidência Financeira da empresa, estarem subordinadas à outra Vice-Presidência da empresa.

Nesse sentido, considera-se acertado promover a adequação da subordinação das áreas de pagamentos e conciliação contábil, de modo que estejam vinculadas tecnicamente a Vice-Presidências distintas.

### **Avaliação de Risco**

Foram identificadas fragilidades nos sistemas computacionais ERP (Módulos de Ativo Fixo, Estoque, Gestão de Contrato), IUS e Populis, que são os sistemas de suporte à elaboração dos demonstrativos contábeis e relatórios financeiros. A auditoria considera que as falhas e pontos críticos identificados representam risco a integridade do processo de preparação dos referidos demonstrativos e relatórios, sendo que não



houve informações, por parte da ECT, se esses riscos estão avaliados e hierarquizados para tratamento.

Conforme as manifestações apresentadas, a partir de julho de 2016 os atendimentos de demandas pela área de tecnologia estão suspensos devido ao processo de migração técnica do sistema ERP, sendo que atendimentos referentes à assuntos de cunho operacional e de execução dos processos em produção, não serão realizados. Também foi informado que o prazo previsto para finalização da migração técnica do ERP/JDE e implantação do Software de Solução Fiscal é abril/2018.

Para as demandas dos sistemas IUS e POPULIS, foi informado que as mesmas serão encaminhadas à área de tecnologia para implementação, com prazo previsto para dezembro/2018, em alinhamento ao prazo de evolução do ERP/JDE.

### **Procedimentos de Controle**

Verificou-se que a ECT possui procedimentos estabelecendo a realização de verificações, conferências, conformidades, conciliações dos registros contábeis e financeiros que serão evidenciados nas demonstrações e relatórios, sendo que esses procedimentos poderão ser aprimorados com a implementação completa do método corporativo de gerenciamento de riscos identificados. Esses procedimentos também deverão ser aprimorados com a implementação completa do método corporativo de gerenciamento de riscos que está em andamento.

Sobre o método corporativo de gerenciamento de riscos, a manifestação apresentada informou que a citada metodologia encontra-se em estruturação e será o padrão quanto à avaliação de riscos no âmbito da Empresa com previsão de conclusão no 1º semestre/2018.

De forma complementar, o DGORC realizará treinamentos, em parceria com o DECON, como medida de disseminação de cultura de controles, como, por exemplo, treinamento sobre adoção de COSO na Contabilidade para todas as áreas intervenientes na entrega de informações para registro contábil, com prazo final previsto para conclusão até dezembro/2017.

### **Informação e Comunicação**

A análise da equipe de auditoria verificou que a ECT possui mecanismos de controle que permitem assegurar de modo razoável a confiabilidade, qualidade, suficiência, pertinência e oportunidade das informações contábil-financeiras geradas e comunicadas. Observou-se que existem diretrizes para a correta documentação das informações e o processamento das comunicações que afetam as demonstrações contábeis e os relatórios financeiros.

### **Monitoramento**

Foram detectadas diversas deficiências nos manuais de contabilidade e em manuais de outras áreas responsáveis por processos geradores de informações contábeis. Na manifestação apresentada a ECT informou que, acerca das deficiências detectadas nos manuais da empresa para elaboração dos demonstrativos contábeis, o DECON encaminhará ao DGORC as informações, sob o aspecto técnico, necessárias para inclusão/alteração dos manuais vigentes.



A equipe da CGU também constatou que o Relatório Circunstanciado, emitido pela BDO RCS Auditores Independente SS referente à auditoria das Demonstrações Financeiras de 2016 da ECT afirmou que a empresa não possui políticas contábeis formais, por escrito, dos principais assuntos da contabilidade, tais como: Crédito Tributário, Provisões para Benefício Pós-Emprego e Provisões para Contingências.

A esse respeito, a ECT informou que tem intensificado os esforços para que sejam implantadas as políticas e diretrizes relacionadas aos referidos apontamentos, de forma que essas fragilidades sejam sanadas, aumentando a eficiência e transparência dos registros contábeis. Como medida concreta, informou apenas que estão em andamento as revisões dos Manuais das áreas Gestoras e do Manual de Contabilidade - MANCOT.

Ainda sobre o componente Monitoramento, verificou-se que o Postalís não encerra as demonstrações do Instituto em tempo hábil para o reconhecimento total do benefício de previdência complementar, comprometendo significativamente a obrigação reconhecida nos Correios.

A partir do Relatório Preliminar, a ECT através do ofício nº 3926/2017-DEJUR/CGER/PRESI, de 24 de novembro de 2017, disponibilizou a “Matriz de Informação e Responsabilidades (0168288)”, que contém o levantamento das áreas e as respectivas propostas de elaboração de manuais. Neste ofício, também foi informado que as minutas dos manuais estão em fase de elaboração conjunta com as áreas gestoras dos processos, com prazo estimado para conclusão até o dia 28 de fevereiro de 2018.

Destaca-se que a “Matriz de Informação e Responsabilidades” será adotada para o monitoramento do processo de elaboração e implementação dos novos manuais, no âmbito do Plano de Providências Permanente da Empresa.

#### **Recomendações:**

Recomendação 1: Promover a adequação da subordinação das áreas de pagamentos e conciliação contábil, de modo que estejam vinculadas tecnicamente a Vice-Presidências distintas.

Recomendação 2: Promover a adequação dos manuais das áreas gestoras, do Manual de Contabilidade e dos manuais de outras áreas responsáveis por processos geradores de informações contábeis, de modo a corrigir as deficiências de contabilização de conciliação identificadas nesta constatação.

### **1.1.2.3 INFORMAÇÃO**

#### **Avaliação da atuação da Auditoria Interna da ECT.**

##### **Fato**

Na Auditoria das Contas de 2015 da ECT (Relatório CGU 201602617), houve apontamento acerca da insuficiente atuação da Auditoria Interna para avaliação sobre a qualidade dos controles internos administrativos da ECT.

A citada avaliação da CGU concluiu que o desempenho da Unidade não permitia suficientes avaliações sobre a qualidade dos controles internos dos diversos macroprocessos de gestão da ECT, devido ao reduzido quantitativo de relatórios



expedidos no exercício em análise e anteriores, além da baixa qualidade dos relatórios em termos de abrangência e profundidade dos exames e de suas recomendações.

Na ocasião, também foi observada a existência de falha de planejamento na definição do escopo das auditorias e o desalinhamento entre os objetivos programados e o resultado das análises, impossibilitando manifestação conclusiva e assertiva sobre a qualidade dos controles internos.

O referido Relatório da CGU emitiu recomendações no sentido de promover um plano de ação para emissão dos Relatórios, definindo prioridades, considerando o aspecto de tempestividade das avaliações realizadas, bem como a atualização dos normativos internos para orientar as equipes na realização dos trabalhos.

Na presente avaliação (contas de 2016), a auditoria da CGU buscou fazer uma atualização da situação verificada na auditoria das contas de 2015, especificamente em relação ao índice de execução das auditorias previstas no Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna (PAINT) da ECT para 2016 e também em relação à qualidade dos relatórios da auditoria, sendo que, neste caso, optou-se por utilizar os relatórios mais recentes da Auditoria Interna da ECT.

Para fins de contextualização, verificou-se que, na estrutura hierárquica da ECT, a AUDIT goza de independência para execução dos seus trabalhos. Sua disposição no organograma atende ao disposto no § 3º, do artigo 15 do Decreto n.º 3.591, de 06 de setembro de 2000. Além disso, foi observado que o RAINIT não apresentou informação se o quantitativo de pessoal afetou a realização dos trabalhos. Na elaboração do PAINT de 2016, a AUDIT contava com 221 colaboradores ante 190 do exercício de 2015, quadro funcional considerado, pela própria unidade, como compatível com as atividades realizadas.

Em relação à conformidade do Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna da ECT para o exercício de 2016 foi verificado que o documento apresentou o conteúdo mínimo estabelecido pela Instrução Normativa da CGU n.º 24, de 17 de novembro de 2015, mostrando, dentre outros pontos, as ações executadas, as ações não executadas e suas respectivas justificativas e as ações de capacitação realizadas no exercício.

Quanto às auditorias realizadas no exercício, foi observado um baixo índice de cumprimento das auditorias previstas no PAINT 2016. Das 35 auditorias previstas, apenas 5 foram finalizadas com a emissão do relatório ao gestor. Em relação a exercícios anteriores a 2016, ainda há 54 auditorias pendentes de conclusão.

Conforme informado pela AUDIT em 2016, o atraso se devia a mudança na metodologia de elaboração e classificação de achados. Também foi informado que a nova norma já havia sido expedida, sendo que a equipe da CGU estimava que os relatórios não distribuídos seriam revisados conforme nova sistemática e concluídos no primeiro semestre de 2016, o que ainda não ocorreu.

Não obstante as considerações da AUDIT, verificou-se a necessidade de estabelecer um plano de revisão dos relatórios, especificando prioridades e prazos estimados e, inclusive, avaliando a pertinência de encaminhar os relatórios prioritários pendentes com a metodologia antiga, de forma a não prejudicar a tempestividades das informações ao gestor.



Apesar das falhas observadas, destaca-se que a AUDIT tem envidado esforços para melhorias dos seus processos. Foi emitida a Nota Técnica AUDIT n.º 874/2016 com orientações sobre a classificação das constatações e dos relatórios de auditoria. Além disso, a Auditoria Interna da ECT tem se esforçado para orientar as equipes quanto a qualidades dos relatórios, o que houve avanços em 2016 nesse quesito.

Em relação às capacitações, foi observado que a restrição orçamentária impactou na realização de cursos previstos no PAINTE 2016. No entanto, a AUDIT buscou outros meios para capacitação do seu pessoal, ainda que aquém do número de horas previsto no PAINTE.

Sobre a qualidade dos trabalhos, a equipe da CGU selecionou para avaliação os seguintes Relatórios da AUDIT:

- Relatório de Auditoria n.º 2017004 – Indicadores de Desempenho;
- Relatório de Auditoria n.º 2017006 – Controles Internos Administrativos;
- Relatório de Auditoria n.º 2017007 – Licitações, Contratações Diretas, Aquisições (Portal de serviços) e Gestão de Contratos.

A análise dos referidos relatórios constatou que houve aprimoramentos em relação à qualidade dos trabalhos, sendo que os três relatórios analisados foram apropriados pela equipe da CGU no presente relatório de auditoria de contas.

Item específico deste Relatório apresenta Informação a execução de auditorias pendentes integrantes de PAINTE anteriores.

#### 1.1.2.4 INFORMAÇÃO

##### Baixo índice de execução das auditorias no exercício previsto no PAINTE da ECT.

##### Fato

O Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna (PAINTE) da ECT, referente ao exercício de 2016, previa 35 auditorias. Ao longo do exercício, foram propostas mais duas auditorias especiais e uma das 35 auditorias originalmente prevista foi substituída por auditoria especial a realizada em 2017.

O panorama de situação das ações de auditorias do exercício de 2014 a 2016 é mostrado no quadro a seguir.

*Quadro 1 – Resumo da situação das auditorias do PAINTE 2014 a 2016*

Fase	2014	2015	2016	Total	AV%
Substituída por Auditoria Especial			1	1	1%
Aguardando Consultoria			1	1	1%
Aguardando Revisão Chefe Auditoria	24	27	5	56	68%
Ausência de PLR ref.2015 - Não Aplicável			1	1	1%
Em andamento			14	14	17%
Não iniciadas			8	8	10%
Parcialmente concluída	1			1	1%
<b>Total Pendentes</b>	<b>25</b>	<b>27</b>	<b>30</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>
<b>Total Programado (Exceto canceladas/substituídas)</b>	<b>41</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>111</b>	
<b>Total Pendentes / Total Programado (%)</b>	<b>61%</b>	<b>77%</b>	<b>86%</b>	<b>74%</b>	



Verifica-se, portanto, um índice de 74% de auditorias que não foram concluídas até o final do exercício de 2016. O grau elevado de auditorias não concluídas no exercício tem impactado no objetivo da AUDIT de avaliar periodicamente os controles internos da empresa e apoiar a alta administração na gestão de riscos e tomada de decisão.

Embora não conste na tabela, destaca-se que há duas auditorias previstas no PAINT 2013 que ainda estão em fase de aprovação de Relatório.

Com base nas análises do RAIN'T 2016, constatamos que das 12 auditorias obrigatórias de 2016, 1 não foi aplicável e 7 delas ainda não foram concluídas.

Das 82 auditorias pendentes de conclusão, em que pese a maioria delas serem classificadas como sendo de alto risco, 68% delas dependem da revisão final do relatório pelo chefe de auditoria. Do total, 51 delas são provenientes dos exercícios de 2014 e 2015.

No item 6 – *Fatos relevantes que impactaram a unidade de Auditoria Interna na realização das auditorias* do RAIN'T 2016 a AUDIT informa que está adotando várias providências para melhoria da Unidade, no entanto, aponta somente um fator que tem impactado na realização das auditorias: “ (...) *demandas remanescentes relativas à necessidade de revisão de relatórios de auditorias programadas para serem realizadas em 2015, 2014 e 2013, e que não puderam ser concluídas em seus respectivos exercícios. A revisão se faz necessária com vistas à adequação dos achados, mitigando os riscos de auditoria e fortalecimento dos apontamentos com a evidência necessária atuada nos Papéis de Trabalho.*”

Essa necessidade de revisão de relatórios de auditorias antigas tem causado um impacto acumulativo. Conforme já mencionado, 68% das auditorias pendentes de 2014 a 2016, dependem da revisão dos relatórios.

Verifica-se, portanto, que a AUDIT deve adotar providências para maior finalização das auditorias previstas no PAINT ainda dentro do respectivo exercício. Dentre as ações possíveis, a AUDIT pode reavaliar o processo de revisão de relatórios. Ademais, a Auditoria Interna deve mapear outras possíveis limitações, tais como adequação do quadro funcional e adequação do planejamento de suas atividades nos PAINT subsequentes.

Alerta-se para o fato de que essa constatação já fora mencionada no relatório 201600459 de 2016, que geraram 2 recomendações:

*“Recomendação 1: Elaborar um plano de revisão dos relatórios, no qual é especificado a prioridade e a data estimada para emissão do relatório à gestão da ECT.*

*Recomendação 2: Avaliar a oportunidade de emissão dos Relatórios de Auditoria em atraso na sistemática e formato antigos, tendo em vista a tempestividade das informações contidas nos relatórios para a gestão”.*

Outro problema constatado no RAIN'T 2016, foi o fato de que no exercício avaliado foram realizadas auditorias obrigatórias da temática “Auditoria na Política de Segurança da Informação da Eurogiro”, sendo que estão pendentes de conclusão para os

exercícios de 2014 e 2015 trabalhos com a mesma temática, conforme item 2 do RAINT 2016:

*“No PAINT 2016 foram programadas trinta e cinco auditorias, sendo que até 31/12/2016 tinham sido concluídas e distribuídas as cinco auditorias a seguir relacionadas:*

(...)

*II. Relatório de Auditoria 2016002: Auditoria na Política de Segurança da Informação da Eurogiro”*

#### *4.3 – Auditorias não concluídas do exercício de 2015*

*Quadro 4 – Auditorias programadas no PAINT 2015 e não concluídas até o final de 2016*

<i>Origem da demanda</i>	<i>Risco</i>	<i>Auditoria</i>	<i>Justificativa para a não conclusão</i>	<i>Apêndice</i>	<i>Nº Ordem PAINT</i>
<i>Obrigatória</i>	<i>Alto</i>	<i>Política de Segurança da Informação da Eurogiro (Processo Gerir Segurança da Informação)</i>	<i>Relatório em processo de revisão final pelo Chefe de Auditoria</i>	<i>3</i>	<i>5</i>

*Fonte: RAINT 2016*

#### *4.4 - Auditorias não concluídas do exercício de 2014*

*Quadro 5 - Auditorias programadas no PAINT 2014 e não concluídas até o final de 2016*

<i>Origem da demanda</i>	<i>Risco</i>	<i>Auditoria</i>	<i>Justificativa para a não conclusão</i>	<i>Apêndice</i>	<i>Nº Ordem PAINT</i>
<i>Obrigatória</i>	<i>Alto</i>	<i>Política de Segurança da Informação da Eurogiro (Processo Gerir Segurança da Informação)</i>	<i>Relatório em processo de revisão final pelo Chefe de Auditoria</i>	<i>6.1</i>	<i>7</i>

*Fonte: RAINT 2016*

”

Questionado acerca dos fatos acima, a gestor apresentou o Memorando 1569/2017 – AUDIT, de 20 de outubro de 2017, contendo informações sobre a substituição do Auditor Chefe e demais responsáveis da AUDIT, ocorrida em julho de 2017, e da designação de equipe com dedicação exclusiva para realizar todos os tratamentos necessários para a conclusão e o encaminhamento dos 71 relatórios retidos dos PAINTS de 2013, 2014, 2015 e 2016, visando o cumprimento das recomendações exaradas do relatório da CGU 201600459.

A partir das providências adotadas, foram informados os seguintes resultados:

*“Das auditorias não conclusas, cujos relatórios estavam pendentes de emissão e encaminhamento para o CA, duas foram priorizadas e finalizadas pela Equipe de revisão que buscou atender ao disposto no Memorando 261/2017 - GVAR/DEVAR/VICOM, que informou acerca da necessidade de atendimento à cobrança reiterada da Autoridade Certificadora SERPRO-RFB para a regularização do Autoridade de Registro - AR/CORREIOS, quanto ao envio àquele órgão dos*



relatórios de auditoria em Certificação Digital (PAINTS 2014 e 2015). Após a conclusão da citada revisão, tais relatórios foram apreciados pelo Conselho de Administração durante a 9ª Reunião Ordinária - ROCA, ocorrida no dia 26/09/2017, cuja aprovação expressa daquele colegiado ocorrerá com a assinatura e publicação da respectiva ata.

Para o mês de outubro (10ª ROCA), foram pautados, para apreciação daquele colegiado, mais nove relatórios, que encerram mais dez auditorias, a saber:

**Relatórios encaminhados para serem pautados na 10ª ROCA – Outubro de 2017**

PAINT	Auditoria
2014	Política de Segurança da Informação da Eurogiro*
2015	Auditoria Especial em Certificação Digital (GO)
2015	Auditoria Especial em Certificação Digital (MG)
2015	Indenização - (Processo de Segurança Operacional)
2015	Política de Segurança da Informação da Eurogiro*
2015	Procedimentos da Central de Relacionamento com Clientes – CEREL (Processo Realizar Pós Venda)
2016	Eventos e Patrocínios
2016	Governança
2016	Publicidade
2016	Riscos dos Processos Econômico-Financeiros

\* - Relatório produzido de forma consolidada (2014 e 2015), priorizados em atendimento ao item 1.1.2.4 CONSTATAÇÃO - Baixo índice de execução das auditorias no exercício previsto no PAINT da ECT, do Relatório de Auditoria n.º 201701084, de 2017.

Fonte: AUDIT

Isto posto, observa-se que em cerca de um mês foram adotadas as providências necessárias para o encerramento (conclusão) de 12 auditorias que se encontravam com seus respectivos relatórios pendentes de encaminhamento para apreciação e aprovação pelo Conselho de Administração.

Registre-se que, nos relatórios ainda pendentes, há achados de auditoria, manifestações e propostas de recomendações a unidades auditadas que passaram por até dois ajustes organizacionais (2015 e 2017), situação que justifica a necessidade de se colher manifestações complementares dos atuais gestores, sob o risco de causar impacto de grande monta no sistema follow-up em relação ao acompanhamento de recomendações que podem ter sido implementadas pelos gestores da época, após terem recebidos os então relatórios preliminares, que serviram como base para suas manifestações.

Essa interação com as unidades auditadas (na nova estrutura) ocorrerá concomitantemente com as revisões realizadas pela Equipe designada, conforme exemplificado no caso dos dois relatórios em Certificação Digital que contou com a interação junto aos atuais Departamentos envolvidos no processo, possibilitando um fortalecimento e aproximação entre a AUDIT e os gestores das unidades auditadas.”

Portanto, observa-se que a recomendação elaboração e implementação de plano de revisão dos relatórios retidos foi atendida pela Unidade, com a conclusão de 12 auditorias e o encaminhamento para apreciação e aprovação pelo Conselho de Administração.



Quanto à recomendação para a emissão dos Relatórios de Auditoria em atraso na sistemática e formato antigos, optou-se por baixá-la, em razão da efetividade das medidas adotadas para a conclusão e encaminhamento dos relatórios retidos.

## **2 GESTÃO DO SUPRIMENTO DE BENS/SERVIÇOS**

### **2.1 PROCESSOS LICITATÓRIOS**

#### **2.1.1 OPORTUNIDADE DA LICITAÇÃO**

##### **2.1.1.1 CONSTATAÇÃO**

#### **Prejuízos potenciais decorrentes de atos antieconômicos ocasionados em virtude da celebração de Contratos de Locação na modalidade BTS pela ECT.**

##### **Fato**

A adoção de novos modelos de disponibilização de imóveis no âmbito da ECT, entre eles a locação de imóvel com infraestrutura edificada sob medida (*Built to suit* - BTS), ocorreu durante o processo de modernização e expansão dos sistemas de automação da triagem de cartas e encomendas, que apontou a necessidade de adequação da infraestrutura das unidades operacionais.

Assim, no que tange à referida adequação, iniciaram-se projetos relacionados ao Programa de Infraestrutura da ECT, os quais abrangiam a avaliação das alternativas de mercado para viabilizar imóveis para os Centros de Tratamento automatizados (Fundo de Investimento Imobiliário, Parceria Público-Privada, Direito Real de Superfície, Locação de Imóvel Edificado, Locação de Imóvel sob Medida – BTS, Aquisição de Imóvel Edificado, Aquisição de Terreno para Edificação), sob responsabilidade do Grupo de Trabalho PRT/VITEC-149/2012.

Antes de concluídos os referidos projetos, o Comitê Estratégico de Avaliação e Monitoramento e Investimentos (COMIN) deliberou no sentido de contemplar o modelo BTS para disponibilização de imóveis estratégicos, conforme Ata da 10ª Reunião Ordinária realizada em 12 de junho de 2012.

Importa esclarecer que o COMIN consiste em colegiado vinculado à Diretoria Executiva, responsável pela gestão do investimento e pela definição de políticas e diretrizes concernentes à matéria, cujos membros titulares são o Presidente e 05 Vice-Presidentes da ECT e os cargos suplentes ocupados pelo Chefe de Gabinete da Presidência e pelos respectivos Superintendentes Executivos.

Adotando como premissa a mencionada deliberação do COMIN, foram propostas alterações no Plano de Obras 2013/2016, compreendendo a substituição de 14 aquisições de terrenos/construções por BTS, e sua aprovação ocorreu durante a 13ª Reunião Ordinária do COMIN, de 10 de julho de 2012:

- CTE Itaboraí/RJ
- CCE Nova Iguaçu/RJ
- CTE Bauru/SP
- CTE Ribeirão Preto/SP
- CCE ABC/SP
- AC Arcoverde/PE
- CDD Atalaia/SE



- GCTCE Aracaju/SE
- CDD Aracaju Zona Sul/SE
- CEE Recife/PE
- CEE Olinda/PE
- CDD Teofilo Otoni/MG
- CEE Bauru/SP
- CEE São José dos Campos/SP

Por ocasião das mencionadas reuniões, o COMIN apresentava-se formado pelos seguintes integrantes:

- Presidente da ECT;
- Vice-Presidente de Operações;
- Vice-Presidente de Administração;
- Vice-Presidente Econômico-Financeiro; e
- Vice-Presidente de Tecnologia e Infraestrutura.

Além dos participantes listados, também estavam presentes os representantes da Vice-Presidência de Rede e Relacionamento com Clientes/VIREL e do Gabinete da Presidência.

Depreende-se do exposto que a decisão do COMIN em adotar o modelo BTS no âmbito da ECT, para implantação de 14 unidades de tratamento da ECT não foi precedida de estudos técnicos conclusivos que demonstrassem a vantagem dessa modalidade em relação a outras opções de disponibilização de imóveis, visto que os trabalhos do Grupo de Trabalho PRT/VITEC 149/2012 ainda se encontravam em curso.

Após iniciada a implantação de unidades de tratamento via BTS, a ECT deu continuidade a estudos sobre alternativas de mercado para disponibilização de imóveis, com vistas a demonstrar a vantagem do BTS sobre as demais opções e, assim, justificar a decisão anteriormente adotada.

Além de intempestivas, as análises da ECT apresentaram inconsistências significativas, que acabaram por atribuir vantagem indevida à opção de locação via BTS, conforme apontado nas avaliações procedidas pela CGU.

O primeiro estudo desenvolvido, registrado no Relatório nº 00003/2013 do Grupo de Trabalho PRT/VITEC-149/2012, datado de 22 de janeiro de 2013, não foi conclusivo quanto à vantagem da modalidade BTS em relação às demais opções. São destacadas vantagens quanto à celeridade do processo, versatilidade para mudança de endereço e desoneração para desenvolvimento dos projetos de obra. Contudo, o Relatório não concluiu que a modalidade BTS era a melhor opção e, inclusive, apontou a necessidade de aprofundamento dos exames. Vale ressaltar que nesse estudo não foi realizada análise econômico-financeira comparativa das alternativas.

O outro estudo trata-se do modelo de viabilidade econômica e financeira consignado no “*Relatório Técnico VIPAD 385/2014 - Estudo Comparativo de Custos entre Aquisição e Locação de Imóveis para as Unidades de Tratamento da Rede Primária*”, de 15 de julho de 2014, que foi objeto de análise no Relatório CGU 201700727, a seguir detalhado.

Conforme detalhado adiante, a CGU apontou que as inconsistências do modelo importam em potencial prejuízo da ordem de R\$ 144.041.061,39 à ECT, considerando a



amostra de 04 Unidades implantadas via BTS: Contagem/MG, Salvador/BA, Jaboatão dos Guararapes/PE, e Indaiatuba/SP.

Especificamente no que tange às 04 Unidades avaliadas, cumpre salientar que a opção pelo BTS ocorreu em ocasiões diversas e, portanto, não fazem parte do rol daquelas 14 unidades inicialmente aprovadas na 13ª Reunião do COMIN.

Os atos decisórios, que definiram a implantação das Unidades de Contagem/MG, Salvador/BA, Jaboatão dos Guararapes/PE e Indaiatuba/SP, foram lavrados em Atas de Reunião do COMIN, conforme a seguir:

Unidade	Reunião COMIN	Participantes
Contagem/MG	25ª Reunião COMIN, em 16/10/2012	Presidente da ECT Vice-Presidente de Administração Vice-Presidente Econômico-Financeiro Vice-Presidenta de Rede e Relacionamento com Clientes Superintendente Executivo da VITEC
Salvador/BA	20ª Reunião COMIN, em 28/08/2012	Vice-Presidente de Tecnologia e Infraestrutura Vice-Presidente Econômico-Financeiro Vice-Presidente de Operações Vice-Presidente de Administração Chefe de Gabinete da Presidência Superintendente Executiva da VIREL
Jaboatão dos Guararapes/PE	23ª Reunião COMIN, em 25/09/2012	Presidente da ECT Vice-Presidente de Tecnologia e Infraestrutura Vice-Presidente Econômico-Financeiro Vice-Presidenta de Rede e Relacionamento com Clientes Vice-Presidente de Administração
Indaiatuba/SP	21ª Reunião COMIN, em 04/09/2012	Presidente da ECT Vice-Presidente de Tecnologia e Infraestrutura Vice-Presidente Econômico-Financeiro Superintendente Executiva da VIREL

Para fundamentar sua decisão de locação na modalidade BTS como sendo a opção mais vantajosa, a ECT elaborou fluxos de caixa, comparando as duas possibilidades por ela vislumbradas, estabelecendo para tanto determinados índices e valores incidentes sobre esses fluxos, que ao serem trazidos a valores presentes, após aplicação de uma taxa de desconto, e após o cálculo dos indicadores Valor Presente Líquido (VPL) e Valor Uniforme Líquido (VUL) de cada fluxo, a opção de locação sob medida apresentou, segundo as premissas definidas pela ECT, menor desembolso frente à possibilidade de compra de terreno e execução da obra.

A partir deste cenário, foram analisadas as premissas adotadas pela ECT em seu modelo financeiro, e, como resultado, foram identificadas inconsistências que se contrapõem à vantagem apontada pela ECT quando da escolha da locação sob medida.

Como resultado, foram identificadas as seguintes inconsistências nos documentos apresentados e nos modelos financeiros elaborados pela ECT para justificar as contratações na modalidade BTS:

- Superestimava nos valores adotados pela ECT quanto ao custo de construção e aquisição de terreno;
- Índice de atualização do SINAPI adotado pela ECT maior que o devido;



- Taxa Mínima de Atratividade Nominal (TMA) maior que a devida;
- Utilização de taxa de inflação destinada ao reajuste anual da locação, menor do que o parâmetro definido em Nota Técnica;
- Desembolso financeiro, essencial à continuidade das atividades operacionais, não contemplado no fluxo de caixa do BTS;
- Valor estimado para construção (aquisição do terreno e edificação das benfeitorias) sem respaldo em Laudo de Avaliação;
- Despesas, incidentes no fluxo de caixa do BTS, não consideradas pela ECT, atribuindo indevidamente vantagem inexistente à opção de locação via BTS;

Assim, foram identificados potenciais prejuízos financeiros decorrentes da celebração dos Contratos de Locação na modalidade BTS para as Unidades da ECT, conforme detalhado a seguir:

### **CCE Contagem/MG**

Como resultado das análises realizadas, apurou-se um prejuízo potencial de R\$ 30.673.799,89, ou seja, caso a ECT construísse suas instalações, e, após quinze anos considerasse uma receita advinda do valor desse imóvel no fluxo dessa construção, o valor presente desse fluxo seria de quase 31 milhões menor do que o valor presente dos aluguéis pagos no período de quinze anos.

### **CCE Indaiatuba/SP**

Diante das análises realizadas, concluiu-se que o modelo financeiro do qual se valeu a ECT para demonstrar a vantajosidade da Unidade Operacional de Indaiatuba/SP, além de ser intempestivo, contemplou premissas que atribuíram indevidamente uma vantagem inexistente à opção de locação de imóvel via BTS, frente à opção de construção de imóvel próprio pela ECT, tendo sido identificado um prejuízo potencial de R\$ 39.105.930,62.

### **CCE Salvador/BA**

Como resultado das análises realizadas, apurou-se que o modelo financeiro elaborado pela ECT não demonstrou desde sua concepção qualquer vantagem financeira que subsidiasse a decisão adotada pela ECT em celebrar o contrato de locação via BTS para a Unidade Operacional de Salvador/BA, tendo sido verificado um prejuízo potencial de R\$ 32.721.202,33.

### **CCE Jaboatão dos Guararapes/PE**

Diante das análises realizadas, verificou-se que o modelo financeiro elaborado pela ECT, não demonstrou desde sua concepção qualquer vantagem financeira que subsidiasse a decisão adotada pela ECT em celebrar o contrato de locação via BTS para a Unidade Operacional de Jaboatão dos Guararapes/PE, tendo sido identificado um prejuízo potencial de R\$ 41.540.128,55.

As principais recomendações formuladas à ECT no referido Relatório da CGU foram as seguintes:



- Apurar as responsabilidades acerca das decisões antieconômicas oriundas da celebração dos contratos de locação via BTS;

- Elaborar, após revisão de seu modelo financeiro, estudos para adequação dos valores das locações com base nas premissas apresentadas no relatório da CGU e providenciar a repactuação dos contratos de locação, de forma a elidir os prejuízos potenciais identificados, considerando, ainda, a possibilidade de reversão dos imóveis construídos ao final no prazo de locação, com a sua incorporação ao patrimônio público, após demonstrado sua vantajosidade, objetivando não postergar para o futuro o risco de descontinuidade operacional.

- Rever o modelo financeiro adotado pela empresa, adequando os índices e valores indevidamente considerados, bem como, efetuando comparativo de locação via BTS não só com a opção de construção, e sim com todas as opções possíveis no mercado.

- Formalizar a normatização para a elaboração dos estudos de viabilidade dos empreendimentos a serem contratados na modalidade BTS, incluindo nesses normativos a obrigatoriedade de: elaboração de projeto básico e orçamento detalhado, referenciando as composições de custo unitário com o SINAPI; identificação da parcela da obra “sob medida ou não reaproveitável”, e da parcela “convencional ou reaproveitável”; e avaliação de mercado imobiliário considerando como necessário uma amostra composta de imóveis similares quanto à função, área, idade, conservação, e, sobretudo, localização.

## **Causa**

Decisão do COMIN em adotar o modelo BTS no âmbito da ECT, sem respaldo de estudos técnicos conclusivos que demonstrassem a vantagem dessa modalidade em relação a outras opções de disponibilização de imóveis.

## **Manifestação da Unidade Examinada**

Por meio do Memorando/VIPAD 369/2017, de 26 de outubro de 2017, a ECT apresentou a seguinte manifestação:

*“Sobre o assunto, informamos que no que se refere aos processos relativos à contratação na modalidade BTS, das unidades Contagem/MG, Indaiatuba/SP, Salvador/BA e Jaboatão dos Guararapes/PE (constatação item 2.1.1.1), considerando que as recomendações foram extraídas do Relatório Preliminar de Auditoria nº 201700727, ratificamos as informações constantes do Mem/VIPAD-322/2017 (anexo), o qual tratou das referidas recomendações.”*

Por sua vez o Mem/VIPAD-322/2017 apresentou o seguinte:

*“O Relatório Preliminar de Auditoria nº 20170727, contendo o resultado da análise do modelo econômico-financeiro elaborado pela ECT para fundamentar a decisão pela locação de imóvel com infraestrutura edificada sob medida Built to Suit - BTS.*

*2. Sobre o assunto, cabe-nos informar que, no que se refere aos processos relativos à contratação na modalidade BTS, das unidades de Contagem/MG,*



Salvador/BA, Jaboatão dos Guararapes/PE e Indaiatuba/SP; após análise dos achados de auditoria, verificamos que as recomendações, em suma, estão centradas nos seguintes pontos:

1: *Apuração de responsabilidade pela decisão antieconômica em celebrar contrato de locação via BTS;*

2: *Revisão do modelo financeiro adota pela empresa, adequando os índices e valores indevidamente considerados, bem como, efetuando comparativo de locação, bem como, efetuando comparativo de locação via BTS não só com a opção de construção, e sim com todas as opções possíveis no mercado;*

3: *Elaborar, após revisão de seu modelo financeiro, estudos para adequação do valor da locação com base nas premissas apresentadas neste relatório, e providenciar a repactuação do contrato de locação, de forma a elidir eventuais prejuízos apontados pela equipe de auditoria; bem como levar em conta a possibilidade de reversão dos imóveis construídos ao final dos contratos de locação, com incorporação ao patrimônio público; e,*

4: *Formalizar a normatização para a elaboração de estudos de viabilidade econômica de empreendimentos a serem contratados na modalidade BTS, em conformidade com os apontamentos e achados de auditoria.*

3. Neste sentido, destacamos que:

4. *Quanto à recomendação de apuração de responsabilidades, o Relatório Preliminar de Auditoria nº 201700727, foi encaminhado ao Gerente de Correição dos Correios, para as devidas providências daquela área.*

5. *Quanto à recomendação de revisão do modelo financeiro, foi solicitado a Vice-Presidência de Finanças e Controladoria, uma avaliação e manifestação sobre o modelo, adequando-o em conformidade com os apontamentos da Auditoria da CGU; sendo que, a VIFIC manifestou-se no sentido de que há sim necessidade de revisão do modelo financeiro adotado.*

6. *Quanto à recomendação de providências quanto à repactuação dos contratos, conforme consta da própria recomendação, essa é dependente da conclusão do estudo que está em elaboração, conforme apontado no parágrafo anterior, de forma que os próximos passos, assim que adotados pela Administração, serão devidamente comunicados a essa Coordenadoria-Geral.*

7. *Quanto à normalização dos estudos de viabilidade econômica de empreendimentos a serem contratados na modalidade BTS, informamos que a normatização em questão já foi elaborada e aprovada no âmbito dos Correios, conforme documentação anexa (Relatório REDIR nº 001/2017 e Ata da 1ª Reunião Ordinária do Conselho de Administração/2017).”*

## **Análise do Controle Interno**

Com base na manifestação apresentada pela ECT observa-se que não houve oposição aos apontamentos feitos nesta constatação.



Desta forma, considerando que as recomendações que visam sanar os apontamentos acima descritos estarão consignadas no âmbito do Relatório de Auditoria nº 201700727, para as quais a ECT, inclusive, já está apresentando ações a serem adotadas, entende-se desnecessário apresentar novas recomendações para este ponto. Assim, o acompanhamento das providências adotadas pela Empresa será realizado por meio do Plano de Providências Permanente da Unidade.

## 2.2 CONTRATOS DE OBRAS, COMPRAS E SERVIÇOS

### 2.2.1 CONTRATOS SEM LICITAÇÃO

#### 2.2.1.1 INFORMAÇÃO

**Necessidade de aprimoramento dos controles internos relacionados à gestão de licitações e contratos, conforme apontamento feitos pela Auditoria Interna da ECT.**

#### Fato

A avaliação da regularidade da gestão de compras e contratações buscou verificar se os controles internos da ECT são adequados e capazes de identificar, evitar e corrigir falhas e irregularidades, bem como de minimizar riscos inerentes. Na presente auditoria, o trabalho realizado se apropriou das conclusões do Relatório de Auditoria Interna ECT nº 2017007 - Licitações, Contratações Diretas, Aquisições (Portal de Serviços) e Gestão de Contratos.

Foram objetos de exames nessa auditoria os processos de licitação e contratação direta, adiante relacionados, que somavam o total de R\$ 795.327.894,58, representando 29,85% do total das contratações efetuadas em 2016, no valor de R\$ 2.663.992.404,08, conforme demonstra-se na tabela a seguir:

DR/AC	Descrição	Tipo	Assinatura	Objeto	Razão Social	Valor Global
RJ	GER INTEGRACAO SOC BENEF/GEISB	Inexigibilidade	21/03/2016	Aquisição de cartões riocard vale-transporte	FED DAS EMP DE TRANSP DE PASSAG EST RJ	R\$ 21.060.137,85
AC	CENTRAL DE COMPRAS/CECOM	Inexigibilidade	10/11/2016	Contratação de consultoria técnica especializada para implantar o Programa de Transformação dos Correios	ACCENTURE DO BRASIL LTDA	R\$ 29.000.000,00
SPM	GER ATENDIMENTO/GERAT	Inexigibilidade	30/09/2016	RN AC Aeroporto de Congonhas	EMPRESA BRAS INFRA ESTRUT AEROPORTUARIA	R\$ 792.000,00
AC	DEP INFRAESTR PROD REDE/VICOR	Pregão	07/03/2016	Prestação de serviço de telecomunicações com a finalidade de interligar unidades prediais por meio de rede de comunicação de dados ip.	REDE CORREIOS	R\$ 696.319.854,47
MG	GER OPER DE DISTRIBUICAO/GEDIS	Pregão	27/12/2016	Serviço de mão-de-obra temporária, com jornada de 40 (quarenta) horas semanais diurnas, para execução de atividades internas, no âmbito da UF/MG, através do Sistema de Registro de Preços	EMPRESA GESTAO DE PESSOAS E SERV LTDA	R\$ 49.484.902,98
AC	DEP SUPORTE ATEND OPE/DESAO	Pregão	07/07/2016	Aquisição de furgão com capacidade de carga nominal de 1500kg.	RENAULT DO BRASIL SA	R\$ 14.484.250,00
AC	DEP INFRAESTR PROD REDE/VICOR	Pregão	23/06/2016	Aquisição de notebook ultraportátil	DATEN TECNOLOGIA LTDA	R\$ 4.918.800,00
RS	GER DE OPERACOES/GEOPE	Dispensa de Licitação	23/06/2016	CTCE PASSO FUNDO/CDD PASSO FUNDO/AC PETRÓPOLIS - locação imóvel	RMA ADMINISTRADORA DE IMOVEIS LTDA	R\$ 2.070.619,15



SPM	GER ENCAM ADM FROTA/GENAF	Dispensa de Licitação	05/09/2016	Prestação, em caráter emergencial, de serviços de transporte de carga postal, em linhas urbanas - LTUs, na modalidade "POOL" de transporte (uso eventual).	JCN SOLUCOES LTDA EPP	R\$ 656.207,44
RJ	GER ENGENHARIA/GEREN	Concorrência	13/05/2016	Reforma ampliação AC/CDD/Ambulatório S. GONÇALO	DITA CONSTRUCOES E INFRA ESTRUTURA DE TI	R\$ 4.166.122,69
<b>TOTAL</b>						<b>R\$ 822.952.894,58</b>

A seguir apresentamos as constatações apuradas pela AUDIT/ECT no citado Relatório 2017007, acompanhadas de um breve resumo dos problemas constatados.

### **Fragilidade na demonstração de singularidade da contratação**

Em análise aos documentos do processo NUP 53101.011240/2016-33, na modalidade de Inexigibilidade de Licitação nº 16.000031/2016, referente à contratação da empresa de consultoria e gestão ACCENTURE DO BRASIL LTDA, cujo objeto contratado era a prestação de serviços de consultoria técnica especializada para implantar o programa de transformação dos Correios, no valor global de R\$ 29.000.000,00, constatou-se fragilidade na demonstração de singularidade da contratação, pois não houve comprovação de que a Administração tenha adotado todas as providências necessárias e inequívoca da inviabilidade de competição, de acordo com o que determina o caput do artigo 25 da lei 8.666/93, uma vez que a decisão de contratar deve ser precedida de verificações acerca das diferentes soluções disponíveis para atender ao interesse público, inclusive critérios técnicos e econômicos.

A auditoria interna entendeu que outras empresas também poderiam ser consultadas para se pronunciarem se teriam ou não interesse e competência para realização dos serviços solicitados pelos Correios, fato que não ocorreu, apesar da verificação da existência de outras empresas renomadas que atuam no ramo contratado pela ECT.

Devido à materialidade envolvida na contratação, a verificação de contratações recentes pela ECT com objetos semelhantes e também a decisão do Conselho de Administração da ECT, que desconsiderou o referido item do RA 2017007, conforme Ata da 7ª Reunião Ordinária do Conselho de Administração dos Correios/2017, esta contratação foi objeto de aprofundamento da análise pela equipe da CGU, conforme tratado em item específico deste Relatório.

### **Não conformidade na autuação e montagem dos processos**

Processos não autuados, não protocolados, não carimbados e nem organizados em ordem cronológica de data dos acontecimentos. Isso pode dar margens a ocorrências de fraudes, subtração ou inclusão de folhas nos dossiês, bem como adulteração e violação de documentos constantes dos processos decisórios. A Auditoria Interna da ECT recomendou o saneamento das inconsistências encontradas em alguns processos.

### **Atraso no início das obras por falhas no planejamento da ECT**

A análise do processo referente ao Contrato 035/2016, de 13 de maio de 2016, no valor global de R\$ 4.166.122,69, que cujo objeto é a reforma e ampliação da AC/CDD São Gonçalo, constatou que as obras deveriam ser iniciadas em 30 de maio de 2016, porém, devido a não desocupação do imóvel pelo CDD São Gonçalo, o início das obras foi reagendado sucessivamente para os dias 30 de agosto de 2016, 12 de setembro de 2016, 07 de fevereiro de 2017, 03 de abril de 2017 e 03 de maio de 2017.



Devido aos reagendamentos para o início da obra, ocasionados por iniciativa exclusiva da ECT, a contratada informou aos Correios que incorreu prejuízos da ordem de R\$ 55.000,00. Os recorrentes atrasos para o início das obras podem impossibilitar a execução no prazo previsto no contrato, de 330 dias, uma vez que o contrato foi assinado em 13 de maio de 2016, tendo vigência de 24 meses e não consta cláusula prevendo a prorrogação. A Auditoria também apontou que a insatisfação com o imóvel atual é grande por parte dos empregados, gerando inclusive audiências com o Ministério Público do Trabalho a respeito, além de manifestações e paralisações dos serviços por causa das más condições de trabalho.

### **Falta de comprovação da formação do preço de referência**

A análise do processo de Inexigibilidade de Licitação para a aquisição de cartões *Riocard Vale-Transporte* no valor de R\$ 21.060.000,00, verificou que não houve documentos ou informações que comprovassem a formação do preço de referência (planilha, memória de cálculo, conciliações consumo x desempenho mensal, histórico contrato anterior). A auditoria apontou como causa a inobservância dos procedimentos previstos no Manual de Licitação e Contratação – MANLIC e também da legislação pertinente.

### **Pesquisa de mercado sem informações necessárias para validar o valor contratado**

A análise do processo licitatório referente à locação do imóvel destinado ao CTCE Passo Fundo, no valor de R\$ 2.070.618,00, constatou que as pesquisas de mercado não demonstravam todas as informações necessárias para balizar com fidedignidade os valores praticados pelo mercado, e que os procedimentos inconsistentes estão em desacordo com o MANPAT. A auditoria apontou que os Correios possuem Contratação com empresa especializada, justamente para a elaboração dos laudos técnicos de avaliação de valor de imóvel, e conclui que a não observância das normas pode causar em contratação de serviço em valor superior ao valor de mercado.

Diante todo o exposto, a avaliação da regularidade da gestão de compras e contratações, consubstanciada no Relatório de Auditoria Interna ECT nº 2017007 - Licitações, Contratações Diretas, Aquisições (Portal de Serviços) e Gestão de Contratos, concluiu que o processo auditado necessita de aprimoramento, haja vista que o grau e distribuição dos Achados no processo de contratação da Empresa, indicaram controles internos administrativos pouco eficazes.

## **2.2.1.2 CONSTATAÇÃO**

### **Baixa efetividade de consultorias técnicas contratadas recentemente pela Empresa.**

#### **Fato**

A equipe de auditoria identificou a recorrente contratação de serviços de consultorias técnicas especializadas pela ECT, sempre na modalidade de inexigibilidade de licitação. A pesquisa realizada identificou as seguintes contratações realizadas nos últimos anos:



Contrato	Empresa	Objeto	Valor
380/2012	INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL S/A - INDG	Prestação de serviços técnicos especializados com a finalidade de adequar os processos de serviços técnicos profissionais especializados com a finalidade de adequar os processos de trabalho às práticas de mercado, por meio da orientação, revisão e implementação de metodologia gerencial que garanta o crescimento da receita de vendas de serviços e produtos, a melhoria da eficiência do gasto, a melhoria do desempenho operacional, a modernização de processos de trabalho e o aprimoramento e sistematização da condução de projetos, capaz de sustentar as ações necessárias à modernização da gestão da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT.	R\$ 29.399.620,00
386/2013	ACCENTURE DO BRASIL LTDA.	Prestação de serviços de consultoria especializada para a reestruturação dos negócios de logística e encomendas da ECT, em conformidade com o plano de modernização e expansão de negócios, bem como a preparação desses negócios visando a aquisição de participação societária da ECT em empresa(s) de logística integrada, <i>freight forwarding</i> e encomendas, contemplando integrações e sinergias comerciais e operacionais entre a ECT e a(s) adquirida(s), incluindo o compartilhamento de recursos e estruturas (aquisição societária), fechamento de negócio e pós implantação de operação conjunta com parcerias estratégicas negociadas, conforme Projeto Básico e demais detalhamentos e condições constantes neste Contrato e seus Anexos.	R\$ 4.992.000,00
395/2013	ERNEST & YOUNG ASSESSORIA EMPRESARIAL LTDA.	Prestação de serviços de consultoria especializada para definição do novo modelo empresarial, conforme Projeto Básico e anexos	R\$ 2.939.929,48
226/2016	ACCENTURE DO BRASIL LTDA.	Prestação de serviços de consultoria especializada	R\$ 29.000.000,00

A partir da análise dos objetos contratados e dos resultados obtidos pela ECT nos exercícios seguintes, constata-se a baixa efetividade dos serviços de consultorias técnicas contratadas conforme depreende-se das informações a seguir:

- Contrato 380/2012: Contratação de serviços técnicos especializados para implantar metodologia com a finalidade de garantir, entre outros aspectos o crescimento da receita de vendas de serviços e produtos, a melhoria da eficiência do gasto e a melhoria do desempenho operacional.

No período entre 2012 e 2016, verificou-se que:

Receita de vendas: As receitas de vendas não cresceram com força suficiente para reverter os resultados negativos auferidos pela empresa a partir de 2013. A maioria dos serviços prestados (produtos) resultou em prejuízos operacionais no período.

Eficiência do Gasto: Os custos operacionais, especialmente despesas com pessoal e insumos, aumentaram desproporcionalmente em relação as receitas obtidas pela empresa. No exercício 2016 a despesa com pessoal atingiu 65 % da receita operacional da empresa.

Desempenho Operacional: A empresa auferiu prejuízos crescentes a partir do exercício 2013. A qualidade dos serviços caiu, conforme resultados dos indicadores de qualidade operacional.

- Contrato 386/2013: Contratação de serviços técnicos especializados para modernização e expansão de negócios, visando a aquisição de participação societária da ECT em empresa (s) de logística integrada.

No período entre 2013 e 2016, verificou-se:



Aumento da degradação econômica da ECT. Nenhuma aquisição de participação societária foi realizada e a empresa não possui condições para esse tipo de expansão nos próximos anos.

- Contratos 380/2012, 395/2013 e 226/2016: Em um período de menos de três anos, foram contratadas duas consultorias especializadas para realizar a reestruturação gerencial da empresa. Antes da finalização da implantação da primeira reestruturação (contrato 395/2013), e enquanto ainda estava sendo implementada a adequação dos processos da empresa (contrato 380/2012), houve a nova contratação (contrato 226/2016), visando nova reestruturação completa da empresa.

## **Causa**

Ausência de uma política formal que regulamente a contratação de consultorias, alinhada com as estratégias de longo prazo da Empresa.

## **Manifestação da Unidade Examinada**

Nas manifestações apresentadas não houve justificativas para a baixa efetividade das consultorias contratadas.

## **Análise do Controle Interno**

Conforme informado anteriormente, nas manifestações apresentadas, não houve justificativas específicas acerca da baixa efetividade das consultorias contratadas. Entretanto, o Despacho nº 24/2017/DEREL-SEGER, encaminhado como manifestação para o questionamento acerca da fragilidade na demonstração da singularidade da contratação oriunda do contrato 226/2016, apresentou, como justificativa para a celebração do referido contrato uma série de fatores relacionados a problemas no modelo de negócios, objetivos e planejamento estratégico de empresa, indicadores e também dos processos, conforme transcrições a seguir:

• *Resultado da pesquisa do Ciclo Estratégico 2011/2014, que identificou as seguintes lacunas no processo de planejamento estratégico:*

- *Falta de clareza na comunicação dos Objetivos Estratégicos;*
- *Necessidade de intensificação em treinamento voltado ao Planejamento Estratégico;*
- *Baixo investimento em logística;*
- *Baixa agilidade na implementação das Ações Estratégicas;*
- *Necessidade de melhoria dos processos da Área de Tecnologia; e*
- *Necessidade de aperfeiçoamento das políticas de gestão de pessoas.*

• *Objetivos estratégicos genéricos que levam a uma dispersão de foco, como por exemplo o objetivo de "Alcançar nível de maturidade de uma empresa de classe mundial", constante do Plano Estratégico Correios 2020 - Ciclo 2015/2018;*

- *Elevado número de objetivos estratégicos concorrendo por recursos escassos;*
- *Estabelecimento de metas acima da capacidade de realização pela Empresa;*



- *Gestão do desempenho não alinhada ao Plano Estratégico;*
- *Frequentes mudanças de indicadores, levando a dificuldade de se estruturar série histórica;*

• *Falta de alinhamento entre os processos de planejamento estratégico e o orçamentário. Reforça-se pelo evidenciado no Relatório de Auditoria RA2016001 - Controles Internos Administrativos, emitido em julho de 2016, a saber: "Ausência de vinculação do orçamento aos objetivos e ações estratégicos e a ações de mitigação de riscos".*

*"Estruturar um processo com critérios de seleção dos indicadores de desempenho, assim como seu método de escolha e que seja aplicado, pelo menos, aos resultados decorrentes de processos para os quais os Correios pretende avaliar o seu grau de competitividade."*

• *"Estruturar um processo com critérios de seleção dos indicadores de desempenho, assim como seu método de escolha e que seja aplicado, pelo menos, aos resultados decorrentes de processos para os quais os Correios pretende avaliar o seu grau de competitividade."*

*"Estabelecer calendário com aspecto de inter-relacionamento que considere o período de elaboração do orçamento integrado ao ciclo de PE e assim permitir a alocação de recursos orçamentários completamente alinhados à definição dos planos estratégicos, com possibilidade de efetuar ajustes aderentes às necessidades para o exercício do ano seguinte."*

*"Intensificar as ações relacionadas à gestão dos processos, promovendo maior celeridade na formalização dos processos. Além disso, reavaliar a representação gráfica da Cadeia de Valor, alinhando-a conceitualmente ao modelo que lhe deu origem."*

• *"Reavaliar a estrutura organizacional dos Correios, visando promover o alinhamento desta com a estratégia. Com este alinhamento o processo decisório e execução das atividades acompanham o fluxo de informações, promovendo agilidade e com conseqüente ganho de produtividade pela melhoria no inter-relacionamento e na cooperação entre as áreas."*

Portanto, a ECT realizou significativo investimento na contratação de consultorias para a revisão dos processos (contrato 380/2012 – R\$ 29.399.620,00), e do modelo empresarial e estratégico da empresa (contrato 395/2013 - R\$ 2.939.929,48), e, enquanto os resultados dessas consultorias estavam sendo implementados, houve nova contratação de consultoria especializada para a transformação da empresa, envolvendo estratégia, gestão, estrutura e processos (contrato 226/2016 - R\$ 29.000.000,00).

Assim, conclui-se que significativos recursos, tempo e esforço foram investidos em consultorias e reestruturações que não tiveram sequer tempo para que os resultados desses investimentos fossem apropriados.

Há que se destacar, ainda, que uma empresa com o tamanho e a importância da ECT não pode estar sujeita a guinadas e mudanças de estratégia tão severas, e em tão curtos espaços de tempo.



Nesse sentido, é necessário que a empresa adote política para regulamentar a contratação de consultorias, com requisitos e mecanismos definidos para a avaliação e comprovação da necessidade dos serviços, efetividade dos produtos entregues pelas consultorias, existência de sobreposição entre contratos sucessivos e o alinhamento das contratações com o planejamento de longo prazo da empresa.

Ainda a respeito da efetividade da contratação e, considerando a atual situação econômica da empresa, entende-se que os responsáveis pelo contrato 226/2016 devem demonstrar quais as metas previstas e também os benefícios financeiros advindos da contratação da referida consultoria, em relação a todos os processos de reestruturação que estão sendo implementados, e, também, o incremento das receitas oriundas da nova formatação dos processos de trabalho, além das melhorias da gestão da empresa, quantificadas em termos de economia e ampliação das receitas.

### **Recomendações:**

Recomendação 1: Apresentar, trimestralmente, em relação às metas previstas, os benefícios financeiros advindos da contratação da consultoria originada pelo contrato 226/2016, em relação a todos os processos de reestruturação que estão sendo implementados, e, também, o incremento das receitas oriundas da nova formatação dos processos de trabalho, além das melhorias da gestão da empresa, quantificadas em termos de economia e ampliação das receitas.

Recomendação 2: Elaborar uma política formal para regulamentar a contratação de consultorias por parte da ECT, contendo requisitos e mecanismos bem definidos para avaliação e comprovação: da necessidade dos serviços; da efetividade dos produtos entregues pelas consultorias; da existência de eventual sobreposição entre contratos sucessivos; entre outros; bem como, estabelecendo o alinhamento das contratações com o planejamento estratégico de longo prazo da empresa.

## **3 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

### **3.1 MOVIMENTAÇÃO**

#### **3.1.1 QUANTITATIVO DE PESSOAL**

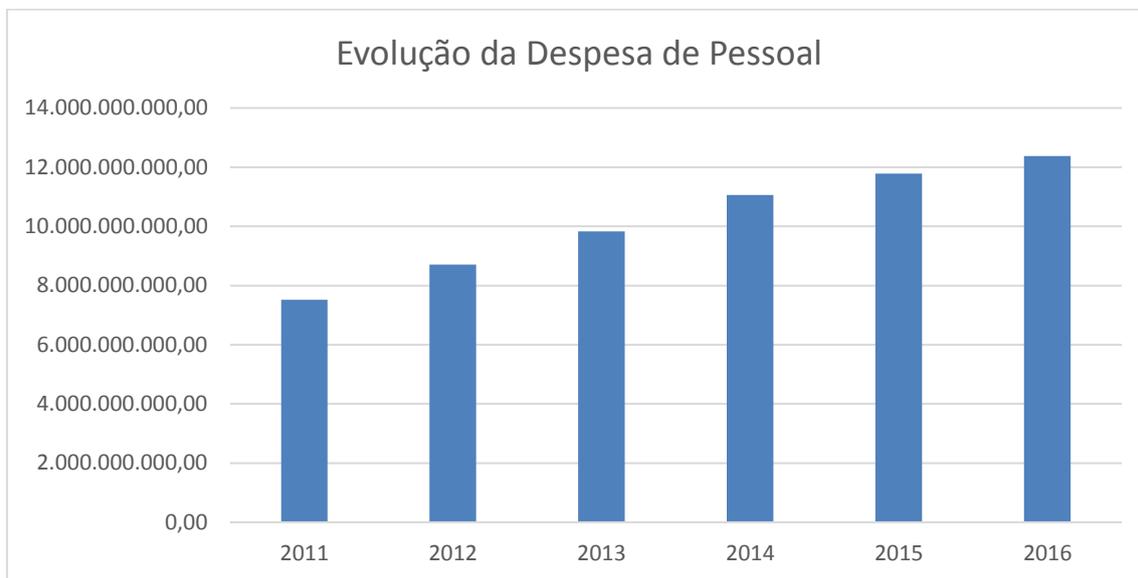
##### **3.1.1.1 CONSTATAÇÃO**

#### **Redução de despesas com pessoal muito abaixo da meta estabelecida para 2016.**

#### **Fato**

A análise histórica dos gastos com pessoal na ECT, dos últimos cinco anos, demonstra a tendência de crescimento das despesas de pessoal, que pode ser observado pelo gráfico da evolução abaixo:





Com base no gráfico acima, observa-se que a despesa total de pessoal da ECT subiu de R\$ 7,5 bilhões em 2011 para R\$ 12,3 bilhões em 2016, que corresponde a um aumento de 64,61% em 5 anos. Dentre as contas que formam essas despesas com pessoal, a que mais impactou a evolução foi a conta 44401.07.0000, referente ao serviço médico, que teve um aumento de 1,0 bilhão (145,78%), no período analisado, conforme demonstrado a seguir:

Em R\$ mil

Conta	Descrição	Acumulado Dez/2011	Acumulado Dez/2012	Acumulado Dez/2013	Acumulado Dez/2014	Acumulado Dez/2015	Acumulado Dez/2016	Varição 2016/2011 %
44.401.010.000	Dispend. Fixos c/ Pessoal	3.570.514,34	4.119.458,43	4.615.580,24	5.034.395,27	5.135.034,70	5.440.821,40	52,38
44.401.020.000	Diarias	34.413,78	32.294,47	27.344,77	19.718,51	18.493,34	11.059,38	-67,86
44.401.030.000	Dispend. Variáveis Pessoal	547.761,49	630.876,35	736.732,48	1.008.648,90	821.875,77	814.717,23	48,74
44.401.040.000	Obrigaç. Patronais	1.433.447,31	1.681.171,89	1.869.115,99	2.011.644,71	2.111.392,64	2.227.460,53	55,39
44.401.050.000	Benefic. Sociais Postalis	224.174,81	258.395,63	327.141,70	367.686,64	310.390,37	379.245,01	69,17
44.401.060.000	Dispend. Indir. C/Pessoal	986.571,58	1.115.230,00	1.194.783,37	1.360.209,30	1.579.640,05	1.729.826,20	75,34
44.401.070.000	Assis. e Prom. Saúde e Segur.	708.166,18	860.635,84	1.040.139,08	1.233.398,28	1.781.079,63	1.740.510,69	145,78
44.401.080.000	Aprendizes	12.415,73	14.586,39	14.480,43	20.089,45	28.219,18	30.886,31	148,77
<b>Total</b>		<b>7.517.465,23</b>	<b>8.712.648,99</b>	<b>9.825.318,06</b>	<b>11.055.791,05</b>	<b>11.786.125,68</b>	<b>12.374.526,76</b>	<b>64,61</b>

Demonstra-se a seguir a representatividade da despesa de pessoal em relação à despesa total dos Correios, nos últimos 5 anos:

Em R\$ mil

Despesas	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Percentual 2011/2016
Despesa Total	13.959.829,95	15.748.091,04	16.547.650,68	17.683.166,40	20.959.964,78	22.339.376,42	160,03
Despesa de Pessoal	7.517.465,23	8.712.648,99	9.825.318,06	11.055.791,05	11.786.125,68	12.374.526,76	164,61
Percentual despesa/despesa total	53,85	55,33	59,38	62,52	56,23	55,39	



Registra-se que despesa de pessoal está acima de 65% da receita operacional, a saber:

Descrição	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Despesa de Pessoal	7.517.465	8.712.648	9.825.318	11.055.791	11.786.125	12.374.526
Receita Operacional	13.715.535	14.510.801	15.355.714	16.647.755	17.765.336	18.878.380
<b>Percentual Receita Operacional/Despesa de Pessoal</b>	<b>54,81%</b>	<b>60,04%</b>	<b>63,98%</b>	<b>66,41%</b>	<b>66,34%</b>	<b>65,55%</b>

Analisando o histórico de medidas adotadas pela ECT para a tentativa de redução da despesa com pessoal, verifica-se que em 07 de janeiro de 2013, foi implantado o Projeto de Melhoria da Gestão dos Correios, com a contratação da consultoria FALCONI Consultores de Resultados, pelo prazo de 18 meses, que operou com cinco frentes de atuação. Dentre estas estava a Frente de Atuação 2 - Melhoria na Eficiência do Gasto com a Redução de Despesas, com objetivo de adequar a forma de trabalho da Empresa às práticas de mercado e consequentemente a redução de despesas.

Em que pese a implantação do citado Projeto de Melhoria da Gestão, o Relatório de Auditoria CGU n.º 201406149, que avaliou a gestão de 2013 dos Correios, concluiu que a empresa vinha obtendo crescimento dos custos em proporção maior do que as receitas, o que contribuía para a diminuição do seu lucro, e, além disso, as medidas adotadas eram insuficientes para melhoria dos indicadores econômicos. Dessa forma, recomendou-se ao Conselho de Administração e a Diretoria Executiva dos Correios, que adotassem medidas efetivas para reversão da situação econômica da empresa e que fosse implantado um plano de ação para reequilíbrio das contas.

Essa situação de desequilíbrio financeiro foi novamente constatada na auditoria das contas da ECT dos exercícios 2014 e 2015, conforme tratado nos Relatórios de Auditoria da CGU nº 201504049 e 201602617, respectivamente. Novas providências foram recomendadas à alta administração da empresa, visando a redução de despesas e a melhoria dos resultados.

Apesar das recomendações dos referidos relatórios de auditoria, verificou-se no período o aumento da degradação da situação econômica da empresa, com o aumento das despesas, aliado a um crescimento inferior das receitas. Visando reverter essa situação, em 2016 os Correios implantaram paralelamente planos/programa/medidas com objetivo de estancar o crescimento das despesas, visando o equilíbrio financeiro e a sustentabilidade.

Dessa forma, os planos/programa/medidas definidas eram: Plano Especial de Ações, Programa de Recuperação Financeira e de Qualidade dos Correios – PRFQ, Medidas extraordinárias de contingenciamento de orçamento de custeio e investimento, além do Projeto de Melhoria da Gestão dos Correios – Frente de atuação 2 (Despesas) que já estava implantado, conforme manifestação dos Correios apresentada ao item 1.1.1.3 do Relatório CGU nº 201602617.

O Plano Especial de Ações adotado pela empresa no final de 2015 contou com outros seis Grupos voltados aos temas de despesas de saúde, indenizações, custeio administrativo, patrocínio e publicidade, otimização da rede de atendimento e otimização operacional, e tinha como finalidade implementar medidas urgentes de



contenção de despesas no exercício de 2016, de forma a reverter ou amenizar a situação deficitária da empresa que no encerramento do exercício de 2015 registrou prejuízo de R\$ 2,1 bilhões.

Os Planos Especiais de Ações propostos pelos Grupos de Trabalho foram apresentados na 1ª Reunião Ordinária do Conselho de Administração - ROCA, ocorrida em 18 de janeiro de 2016. Em relação às despesas de pessoal, foram listadas ações que resultariam na redução de R\$ 666 milhões durante o exercício de 2016, dos quais R\$ 335,8 milhões dependiam de atos de gestão e R\$ 330,5 milhões de negociação trabalhista, pois tratavam da extinção ou alteração de benefícios previstos no Acordo Coletivo de Trabalho - ACT 2015/2016, conforme detalhado a seguir:

Ação	Valor da Redução R\$	Prazo
<b>Redução de Despesas com Pessoal:</b>		
<b>1. Atos de Gestão:</b>	<b>315.050.000</b>	Fevereiro a dezembro 2016
Despesas com Função em 16%	74.000.000	
Diárias em 10%	1.750.000	
Diferencial de Mercado em 20%	13.500.000	
Redução de Despesas com Benefícios: Vale Alimentação, Refeição e Cesta Básica em 10%	60.000.000	
Adicionais de Atividade em 5%	12.300.000	
Adicional Noturno, Repouso Trabalhado, Horas Extras e Trabalho em Final de Semana	174.342.420	
<b>Redução de Despesas com Pessoal:</b>		
<b>2. Dependente de Negociação Trabalhista:</b>	<b>335.892.420</b>	Agosto a dezembro 2016
Retorno das quantidades de VA/VR para 23/27	60.000.000	
Vale extra - Descontinuidade de concessão	113.000.000	
Retorno do compartilhamento do VA/VR/VC aos percentuais de 5, 10 e 15% (0,5, 5 e 10%)	49.000.000	
Despesas com Vale Cultura	46.000.000	
Gratificação de Férias – retorno de pagamento para 1/3	62.500.000	
<b>Total Geral</b>	<b>645.550.000</b>	

Fonte: Plano Especial de Ações - Apresentado 1ª ROCA/2016, em 18 de janeiro de 2016

A fim de verificar o atingimento das metas estabelecidas no Plano de ações, foram analisadas as despesas registradas no balancete contábil de 2015 e 2016. A análise desses registros constatou que os Correios não atingiram as metas estabelecidas no referido plano de ação, apresentado ao Conselho de Administração, em 18 de janeiro de 2016, com exceção da rubrica “diárias” e as “ações para redução das despesas de treinamento”, conforme demonstrado na tabela a seguir:

Em R\$ mil

Despesas com Pessoal					
Ação	Exercício 2015 (a)	Exercício 2016 (b)	Meta de Redução (c)	Resultado obtido (d)	Prazo
<b>Atos de Gestão:</b>					
Despesas com Função em 16%	650.232	628.013	74.000	-22.219	Fevereiro a Dezembro/2016
Redução de Despesas com Benefícios: Vale Alimentação, Refeição e Cesta Básica em 10%	1.414.303	1.566.618	60.000	152.315	
Diferencial de Mercado em 20% *			13.500		
Adicionais de Atividade em 5%	248.736	282.037	12.300	33.301	
Programa Estagiários	7.397	2.532	7.000	-4.865	
Redução nas ações de treinamento	22.221	10.225	5.600	-11.996	



Impacto do Pdía 2016 *			2.350		
Diárias em 10%	18.493	11.059	1.750	-7.434	
Adicional Noturno, Repouso Trabalhado, Horas Extras e Trabalho de Final de Semana	274.552	211.445	174.342	-63.107	

Fonte: Balancete Consolidado de 2015 e 2016

Ressalte-se que não foi analisada a despesa ocorrida com o pagamento de diferencial de mercado, tendo em vista a informação dos Correios, por meio do Ofício 0491/2016 - PRESI, de 10 de outubro de 2016, que a Diretoria Executiva decidiu, na REDIR – 037/2016, de 21/09/2016, prorrogar o pagamento do referido diferencial até 30 de novembro de 2016.

Também se verificou a redução nas despesas referentes aos serviços extraordinários. Em consulta ao balancete contábil referente aos exercícios de 2015 e 2016, verificou-se que as referidas contas tiveram uma redução de despesa no valor de R\$ 63 milhões de janeiro a dezembro/2016, em relação ao mesmo período de 2015, o que corresponde a 36,19 % da meta estabelecida para o ano de 2016, que era de 174.342 milhões conforme demonstrado a seguir:

Em R\$ mil

Despesa	Despesas Exercício 2015 (a)	Despesas Exercício 2016 (b)	Diferença (c) = (b - a)
Adicional Repouso Trabalhado	42.828	22.587	-20.241
Hora Extra	101.796	70.042	-31.754
Trabalho Fins de Semana	87.681	72.487	-15.194
Adicional Noturno	42.244	46.327	4.083
<b>Total</b>	<b>274.549</b>	<b>211.443</b>	<b>-63.106</b>

Fonte: Balancete Consolidado de 2015 e 2016

Portanto, resumimos a seguir os principais pontos que não avançaram em relação às medidas propostas pelos Grupos de Trabalho para redução das despesas com pessoal foram as seguintes:

- O cancelamento da flexibilização dos requisitos de acessos a funções;
- A suspensão do pagamento de diferencial de mercado;
- A devolução dos servidores requisitados;
- A rescisão do contrato de trabalho dos assessores especiais;
- A implementação do Plano de Funções dos Correios (conforme informações contidas no Mem. 4421/2016 – VIGEP, de 07 de outubro de 2016, encaminhado por meio do ofício, por meio do Ofício 0491/2016 – PRESI, de 10 de outubro 2016).

A partir dos dados acima, a equipe de auditoria optou por aprofundar a análise dos impactos nas despesas com pessoal causados pelas Funções Gratificadas.

Foi observado que uns dos maiores aumentos das despesas de pessoal, foram provocados pelo pagamento de gratificação de função. Apesar da despesa dessa rubrica corresponder a 5,07% da despesa de pessoal total em 2016, os reflexos financeiros são elevados, pois sobre a incidência dessa rubrica na folha de pagamentos, há acréscimos significativos em outras rubricas: encargos patronais, Postalis (ocorrência da paridade de contribuição da patrocinadora), FGTS, anuênio, complemento da remuneração



singular, pagamento de férias e décimo terceiro que incidem sobre a remuneração do empregado, onde está incluído o salário base mais gratificação função.

Para demonstrar o impacto da gratificação de função sobre os cálculos dos encargos, apresentamos na tabela a seguir o exemplo de três empregados que recebem a gratificação de função:

Remuneração sem a incidência da gratificação de função.

<b>Empregado</b>	<b>8.133.091-0</b>	<b>8.011.566-7</b>	<b>8.027.029-8</b>
Referência Salarial	NM 21	NS 37	NM 18
Cargo	Carteiro	Engenheiro Civil	Carteiro
Função	-	-	-
Tempo de Empresa (Anos)	19	19	20
Salário (a)	2.150,10	10.742,81	2.052,40
Complemento salario (b)	0,00	0,00	323,46
Anuênio (c)	408,52	2.041,13	475,17
Função (d)	0,00	0,00	0,00
CIP (e)	0,00	0,00	0,00
IGQP (f)	179,74	541,43	107,62
Complemento da Remuneração Singular (g)	0,00	0,00	0,00
<b>Total Remuneração (a+b+c+e+f+g)</b>	<b>2.738,36</b>	<b>13.325,37</b>	<b>2.958,65</b>
<b>Cálculo dos encargos sem considerar a função gratificada</b>			
<b>Empregado</b>	<b>8.133.091-0</b>	<b>8.011.566-7</b>	<b>8.027.029-8</b>
Remuneração	2.738,36	13.325,37	2.958,65
FGTS Saldo Sal 8.0% ou 2,0% (Aprendiz)	219,07	1.066,03	236,69
INSS - Empresa.....20,00%	547,67	2.665,07	591,73
SAT 3,0%	82,15	399,76	88,76
Sebrae.....0,6%	16,43	79,95	17,75
Inkra.....0,2%	5,48	26,65	5,92
Sal. Educação.....2,50%	68,46	333,13	73,97
Sesi.....1,50%	41,08	199,88	44,38
Senai.....1,00%	27,38	133,25	29,59
Senai Contr. Adicional...0,2%	5,48	26,65	5,92
<b>Soma dos Encargos Patronais e FGTS</b>	<b>1.013,19</b>	<b>4.930,39</b>	<b>1.094,70</b>

Remuneração com a incidência da gratificação de função.

<b>Remuneração do Empregado considerando a função gratificada</b>			
<b>Empregado</b>	<b>8.133.091-0</b>	<b>8.011.566-7</b>	<b>8.027.029-8</b>
Referência Salarial	NM 21	NS 37	NM 18
Cargo	Carteiro	Engenheiro Civil	Carteiro
Função	Chefe de Departamento	Analista XII	Analista XII
Tempo de Empresa (Anos)	19	19	20
Salário (a)	2.150,10	10.742,81	2.052,40



Complemento salario (b)	0,00	0,00	323,46
Anuênio (c)	3.486,09	3.486,09	3.669,57
Função (d)	18.347,84	18.347,84	18.347,84
CIP (e)	880,16	880,16	880,16
IGQP (f)	179,74	541,43	107,62
Complemento da Remuneração Singular (g)	16.197,74	7.605,03	15.971,98
<b>Total Remuneração (a+b+c+e+f+g)</b>	<b>22.893,83</b>	<b>23.255,52</b>	<b>23.005,19</b>
<b>Cálculo dos Encargos considerando a função gratificada</b>			
<b>Empregado</b>	<b>8.133.091-0</b>	<b>8.011.566-7</b>	<b>8.027.029-8</b>
Remuneração	22.893,83	23.255,52	23.005,19
FGTS Saldo Sal 8.0% ou 2,0% (Aprendiz)	1.831,51	1.860,44	1.840,42
INSS - Empresa.....20,00%	4.578,77	4.651,10	4.601,04
SAT 3,0%	686,81	697,67	690,16
Sebrae.....0,6%	137,36	139,53	138,03
Incra.....0,2%	45,79	46,51	46,01
Sal. Educação.....2,50%	572,35	581,39	575,13
Sesi.....1,50%	343,41	348,83	345,08
Senai.....1,00%	228,94	232,56	230,05
Senai Contr.Adicional....0,2%	45,79	46,51	46,01
<b>Soma dos Encargos Patronais e FGTS</b>	<b>8.470,72</b>	<b>8.604,54</b>	<b>8.511,92</b>

Sabe-se que quanto menor for o salário do empregado designado para exercer novas funções maior será o complemento da remuneração singular e, conseqüentemente, a empresa terá maiores gastos com obrigações de encargos, FGTS, férias, etc. Por outro lado, os Correios deixam de contar com a senioridade na gestão, isso alinhada aos bons conhecimentos dos negócios, dos processos e da empresa como um todo.

Em consulta ao site dos Correios, em 08 de setembro de 2017, “acesso a informação” no link <http://www2.correios.com.br/sobrecorreios/empresa/acessoinformacao/servidores/ListaServidores/lisServidores.cfm?>, foi selecionado o item “servidores”, onde constavam as seguintes informações: nome, matrícula, data de admissão cargo/função, especialidade e referência salarial, com os dados atualizados em 04 de setembro de 2017.

Para demonstrar o impacto do “Complemento de Função” na despesa com pessoal, foram selecionados 52 empregados dos Correios, que exercem funções técnicas e gerenciais, onde pode-se verificar elevada disparidades entre o salário base e o valor da função para a qual esses empregados foram designados, conforme segue:

DR/Lotação	Matrícula	Cargo	Especialidade	Referência Salarial	Função	Salário	Valor da Função	Complemento da Função
CS/GER RELAC COMERCIAL/ DEREL	8.134.697-2	Agente de Correios	Atendente Comercial	NM09	Gerente Corporativo	1.797,32	14.678,26	12.880,94
CS/GER MOD REL OUTROS SEG/DESOP	8.418.011-0	Agente de Correios	Atendente Comercial	NM10	Gerente Corporativo	1.823,27	14.678,26	12.854,99
SE/SC/SUP ESTADUAL DE OPERACOES	8.709.311-1	Agente de Correios	Atendente Comercial	NM10	Diretor Regional	1.823,27	15.467,89	13.644,62
SE/ACR/GER REG OPERACAO/GEOPE	8.577.695-5	Agente de Correios	Atendente Comercial	NM18	Gerente	2.052,40	8.113,10	6.060,70
SE/ACR/GER REG SERV CSC/GRESC	8.577.713-7	Agente de Correios	Suporte (Auxiliar Administrativo)	NM18	Gerente	2.052,40	8.113,10	6.060,70



DR/Lotação	Matrícula	Cargo	Especialidade	Referência Salarial	Função	Salário	Valor da Função	Complemento da Função
SE/AP/GER REG SERV CSC/GRESC	8.150.024-6	Agente de Correios	Suporte (Assistente Administrativo)	NM18	Gerente	2.052,40	8.113,10	6.060,70
SUP COMP GOV EST/PRESI	8.027.029-8	Agente de Correios	Carteiro	NM18	Analista XII	2.052,40	18.347,84	16.295,44
SE/CE/SUP ESTADUAL DE OPERACOES	8.179.574-2	Agente de Correios	Atendente Comercial	NM19	Diretor Regional	2.083,91	15.467,89	13.383,98
CS/GER DE FILATELIA/DEVAR	8.416.247-3	Agente de Correios	Atendente Comercial	NM19	Gerente Corporativo	2.083,91	14.678,26	12.594,35
SE/SPI/GER RELAC EMPREGADO/GEREM	8.914.894-0	Agente de Correios	Carteiro	NM20	Gerente - G2	2.117,00	11.926,09	9.809,09
CS / GER MONIT E ACOMP DE LIC DEIMP	8.278.202-4	Agente de Correios	Suporte (Auxiliar Administrativo)	NM21	Analista X	2.150,10	11.417,32	9.267,22
CS/GER DES CANAIS TERCEIROS/DEFIS	8.133.973-9	Agente de Correios	Atendente Comercial	NM21	Analista X	2.150,10	11.417,32	9.267,22
CS/DEP COMUN CORP ESTRAT/SUCGE	8.913.474-5	Agente de Correios	Atendente Comercial	NM21	Analista IX	2.150,10	10.275,57	8.125,47
CS/DEP CANAIS FISICOS/VICAN	8.133.091-0	Agente de Correios	Carteiro	NM21	Chefe de Departamento	2.150,10	18.347,84	16.197,74
CS/GER GEST TRATAMENTO/ DTRAT	8.915.765-6	Agente de Correios	Operador de Triag. e Transbordo	NM22	Analista X	2.184,84	11.417,32	9.232,48
CS/GER COMPRAS ESTRATEGICAS/ DCOMS	8.689.582-6	Agente de Correios	Suporte (Auxiliar Administrativo)	NM22	Gerente Corporativo	2.184,84	14.678,26	12.493,42
SE/RR/SUP ESTADUAL DE OPERACOES	8.053.757-0	Agente de Correios	Carteiro	NM23	Diretor Regional	2.219,61	12.483,75	10.264,14
CS/GER GEST TRATAMENTO/ DTRAT	8.905.522-5	Agente de Correios	Operador de Triag. e Transbordo	NM24	Analista X	2.256,11	11.417,32	9.161,21
CS/GER UNIV CORP CORREIOS/DEGEP	8.329.273-0	Agente de Correios	Atendente Comercial	NM26	Analista X	2.330,90	11.417,32	9.086,42
SE/SE/SUP ESTADUAL DE OPERACOES	8.726.826-4	Agente de Correios	Atendente Comercial	NM28	Diretor Regional	2.409,44	12.483,75	10.074,31
CS/GER GEST TRATAMENTO/ DTRAT	8.891.715-0	Agente de Correios	Atendente Comercial	NM31	Gerente Corporativo	2.534,14	14.678,26	12.144,12
SE/ACR/SUP ESTADUAL DE OPERACOES	8.576.675-5	Agente de Correios	Atendente Comercial	NM32	Diretor Regional	2.578,51	12.483,75	9.905,24
SE/MS/SUP ESTADUAL DE OPERACOES	8.202.751-0	Técnico de Correios Jr	Suporte (Técnico Contabilidade)	NM34	Diretor Regional	2.669,40	13.596,34	10.926,94
CS/DEP LOGISTICA/VIOPE	8.106.240-0	Técnico de Correios Jr	Operacional	NM38	Analista XI	2.865,11	14.678,26	11.813,15
CS/GER PLAN DE COMPRAS/DCOMS	8.134.825-8	Técnico de Correios Jr	Suporte (Técnico em Administração)	NM38	Analista IX	2.865,11	10.275,57	7.410,46
SE/AM/SUP ESTADUAL DE OPERACOES AM	8.052.852-0	Agente de Correios	Atendente Comercial	NM39	Diretor Regional	2.916,45	12.483,75	9.567,30
SE/RO/SUP ESTADUAL DE OPERACOES RO	8.682.548-8	Agente de Correios	Atendente Comercial	NM39	Diretor Regional	2.916,45	12.483,75	9.567,30
SE/MA/SUP ESTADUAL DE OPERACOES MA	8.377.505-6	Técnico de Correios Jr	Operacional	NM40	Diretor Regional	2.970,38	12.483,75	9.513,37
CS/DEP DE NEGOCIOS POSTAIS/VICOM	8.134.719-7	Técnico de Correios Jr	Suporte (Técnico em Administração)	NM40	Analista XI	2.970,38	14.678,26	11.707,88
CS/SUP COMP GOV EST/PRESI	8.012.559-0	Técnico de Correios Jr	Suporte (Técnico em Administração)	NM40	Analista XI	2.970,38	14.678,26	11.707,88
SE/PE/SUP ESTADUAL DE OPERACOES	8.504.066-5	Técnico de Correios Jr	Operacional	NM41	Diretor Regional	3.024,27	15.467,89	12.443,62
SE/PI/SUP ESTADUAL DE OPERACOES	8.526.105-0	Agente de Correios	Atendente Comercial	NM45	Diretor Regional	3.256,35	12.483,75	9.227,40
CS/GER PLAN	8.889.735-4	Agente de Correios	Carteiro	NM45	Gerente	3.256,35	14.678,26	11.421,91



DR/Lotação	Matrícula	Cargo	Especialidade	Referência Salarial	Função	Salário	Valor da Função	Complemento da Função
TRANSP REGIONAL/DETRA		Correios			Corporativo			
SE/AL/SUP ESTADUAL DE OPERACOES AL	8.027.559-1	Técnico de Correios Pleno	Suporte	NM47	Diretor Regional	3.381,16	12.483,75	9.102,59
CS/DEP DE VENDAS/VICOM	8.417.101-4	Técnico de Correios Pleno	Atendimento e Vendas	NM50	Analista XI	3.581,03	14.678,26	11.097,23
CS/DEP DE VENDAS/VICOM	8.918.697-4	Técnico de Correios Pleno	Atendimento e Vendas	NM50	Chefe de Departamento	3.581,03	18.347,84	14.766,81
CS/GER ADM PESSOAL/CEGEP	8.413.797-5	Técnico de Correios Pleno	Atendimento e Vendas	NM50	Gerente Corporativo	3.581,03	14.678,26	11.097,23
CS/GER DE ADM FOLHA DE PAG/CEGEP	8.417.045-0	Técnico de Correios Pleno	Operacional	NM50	Gerente Corporativo	3.581,03	14.678,26	11.097,23
CS/GER DE VENDAS REGIONAIS/DEVEN	8.414.049-6	Técnico de Correios Jr	Suporte (Técnico em Administração)	NM50	Gerente Corporativo	3.581,03	14.678,26	11.097,23
CA/GER DES CANAIS TERCEIROS/DEFIS	8.563.037-3	Técnico de Correios Pleno	Operacional	NM50	Gerente Corporativo	3.581,03	14.678,26	11.097,23
CS/GER PLAN FORCA TRABALHO/DEGEP	8.106.269-9	Técnico de Correios Pleno	Operacional	NM50	Gerente Corporativo	3.581,03	14.678,26	11.097,23
CS/VICE PRESI GEST PESSOAS/VIGEP	8.415.533-7	Técnico de Correios Pleno	Operacional	NM50	Superintendente Executivo	3.581,03	20.565,28	16.984,25
CS/GER GEST DISTRIBUICAO/ DEDIS	8.414.082-8	Técnico de Correios Pleno	Operacional	NM50	Gerente Corporativo	3.581,03	14.678,26	11.097,23
CS/GER EXPER JORNA CLIENTE/DESEC	8.956.447-2	Técnico de Correios Pleno	Atendimento e Vendas	NM50	Gerente Corporativo	3.581,03	14.678,26	11.097,23
CS/GER MOD REL DO SEG SAUDE/DESOP	8.919.593-0	Técnico de Correios Pleno	Atendimento e Vendas	NM50	Gerente Corporativo	3.581,03	14.678,26	11.097,23
SE/PR/SUP ESTADUAL DE OPERACOES	8.559.211-0	Técnico de Correios Pleno	Atendimento e Vendas	NM51	Diretor Regional	3.649,83	16.846,42	13.196,59
SE/RJ/SUP ESTADUAL DE OPERACOES	8.320.559-4	Técnico de Correios Pleno	Atendimento e Vendas	NM51	Diretor Regional	3.649,83	18.347,84	14.698,01
CS/DEP VAR E OUT NEGOCIOS/VICOM	8.907.578-1	Técnico de Correios Pleno	Atendimento e Vendas	NM51	Analista XI	3.649,83	14.678,26	11.028,43
CS/GER MODELOS ATENDIMENTO/ DESEC	8.277.604-0	Agente de Correios	Suporte (Assistente Administrativo)	NM53	Gerente Corporativo	3.794,89	14.678,26	10.883,37
SE/MT/SUP ESTADUAL DE OPERACOES	8.426.836-0	Técnico de Correios Pleno	Operacional	NM57	Diretor Regional	4.126,11	12.483,75	8.357,64
SE/SPS/SUP ESTADUAL DE OPERACOES	8.650.822-9	Técnico de Correios Sênior	Operacional	NM69	Diretor Regional	5.337,78	18.347,84	13.010,06
CS/VICE PRESI COMERCIAL/ VICOM	8.008.758-2	Técnico de Correios Sênior	Suporte (Técnico em Administração)	NM71	Analista XI	5.576,49	14.678,26	9.101,77
<b>Total</b>								<b>571.176,30</b>

Não parece ser uma política eficiente propor metas para cortes de funções e, ao mesmo tempo, designar para elevadas funções gratificadas empregados que têm referência salarial baixa, resultando na elevação da despesa com pagamentos de complemento de remuneração de singular.

Sobre esse ponto, verifica-se que a ECT pratica a política de flexibilização para designação de função para empregados escolhidos para exercer funções em caráter de excepcionalidade, ou seja, o empregado não preenche os requisitos mínimos de elegibilidade para exercer determinada função, no entanto, o empregado é designado.



Tal decisão onera sobremaneira a folha de pagamento e as demais rubricas que tem relação com os rendimentos dos empregados.

A seguir demonstra-se sucessivas prorrogações da flexibilização de função, aprovadas em Reunião de Diretoria – Redir, no exercício de 2016:

Reunião	Data	Assunto
10ª/2016	15/03/2016	AUTORIZA a prorrogação até 18/04/2016 do prazo de flexibilização dos requisitos mínimos para acesso às funções
14ª/2016	12/04/2016	AUTORIZA a prorrogação até 18/05/2016 do prazo para flexibilização dos requisitos mínimos para acesso às funções;
9ª/2016	18/05/2016	Representante da VIGEP expõe sobre a Revisão de requisitos mínimos de acesso às funções. Diretoria Executiva solicita que as VPs manifestem suas considerações quanto à minuta de relatório apresentada pela Vigep, o qual, após avaliação da área de Gestão de Pessoas, deverá ser apreciado na sequência pelo colegiado, e DELIBERA pela prorrogação até 30/06/2016 do prazo de flexibilização dos requisitos para acesso às funções.
27ª/2016	14/07/2016	APROVA: a) a prorrogação da flexibilização, até 28 de setembro de 2016, dos requisitos mínimos para acesso para as funções técnicas e gerenciais na Administração Central e nas Regionais/DF, constantes do MANPES (Módulo I, Capítulo 2, Anexo 34); b) a prorrogação, até o dia 28 de setembro de 2016, da atribuição de competência para que as Vice-Presidências que detenham vinculação com a função aprovelem a designação de empregados que não atendam aos requisitos mínimos durante o período, podendo haver delegação para tal autorização.
37ª/2016	21/09/2016	APROVA, nesta oportunidade, a prorrogação da flexibilidade, até 30/11/2016, dos requisitos mínimos para acesso para as funções técnicas e gerenciais, bem como da atribuição de competência às Vice-Presidências para a designação em sua área de empregados que não atendam aos requisitos mínimos, podendo haver delegação para tal autorização.
39ª/2016	04/10/2016	ERRATA: Com relação ao item 65, decorrente de decisão consignada no item 1 da ata da 37ª reunião ordinária da Diretoria Executiva deste exercício, para maior clareza da deliberação, onde se lê: "Acolhendo proposição do Vice-Presidente de Gestão de Pessoas, a Diretoria Executiva também APROVA, nesta oportunidade, a prorrogação da flexibilidade, até 30/11/2016, dos requisitos mínimos para acesso para as funções técnicas e gerenciais, bem como da atribuição de competência às Vice-Presidências para a designação em sua área de empregados que não atendam aos requisitos mínimos, podendo haver delegação para tal autorização", leia-se: "Acolhendo proposição do Vice-Presidente de Gestão de Pessoas, a Diretoria Executiva também APROVA, nesta oportunidade, a prorrogação da flexibilidade, até 30/11/2016, dos requisitos mínimos para acesso para as funções técnicas e gerenciais, bem como da atribuição de competência às Vice-Presidências que detenham vinculação com a função para aprovar a designação de empregados que não atendam aos requisitos mínimos durante o período proposto, podendo haver delegação para tal autorização."
47ª/2016	29/11/2016	a) item 65 - A Diretoria Executiva APROVA a prorrogação da flexibilização, até 31/03/2017, dos requisitos mínimos de acesso para as funções técnicas e gerenciais, bem como da atribuição de competência para que as Vice-Presidências que detenham vinculação com a função aprovelem a designação de empregados que não atendam aos requisitos mínimos durante o período, podendo haver delegação para tal autorização.

Fonte: Atas de Reuniões extraídas do site dos correios, 23 de agosto de 2017.

Tal situação está em descompasso com o proposto pelo Grupo de Trabalho, designado por meio da PRT/PRESI – 118/2015 (Recrutamento e Seleção, conforme disposto no Mem. 4421/2016 -VIGEP, DE 07/10/2016, a saber:

*- Rever os requisitos mínimos de acessos as funções na forma como apresentada no Anexo 1 do Relatório Final da Equipe de Execução;*



- Identificar os empregados que não atendam a tais requisitos mínimos e que apresentem resultados não compatíveis com as funções exercidas, iniciando a identificação pelos profissionais que tenham remuneração de função incompatível (acima de 100% de diferença entre salário base e VAL\_FUN) com as rubricas salariais;

- Substituir os empregados que não atendam aos requisitos, e que apresentem resultados não compatíveis com as funções exercidas, por outros profissionais que atendam aos novos requisitos e tenham o perfil para assunção das funções.

Considerando que a empresa vem apresentando sucessivos resultados negativos, que conta em seu quadro de pessoal com profissionais enquadrados em cargos compatíveis e com senioridade, a equipe de auditoria entende que devem ser avaliados os impactos financeiros em designar empregados para exercer determinada função nos casos em que há discrepâncias significativas entre os valores de natureza salarial (salário, ITF, rubricas fixas) e os valores efetivamente pagos referentes a remuneração de função e, sobretudo, se esses empregados atendem aos requisitos mínimo para a designação.

Sendo assim, no ato da designação de funções, a equipe de auditoria entende que devem ser considerados os impactos, resultantes dos reflexos financeiros na folha de pagamento, tais como: pagamento de férias, 13º salário, encargos patronais (INSS e FGTS), o valor do complemento da remuneração singular (quanto menor for o valor do salário base do empregado maior será o referido complemento).

Ainda acerca do impacto financeiro oriundo do pagamento de funções gratificadas, registra-se que houve uma variação significativa a maior de 1.779,81% das despesas com “Função Judicial” (paga em virtude da dispensa da função de empregados que exerciam funções há mais de 10 anos), no período de janeiro a agosto de 2017 em relação ao mesmo período de 2016.

Para melhor detalhar esse aumento, analisou-se os pagamentos de “Função judicial” pagas aos empregados, referente à rubrica 051192 – Gratificação Função 2 (JD), comparando-se o período de janeiro a dezembro de 2016 em relação aos pagamentos realizados no período de janeiro a agosto de 2017:

<b>Pagamento de Função Judicial</b>			
<b>Mês</b>	<b>Exercício 2016</b>	<b>Exercício 2017</b>	<b>Aumento %</b>
Janeiro	R\$ 64.899,29	R\$ 499.758,64	770,05
Fevereiro	R\$ 73.981,04	R\$ 631.818,56	854,03
Março	R\$ 74.347,41	R\$ 822.179,70	1.105,86
Abril	R\$ 73.333,39	R\$ 972.730,90	1.326,45
Maiο	R\$ 75.780,47	R\$ 1.196.914,13	1.579,45
Junho	R\$ 85.641,86	R\$ 1.269.149,43	1.481,93
Julho	R\$ 85.669,44	R\$ 1.451.666,87	1.694,50
Agosto	R\$ 95.042,19	R\$ 1.691.566,85	1.779,81
Setembro	R\$ 121.679,28	-	-
Outubro	R\$ 186.192,19	-	-
Novembro	R\$ 247.485,30	-	-
Dezembro	R\$ 427.313,89	-	-
<b>Total</b>	<b>R\$ 1.611.365,75</b>	<b>R\$ 8.535.785,08</b>	<b>529,72</b>

Fonte: Planilhas disponibilizadas – Ofício 1736/2017 - DEJUR



O impacto do pagamento de “Função Judicial” é ainda pior pois, na maioria dos casos, um outro funcionário foi designado para a função, fazendo com que o efeito financeiro seja duplicado.

Ressalta-se que nem com a redução de efetivo em 2016, de 2,33% em relação ao exercício de 2015, a despesa de pessoal da ECT foi reduzida, conforme relatado no Relatório de gestão ECT 2016:

*“5.1.1.9 Análise crítica*

*O ano de 2016 encerrou com 115.469 empregados em efetivo exercício, significando uma redução de 2,33% em relação ao exercício de 2015, motivada, principalmente, pelo Plano de Desligamento Incentivado para Aposentados (PDIA) e pelos desligamentos a pedido. ”*

Diante do exposto, concluiu-se que as medidas adotadas para redução das despesas de pessoal, não surtiram efeito para redução despesas de pessoal no exercício de 2016, conforme demonstrado a seguir:

R\$1.000,00

Despesa (R\$ mil)	Redução do efetivo em comparação a 2015	Despesa de Pessoal 2015 (a)	Despesa de Pessoal 2016 (b)	$\Delta$ (c) = (b - a)	$\Delta$ % (d) = c/a
Pessoal	2.751	R\$ 11.786,12	R\$ 12.374,52	R\$ 588,40	4,99

Fonte: Balancete Contábil 2015 e 2016

Portanto, verifica-se que apesar do pagamento de “Gratificação de Função” ter correspondido a apenas 5,07% da despesa de pessoal total em 2016, os reflexos financeiros são bastante elevados, pois há os acréscimos nos encargos patronais, Postalis, FGTS, anuênio, complemento da remuneração singular, pagamento de férias e décimo terceiro salário, que incidem sobre o salário base mais gratificação função. Além disso, verifica-se que a política de flexibilização para designação de função para empregados escolhidos para exercer funções em caráter de excepcionalidade colabora para o impacto negativo dos valores de periféricos incidentes sobre a complementação de função na folha de pagamentos, além da constatação do elevado aumento nos pagamentos de gratificação judicial pagas aos empregados dispensados de funções gratificadas.

**Causa**

Recorrente flexibilização dos requisitos mínimos para acesso para as funções técnicas e gerenciais na Administração Central e nas Regionais/DF, por parte da Diretoria Executiva da Empresa.

**Manifestação da Unidade Examinada**

O Memorando 2935/2017 – VIGEP, de 30/10/2017 apresentou as seguintes informações:

“9. *Em relação ao tema relativo às Funções, cumpre salientar que os Correios providenciaram, junto a Diretoria Executiva da empresa, a separação das políticas e regras constantes do Anexo 34 - Critérios para Preenchimento de Funções. O tema foi*



*aprovado pela REDIR, conforme Ata em anexo (Anexo IV). Tal medida é necessária pois permite que tanto o conteúdo da política quanto das regras fique mais claro e coerente, inclusive para a implementação do novo plano de funções, sobre o qual trataremos a seguir.*

10. *Encontra-se em andamento a Implantação do novo Plano de Funções, considerada uma das iniciativas estratégicas da empresa, acompanhada pelo CA e REDIR, com previsão de conclusão do projeto em 29/06/2018, data essa que pode sofrer alteração futura em razão das várias etapas a serem cumpridas junto aos diversos órgãos da empresa.*

11. *O referido plano visa contribuir para o alcance de resultados efetivos e promover o desenvolvimento profissional dos empregados e possui como premissas: ser um modelo simples, sustentável, flexível e perene, que independe da estrutura, com foco no negócio, alinhamento ao subsistema de gestão de pessoas, objetivando a construção participativa (ampla participação tanto das áreas de negócio quanto de sustentação ao negócio dos Correios) e com previsão de regra de transição.*

12. *Atualmente, foi concluída a etapa de definição das diretrizes complementares e está em fase de conclusão a definição das diretrizes, conceitos e modelos definidos, etapa essa que aguarda as informações das demais Vice Presidências dos Correios para conclusão.*

13. *Posteriormente, serão estruturadas as carreiras, as remunerações, o dimensionamento inicial para, finalmente, a proposta do plano de funções ser encaminhada à Diretoria Executiva para aprovação. Nessa etapa serão definidos os requisitos de acesso, critérios para recrutamento, designação e dispensa, além da definição dos valores de funções e da metodologia de cálculo.*

14. *Dessa forma, verifica-se que em relação ao item Implementação do Plano de Funções dos Correios, citado na página 28 dos Achados da Auditoria n.º 201701084, os Correios estão adotando todas as providências para implementação do novo Plano de Função para a empresa.*

15. *Quanto à flexibilização dos requisitos mínimos de acesso às funções técnicas e gerenciais, vale salientar que por força da deliberação da Diretoria Executiva na 38ª REDIR (Anexo V), ocorrida em 28/09/2017, a flexibilização foi prorrogada até 30/11/2017.*

16. *Todavia, ao contrário do que dispõe o documento em análise - página 32 - o cargo ocupado pelo empregado não é requisito para acesso às funções, ou seja, independentemente do cargo ocupado pelo empregados nos Correios, se o mesmo atender às 04 (quatro) trajetórias estabelecidas pelos Correios para o exercício de função ele poderá ocupar função técnicas ou gerenciais nos Correios.*

17. *As trajetórias acima mencionadas, quais sejam educacional, experiência profissional, desempenho nos Correios e exercício de função foram definidas pelos Correios de forma a observar o perfil e o conjunto de competências que o empregado deve possuir e que são necessárias para o exercício da função. Isso porque para a desempenho da função são exigidos do empregado requisitos distintos daqueles demandados para o concurso público que o habilita a exercer seu cargo. Para designação de função, são analisadas as trajetórias citadas acima, além das competências, perfil e habilidades do empregado alinhadas às competências necessárias para a posição de função.*



18. *A VIGEP permanece à disposição para maiores esclarecimentos que se fizerem necessários.*”

## **Análise do Controle Interno**

Em análise a manifestação contida no Mem 2935/2017 – VIGEP, de 30 de outubro de 2017, verificou-se que os Correios não se manifestaram sobre alguns temas abordados na presente constatação, tais como: não atendimento das recomendações do grupo de trabalho: rescisão do contrato de trabalho dos assessores especiais, devolução dos empregados cedidos para os Correios, sobre a continuidade do pagamento de diferencial de mercado e os motivos para o não atingimento das metas de redução de despesas de pessoal previstas no Plano de Ações.

Quanto ao assunto Plano de Funções dos Correios, a informação de que o prazo de implantação previsto é até o dia 29 de junho de 2018, podendo esse prazo sofrer alteração futura, considera-se que essa manifestação demonstra que não está sendo dada a celeridade necessária para a solução de problema que resulta diretamente na elevação dos custos com pessoal da empresa. Cabe ressaltar que o Plano de Funções vigente nos Correios é referente ao Plano de Cargos, Carreira e Salários de 1995 (PCCS 95), com algumas alterações, já possui mais de 20 anos de implantação.

Cabe frisar que os Correios passaram por várias reestruturações, com a criação de novos departamentos e novos processos, o que aumenta em relevância e urgência a necessidade de implementação de um novo Plano de Funções, que estabeleça regras de vinculação entre a complexidades dos processos e atividades desenvolvidas pelos empregados com as funções que serão exercidas por eles.

Quanto à manifestação de que qualquer empregado, independentemente do cargo, poderá exercer funções técnicas e gerencias se o mesmo atender às 04 (quatro) trajetórias estabelecidas pelos Correios para o exercício de função, não foi considerado pelos Correios que, com a possibilidade de designação por excepcionalidade, pode o empregado não atender nenhuma dessas trajetórias e mesmo assim ser designado para exercer a função pretendida, além do que, a flexibilização excessiva dos requisitos de acesso às funções permite a definição de regras insuficientes e inadequadas para seleção de empregados, possibilitando, assim, a designação de empregados sem qualificação para o exercício das funções complexas dentro da empresa.

Em resposta ao Relatório preliminar de auditoria, a Unidade apresentou o Memorando nº 55/2017/VIGEP, de 23 de novembro de 2017, anexado aos papéis de trabalho desta auditoria, com as seguintes informações adicionais:

“2. *Cumprе informar, inicialmente que desde 2015, os Correios vem promovendo ampla reestruturação e adequação dos seus processos de trabalho às práticas de mercado, com foco na melhoria do desempenho da organização e no aprimoramento da gestão da empresa.*

3. *Neste contexto de profundas transformações, o atual Plano de Funções passa por reavaliação quanto ao seu alinhamento às diretrizes dos órgãos colegiados em razão das visões futuras de expansão e a melhoria da qualidade na prestação do serviço postal impactadas, principalmente, pelo cenário econômico, pela introdução de novas tecnologias de comunicação e pela adoção de novo modelo de governança empresarial.*



4. *Nos anos de 2014 e 2017 deixaram a empresa, apenas por meio dos programas de desligamento incentivado, 13.852 empregados, muitos ocupantes de funções.*
5. *Pelos fatos acima expostos, a Diretoria Executiva da Empresa deliberou pela flexibilização dos requisitos de acesso às funções.*
6. *Estimamos que no mês de dezembro de 2017 a Diretoria Executiva aprove os novos requisitos, estes aderentes a realidade dos Correios.”*

Conforme as informações acima transcritas, a ECT justifica a deliberação da flexibilização dos requisitos para acesso às funções devido ao desligamento incentivado de empregados ocorrido nos últimos anos. Portanto, não houve esclarecimentos com base em critérios técnicos que embasaram a flexibilização para a designação de funções técnicas e gerenciais dentro da empresa.

Ainda sobre a manifestação acima transcrita, a ECT informa que está promovendo desde 2015 reestruturação para adequar processos às práticas de mercado e no aprimoramento da gestão da empresa. Contudo, essas melhorias e aprimoramentos não serão obtidos com a presença de funcionários sem as qualificações mínimas exigidas para a ocupação de posições relevantes da empresa, pois essa prática eleva o risco de tomada de decisões equivocadas, que podem afetar os resultados da empresa. Além disso, esse processo de designação está em conflito com o Plano Estratégico da empresa, que prevê como valor a meritocracia e a valorização na gestão pessoas por competências para o desenvolvimento e sucessão da liderança na empresa.

Ressalta-se que na 8ª Reunião do Conselho de Administração, realizada em 31 de agosto de 2016, um dos Conselheiros apresentou a seguinte manifestação acerca da ocupação de cargos estratégicos da gestão por pessoas que não atendem aos requisitos mínimos de qualificação:

*“Destaca-se como uma das causas que contribuiu, e continua contribuindo, para diversos desses riscos - a desprofissionalização da gestão em todos os níveis, associada ao aparelhamento político-partidário, ou seja, o abandono de métodos utilizados historicamente pelos Correios para escolha das lideranças na empresa, desde a base operacional até as posições estratégicas. O abandono da meritocracia e dos processos de desenvolvimento do pessoal de carreira da empresa cristalizou-se na gestão do antigo Vigep e tem se mantido até hoje. Essa desprofissionalização gera incompetência nas decisões e, conseqüentemente, resultados desastrosos para a qualidade dos serviços e para a saúde financeira dos Correios.”*

Portanto, verifica-se que a recorrente flexibilização dos critérios para a ocupação de funções, além de constituir irregularidade aos requisitos formais de acesso aos cargos diretos e todos os demais efeitos nocivos citados, como o aparelhamento da empresa, incompetência, decisões inadequadas e queda na qualidade dos serviços, pode ter sido um fator relevante na deterioração da saúde financeira dos Correios.

#### **Recomendações:**

Recomendação 1: Adotar medidas para acelerar a aprovação e a implantação do novo plano de funções dos Correios.

Recomendação 2: Cessar as prorrogações que flexibilizam os requisitos mínimos para acesso às funções, já que estão estabelecidos estes requisitos e, também, os critérios para designação de função, nos normativos interno.



Recomendação 3: Promover a designação com base no atendimento pleno dos requisitos para ocupação das funções gerenciais para as funções atualmente ocupadas a partir da flexibilização de exigências para o exercício de função.

## 4 GESTÃO OPERACIONAL

### 4.1 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

#### 4.1.1 EFETIVIDADE DOS RESULTADOS OPERACIONAIS

##### 4.1.1.1 CONSTATAÇÃO

**Crescente degradação na sua capacidade de pagamento no longo prazo (Liquidez), aumento do endividamento e da dependência de capitais de terceiros, e principalmente, redução drástica de sua rentabilidade, com a geração de prejuízos crescentes a partir do exercício de 2013.**

#### Fato

O processo de degradação dos índices econômicos da ECT é objeto de apontamentos de diversos trabalhos realizados pela CGU desde a auditoria das contas do exercício 2013, quando foi apontada a necessidade de adoção de medidas efetivas, por parte do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva, conforme competências previstas no Estatuto e no Regimento da Empresa, para a adoção de medidas visando a reversão dos resultados negativos.

O quadro a seguir resume os registros de relatórios anteriores acerca dos problemas econômicos e financeiros da ECT:

Exercício de exame	Relatório CGU	Apontamento	Resumo	Causa
2013	201406149	Evolução desproporcional entre Receitas e Custos da ECT em 2013	“O resultado líquido do exercício de 2013, apresentado pela ECT, foi aproximadamente R\$ 788 milhões menor do que no ano anterior. Ao analisar os Demonstrativos Contábeis, verificou-se que um dos impactos negativos no resultado final foi a evolução desproporcional dos Custos dos Produtos Vendidos e dos Serviços Prestados em relação à Receita Líquida de Vendas.”	Ausência de registro das providências adotadas pela Alta Administração da ECT, para corrigir as falhas que levaram ao não atingimento das metas de Receita Líquida de Vendas e Serviços e ao aumento desproporcional dos Custos dos Produtos Vendidos e dos Serviços Prestados.
2014	201504049	Medidas adotadas em 2014 insuficientes para melhoria dos indicadores econômicos da ECT.	“Os custos e despesas operacionais têm evoluído em maior proporção, o que acaba afetando as novas receitas arrecadadas. Dessa forma, as medidas corretivas adotadas em 2014 não foram suficientes para alterar significativamente o desempenho econômico dos Correios e consequentemente atingir as metas dos indicadores.”	Não foram adotadas medidas corretivas pelo Conselho de Administração e pela Diretoria Executiva que pudessem efetivamente alterar o desempenho econômico da empresa no exercício de 2014.
2015	201602617	Medidas adotadas em 2015 insuficientes para melhoria dos indicadores econômicos da	“Desde o exercício de 2013, a ECT vem registrando prejuízos em suas Demonstrações Contábeis. (...) Em decorrência disso, a ECT apresentou um prejuízo de R\$ 2,1 bilhões em 2015, o pior resultado de sua história. Essa situação potencializou a saída de	Falha de atuação efetiva e tempestiva do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva, conforme competências e atribuições estabelecidas



		ECT.	disponibilidades que poderiam suportar a empresa, por meio das receitas financeiras. Dessa forma, a sustentabilidade da empresa está comprometida, inclusive em termos de reversão do desequilíbrio, fazendo-se necessária a adoção de medidas urgentes pela alta administração.”	no Estatuto e no Regimento da Empresa
--	--	------	---	---------------------------------------

Em relação às recomendações formuladas nos referidos relatórios de auditoria de contas, buscou-se a adoção de medidas e planos de ações, por parte do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva, visando a reversão da situação econômica da empresa. Entretanto, o fato concreto é que não houve a adoção de medidas eficazes por parte dos responsáveis, resultando nos sucessivos e crescentes resultados negativos apurados a partir do exercício 2013.

Ressalta-se que em todas as auditorias de contas da ECT, a partir do exercício de 2013, as constatações acima citadas resultaram em ressalvas nos Certificados de Auditoria dos gestores responsáveis, em cada exercício. A este respeito, observou-se que no período entre 2011 e 2015 praticamente não houve descontinuidade na presidência, como também, nas diversas vice-presidências. Entretanto, a partir do segundo semestre de 2015 verificou-se elevada rotatividade nos cargos integrantes da alta administração da empresa.

Buscando identificar os principais fatores que impactam significativamente os resultados apresentados nos últimos exercícios (2011 a 2016), foi elaborado o Relatório CGU 201700928, que realizou diagnóstico da situação econômico-financeira da empresa. O trabalho buscou identificar os fatores responsáveis pelos prejuízos apurados nos exercícios de 2013, 2014, 2015 e 2016 e a respectiva degradação de sua liquidez, rentabilidade e viabilidade econômica.

Para este fim foram utilizados os demonstrativos contábeis e suas respectivas notas explicativas, dos exercícios de 2011 a 2016, publicados no site [www.correios.gov.br](http://www.correios.gov.br), a seguir elencados:

- Balanço Patrimonial – BP;
- Demonstração do Resultado do Exercício – DRE;
- Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido – DMPL;
- Demonstração do Valor Adicionado – DVA;
- Demonstração do Fluxo de Caixa – DFC.

A partir dos exames realizados, o referido relatório da CGU apurou as principais variações econômicas financeiras formadoras dos resultados da ECT a seguir apresentadas:

Neste período, a “Margem Bruta” reduziu, praticamente, pela metade, decorrente de um aumento médio anual da “Receita Líquida de Vendas e dos Serviços”, de aproximadamente 6,34%, bem menor do que o aumento médio anual do “Custo dos Produtos Vendidos e dos Serviços Prestados”, de aproximadamente 11,34%. Esta tendência, se não revertida, leva a redução gradativa da “Margem Bruta” e ao aumento crescente do prejuízo. Em todo o período, mesmo a “Margem Bruta” sendo decrescente, o “Lucro Bruto” apresenta-se sempre positivo, porém, decrescente até o exercício de 2015.



Ressalta-se, que no exercício de 2016 a “Margem Bruta” apresentou crescimento, de aproximadamente 9,14%, devido a um crescimento menor do “Custo dos Produtos Vendidos e dos Serviços Prestados”, de aproximadamente 4,49%, em relação ao crescimento da “Receita Líquida de Vendas e dos Serviços Prestados”, de aproximadamente 5,17%.

Entretanto, esta pequena reversão na tendência de evolução da “Margem Bruta” não apresenta capacidade, no curto prazo, de absorver a crescente “Despesa Operacional”, que tem gerado gradativa redução na “Margem Operacional”, com resultados negativos crescentes entre os exercícios de 2013 a 2015. No exercício de 2016 a “Margem Operacional” apresentou pequena melhora, porém ainda negativa, devido, principalmente ao reconhecimento dos ganhos contingenciais com PIS, COFINS e IRPJ, ocasionados pela assunção da imunidade tributária recíproca.

A deterioração da “Margem Operacional”, no período, deve-se ao crescimento elevado das “Despesas Gerais e Administrativas”, principalmente após o exercício de 2013, em função do reconhecimento do benefício pós-emprego. A exigência para o reconhecimento dessa obrigação pela empresa foi normatizada por meio da NBC TG 33 (R2) que recepcionou o pronunciamento técnico CPC 33 R1 – benefício a empregados, tornando-o sua adoção obrigatória para os Correios.

No período, o “Lucro Líquido Antes do Resultado Financeiro” apresenta-se decrescente até o exercício de 2015, sendo positivo nos exercícios de 2011 e 2012, e negativo no restante do Período.

A “Margem Líquida”, no período, também apresenta resultados decrescentes até o exercício de 2015, tornando-se negativos a partir do exercício de 2013, entretanto, melhores do que os apresentados pela “Margem Operacional”. Este fato é ocasionado pelo superávit decrescente apresentado pelo “Resultado Financeiro”.

Ressalta-se, que a partir do exercício de 2016 a “Margem Líquida”, e por consequência o “Resultado”, deverão apresentar uma melhora devido ao reconhecimento da imunidade tributária recíproca.

No Período em análise, a empresa somente apresentou “Lucro Líquido” no exercício de 2011 e 2012, com o restante do período apresentando “Prejuízo”. Este “Lucro Acumulado” foi utilizado, em grande parte (mais de 50%), nos três primeiros exercícios do período (2011 a 2013), diretamente ou através de reversão de reservas, para pagamento de “Transferências para a União” (Juros sobre Capital Próprio e Dividendos), inclusive no exercício de 2013, que apresentou prejuízo. O restante foi utilizado, juntamente com reversão de parte das reservas, para aumento do Capital Social.

No restante do período (exercícios de 2014 a 2016), parte do “Prejuízo Acumulado” foi absorvido pela reversão total do restante dos saldos existentes das reservas. Mesmo assim, no exercício de 2016, o saldo de “Prejuízo Acumulado” apresenta-se maior do que o saldo do “Capital Social”, em aproximadamente 7,43%.

Neste exercício, o saldo do “Patrimônio Líquido” somente é positivo devido ao fato de o saldo da conta “Ajuste de Avaliação Patrimonial” (que evidencia valores de contrapartida correspondentes a adoção inicial do CPC 27, com a implantação do custo atribuído para os bens imóveis), apresentar-se superior, em aproximadamente 13,17%, o saldo da conta “Outros Resultados Abrangentes” (que evidencia mudanças no valor presente da obrigação de Benefício a Empregados CPC 33 (R1)). Neste mesmo



exercício, a empresa foi obrigada a obter empréstimos/financiamentos para reforçar o “Caixa”, aumentando a liquidez imediata.

A partir das análises realizadas, verificou-se que, no período avaliado, devido ao constante aumento dos Prejuízos Acumulados, o “Patrimônio Líquido” reduziu, em aproximadamente 92,63%. Seguindo esta tendência de geração de “Prejuízo”, considera-se que sem a injeção de recursos por parte do controlador (União), no exercício de 2017, a empresa irá apresentar “Passivo a Descoberto”, e por consequência, agravamento da sua atual situação econômica financeira.

Entre os principais fatores que impactam a atual situação econômica financeira da empresa, destacam-se:

- Redução da Atividade Econômica – No período de 2011 a 2016, o volume anual de encomendas transportadas pelos Correios subiu, apenas, 3,72%, passando de 242 para 251 milhões de objetos transportados ao ano, enquanto que o volume anual de correspondências transportadas reduziu 16,28%, passando de 8,6 para 7,2 bilhões de objetos transportados ao ano;
- Elevação Vertiginosa do Volume de Indenizações – No período de 2011 a 2016, a quantidade de indenizações por atraso, extravio, roubo, avaria, espoliação e outras causas, aumentou 1.054,56%, passando de 954.000 para 10.061.015 indenizações. Esta variação representou, no exercício de 2011, um prejuízo de R\$ 60.050.904,12, e no exercício de 2016, um prejuízo de R\$ 201.749.206,63;
- Defasagem Tarifária – Conforme NT/85-2015-GPEF/DEFIN, as perdas pela defasagem tarifária alcançaram R\$ 1,235 bi, em 31 de julho de 2015. Com a recomposição de 8,898%, concedida em dezembro de 2015, que possui vigência até setembro de 2017, tais perdas estão sendo gradualmente reduzidas;
- Elevação dos Custos com Pessoal – No período de 2011 a 2016, o quantitativo de funcionários dos Correios subiu, apenas, 0,43%, passando de 114.972 para 115.469 funcionários, enquanto o custo total com funcionários, sem considerar o benefício pós emprego, aumentou 62,61%, passando de R\$ 7.595.577.278,00 para R\$ 12.351.333.130. Este aumento foi maior que a inflação registrada pelo IPCA, no período, de aproximadamente 40,28%;
- Elevação dos Custos com Benefício Pós-Emprego – No período de 2011 a 2016, a despesa com benefício pós emprego aumentou 345,80%, passando de R\$ 118.671.000,00 para R\$ 410.366.000,00, tendo a despesa com previdência complementar aumentado 464,65%, passando de R\$ 41.394.000,00 para R\$ 192.337.000,00, e a despesa com plano de saúde aumentado 282,14%, passando de R\$ 77.277.000,00 para R\$ 218.029.000,00. Este aumento se deve, principalmente, ao reconhecimento dos componentes de custo de benefício definido no próprio período em que foi realizado o cálculo atuarial, em conformidade com o CPC 33 (R1), implantado a partir do exercício de 2013;
- Elevação dos Custos com Insumos – No período de 2011 a 2016, a despesa com insumos, excluindo os referentes a despesa com “pessoal”, aumentou 179,73%, passando de R\$ 2.973.311.000,00 para R\$ 5.343.898.000,00. Este aumento foi maior que a inflação registrada pelo IPCA, no período, de aproximadamente 40,28%;



- Redução nas Aplicações Financeiras – No período de 2011 a 2016, o volume de recursos em aplicações financeiras reduziu 66,01%, passando de R\$ 5.993.293.000,00 para R\$ 2.036.960.000,00. Esta redução impactou diretamente no resultado financeiro, e conseqüentemente, no resultado de cada período;

- Transferência elevada de recursos para a “União” nos três primeiros exercícios do período – Nos exercícios de 2011, 2012 e 2013 foram repassados para a União (controlador), a título de dividendos e juros sobre capital próprio, R\$ 1.743.000.000,00, R\$ 825.000.000,00 e R\$ 401.100.000,00, respectivamente, totalizando quase 3 bilhões transferidos. Estes valores transferidos reduziram drasticamente a capacidade de investimento da empresa, e conseqüentemente, a sua viabilidade econômica financeira.

Assim, tendo em vistas os fatores apontados acima, verifica-se que, se medidas efetivas não forem tomadas, no curto prazo, para ampliação da receita e redução dos custos, principalmente em relação aos Benefícios Pós-Emprego, a empresa irá se tornar gradativamente dependente de recursos transferidos pela “União” para o seu custeio, além de reduzir ainda mais sua capacidade de investimento, prejudicando cada vez mais a qualidade dos serviços prestados.

## **Causa**

Não adoção de medidas efetivas e tempestivas por parte do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva, conforme competências e atribuições estabelecidas no Estatuto e no Regimento da Empresa, para a reversão da situação econômica da empresa, em que pese os apontamentos e recomendações anteriores desta CGU.

Sucessivas alterações da direção da empresa nos últimos dois anos, sem que medidas efetivas fossem adotadas para a redução das despesas e a melhoria dos resultados da empresa.

## **Manifestação da Unidade Examinada**

O Memorando 654/2017 – VIFIC, de 27 de outubro de 2017, apresentou as seguintes informações acerca dos fatos constatados:

“(…)

*Defasagem Tarifária - Conforme NT/85-2015-GPEF/DEFIN, as perdas pela defasagem tarifária alcançaram R\$ 1,235 bi, em 31 de julho de 2015. Com a recomposição de 8,898%, concedida em dezembro de 2015, que possui vigência até setembro de 2017, tais perdas estão sendo gradualmente reduzidas.”*

## **MANIFESTAÇÃO DA VIFIC:**

*Em relação à defasagem tarifária, os Correios obtiveram revisão tarifária sob a forma de recomposição, no percentual de 8,898%, autorizada por meio da Portaria MF nº 934, de 9 de dezembro de 2015, e da Portaria MC nº 6.698, de 11 de dezembro de*



2015. Essa atualização das tarifas postais, com vigência de dezembro/2015 a setembro/2017, deu-se em atendimento às exposições apresentadas na Nota Técnica 085/2015 - GPEF/DEFIN, encaminhada pelos Correios aos Ministérios da Fazenda e das Comunicações. A recomposição ocorreu devido ao período compreendido entre 19/06/2012 e 12/06/2014, no qual os Correios não tiveram reajuste tarifário.

Em setembro de 2017, com a iminência do fim da vigência da recomposição tarifária anteriormente mencionada e, em virtude do distanciamento entre as variações das despesas e os reajustes concedidos com base no índice de Serviços Postais (ISP) que buscam refletir a elevação de custos da empresa, os Correios iniciaram negociações junto aos Ministério da Fazenda, Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e Ministério da Ciência e Tecnologia, Inovações e Comunicações com o intuito de obter revisão tarifária, bem como a perpetuação da recomposição de 8,898% mencionada no parágrafo anterior.

Em 17/10/2017 o Ministério da Fazenda, por meio da Portaria nº 432, aprovou a revisão das tarifas postais em 10,215%, percentual incorporado à recomposição de 8,898%.

Assim, a efetivação da revisão tarifária ocorrerá após a emissão de portaria de autorização a ser publicada pelo Ministério da Ciência Tecnologia, Inovações e Telecomunicações (MCTIC).

(...)

**Redução nas Aplicações Financeiras - No período de 2011 a 2016, o volume de recursos em aplicações financeiras reduziu 66,01%, passando de R\$ 5.993.293.000,00 para R\$ 2.036.960.000,00. Esta redução impactou diretamente no resultado financeiro, e conseqüentemente, no resultado de cada período**

(...)

**Transferência elevada de recursos para a "União" nos três primeiros exercícios do período – Nos exercícios de 2011, 2012 e 2013 foram repassados para a União (controlador), a título de dividendos e juros sobre capital próprio, R\$ 1.743.000.000,00, R\$ 825.000.000,00 e R\$ 401.100.000,00, respectivamente, totalizando quase 3 bilhões transferidos. Estes valores transferidos reduziram drasticamente a capacidade de investimento da empresa, e conseqüentemente, a sua viabilidade econômica financeira.**

#### **MANIFESTAÇÃO DA VIFIC:**

Os cálculos apresentados a seguir consideram os recursos efetivamente transferidos à União comparativamente com os dividendos obrigatórios de 25%. Os valores dos recursos transferidos e dos dividendos obrigatórios foram corrigidos pela Selic, utilizada como proxy dos rendimentos das aplicações dos Correios para o período analisado.



R\$ milhões

Ex.	Transferências para união corrigidas até		Dividendos obrigatórios (25% corrigidos até		Transferência excedentes corrigidas até		Receita Financeira g=f-e	Receita Financeira Líquida do IR
	31/12/13 a	31/12/2016 b	31/12/13 c	31/12/16 d	31/12/13 e=a-c	31/12/16 f=b-d		
2011	2.158,75	3.091,96	282,66	404,85	1.876,09	2.687,11	1.143,41	971,90
2012	881,54	1.262,62	246,26	352,57	635,28	910,05		
2013	401,33	574,99	268,43	384,47	132,90	190,52		
<b>Total</b>					<b>2.644,27</b>	<b>3.787,68</b>		

A tabela a seguir apresenta os prejuízos dos Correios nos exercícios de 2014 a 2016 corrigidos pelo IPCA até 31/12/2016 e o prejuízo acumulado considerando a estimativa da receita financeira líquida apontada na tabela anterior. Pode-se dizer que o prejuízo no período mencionado foi aproximadamente 35% superior em decorrência da transferência elevada de recursos para a União no período de 2011 a 2013.

Exercício	Lucro Líquido corrigido até 31/12/16 (R\$ milhões)	Lucro Líquido corrigido ajustado (R\$ milhões)	Impacto da Receita Financeira no Resultado
2014	-23,89	-2.796,12	34,76%
2015	-2.254,62		
2016	-1.489,51		
<b>Total</b>	<b>-3.768,02</b>		

Cabe observar que os investimentos previstos para os anos de 2012 a 2015 foram na ordem de R\$ 4,4 bilhões, e a realização de investimentos no período foi cerca de R\$ 2,0 bilhão (sic). Acrescenta-se que a previsão de realização dos investimentos no Plano Plurianual (PPA) 2016-2019 é da ordem de R\$ 3,5 bilhões. Para o exercício de 2018 a proposta da Empresa é de R\$ 2,4 bilhões e compreende os valores não realizados nos primeiros dois anos, acrescidos da realização das inversões financeiras da CorreiosPar, devendo tal montante ser suportado por meio de aumento de capital da União, de forma a permitir a recuperação da qualidade dos serviços nos níveis de outrora.

(...)

Assim, tendo em vistas os fatores apontados acima, verifica-se que, se medidas efetivas não forem tomadas, no curto prazo, para ampliação da receita e redução dos custos, principalmente em relação aos Benefícios Pós-Emprego, a empresa irá se tornar gradativamente dependente de recursos transferidos pela 'União' para o seu custeio, além de reduzir ainda mais sua capacidade de investimento, prejudicando cada vez mais a qualidade dos serviços prestados.

#### MANIFESTAÇÃO DA VIFIC:

Apresenta-se a seguir quadro com as medidas adotadas ou a serem implementadas, no curto prazo, para ampliação da receita e redução dos custos:



QUADRO COM AS MEDIDAS ADOTADAS OU A SEREM IMPLEMENTADAS, NO CURTO PRAZO, PARA AMPLIAÇÃO DA RECEITA E REDUÇÃO DOS CUSTOS.

Medidas adotadas ou a serem implementadas	Ações x Relatório CGU	Impacto Médio Anual (R\$ milhões)				Variação (%)			Observações	Status
		2017	2018	2019	2020	2017/18	2018/19	2020/19		
<b>Aumento ou Manutenção de Receitas</b>										
Renovação do Contrato de Correspondente de Banco Postal - 36 meses	7	226	260	311	-	15,4%	19,6%	-100,0%	Contrato ECT x BB em andamento desde jan/17.	Concluída
Regjeste Tarifário de 7,485%	3 e 7	401	642	687	734	60,0%	7,0%	6,8%	Aplicação da variação do ISP em 2017 (em valores nominais).	Concluída
Manutenção de Tarifa Postal - Recomposição (8,898%)	3 e 7	175	701	741	792	300,0%	5,8%	6,8%	Aguardando emissão de Portaria pelo MCTIC.	Aguardando do portaria do MCTIC
Política Tarifária - Impactos	3 e 7	-	268	282	294	-	5,3%	4,4%	Montantes cumulativos dos índices aplicados.	Em andamento
Política Tarifária - Índices de reajuste (Índice de Serviços Postais - ISP)	3 e 7	-	3,12%	5,30%	4,41%	-	-	-	Previsão da variação do ISP (Índice Serv Postais).	A realizar
Implementação de Nova Política Comercial (Encomendas)	1 e 7	203	212	226	243	4,7%	6,4%	7,3%	Valores atualizados pelo IGP-M e PIB estimados para os próximos anos.	Em andamento
Correios Celular (MVNO)	7	5	26	65	113	400,2%	147,7%	75,6%	Implantação do projeto.	Em andamento
Projeto EDEI	7	2	126	171	266	6.394,1%	35,1%	56,0%	Início do serviço em outubro/2017.	Em andamento
Licitação da Folha de Pagamento dos Correios	7	-	132	-	-	-	-	-	-	A definir e, se viável, realizar
Margem de Lucratividade líquida - percentual	7	0%	2,20%	2,50%	3,80%	-	-	-	Proposições de margens da consultoria para os próximos anos.	A realizar
<b>SubTotal 1</b>		<b>1.012</b>	<b>2.367</b>	<b>2.482</b>	<b>2.442</b>	<b>133,9%</b>	<b>4,9%</b>	<b>-1,6%*</b>		

\* A variação anual será impactada pela finalização da Receita do Banco Postal

Medidas adotadas ou a serem implementadas	Ações x Relatório CGU	Impacto Médio Anual (R\$ milhões)				Variação (%)			Observações	Status
		2017	2018	2019	2020	2018/17	2019/18	2020/19		
<b>Economia e Recuperação de Despesas</b>										
Redução dos gastos com Funções Gratificadas	4	57	62	62	62	9,1%	0,0%	0,0%	Redução a partir de fev/2017.	Concluída
Programa de Desligamento Incentivado - PDI - Redução de 6.210 empregados	4	540	818	855	887	51,5%	4,5%	3,8%	Até set/17, o programa já desligou 6.035 empregados.	Concluída
Reabertura do PDI (Redução de 2.000)	4	-	240	250	260	0,0%	4,5%	3,8%	Reabertura do PDI com autorização para implementação em novembro e dezembro/2017, com efeitos em 2018.	A realizar
Redução de Efetivo - nº empregados	4	-	2.000	2.000	-	-	-	-		
Contingenciamento de Investimentos	2 e 6	400	400	-	-	0,0%	-	-	Bloqueio de investimentos em 2016, 2017 e 2018 (R\$ 400 milhões/ano).	Em andamento
Redução despesas indenizações (10% a.a.)	2 e 6	-	21	22	23	-	4,2%	4,2%	Realização dos investimentos de MecTri (melhoria da qualidade e redução das indenizações).	Em andamento
Compensação de Créditos Fiscais IRPJ/CSLL Referente às Referências Fiscais	6 e 7	242	259	-	-	7,0%	-100,0%	-	Compensação Tributária de IR/CSLL em função do prejuízo fiscal.	Em andamento
<b>SubTotal 2</b>		<b>1.239</b>	<b>1.800</b>	<b>1.190</b>	<b>1.233</b>	<b>45,2%</b>	<b>-33,9%</b>	<b>3,6%</b>		

Medidas adotadas ou a serem implementadas	Ações x Relatório CGU	Impacto Médio Anual (R\$ milhões)				Variação (%)			Observações	Status
		2017	2018	2019	2020	2018/17	2019/18	2020/19		
<b>Redução nas Despesas de Pessoal (necessita decisão IST)</b>										
Compartilhamento do Plano de Saúde - Postal Saúde - Proposta dos Correios	4 e 5	151	939	979	1.019	-	4,3%	4,0%	Aguardando decisão do IST.	Em andamento
Ações Referentes aos Gastos com Salários, Encargos e Benefícios	4 e 5	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%	Em função da greve, o IST propôs o acordo coletivo de 2,07% (INPC), sem redução de benefícios.	-
<b>SubTotal 3</b>		<b>151</b>	<b>939</b>	<b>979</b>	<b>1.019</b>	<b>-</b>	<b>4,3%</b>	<b>4,0%</b>		
<b>Total</b>		<b>2.402</b>	<b>5.107</b>	<b>4.651</b>	<b>4.693</b>	<b>112,6%</b>	<b>-8,9%</b>	<b>0,9%</b>		

### Legenda Ações x Relatório CGU:

- 1 – Declínio de Vendas
- 2 – Qualidade dos Serviços
- 3 – Tarifa
- 4 – Pessoal Encargos s/BPE



- 5 – Pessoal Encargos c/BPE
- 6 – Outros Dispêndios Correntes
- 7 – Margem
- 8 – Dividendos”

## **MANIFESTAÇÃO DA VIGEP:**

O Memorando 2935/2017-VIGEP, de 30 de outubro de 2017 acrescentou as seguintes informações acerca do aumento das despesas de pessoal com assistência médica, hospitalar e odontológica dos Correios:

*“1. Em resposta à solicitação encaminhada por meio do documento de referência e em relação ao aumento das despesas de pessoal com assistência médica, hospitalar e odontológica dos Correios, informamos que visando revisar a cláusula 28 do ACT 2016/2017 (Anexo I), abaixo transcrita, foi criada uma Comissão Paritária para discutir melhorias no plano de saúde dos empregados dos Correios.*

*2. Em 20 de outubro de 2016 foi instituída a Comissão, que contou com a participação de 14 membros representando os Correios e 14 membros representando as Federações Sindicais e a dinâmica do trabalho seria através de reuniões plenárias, nas quais os temas abaixo elencados seriam propostos e debatidos e, na ausência de consenso seriam encaminhadas às instâncias superiores para deliberação:*

- 1. Modelo de Gestão do Plano de Saúde;*
- 2. Modelo de Governança;*
- 3. Reabertura dos Ambulatórios;*
- 4. Diagnóstico da Postal Saúde;*
- 5. Sistemática de Auditoria;*
- 6. Plano de Medicamento;*
- 7. Custeio do Plano de Saúde;*
- 8. Custeio do pós-emprego;*
- 9. Redimensionamento da Rede Credenciada;*
- 10. Critérios de elegibilidade de beneficiários;*

*3. As atividades foram realizadas nos períodos de 20/10/2016 a 30/01/2017, findos os quais o trabalho da Comissão Paritária se encerrou com o as propostas das representações dos trabalhadores, da empresa. Apenas para os temas redimensionamento da rede credenciada, critérios de elegibilidade, custeio do pós-emprego e sistemática de auditoria houve total consenso entre as partes conforme tabela constante do Anexo II do presente documento.*

*4. Ato contínuo, ficou acordado que as propostas que não tiveram consenso seriam encaminhadas para avaliação, tanto da direção dos Correios quanto dos empregados - por meio das assembleias, estabelecendo-se prazo até o dia 04/04/2017 para que as partes negociantes formalizassem o resultado das respectivas deliberações.*

*5. Em assim sendo, a despeito dos esforços empreendidos na busca da melhor solução para as partes, as propostas citadas foram rejeitadas em assembleia pelos trabalhadores.*

*6. Diante do impasse no âmbito da auto composição, notadamente no que se refere ao modelo de custeio do mencionado plano de saúde, e considerando a atual situação financeira dos Correios - mantenedora da Postal Saúde e, ainda, a própria*



*situação financeira da Postal Saúde, que não mais subsiste se mantida a oferta da assistência médica/hospitalar e odontológica nos moldes pretéritos.*

7. *Dessa forma, os Correios, em 07/04/2017, propuseram o Pedido de Mediação Pré-Processual nº 5701-24.2017.5.00.0000, em trâmite no Tribunal Superior do Trabalho e atualmente o processo encontra-se com prazo para as partes apresentarem sua manifestação sobre a proposta publicada em 16/10/2017 (Anexo III).*

8. *Dessa forma, demonstra-se a preocupação dos Correios com o tema assistência médica, hospitalar e odontológica, visando resguardar o impacto nas despesas dos Correios com o tema ‘saúde do empregado’.*”

## **Análise do Controle Interno**

A partir da análise das demonstrações contábeis da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT foi possível realizar um diagnóstico da situação econômico-financeira da unidade e verificar as principais ocorrências que impactaram os demonstrativos no período de 2011 a 2016.

Verificou-se um impacto na sustentabilidade da empresa com a transferência elevada de recursos para a União, nos três primeiros exercícios do período analisado - 2011, 2012, 2013, ocasionando redução significativa na capacidade de investimento da empresa no curto prazo.

O aumento exponencial das despesas diretas com pessoal e de Benefícios pós emprego (saúde e previdência) representam o principal risco à continuidade operacional da ECT.

No período, devido ao constante aumento dos Prejuízos Acumulados, o “Patrimônio Líquido” reduziu drasticamente. Seguindo esta tendência de geração de “Prejuízo”, considera-se que sem a injeção de recursos por parte do controlador (União), já no exercício de 2017, a empresa irá apresentar “Passivo a Descoberto”, e por consequência, agravamento da sua atual situação econômica financeira.

Sobre a manifestação apresentada, a VIFIC informou sobre a revisão das tarifas postais aprovada pelo Ministério da Fazenda em outubro/2017, para recomposição do déficit apurado no período em que os Correios não tiveram reajuste tarifário, ainda pendente de emissão de portaria de autorização a ser publicada pelo Ministério da Ciência Tecnologia, Inovações e Telecomunicações.

Sobre a transferência elevada de recursos para a União em 2011, 2012 e 2013 a título de dividendos e juros sobre capital próprio, que reduziram drasticamente a capacidade de investimento da empresa, e consequentemente, a sua viabilidade econômica financeira, a VIFIC apresentou estudo que concluiu que aproximadamente 35% dos prejuízos apurados no período de 2014 a 2016 foram decorrentes da transferência elevada de recursos para a União no período de 2011 a 2013.

A VIGEP informou que propostas importantes para a sustentabilidade financeira da empresa relativas ao custeio e cobertura do Postal Saúde foram rejeitadas pelos funcionários no processo de revisão do ACT 2016/2017, e que a decisão está em trâmite no Tribunal Superior do Trabalho (TST).



Na resposta apresentada pela ECT para o Relatório CGU 201700928 (Ofício 073/2017-PRESI/SEGER/DEREL, de 22 de agosto de 2017, constou a primeira versão do quadro demonstrativo das medidas de curto e longo prazos apresentado também na manifestação acima transcrita constante do Memorando 654/2017 – VIFIC, de 27 de outubro de 2017 (segunda versão).

Na primeira versão, o item “Compartilhamento do Plano de Saúde – Postal Saúde – Proposta dos Correios”, que conforme citado está dependente de decisão do TST para ser implementado, previa uma redução da ordem de R\$ 1,55 bilhão. Na segunda versão do quadro, esse valor foi alterado para mais de R\$ 3 bilhões, sem que justificativas para essa variação fossem apresentadas.

Também na primeira versão, o item “Ações referentes aos gastos com Salários, Encargos e Benefícios” previa um impacto de aproximadamente R\$ 2,25 bilhões na redução das despesas com pessoal. Na segunda versão, acima transcrita, essa economia prevista foi expurgada, em função do acordo coletivo determinado pelo TST que concedeu aumento de acordo com o INPC e vetou a redução de benefícios.

Portanto, conclui-se pela fragilidade de parte relevante do plano proposto para a melhoria da situação econômica da empresa, que depende de decisões que estão fora da governança da ECT e que apresentam variações significativas entre versões apresentadas sem justificativas.

A partir do Relatório Preliminar, a ECT através do ofício nº 3926/2017-DEJUR/CGER/PRESI, de 24 de novembro de 2017, apresentou como justificativa para as alterações realizadas no “quadro demonstrativo das medidas de curto e longo prazos” a adoção das estimativas calculadas considerando a proposta do TST, exposta no processo nº TST-PMPP-5701-24.2017.5.00.0000 (0168371), que são iniciativas de redução de custos da Área de Gestão Estratégica de Pessoas.

Esta Controladoria, após análise da documentação apresentada, utilizará esta última versão do “quadro demonstrativo das medidas de curto e longo prazos” para realizar o monitoramento trimestral e anual em relação a implementação das medidas propostas de ajuste.

Ressalte-se, ainda, que no Relatório de Auditoria Anual de Contas da ECT nº 201602617, exercício 2015, já havia sido constatada a que as medidas adotadas naquele ano foram insuficientes para melhoria dos indicadores econômicos da ECT. Como causa para a constatação foi apresentada a falha de atuação efetiva e tempestiva do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva, conforme competências e atribuições estabelecidas no Estatuto e no Regimento da Empresa, sendo recomendado à ECT estabelecer um plano de ação, com datas e metas bem definidas, para a adoção de ações concretas que visassem reverter a situação de desequilíbrio nos resultados da empresa, reduzindo seus custos e despesa e aumentando sua produtividade e lucratividade. Porém, esta recomendação, com data de atendimento prevista para 29 de janeiro de 2017, ainda não foi respondida.

Já o citado Relatório CGU 201700928 apresentou as seguintes recomendações:

- *Apresentar periodicamente, junto com a elaboração dos demonstrativos contábeis trimestrais, a evolução da implementação das medidas propostas constantes no Quadro Demonstrativo do item 6 deste relatório, juntamente com o detalhamento dos resultados alcançados.*



- *Apresentar nos próximos Relatórios de Gestão (2017 a 2020), de forma consolidada, a evolução da implementação das medidas propostas e os resultados alcançados, em comparação as medidas propostas, principalmente, em relação ao Quadro Demonstrativo do item 6 deste relatório.*

O monitoramento das providências para a implementação das referidas recomendações será realizado no acompanhamento do Plano de Providências da Empresa.

#### **Recomendações:**

Recomendação 1: Apresentar periodicamente, junto com a elaboração dos demonstrativos contábeis trimestrais, a evolução da implementação das medidas propostas constantes no Quadro de Medidas a Serem Implementadas, juntamente com o detalhamento dos resultados alcançados.

Recomendação 2: Apresentar nos próximos Relatórios de Gestão (2017 a 2020), de forma consolidada, a evolução da implementação das medidas propostas para a reversão da situação econômica da empresa e os resultados alcançados, em comparação as medidas propostas, principalmente, em relação ao Quadro de Medidas a Serem Implementadas apresentado neste Relatório.

## **4.1.2 RESULTADOS DA MISSÃO INSTITUCIONAL**

### **4.1.2.1 INFORMAÇÃO**

#### **Avaliação dos indicadores de desempenho da gestão instituídos pela ECT.**

##### **Fato**

A avaliação dos indicadores de desempenho da gestão instituídos pela ECT, em relação a sua formulação, metodologia de apuração e utilização para a tomada de decisões pela alta direção da Empresa, consolidou as Constatações de responsabilidade da Alta Direção da ECT, apuradas pelo Relatório de Auditoria 2017004/AUDIT/ECT - Indicadores de Desempenho.

Os indicadores objetos do RA 2017004 foram: Imagem Institucional, Pontuação MEG, Índice de Qualidade ao Cliente – Correios, Distritos atendidos com entrega postal externa com população igual ou maior do que 500 habitantes, Distritos com população igual ou superior a 500 habitantes com prestação de serviços de atendimento postal, Retorno sobre Patrimônio Líquido, EBITDA e EBITDA Ajustado. Os dados acerca dos referidos indicadores foram coletados do PIME – Plano de Indicadores e Metas e do Relatório de Acompanhamento dos Indicadores Estratégicos – Dezembro de 2016.

Nesse sentido são apresentadas a seguir as principais Constatações apuradas pelo RA 2017004, ressaltando-se que para cada uma das Constatações apresentadas, foram formuladas recomendações para as áreas responsáveis da empresa, a serem acompanhadas pela Auditoria Interna da ECT.

Em suma, foi recomendada a formulação de metas dos indicadores financeiros em tempo hábil, mesmo que com a utilização de projeções; a revisão de manuais para suprir carências sobre estabelecimento de prazos; a apresentação de informações sobre a



execução da ação de definição do Modelo de Gestão Estratégica, com a apresentação de prazos e responsáveis pelo acompanhamento de indicadores; análise crítica do desempenho estratégico; definição e gestão de contramedidas; a reavaliação da atual concepção do Plano de Indicadores e Metas Estratégicas; além da indicação das providências adotadas ou planejadas para o alcance das metas não atingidas pelos indicadores de desempenho.

### **1 - Intempestividade da formulação das metas dos indicadores financeiros.**

Nas avaliações realizadas, verificou-se que os indicadores e metas estratégicas aprovados na Reunião Ordinária do Conselho de Administração (ROCA) 11/2015, não atenderam, tempestivamente, a obrigação estatutária estabelecida no artigo 20, do Decreto 8.016/2013, quanto à obrigação de aprovação do programa de metas da Diretoria-Executiva, visto que, as metas estavam incompletas, pois, na reunião citada não foram apresentadas as metas para os indicadores financeiros, o que só ocorreu na ROCA 003, de 29 de março de 2016.

Acrescenta-se que a Lei 13.303/2016, por meio do art. 23, § 1º, exige que a Diretoria Executiva apresente até a última reunião ordinária do Conselho de Administração do ano anterior, para a devida aprovação, o plano de negócios para o exercício anual seguinte e a estratégia de longo prazo atualizada com análise de riscos e oportunidades para, no mínimo, os próximos cinco anos.

Conforme relato da Auditoria Interna no RA 2017004, a intempestividade da aprovação dos indicadores e metas estratégicas pelo Conselho de administração, em sua completude, caracterizada pela indefinição das metas financeiras do período 2015-2016, ocorreu devido a intempestividade da oficialização das demonstrações de resultados econômicos financeiros de 2015.

Consequentemente, o monitoramento e avaliação desses indicadores não ocorreram de forma tempestiva e efetiva, o que dificultou o uso deles como base para avaliação se a empresa estava no caminho certo e para a tomada de decisão pela alta direção da empresa nos três primeiros meses de 2016, diminuindo, assim, a relevância do uso dos indicadores.

Portanto, apesar de terem sido formulados, a aprovação das metas referente os indicadores financeiros não ocorreram de forma tempestiva, considerando que só ocorreu na ROCA 003, de 29 de março de 2016, quando deveria ter ocorrido ainda no exercício de 2015.

### **2 - Deficiências na definição e caracterização dos indicadores estratégicos.**

O RA 2017004 constatou que nas Fichas de Indicadores Estratégicos constantes no PIME-2016 não havia previsão de alguns elementos relevantes para realização do gerenciamento dos indicadores, previstos no Manual de Planejamento (MANPLA), parte 3/3 e na doutrina que trata do assunto, conforme segue:

- a) Identificação de processos ou subprocessos, a serem priorizados pelas áreas setoriais, cuja gestão impactam os resultados do indicador estratégico;
- b) Identificação dos processos ou subprocessos organizacionais que suportam ou manuseiam os sistemas de informação geradores dos resultados dos indicadores;



c) Identificação dos principais indicadores, a serem acompanhados no nível setorial, associados ou não ao item “a”, cujos resultados impactam o desempenho do indicador estratégico;

d) Identificação dos principais indicadores (ou informações) chave de riscos que serão acompanhados pela área setorial para prevenir problemas nos processos e subprocessos cujos resultados impactam o desempenho do indicador estratégico;

e) Relação das práticas de responsabilidade da área setorial, referentes aos itens acima, constantes no relatório “Avaliação da Gestão Organizacional - Correios”, gerido pelo Departamento de Planejamento (DPLAN), no âmbito do modelo de excelência da gestão (MEG).

Consequentemente, havia dificuldade no rastreamento e integração dos agentes atuantes para a gestão dos indicadores estratégicos, admitindo-se apresentação de análises setoriais desfocadas dos processos, informações e indicadores priorizados na criação da Ficha do Indicador que não contribuíssem para o aprendizado organizacional e para a aplicação de ferramentas de análise, nem para realização de atividades de controle e de avaliação de riscos.

Conforme relato da Auditoria Interna no RA 2017004, a causa dessa falta de previsão poderia estar associada ao papel estritamente consultivo do Órgão de Planejamento para constituição do plano de indicadores, não levando em consideração sua função integradora do sistema de medição do desempenho estratégico.

A gestão do sistema de informações depende dos procedimentos e regras do subprocesso Criação de Indicador constantes no Manual de Planejamento (MANPLA), Módulo 3/3, nesse sentido, para cada indicador faz-se necessário a concepção de redes de informação (estudo de suas conexões, correlações e desdobramentos) e sua classificação, que não foram identificadas, de forma completa, nas Fichas dos Indicadores.

Em resposta ao RA 2017004, o Departamento de Planejamento (DPLAN) informou que o processo de definição/caracterização dos indicadores estratégicos seria ajustado com a implantação de duas atividades previstas, objeto de entrega do Contrato nº 226/2016 estabelecido entre os Correios e a Accenture do Brasil Ltda. para prestação de serviço de consultoria técnica especializada, a saber:

Etapa 2 – Apoio à revisão do Plano Estratégico vigente e definição de um Modelo de Gestão Estratégica onde, para essa etapa foi prevista a entrega de alguns produtos, entre eles, o P2.5 Modelo de Gestão Estratégica. Das atividades que materializam a entrega deste produto, duas foram informadas como meio de ajuste processo de definição/caracterização dos indicadores estratégicos:

- Definição de uma cesta de indicadores estratégicos (Key Performance Indicators – KPIs), para auxílio na execução e acompanhamento dos objetivos;
- Revisão da governança da Gestão Estratégica dos Correios, para acompanhamento dos objetivos, metas/indicadores e iniciativas estratégicas, contemplando instâncias, pautas, participantes, periodicidade, níveis de monitoramento.

Informa, ainda o DPLAN, que finalizada a implantação do Modelo de Gestão Estratégica, produto do Programa DEZ em 1, promoveria a revisão do MANPLA de forma a atualizá-lo conforme o novo modelo, definindo como plano de providências:

Acompanhamento da execução do Programa DEZ em 1 – Etapa 2 (Apoio à revisão do Plano Estratégico vigente e definição de um Modelo de Gestão Estratégica), informando como prazo o dia 31 de dezembro de 2017.

### **3 - Inadequações no sistema de medição de desempenho impactando na coordenação e delegação de responsabilidade no acompanhamento estratégico.**

Nos trabalhos realizados, relatou-se deficiências de estruturação e seleção de quantidade de indicadores incompatível com a condição de gerenciamento provocando dificuldades no acompanhamento. Verificou-se que alguns requisitos necessários para um sistema de medição de desempenho, previstos no MANPLA 1/2, não foram atendidos:

- A formulação de grande quantidade de indicadores estratégicos viabilizada com a estrutura do modelo atendendo a critérios de mobilidade e correlação destes entre si, sob dois níveis de gestão estratégica (*outcomes* e *drivers*);
- a etapa “Verificação” do PDCA (Planejar, Desenvolver, Controlar e Agir) gerenciando desempenho de drivers;
- o nível setorial, se conveniente, sendo gestor de indicadores drivers;
- a etapa “Avaliação” do PDCL (Planejar, desenvolver, controlar e Aprender) gerenciando desempenho de *outcomes*.
- o processo de gestão de sistema de desempenho estratégico, com realizações de reunião periódica de N2, integrando áreas setoriais participantes em fóruns conduzidos pelo gestor do processo (órgão de planejamento), para avaliar o conjunto de indicadores estratégicos;
- as reuniões de N2 do gestor do processo, nos termos do MANPLA 1/2, constituindo-se no consolidador da medição de desempenho estratégico a ser apresentado em N1.
- as reuniões de N1 abrangendo decisões de melhoria (contramedidas e acompanhamento de contramedidas aplicáveis aos padrões e práticas).

Consequentemente, considerando o MANPLA 1/2, constatou-se:

- o processo de gestão dos indicadores estava limitado à verificação da consolidação das atividades de gestão do nível gerencial, exercido pela área setorial por meio de reuniões N2,
- a não realização de reuniões de N2 pelo DPLAN onera o exercício da fase “C” da ferramenta “PDCL”, denominada “Avaliação”, e limita sua gestão às atividades de supervisão e coordenação;
- a não utilização de indicadores drivers dificulta a antecipação de tendências futuras do desempenho estratégico, limitando as análises apresentadas à Alta Direção a explicações do passado.



Logo, havia dificuldade no rastreamento e integração dos agentes atuantes para a gestão dos indicadores estratégicos, admitindo-se apresentação de análises setoriais desfocadas dos processos, informações e indicadores priorizados na criação da Ficha do Indicador que não contribuíam para o aprendizado organizacional e para a aplicação de ferramentas de análise, nem para realização de atividades de controle e de avaliação de riscos.

Em resposta ao RA 2017004, o Departamento de Planejamento (DPLAN) informou que os problemas relatados seriam resolvidos com a implantação de uma atividade prevista como parte do produto P2.5 Modelo de Gestão Estratégica, objeto de entrega do Contrato nº 226/2016 estabelecido entre os Correios e a Accenture do Brasil Ltda. para prestação de serviço de consultoria técnica especializada, a saber:

- Revisão da governança da Gestão Estratégica dos Correios, para acompanhamento dos objetivos, metas/indicadores e iniciativas estratégicas, contemplando instâncias, pautas, participantes, periodicidade, níveis de monitoramento.

O DPLAN apresenta, ainda, o plano de providências: Acompanhamento da execução do Programa DEZ em 1 – Etapa 2 (Apoio à revisão do Plano Estratégico vigente e definição de um Modelo de Gestão Estratégica), informando como prazo o dia 31 de dezembro de 2017.

#### **4 - Falhas no acompanhamento dos indicadores estratégicos decorrentes de lacunas em diretrizes.**

Nos trabalhos realizados, relatou-se que não existe diretriz estatutária ou normatização interna das formas de execução do monitoramento de indicadores e que, conseqüentemente, apesar da quantidade de informações existentes, não há uma sistemática de análise dessas informações que esteja garantindo a melhoria dos processos gerenciais da empresa e do seu desempenho operacional e estratégico.

O Estatuto Social dos CORREIOS (Decreto 8.016/13) estabelece no inciso I, do art. 20 que compete ao Conselho de Administração fixar orientação geral dos negócios da ECT estabelecendo políticas e diretrizes. Para monitorar o desempenho estratégico, o Departamento de Planejamento da ECT (DPLAN) necessita das definições das diretrizes estatutárias para auxiliar o Conselho de Administração e melhorar os atributos do subprocesso de criação de indicadores (MANPLA 1/2 e 3/3; MANORG 3/8).

Em resposta ao RA 2017004, o DPLAN informou os problemas relatados tendem a ser resolvidos com a implantação de uma atividade prevista como parte do produto P2.5 Modelo de Gestão Estratégica, objeto de entrega do Contrato nº 226/2016, estabelecido entre os Correios e a Accenture do Brasil Ltda. para prestação de serviço de consultoria técnica especializada, a saber:

- Desdobramento da estratégia em metas de geração de valor para cada objetivo para os próximos anos;
- Revisão da governança da Gestão Estratégica dos Correios, para acompanhamento dos objetivos, metas/indicadores e iniciativas estratégicas, contemplando instâncias, pautas, participantes, periodicidade, níveis de monitoramento.

Informa, ainda o DPLAN, que o processo de acompanhamento de indicadores, análise crítica do desempenho estratégico e a definição e gestão de contramedidas



também foram impactados pela não tempestividade na divulgação das informações relacionadas aos mesmos, especialmente dos dados financeiros.

Como plano de providências, o DPLAN estabeleceu: Acompanhamento da execução do Programa DEZ em 1 – Etapa 2 (Apoio à revisão do Plano Estratégico vigente e definição de um Modelo de Gestão Estratégica), informando como prazo o dia 31 de dezembro de 2017.

#### **5 - Ausência de eventos periódicos de análise crítica destinados à avaliação dos indicadores estratégicos pela Alta Direção.**

Nos trabalhos realizados, com base nas atas de reunião da Alta Direção, nos relatórios técnicos referentes indicadores de 2016 e ações previstas para promover a discussão e análise dos resultados estratégicos pela Alta direção, relatou-se que não houve eventos cíclicos de análise para acompanhamento dos resultados dos indicadores de desempenho estratégico, durante 2016, em desarmonia com as orientações do MANPLA, Módulo 1, Capítulo 2 e 5.1, item 2 e com as melhores práticas do mercado.

Consequentemente, houve prejuízo na definição e acompanhamento de contramedidas necessárias à melhoria dos resultados dos indicadores, nos níveis das Vice-presidências, Departamentos e gestores dos indicadores.

Acrescente-se que o Manual de Organização (MANORG) da ECT definia que o DPLAN tinha como atribuições: *“Realizar análise crítica dos resultados do desempenho empresarial estratégico”*.

Em resposta ao RA 2017004, o DPLAN informou os problemas relatados tendem a ser resolvidos com a implantação de uma atividade prevista como parte do produto P2.5 Modelo de Gestão Estratégica, atividade 3, objeto de entrega do Contrato nº 226/2016 estabelecido entre os Correios e a Accenture do Brasil Ltda. para prestação de serviço de consultoria técnica especializada, a saber:

- Revisão da governança da Gestão Estratégica dos Correios, para acompanhamento dos objetivos, metas/indicadores e iniciativas estratégicas, contemplando instâncias, pautas, participantes, periodicidade, níveis de monitoramento.

Como plano de providências, o DPLAN estabeleceu: Acompanhamento da execução do Programa DEZ em 1 – Etapa 2 (Apoio à revisão do Plano Estratégico vigente e definição de um Modelo de Gestão Estratégica), informando como prazo o dia 31 de dezembro de 2017.

#### **6 - Deficiências na governabilidade do sistema de medição do desempenho por ausência de gerenciamento de riscos.**

Nos trabalhos realizados, verificou-se que não havia gerenciamento dos riscos para atingir as metas de indicadores estratégicos, pois o sistema de medição do desempenho não dispunha de mecanismos de análise, seleção e controle de riscos. Consequentemente, não havia incorporação sistemática do enfoque de riscos aos fóruns de análises críticas da Alta Direção sobre desempenho estratégico (análises, definição de contramedidas e revisões de padrões e práticas), impactando nos processos de Governança Corporativa.

Em resposta ao RA 2017004, o DPLAN informou os problemas relatados tendem a ser resolvidos a partir da execução do Programa DEZ em 1, com a



implantação de uma atividade prevista como parte do produto P2.5 Modelo de Gestão Estratégica, atividade 3, objeto de entrega do Contrato nº 226/2016 estabelecido entre os Correios e a Accenture do Brasil Ltda. para prestação de serviço de consultoria técnica especializada, a saber:

- Revisão da governança da Gestão Estratégica dos Correios, para acompanhamento dos objetivos, metas/indicadores e iniciativas estratégicas, contemplando instâncias, pautas, participantes, periodicidade, níveis de monitoramento.

Como plano de providências, o DPLAN estabeleceu: Acompanhamento da execução do Programa DEZ em 1 – Etapa 2 (Apoio à revisão do Plano Estratégico vigente e definição de um Modelo de Gestão Estratégica), informando como prazo o dia 31 de dezembro de 2017.

Menciona, ainda, o RA 2017004 que a prevenção de riscos deveria ser avaliada por meio de Indicadores Chave de Riscos (*Keys Risks Indicators – KRIs*), vinculados ao mesmo objeto do indicador de desempenho, os quais teriam por função antecipar as possibilidades de ocorrências futuras que afetem o potencial de atingimento dos resultados esperados e, tempestivamente, minimizar a ação reativa, corretiva. Assim como, o processo decisório da gestão estratégica deveria ser suportado por uma cesta de indicadores de resultado (*Keys Performance Indicators – KPIs*), que registrassem os efeitos esperados pelos objetivos estratégicos, prenunciados por indicadores drivers e por KRIs, os quais captariam o estado dos principais fatores de causa daqueles efeitos.

A equipe de auditoria interna apontou como causas da falta de previsão de KRIs na concepção de formulação da cesta de indicadores: a) inexistência de cultura de riscos no âmbito da gestão do sistema de medição de desempenho; b) falta de sistematização da mensuração do desempenho com uma política de gestão de riscos; e c) necessidade de harmonização, no âmbito corporativo do planejamento estratégico, com a gestão de mitigação de riscos estratégicos.

## **7 - Gestão da imagem institucional sem processo gerencial definido e normatizado**

Nos trabalhos realizados, verificou-se que inexistiam, em 2016, o mapeamento dos fluxos administrativos e a análise de risco do processo gerencial da imagem corporativa, de forma estruturada e definida previamente entre as partes interessadas, com normatização das políticas, diretrizes e procedimentos específicos sobre a gestão da imagem institucional.

Em resposta ao RA 2017004, o DIPPE/PRESI (DCORE/PRESI) informou que há programação para desenvolver prática para atender ao disposto no MANPLA 1/2, item 1.1.4, MANPLA 3/3 e as melhores práticas de sistemas de indicadores, conforme definido pela Fundação Nacional de Qualidade. Apresentou, ainda, o seguinte plano de providências:

Quadro 1 – Plano de Providências

Ordem	Ação	Responsável	Prazo
1	Definição do ranking de públicos relevantes alinhados aos riscos estratégicos e avaliação estratégica de cenário (SWOT) da Estratégia Correios	GIMA	Julho/2017
2	Formação de parcerias com as áreas	GIMA	Julho/2017
3	Ciclo de Melhoria de Imagem (pesquisa,	GIMA/áreas	Agosto/2017



Ordem	Ação	Responsável	Prazo
	análise e recomendações)		
4	Proposta de políticas e diretrizes de gestão de imagem	GIMA/DIPPE/PRESI	Novembro/2017
5	Publicação de processos e regras de negócios relativos ao modelo de gestão	GIMA/DIPPE	Dezembro/2017

## 8 - Indicador do desempenho estratégico da Imagem Institucional sem abranger o segmento do atacado.

Nos trabalhos realizados, verificou-se que a qualidade do indicador do desempenho estratégico da Imagem Institucional estava prejudicada, no que se refere ao critério da representatividade ou abrangência, pois sua composição não abrangia a satisfação dos clientes de atacado.

Consequentemente, entende-se que a interpretação dos ambientes do mercado pela empresa ficou fragilizada, pois se o indicador fosse mais abrangente, poderia ter sido utilizado de forma mais eficiente para tomada decisão pela alta administração.

Os critérios de abrangência ou representatividade estão descritos no MANPLA 3/3, Anexo 2, vigente desde 07 de maio de 2014, a saber: “*Ser suficientemente representativo, inclusive em termos estatísticos, do processo e dos produtos a que se refere e, sempre que possível, estendendo o alcance do monitoramento para cobrir maior número de situações*”.

Em resposta ao RA 2017004, o DIPPE/PRESI (DCORE/PRESI) considerou que o indicador de Imagem Institucional não englobava a imagem em alguns públicos relevantes para a sustentabilidade da empresa, mais especificamente, os clientes de atacado (pessoas jurídicas - remetentes) e que era necessária uma revisão geral da composição do indicador e a apresentação de uma cesta de composição que abrangesse à relevância dos públicos (riscos e análise situacional SWOT), com sua readequação, visando alcançar a abrangência e representatividade necessárias para que o indicador produza mudanças de comportamento e contribua para a sustentabilidade do negócio. Apresentou, ainda, o seguinte plano de providências:

Ordem	Ação	Responsável	Prazo
1	Solicitação à área de pesquisa de mercado a inserção e manutenção da mensuração dos componentes de imagem junto aos clientes de atacado.	GIMA/DIPPE	30 dias
2	Ajuste da composição do indicador de imagem agregando os componentes de satisfação dos clientes de atacado verificando a possibilidade de cálculo do novo indicador dentro da série histórica com apoio da GEPM/DEMKT/VIENC e GDEM/DPLAN.	GIMA/DIPPE	120 dias

## 9 - Ineficiência de contramedidas estabelecidas para alcance das metas dos indicadores financeiros

Nos trabalhos realizados, verificou-se a ocorrência de desempenho inferiores às metas previstas, conforme demonstrado na tabela abaixo:

Metas dos Indicadores e Respective Resultado
--



Mês de referência	RPL (%)		EBITDA (em milhões)			EBITIDA Ajustado (em milhões)		
	Meta Prevista	Resultado Alcançado	Meta Prevista	Resultado Alcançado	Diferença	Meta Prevista	Resultado Alcançado	Diferença
Janeiro	-7	-7,12	-R\$ 100,68	-R\$ 100,68	R\$ 0,00	-R\$ 40,52	-R\$ 40,52	R\$ 0,00
Fevereiro	-13	-13,13	-R\$ 137,14	-R\$ 137,14	R\$ 0,00	R\$ 20,89	R\$ 20,89	R\$ 0,00
Março	-33	-32,54	-R\$ 335,51	-R\$ 335,51	R\$ 0,00	-R\$ 56,18	-R\$ 56,18	R\$ 0,00
Abril	-48	-48,03	-R\$ 500,81	-R\$ 500,81	R\$ 0,00	-R\$ 96,43	-R\$ 96,43	R\$ 0,00
Mai	-68	-55,13	-R\$ 755,04	-R\$ 581,34	R\$ 173,70	-R\$ 204,18	-R\$ 82,03	R\$ 122,15
Junho	-71	-67,9	-R\$ 771,94	-R\$ 680,25	R\$ 91,69	-R\$ 74,58	-R\$ 76,84	-R\$ 2,26
Julho	-67	-76,85	-R\$ 680,87	-R\$ 762,71	-R\$ 81,84	R\$ 162,98	-R\$ 57,46	-R\$ 220,44
Agosto	-76	-83,44	-R\$ 791,96	-R\$ 831,30	-R\$ 39,34	R\$ 198,38	-R\$ 29,81	-R\$ 228,19
Setembro	-82	-99,93	-R\$ 850,88	-R\$ 1.055,44	-R\$ 204,56	R\$ 285,95	-R\$ 173,88	-R\$ 459,83
Outubro	-94	-118,44	-R\$ 994,07	-R\$ 1.269,94	-R\$ 275,87	R\$ 289,25	-R\$ 295,66	-R\$ 584,91
Novembro	-109	-123,28	-R\$ 1.182,41	-R\$ 1.362,00	-R\$ 179,59	R\$ 247,41	-R\$ 272,25	-R\$ 519,66
Dezembro	-133	-	-R\$ 1.500,00	-	-	R\$ 50,00	-	-
Total					-R\$ 515,81			-R\$ 1.893,14

Fonte: DPLAN e DEFIN

Por meio de análises dos Relatórios de Acompanhamento dos Indicadores Estratégicos, das Atas de Reunião da Diretoria, do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal, a Auditoria Interna constatou, ainda, que não foram identificadas ações, em tempo hábil, direcionadas à prevenção da ocorrência do não atingimento das metas.

O item 4 do Manual de Planejamento (MANPLA) 1/2, no tocante à política de adoção do Modelo de Excelência da Gestão – MEG, menciona:

*“4.1.1 Adoção do Modelo de Excelência da Gestão (MEG), da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), como modelo de referência para a busca e fixação de uma cultura de melhoria contínua em prol de uma gestão organizacional de excelência.*

*4.1.2 Aplicação do ciclo PDCA (Planejar, Desenvolver, Controlar e Agir) nas práticas de gestão.*

*4.1.2 Aprendizado e aprimoramento contínuo das práticas de gestão, por meio do PDCL (Planejar, Desenvolver, Controlar e Apreender) PDCL.”*

Consequentemente, tornou-se difícil identificar o problema exato para que a Diretoria da Empresa pudesse tomar as medidas necessárias, com a finalidade da elevação das receitas e redução das despesas e assim alcançar os objetivos estratégicos definidos.

## 4.1.3 SISTEMA DE INFORMAÇÕES OPERACIONAIS

### 4.1.3.1 INFORMAÇÃO

**Avaliação dos procedimentos de pesquisas de preços e definição das especificações para contratações de TI.**



## Fato

A avaliação da adequação das Contratação e Gestão de Bens e Serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação pela ECT analisou, em relação aos contratos da área vigentes no exercício 2016, se a escolha da solução de TI foi precedida de estudos que comprovem sua viabilidade e adequação; se as soluções contratadas estão sendo devidamente utilizadas; se houve adequada pesquisa de preço de mercado e se os preços contratados estão dentro da faixa de mercado.

A partir da relação dos contratos vigentes em 2016 da área de TIC da ECT, que totalizou 61 contratos, no valor total contratado de R\$ 1.071.772.056,88, a equipe de auditoria verificou que houve execução financeira em 38 contratos, no valor de R\$ 208.656.933,61.

Para avaliação, selecionou-se, por critério não probabilístico, baseado na materialidade da execução financeira em 2016, quatro contratos, que representam 23% do universo em que houve execução financeira em 2016. Os avaliados foram os seguintes:

1. 156/2016 – Aquisição de Licença de Uso Perpétuo do Software de Gestão Fiscal e Tributário – CNPJ 80680093000181 – SENIOR SISTEMAS SA, com execução no valor de R\$ 13.900.000,00.
2. 144/2016 – Aquisição de notebook ultraportátil – CNPJ 4602789000101 - DATEN TECNOLOGIA LTDA, com execução no valor de R\$ 4.918.800,00.
3. 66/2016 - Aquisição de leitor de código de barras sem fio – CNPJ 7500596000138 - AIDC TECNOLOGIA LTDA, com execução no valor de R\$ 15.453.893,73.
4. 30/2016 - Aquisição de TERMINAL PINPAD – CNPJ 3654119000176 - GERTEC BRASIL LTDA, com execução no valor de R\$ 14.398.755,70.

Das análises realizadas verificou-se que todos os contratos da amostra possuem estudos que comprovam a viabilidade e adequação da solução de TI, com a comprovação, por parte da ECT, de que as contratações atenderam às necessidades da Entidade, sendo a motivação para a contratação suportada por demonstrativo de resultados e com a existência de justificativa embasada por avaliação de custo-benefício para a contratação, conforme a documentação apresentada pelo gestor.

No mesmo sentido, para os todos os contratos da amostra, verificou-se que foram feitas pesquisas de preços de Mercado, compondo o Estudo Técnico Preliminar da Contratação. Entretanto, o gestor alegou que não foram identificadas contratações similares da Administração Pública que pudessem ser utilizadas como parâmetro para compor o cálculo dos preços de referência, estando, portanto, os preços de referência das licitações embasados apenas em pesquisas de mercado, com exceção do contrato 144/2016, para o qual houve o levantamento de preços junto a outros órgãos da administração pública.

Entretanto, a equipe de auditoria, em simples consulta à internet, identificou casos de licitações destinadas à aquisição dos bens objeto dos contratos 156/2016, 66/2016 e 30/2016, conforme descrito a seguir:

- Banco do Nordeste do Brasil S/A - Contrato n.º 2014/274 - aquisição de solução fiscal e de gestão tributária;



- Ministério Público do Estado de Goiás - Ata de Registro de Preços - nº 001/2012 – Aquisição de leitor de código de barras com e sem fio;

- Conselho Federal de Enfermagem do Rio Grande de Norte – Edital 04/2016 - Aquisição de terminal PINPAD.

Além da pesquisa de preços ineficiente, também se constatou o baixo percentual de desconto do preço contratado em relação ao preço de referência, sendo para o contrato nº 66/2016, 3,08% de desconto, e, para o contrato nº 30/2016, 2,9% de desconto em relação ao preço de referência. Ressalta-se ainda que, no caso do contrato nº 30/2016, a empresa contratada foi a que cotou o preço de referência utilizado na licitação.

Por fim, buscou-se avaliar se as soluções de TI contratadas foram entregues em conformidade e se estão sendo utilizadas, sendo verificado, para os contratos nº 144/2016 (Aquisição de notebook ultraportátil) e nº 30/2016 (Aquisição de TERMINAL PINPAD), que as soluções de TI contratadas estão sendo utilizadas, sendo que os bens e serviços de TI foram entregues em conformidade, programação e quantidades especificados em contrato.

Para o contrato nº 66/2016 (Aquisição de leitor de código de barras sem fio), de acordo com as informações apresentadas, os produtos contratados estão sendo utilizados, sendo que os bens e serviços de TI foram entregues em conformidade, programação e quantidades especificados em contrato. Contudo, o gestor informou que houve atraso nas entregas dos equipamentos por parte da Contratada, e que estas falhas estão sendo apuradas por meio de processo de aplicação de penalidades.

Já para o contrato nº 156/2016 (Aquisição de Licença de Uso Perpétuo do Software de Gestão Fiscal e Tributário), o gestor informou que as soluções de TI contratadas não estão sendo utilizadas, pois, o Contrato foi assinado em 02 de agosto de 2016, e ainda está na fase 3 (Configuração e Integração do Software no ambiente de homologação dos Correios), não tendo se iniciado ainda a prestação dos serviços de suporte, manutenção e utilização.

Diante todo o exposto, a equipe de auditoria constatou a regularidade dos procedimentos adotados pela ECT em relação à comprovação prévia à aquisição da viabilidade, da adequação da solução de TI, e também da utilização da solução. Entretanto, verificou-se deficiência na elaboração do preço de referência das licitações em três das quatro contratações analisadas, e, que não foram consideradas aquisições anteriores de órgão públicos, fato que pode ter contribuído para o reduzido percentual de desconto nas propostas contratadas.

Em manifestação aos apontamentos acima, a Unidade apresentou o Memorando 0159/2017-VITEC, de 18 de outubro de 2017, que encaminhou o documento NT/GFOR/DEPGE - 207/2017, contendo o posicionamento da área sobre a constatação da CGU acerca da necessidade de aprimoramento dos procedimentos de pesquisas de preços para a elaboração dos preços de referência para contratações de TI.

A referida Nota Técnica 207/2017, anexada aos papéis de trabalho da presente auditoria, apresenta detalhada descrição dos procedimentos previstos em manual da ECT para a realização de pesquisa e cálculo do preço de referência, além das particularidades do “ambiente dos Correios” que não foram consideradas na análise da CGU, além dos conflitos presentes na especificação técnica dos objetos contratados que



diferem dos que a auditoria utilizou como exemplos para indicar que existiriam contratações anteriores realizadas por outros órgãos públicos.

O documento apresenta, ainda, a seguinte conclusão:

*“29. Por fim, ressaltamos que seguimos as recomendações do MANLIC, sempre que possível, de forma a consultar os preços praticados por outros órgãos públicos durante a realização da pesquisa de preços. A própria equipe da auditoria constatou isso para o Contrato 144/2016 (Aquisição de Notebook Ultraportátil), que em nada difere da metodologia adotada nos Contratos 156/2016 (Software de Gestão Fiscal e Tributária), 30/2016 (Terminal PINPAD) e 66/2016 (Leitor de Código de Barras sem fio).*

*Ocorre que, enquanto a equipe de auditoria citou três exemplos de contratos firmados por órgãos públicos, nenhum destes exemplos poderiam ter sido utilizados pelos Correios para a composição do Preço de Referência, conforme disposto na presente nota, pois nenhum dos exemplos citados estava aderente com a metodologia traçada no MANLIC 2/3.*

*30. Nenhum destes exemplos foram acompanhados da efetiva demonstração de que os preços dos órgãos públicos poderiam ter contribuído para aumentar o percentual de desconto nas propostas contratadas. Trata-se de suposição não demonstrada de forma exaustiva no Achado de Auditoria de referência, que se limita a mencionar o número do contrato e o objeto resumido, sem especificar o valor unitário e a descrição detalhado do objeto para se verificar a similaridade deste com o licitado pelos Correios.*

*31. Além da elaboração do preço de referência em consonância com as normas dos Correios, por se tratar de licitações amplamente divulgadas (publicações oficiais e em jornais de grande circulação), infere-se que se os preços dos licitantes vencedores dos contratos citados pela equipe de auditoria fossem menores do que os preços de referência, **à época publicado nos editais dos Correios**, tais fornecedores poderiam ter participado do certame. Se não o fizeram, pode-se concluir, ao contrário do achado de auditoria, que o reduzido percentual de desconto nas propostas contratadas não se deu por deficiência na elaboração do preço de referência, mas porque tal valor, publicado pelos Correios, repita-se, era compatível com o preço de mercado.*

*32. Tal publicação do valor balizador da contratação era adotada como regra nos Correios, à época, justamente para sanear eventuais distorções obtidas nas cotação (sic) do mercado, aliada às negociações realizadas pelo pregoeiro. Veja-se:*

#### ***‘2.4 Procedimentos do Pregoeiro para publicação e critérios de aceitabilidade da proposta***

*2.4.1 Publicar o preço de referência nos editais de licitação, **para garantir maior transparência à licitação e facilitar a fase de negociação**” (MANLIC 2/3, g.n).*

*33. Esta metodologia não se confirmou na Lei 13.303/16 que definiu como regra pela primeira vez em sede legal, o sigilo da (sic) valor estimado do contrato (art. 34).*

*34. Por todos os motivos expostos acima, entendemos que não houve deficiência na formação do preço de referência das contratações analisadas pela equipe de auditoria. Cumpre destacar mais uma vez que a área de tecnologia seguiu à risca todas as normas elencadas no Manual de Licitação dos Correios (MANLIC), bem como*



*a legislação vigente. A utilização dos contratos citados pela equipe de auditoria, por exemplo, estaria em desconformidade com as normas internas da empresa (similaridade de objeto, validade, cronograma de execução, condições específicas de contratação, garantia, penalidades, etc), conforme consignado nesta Nota Técnica. Outras contratações públicas não foram adotadas, porque o Correio não identificou, à época, nenhuma que pudesse ser utilizada na definição do valor estimado do contrato.*

*35. Diante do exposto, considerando o escopo de atuação da área de tecnologia, entendemos que os esclarecimentos presentes neste documento são suficientes para o atendimento do pedido de manifestação sobre o subitem 4.1.3.1 o Relatório referente aos Achados de Auditoria nº 201701084.”*

A manifestação da Unidade informou que a determinação do preço de referência seguiu todos os procedimentos previstos em manual da ECT, e não houve a consideração de objetos semelhantes adquiridos por outros órgãos da administração pública devido às particularidades do “ambiente dos Correios” e as especificações técnica dos objetos contratados, que diferem dos que a auditoria utilizou como exemplos para indicar que existiriam contratações anteriores realizadas por outros órgãos públicos.

A esse respeito, esclarecemos que a análise realizada utilizou exemplos de contratações por outros órgãos públicos de objetos com descrições semelhantes aos contratados pela ECT (Software de Gestão Fiscal e Tributária, Terminal PINPAD e Leitor de Código de Barras sem fio), sem adentrar nas especificações de cada objeto, conforme ressaltado na manifestação da Unidade, porque o objetivo da avaliação era o processo geral de contratação de bens e serviços de TI, e não as especificidades de cada processo.

Nesse aspecto, considera-se pertinente o posicionamento da Unidade de que os objetos contratados por outros órgãos públicos não poderiam ser comparados devido às especificidades e requisitos únicos dos objetos adquiridos pela ECT. Entretanto, essa situação suscita outro ponto a ser ressaltado acerca das referidas contratações.

A avaliação acerca da pertinência dessas especificações definidas para os objetos contratados pela ECT é importante tendo em vista que foram identificadas possíveis restrições do mercado em relação aos bens e serviços contratados, uma vez que apenas os Correios, em toda a administração pública, de todas as esferas de governo, estão adquirindo objetos com essas especificações, indicando problemas como a restrição de fornecedores para as necessidades da Unidade e baixo percentual de desconto do preço contratado em relação ao preço de referência.

Entende-se, assim, que uma definição de especificações mais simples poderia aumentar a competitividade do processo de contratação e reduzir os preços contratados, de modo que cabe, para o caso em análise, a sugestão para que a Auditoria Interna e/ou a área de Compliance da empresa realizem avaliação sobre a necessidade dessas especificações diferenciadas e a possibilidade de contratação de objetos com especificações mais usuais para as necessidades da ECT.

