II Fórum de Boas Práticas de Auditoria e Controle Interno do Poder Judiciário

Manhã – 2ª parte

Módulo 3 - 09/06/2016

APRESENTADOR: Senhoras e senhores queiram retornar aos seus lugares. Vamos dar prosseguimento agora ao Segundo Fórum de Boas Práticas de Auditoria e Controle Interno do Poder Judiciário. Gostaria de lembrar a todos que a lista de presença se encontra na entrada deste auditório para aqueles que não se lembraram de assinar a lista de ontem, houve algumas pessoas que entraram em contato com a organização sobre a lista, lembrando que é necessário e obrigatório assinar lista no período da manhã e da tarde.

Para darmos continuidade ao evento, convidamos para apresentar a "Boa Prática-Reestruturação da Unidade de Controle Interno" no Superior Tribunal de Justiça, o Senhor Diocésio Santana. Diocésio Santana é graduado em Ciências da Computação e pós-graduado em Direito Administrativo pela Universidade Gama Filho, é, também, graduado em Direito pela Faculdade Processus. Foi Analista de Segurança da Informação da Caixa Econômica Federal por mais de 4 anos, Analista Judiciário 01 de 4 anos, sempre atuando na área de Auditoria e Controle Interno. Exerceu suas atividades por dois anos na Corregedoria do Conselho Nacional de Justiça, onde realizou inspeções e correções em 17 Tribunais de Justiça, atualmente é Analista Judiciário no Superior Tribunal de Justiça, onde exerce a função de Coordenador de Auditoria de Licitações e Contratos, também é Professor universitário e palestrante em diversas áreas do Direito Administrativo, Instrutor de cursos técnicos na área de licitações e contratos, auditoria, conta vinculada, planilha de custos, entre outros. Com a palavra o Senhor Diocésio Santana.

O SENHOR DIOCÉSIO SANTANA

Bom dia a todos, bom dia depois do café, foi mais ou menos. Bom dia pessoal. O café foi bom então. Antes de mais nada, gostaria de dizer que estou muito feliz de estar aqui com vocês hoje, mas muito feliz mesmo. Gostaria até de compartilhar com vocês o motivo da felicidade que vocês estão me proporcionando. No ano passado,

mais ou menos em agosto, a Carla me ligou e falou: Diocésio, (ela estava organizando o primeiro fórum) o Presidente quer saber se colocamos fórum ou primeiro fórum, se colocar primeiro fórum, tem que ter continuidade. Falei: Carla, mas não tenha dúvida, coloca primeiro fórum, porque cada ano fazemos esse fórum em um tribunal e vamos revolucionar o mundo. Só que depois pensei: Meu Deus, como falei que tem que ter continuidade, temos que ser o primeiro Tribunal a dar continuidade. Cheguei para o meu Secretário, Dr Wilson, e disse: Está acontecendo isso e isso, que o Senhor acha de fazermos o segundo fórum? O Dr. Wilson gosta de um desafio, veio do TCU para cá, trabalhador. Disse: Vamos fazer. Fomos ao Diretor-Geral e dissemos que queríamos. Ele disse: O que é que vocês precisam? Era em 2015. Respondi: Precisamos do que já temos, precisamos de lanche para os participantes, banner visual, caneta, pastas, tudo que tínhamos no Tribunal à época, em 2015. Pode fazer, vamos fazer. Fomos ao Presidente, Ministro Francisco Falcão, que nos autorizou. Falamos que precisávamos do que o Tribunal tinha e nos autorizou a fazer esse evento. Isso foi em 2015, ainda estavam meio maquiadas as contas da Dilma, não tínhamos problema orçamentário. No começo desse ano, começamos organizar o evento e falamos: “Não, tudo bem, já que nós temos tudo, vamos ver no setor do lanche: Viemos aqui para ver o lanche. Lanche? Não rapaz, tem restrição orçamentária agora, não tem mais esse contrato não. Tudo bem, lanche não tem problema. Vamos ver o negócio das pastas, caderno, caneta, caderno. Pastas? Cadernos? Não vai dar, restrição orçamentária. Vamos ver identidade visual, um banner bonito. Identidade visual? Não precisa disso não. Não temos mais contrato para isso ,o contrato também foi rescindido. Falamos: Tudo bem esse povo do controle interno vem de qualquer jeito mesmo, eles gostam de vir para Brasília. Não tem problema não. Vamos consultá-los se eles vem ou não”. Começamos a verificar com alguns tribunais. Vocês enviarão representante? Rapaz, aqui nem funcionamos na sexta, como é que vamos enviar representante? Liga no outro tribunal: Como vou mandar representante, nem sei se minhas portas estarão abertas em junho? E vários tribunais dessa forma, salvo alguns. Pensamos, esses tribunais estão se achando, vamos fazer o seguinte, vamos ligar para o CNJ resolver isso: Salatiel, preciso de um favor, conversa com o Ministro para ele mandar um ofício desaforado para os tribunais, determinando que mande representante. Aí Salatiel disse: Conversei com o Presidente na semana passada. Ele gostou muito da ideia mesmo, disse que o fórum é muito bom, só que ele sugere que o fórum não seja feito neste ano por causa da restrição orçamentária. A sorte é que além de sermos brasileiros, somos do controle interno e, em sendo do controle interno, estamos acostumados a levar pancada, às dificuldades, e, ainda assim, continuar na luta fazendo o melhor que podemos, e foi

isso que fizemos, mesmo com as restrições começamos a lutar: vamos fazer de qualquer forma. O Dr. Wilson é incansável, nosso Secretário de Controle Interno, é uma equipe sensacional trabalhando junto conosco; o Ministro Francisco Falcão nos deu todo o apoio possível, a administração nos ajudou muito mesmo com restrição orçamentária, o Salatiel nos ajudou muito, o CNJ mandou ofício para os tribunais, mesmo sem a parte desaforada, mas, principalmente, se envolveram, se interessaram pelo evento. Há pessoas aqui que estão sem ganhar nada, estão por conta própria, por amor à causa. Tem um negócio interessante que um conseguiu a diária, aí ele trouxe outro e dividiram a diária. Muitos estão aqui por conta própria e isso fez toda a diferença, o envolvimento de vocês, e, depois de tudo isso, aqui estamos nós, 100% dos estados brasileiros, aqui representados, 26 estados mais o Distrito Federal, 84 tribunais e conselhos, mais nove outros órgãos, e 318 bravos auditores aqui hoje compartilhando Boas Práticas de Auditoria e Controles Interno.

O segundo motivo da minha alegria, esse quadro que vou apresentar da restruturação das unidades de controles interno, vou apresentar com a Rânia, ela não sabe, mas a considero um produto do fórum. Vou explicar, a Rânia tem conseguido a duras penas algumas vitórias no Tribunal dela, ela estava compartilhando conosco no grupo que temos e os colegas dando os parabéns pelas conquistas e ela falou assim: tudo que tenho conseguido, confesso, foi graças ao primeiro fórum que me abriu os olhos, o fórum me fez ver que poderia ir além, me deu ferramentas e forças para continuar. A Rânia é prova viva do que estamos fazendo aqui faz diferença para os controles internos, faz diferença para a nossa reestruturação, e para a nossa formação de identidade como auditoria interna; por isso, a minha felicidade também de estar apresentando esse bloco junto com a Rânia.

Começando a minha apresentação, senão não vai dar tempo. Reestruturação da unidade de controle interno: Tenho três objetivos aqui, o primeiro objetivo: é apresentar a nossa reestruturação, como éramos, como ficamos depois da reestruturação, e como fizemos isso; o segundo objetivo: que através da nossa avaliação vocês possam pensar assim: preciso me reestruturar ou eu estou de acordo com as normas e boas práticas? O terceiro motivo é caso vocês falem: “não estou de acordo, tem alguma coisa que preciso melhorar”. Fornecer ferramentas, formas, mecanismos, como que você deve fazer isso. Esses são os objetivos.

Antes de tudo, o que precisamos saber para que eu possa avaliar a minha necessidade de reestruturação ou não, tenho que saber primeiramente a diferença entre auditoria interna e controle interno, isso tem que estar claro, todos os nossos palestrantes anteriores de alguma forma falaram disso, isso tem que estar muito claro para todos. Quais são as atribuições e as vedações da auditoria interna? Isso

temos que saber muito bem, as normas internacionais dizem que controle interno são os procedimentos implementados para enfrentar riscos e para garantir que os objetivos da organização sejam alcançados, ou seja, controle interno é de responsabilidade de toda a administração, o setor financeiro tem que ter o seu controle interno, o setor de pessoal tem que ter o seu controle interno, o setor de contratação, todos têm que ter os seus controles internos e a auditoria interna é um processo de avaliação independente e consultoria. Temos que ver em qual linha estamos. Todos já falaram aqui das três linhas de defesa, isso é algo que precisamos começar a implementar. Somos a terceira linha de defesa, não seja a segunda, nem a primeira.

Atribuições da auditoria interna: Como falado aqui, quais são as atribuições da auditoria interna? São duas as atribuições: avaliação independente e consultoria. Avaliação de quê? Avaliação de controles internos, avaliação de governança, avaliação de risco e consultoria. Vamos discutir na sexta-feira essa questão da consultoria. Qual é o limite e até onde podemos ir nessa consultoria? O que temos que saber é quais são essas atribuições da auditoria interna. Outro pronto é em relação às vedações da auditoria interna. O que uma auditoria interna não pode fazer? Auditoria interna não pode fazer cogestão, ou seja, fazer atos de gestão, fazer atos que competem a primeira ou a segunda linha. Eu faço atos da terceira linha, faço avaliação, a avaliação é independente. Então, não devemos fazer cogestão, mas fazer atos de gestão. Na quinta-feira iremos discutir em relação a isso o que é esse ato de gestão, até onde podemos ou não ir. Só voltando aqui um pouco, se sei a diferença entre auditoria interna e controle interno, sei as atribuições da auditoria interna, sei quais são as vedações auditoria interna. O que tenho que fazer? Tenho que pegar o meu organograma, as minhas atribuições, e verificar: Estou fazendo confusão entre auditoria interna e controle interno? Talvez você tenha que reestruturar. As minhas atribuições são de auditoria interna ou são atribuições do controle interno de primeira e segunda linha? Se não forem de auditoria interna, talvez tenha que reestruturar. As vedações da auditoria interna: Estou fazendo congestão ou não, ou o que estou fazendo está correto? Esse aqui é o nosso organograma antes da nossa modificação. Quero fazer mais ou menos aqui com vocês rapidamente uma avaliação juntos para verificar como que éramos. Primeiramente, somos diretamente uma secretaria de controle interno diretamente ligada à Presidência, temos atualmente 49 servidores, duas estagiárias, e uma secretária, Alana, querida, que está ali. Então, temos 49 servidores, dois estagiários, e uma terceirizada hoje na nossa secretaria como um todo. Temos quatro coordenadorias: Coordenadoria de Orientação e

Acompanhamento da Gestão Administrativa, que tínhamos anteriormente, uma Coordenadoria de Auditoria de TI, uma Coordenadoria de Orientação e Acompanhamento de Pessoal, e uma Coordenadoria de Auditoria. O que eu quero fazer com vocês aqui? Discutir cada uma dessas aqui rapidamente. Começando aqui pela Secretaria de Controle Interno: uma coisa que não vou discutir, a quem a Secretaria de Controle Interno tem que está vinculada? Hoje, há uma norma do CNJ que diz que é à presidência, embora as normas internacionais irão dizer que quanto mais alto o nível que você tiver, melhor, não vamos discutir isso aqui nesse momento. Primeiramente, vamos discutir em relação ao nome: Secretaria de Controle Interno é o melhor nome para nossa unidade? Não é. Aquilo que estamos falando, controle interno é responsabilidade de toda a administração, se a minha secretaria se chama controle interno, tudo que é controle interno manda para o controle interno. O melhor nome é qual ? Secretaria de Auditoria Interna. Sou eu que estou falando isso? Não. Em seu Acórdão n. 2.622/2015, mais recente, o TCU consignou que o nome seria Secretaria de Auditoria Interna. Vamos começar a avaliação aqui, Coordenadoria de Orientação e Acompanhamento da Gestão Administrativa, essa é a Coordenadoria da qual sou Coordenador, e ela era a pior, a que tinha que reestruturar mais, aqui sou o Coordenador. Vamos começar pelo nome, Coordenadoria de Orientação e Acompanhamento da Gestão Administrativa, por tudo que conversamos aqui hoje, vocês acham que fazer acompanhamento é uma atividade de auditoria interna? Não é. Quem acompanha a gestão é a administração. O que a auditoria interna faz? A auditoria interna avalia, então, não acompanhamos. Quando tem o nome de acompanhamento, se leio “acompanhamento”, acompanha-se a gestão e mando para lá, e, no entanto, que recebíamos ligação de licitante querendo saber informação do pregão, de tudo isso recebíamos ligação. Esse nome não está bom, depois vamos ver como ficamos. Em relação às atribuições, quais eram as atribuições dessa Coordenadoria? Essa Coordenadoria tinha três seções, Seção de Análise de Licitações e Contratos, Seção de Análise e Despesas Contratuais, e de Dispensas, Inexigibilidade, e demais despesas, três seções. Quais eram as atribuições dessa Coordenadoria? Eram avaliar processos, avaliação, e contratos, fazia avaliação de processos de licitações e contrato, a de despesas contratuais, avaliação de processo de despesas contratuais, e essa de dispensa, inexigibilidades e demais despesas**.** Lembrando uma coisa, embora nas nossas atribuições precisasse de se fazer análise processual, as normas não diziam assim. Quais processos passariam por lá, quais processos deveríamos analisar? Isso já é uma autonomia, porque tem alguns órgãos que falam: “Acima de 500.000 tem que passar pelo controle interno”. Isso aí é pior, está escrito ainda. Aqui, no caso, as atribuições eram avaliar processos. Pergunta de

novo: Avaliar processo é a melhor prática para auditoria interna? Não, não é. Avaliar o processo em si, só a avaliação processual, não é. Vamos fazer um exercício aqui, olha só, porque você tem dois tipos avaliação de processo, você pode fazer análise prévia ou *a posteriori*, aí você escolhe, fala assim: "É o seguinte, não quero fazer cogestão, como não quero fazer cogestão, só avalio *a posteriori"*. Você está em 2016, pega um processo de 2015, ou de 2014, na Suíça, às vezes, estão em 2016, analisando um processo *a posteriori* de 2013, você avalia, aí você avalia e verifica que, por exemplo, não tem a pesquisa de preço lá, você analisa processo, dá um parecer, e coloca no processo. O que é que você diz lá: "Favor acostar aos autos três pesquisas de preços válidas". Mas, infeliz, já acabou a licitação, não adianta mais nada. Qual é a efetividade que vai ter isso, o que vai acontecer? O gestor vai ficar naquele modelo com controle interno. Por quê? Por que você está recomendando algo que não tem portão, não muda absolutamente nada, assim vale para tudo, se não tiver termo de referência, se objetivo não estiver definido, qualquer coisa que você determinar nesse ponto não vai adiantar. Você fala assim: "Não, é o seguinte, como não tem efetividade nesse negócio de fazer *a posteriori*, vou fazer análise prévia, porque ajudo a administração a economizar". Você termina, por exemplo: "A não, passou pela assessoria jurídica manda para mim". Você dá um parecer lá, acabou de fazer cogestão. Você está fazendo cogestão, não cabe a você, nesse momento, ou à auditoria interna, fazer isso, quem faz o parecer é a Assessoria Jurídica, não você que é o segundo nível de Assessoria Jurídica. E o pior, você fez uma análise prévia e determinou que o termo de referência tem esse e aquele problema, conserte, recomendamos que seja feito um novo termo de referência. Ele até faz um novo termo de referência, mas qual a chance de você pegar outro processo e o termo de referência ter aquele mesmo problema? É muito alto, por que você não recomendou que ele consertasse a causa do problema, mas que você consertasse a irregularidade, todos os outros processos, provavelmente, terão aquele mesmo problema, diferentemente da auditoria. Na auditoria é assim, você avalia, primeiramente não é um processo só, vai ser um conjunto de processos, uma amostra, nessa amostra você vai identificar o problema, por exemplo, no termo de referência, o principal que você vai passar não é: Melhore o termo de referência, aporte três pesquisas de preços, isso não é o principal, o principal o seu é identificar causas, você vai identificar: O termo de referência não está bom, porque não tem um setor responsável, porque não tem um setor que revise, porque não tem uma norma, porque não tem pessoal, porque não tem qualificação, não sei, ou seja, você vai dizer a causa, a administração vai ter a possibilidade de agir na causa. Como você agiu na causa, se você pegar outro processo posterior, há a possibilidade de aquele problema não voltar a acontecer, aí,

sim, a auditoria tem efetividade. Aqui era só para mostrar para vocês que análise processual em si, fazer um parecer e colocar no processo, não é a melhor prática, para a auditoria interna tem que ser um processo de avaliação independente por meio de auditoria, sem contar consultoria. Consultoria é possível, lembrando que consultoria é diferente de assessoria, não é no caso concreto.

A outra Coordenadoria que temos é uma Coordenadoria muito boa: Coordenadoria de Auditoria de Tecnologia da Informação: o nome aqui é perfeito. Aqui há duas seções, uma Seção de Acompanhamento de Gestão de Tecnologia da Informação e uma Seção de Auditoria Especializada em Tecnologia da Informação. Em relação ao nome, esse está bom? Está bom. Esse daqui “acompanhamento”, não é função nossa fazer acompanhamento, lembrando que esse é o nosso organograma anterior. E a função da Coordenadoria de Auditoria de TI, hoje mudamos, fazemos apenas auditoria em TI. A nossa outra coordenadoria é Coordenadoria de Orientação e Acompanhando a Gestão de Pessoal, tem três seções também, a mesma forma. Na COAP, já faziam auditoria, também, e muita análise processual, e o bom é você diminuir ao máximo, de preferência acabar com a análise processual e passar a fazer auditoria, fazer avaliação independente. Aqui, só uma colocação, não é possível acabar 100% com a análise processual, por quê? Por força normativa, temos obrigação de avaliar os atos de admissão e de aposentadoria, aí não tem jeito, mas isso, como doutor Wilson bem lembrou ontem, não é cogestão, porque você está avaliando e mandando para o TCU, é diferente. Vimos, portanto, uma Seção de Análise de Despesa de Pessoal, Seção de Análise de Provimento, Aposentadoria e Pensões, Seção de Análise, Direito e Deveres dos Servidores. Só voltando aqui, “acompanhamento”, da mesma forma, não é o melhor nome. A nossa Coordenadoria tudo certo aqui, mesmo anteriormente, Coordenadoria de Auditoria, trata-se de uma Seção de Auditoria Operacional, uma Seção de Auditoria de Gestão e uma Seção de Auditoria Contábil, essa já estava de acordo com as normas.

Fases da Reestruturação. Como fizemos nossa reestruturação? Primeiramente, sofri muito tempo com a análise processual, tentei fazer algumas coisas aqui, queria que desse tempo de falar, mas, infelizmente, não vai dar tempo. Tentei fazer uma “auditoria às avessas”, mas não deu muito certo, tinha que reestruturar. Fases da Reestruturação: Primeiramente, fizemos a discussão interna, ou seja, já sabendo das normas, as levantamos quais falam do que é auditoria, o que é controle interno, o que podemos ou não, quais as nossas atribuições, e sentamos. Conversamos coordenadores com secretários, conversei com os meus servidores, e discutimos que teria que haver a reestruturação. Nessa discussão ficou acordado que faríamos minutas e proporíamos à administração, ao Presidente, que houvesse essa

nossa reestruturação. Mas para falar a verdade para vocês, não estava tão confiante assim não, falei: “Nossa, vamos levar só esses elementos!” De verdade, falei isso um dia em que estava desanimado, até conversei com algumas pessoas, até falei: “Não sei não se vai dar certo isso”. No outro dia cheguei no trabalho e tinha um acórdão que o Doutor Wilson tinha me mandado, por isso que é bom ter secretário que é do TCU, este acórdão aqui - olha isso -, o que é que estava discutindo? Li o acórdão todo em meia hora. Na hora em que enxerguei isso aqui quase chorei. Pensa comigo, eu lá nessa luta, todos discutindo, aí vem esse acórdão - calma aí - recomendar ao Superior Tribunal de Justiça observar as diferenças conceituais entre controle interno, a cargo dos gestores responsáveis pelo processo que recebem o controle, e auditoria interna, de forma a não atribuir a atividade de cogestão à unidade de auditoria interna; avaliar, em decorrência da distinção conceitual acima a necessidade de se agregar as atribuições de competência da atual Secretaria de Controle Interno e atividades de auditoria interna. Eu falei: como é que é? O TCU está falando tudo aquilo que eu queria dizer, só que ele é o TCU, está mole. Conversando com o Arnaldo sobre o TCU, disse: “Rapaz, você é do TCU? Você é outra coisa, quando vocês falam lá é outra coisa”. O que gostaria que vocês prestassem atenção aqui, por que vocês irão usar, também, não só esse acórdão, como vários outros que falam a mesma coisa - Vou trazer daqui a pouco -, olha o que ele diz aqui: “Quem faz controle interno é a administração, são os gestores, auditoria faz avaliação independente”. Você está confundindo tudo. Tendo em vista que você está confundindo tudo, avalie a necessidade de segregar, mas é claro que não existe a necessidade, no nosso caso, pelo menos. Quando chegou esse acórdão, ele nos deu muita força. Avaliando que falei para vocês do Acórdão n. 2.622: “O nome dado a essas unidades – ele está falando de unidades de controle interno –, às organizações, que são comumente identificadas como secretaria de controle interno, quando deveriam chamar-se secretaria de auditoria interna. Então, é o próprio TCU que está fazendo isso. Muito bom, já tínhamos q ideia de fazer as normas mesmo. O que é que fizemos? Fizemos as minutas do manual de auditoria, minuta do manual de organização, e minuta de um plano de ação. Vou falar para vocês desse plano de ação para submeter essas minutas ao Presidente. Esse plano de ação foi uma ideia muito boa do nosso secretário. O que é fizemos nesse plano de ação? No acórdão, não tinha só recomendação para o controle interno, colocamos lá todas as recomendações, quais eram os setores responsáveis por aquela recomendação e o que tinha sido feito. Naquelas recomendações que cabiam a nós, colocamos o que fizemos, fizemos a minuta do manual de auditoria, minuta da organização da secretaria, ou seja, já entregamos tudo pronto para a administração, isso em relação ao que cabia à

Secretaria de Controle Interno. No que cabia às outras secretarias, apenas quem seria o responsável e eles diriam quais ações eles já teriam feito ou não. De posse desse plano de ação, o Dr Wilson foi conversar com a alta administração, a alta administração, aqui, sempre nos apoiou muito, não tivemos dificuldades aqui para eles aceitarem essas implementações. Uma coisa que quero falar com vocês, implementação e treinamento são coisas muito importantes, até falo para os colegas, mudança não é um ato isolado, tem que ser um conjunto de atos que levam à mudança. Na Suíça, já vi chegar alguém na auditoria que sabe muito do assunto, aí ele vê cogestão, vê analisando processo e fala: “O quê? Vocês estão fazendo tudo errado, vocês fazem auditoria a partir de agora. Mas, Doutor, não sabemos fazer auditoria”. As normas dizem que é auditoria, todo mundo tem que fazer auditoria por uma imposição normativa legal ou não? Como manda quem pode e obedece quem tem juízo, vai tentar se fazer auditoria. Vai dar certo essa implementação? Não vai dar, porque você é um conjunto de atos. Que conjunto de atos é esse? Primeiramente, toda a secretaria tem que conversar sobre isso, a sua coordenadoria, você tem que sentar com os seus servidores e conversar: “Olha, o certo não é isso, o certo é aquilo. Estamos pensando em mudar para esse modelo, por causa disso, daquilo, daquilo outro”. Fazer com que com que as pessoas se convençam de que o melhor é mudar, o melhor é fazer auditoria, e não fazer análise de processos.

Treinamento: se as pessoas faziam análise processual, você agora vai fazer auditoria, tem que treinar o pessoal. Assim que submetemos as normas e as minutas à alta administração, já fizemos um treinamento de auditoria do básico ao avançado. Treinamos 27 servidores, contratamos o melhor professor de auditoria da galáxia que sou eu. Falando sério, foi muito positivo o *feedback* do curso, depois fizemos auditoria, inclusive uma das auditorias, uma parte dela, iremos apresentar na sexta-feira para vocês. Conversar, que toda a unidade esteja em uma mesma linha, não adianta o secretário está pensando nisso aqui e o coordenador em outra coisa, o chefe de seção em outra, o servidor em outra coisa, não adianta, tem que está todo mundo indo na mesma linha, tem que conversar, tem que discutir, e tem que treinar os servidores. Depois de tudo isso saiu a nossa reestruturação. Como que vocês ficaram? Continuamos com os 49 servidores, não ganhamos mais. Uma primeira discussão: SCI. Você mudou e continua SCI? Infelizmente não vamos conseguir reestruturar a nossa unidade da noite para o dia, trabalhamos dessa forma durante muitos anos, vamos mudando aos poucos. O que é que dá para fazer? Verificamos que mudar o nome da Secretaria de Controle Interno para a administração seria ruim, embora para nós seria muito interessante, volto a dizer, só que fizemos a opção de não alterar o nome. Na reunião em que o Dr. Wilson estava participando, chegou até a se falar: “Vai

ser Secretaria de Auditoria Interna ou Secretaria de Controle Interno? Respondemos: Não, o melhor é Secretaria de Auditoria Interna". De todos aqueles pontos que pedimos, o único que houve algum questionamento foi em relação ao nome, os outros não houve nenhum. Mas volto a dizer, o melhor é Secretaria de Auditoria Interna, ainda continuamos assim, um passo de cada vez. Vejam a minha coordenadoria, Coordenadoria de Auditoria de Licitação de Contratos, esse nome é muito bom. Estou falando de auditoria, não estou falando que vou acompanhar nada, não estou falando que vou fazer análise processual, nada disso. A Seção de Auditoria de Licitações e Contratos: tenho uma sessão quem faz auditoria de licitações e contratos. Seção de Auditoria de Despesas Contratuais: Aqui era um problema pior. Por quê? O que fazíamos? Em um contrato de terceirização, por exemplo, analisávamos o que foi contratado, foram contratados tantos funcionários, eles têm que receber tanto de vale-transporte. Conferíamos isso que não é função de terceira linha, isso é função de segunda linha. Seção de Auditoria de Despesas Contratuais e Seção de Auditoria de Dispensas e Inexigibilidades e Despesas Diversas, ou seja, fazemos auditoria. Coordenadoria de Auditoria de TI: Vocês lembram que o único problema que havia aqui era uma seção que fazia acompanhamento, essa seção não mais faz acompanhamento, faz auditoria de gestão de tecnologia da informação, e a outra, Seção de Auditoria Especializada em Tecnologia da Informação. Coordenadoria de Auditoria de Pessoal: Não fazemos mais acompanhamento. Seção de Auditoria de Despesas de Pessoal, Seção de Auditoria e Análise de Provimentos: Por que é que aqui está a Seção de Auditoria de Despesa de Pessoal e aqui Seção de Auditoria e Análise? Lembrem-se, os atos de admissão e aposentadoria temos que analisar, e aí é processo, isso não tem jeito, mas não é feito da forma correta, não é cogestão. Seção de Auditoria de Direitos e Deveres do Servidor: Todas as seções da COAB fazem auditoria e há uma seção que faz análise de processo em partes, por exigência normativa. Coordenadoria de Auditoria da Gestão: que já era correta, Seção de Auditoria Operacional, Seção de Auditoria de Gestão, e Seção de Auditoria Contábil, assim que ficou organizada a nossa secretaria.

Não está dando para ver aqui, mas ajudo vocês. O que é isso aqui? Se vocês lá na unidade tiverem que reestruturar, avaliamos e temos que reestruturar a nossa unidade de auditoria interna ou unidade de controle interno. Onde vocês irão buscar fundamentação? No COSO 1, que vai falar de auditoria interna, de controle interno, qualquer diferença entre eles as normas do IPPF, as normas da INTOSAI, o parecer n. 2 do CNJ, a nova instrução normativa conjunta do MP, tudo isso aqui, na verdade, vocês até ouviram o Ministro Augusto Sherman falando, esses acórdãos atuais de governança que o TCU tem soltado, não está tirando isso do nada, está tirando das

boas práticas, está tirando das normas internacionais e trazendo isso para os acórdãos e muito nos ajuda, por exemplo, lembram que falei: “Nossa, estava meio com medo”. Por que uma coisa é chegar lá e falar que está escrito no COSO 1, outra coisa é falar que o TCU recomendou, é totalmente diferente, agora dizer que o COSO 1 fala, que o IPPF fala, que o INTOSAI fala, e o que o TCU recomendou, está bem mais fácil. Todas essas normas aqui levaram o TCU a soltar essa série de acórdãos sobre governança, todos esses acórdãos aqui sobre governança falam a mesma coisa, observam as diferenças conceituais entre a auditoria interna e controle interno.

Em função dessa descrição, avalia a necessidade de você reestruturar sua unidade, todos falam muito mais coisa, mas isso é o principal para nós, ali está escrito que quem deve fazer controle interno, e está escrito o que é controle interno, de quem é essa responsabilidade e a necessidade reestruturarmos. Trouxe alguns, este é o do STJ, este é o TJ n. 2.743, é do Tribunal de Justiça do DF, e dois TRTs que falam a mesma coisa. Você pode falar assim: “Não, calma aí, esse acórdão é para o STJ, é para o TJDFT, para o TRT da 8ª, é assim que funciona”? Não, não é. Esse acórdão do TCU gera a obrigatoriedade de avaliação de todo o Poder Judiciário com base nesses acórdãos, tem que reavaliar, não pense você que o TCU vai chegar lá e vai falar assim: “Calma aí, você está fazendo cogestão aqui? Tinha determinado isso no Acórdão n. 2.081”. Você fala: “Não, você determinou para o STJ, meu amigo, aqui é outra coisa, aqui é TJ”. Não dá, a obrigação aqui é de todos os tribunais, que devem fazer isso até como boa prática. O que queria mostrar aqui é que todos falarão a mesma coisa, controle interno a cargo dos diretores, verificar a possibilidade de segregar as atribuições. Só voltar aqui um pouco, considero esses acórdãos muito importantes para nós, nessa relação há vários outros, trouxe esses aqui porque falam exatamente o que queria. Isso aqui é bem importante para fundamentar a necessidade de reestruturação de alguns tribunais. Qual é o problema? O problema é a mudança, para você reestruturar, tem que mudar e a mudança gera atrito, resistência, e, muitas vezes, a resistência é nossa mesmo, é do próprio controle interno. Estava falando ali com os servidores, pior que a administração não implementar aquilo que queremos é não sabermos qual é a nossa função e qual a função da administração, e, principalmente, ver aquilo e não querer mudar, às vezes, em coisas simples temos dificuldade de mudar. Vou dar um exemplo para vocês, a minha mãe sempre morou em Minas, há cinco meses que ela mora aqui em Brasília e todos os domingos vamos para a igreja juntos, aí observei que ela sempre sentava no mesmo lugar, cinco meses no mesmo lugar. Chegamos um dia na igreja e falei: “Mãe, vamos sentar naquele outro banco ali”. Ela me respondeu: “Não, meu filho, gosto de sentar naquele, estou acostumada a sentar naquele”. Falei: “Não, mãe, vamos sentar naquele ali, vamos

comigo”. Fomos, chegamos lá, cumprimentamos as pessoas que estavam lá, chegamos uns 15 minutos antes de começar. Sentamos e vi que a minha mãe estava emburrada. Já viu mineiro emburrado? Perguntei: “Mãe, o que foi? Não, meu filho, é porque estou acostumada a sentar lá, gosto de sentar sempre no mesmo lugar, lá em Minas Gerais ia na mesma igreja há 20 anos e sempre sentava no mesmo lugar”. Falei para ela assim: “Mãe, é o seguinte, a senhora viu que aquele câmera que no outro lugar ficava na nossa frente, não está mais aqui, então temos uma vista melhor? A senhora viu que aquele som, a caixa de som estava bem na nossa frente, o som está melhor, a senhora está percebendo? Estou. A senhora viu que aqui estamos do lado da porta, povo não fica passando toda hora do nosso lado, a senhora viu? Vi. A senhora viu a quantidade de pessoas diferentes que cumprimentamos aqui? Ela: É verdade”. Falei: “Então, mãe, pensando que a única possibilidade era ficar sentada naquela cadeira? Não é a única possibilidade, a senhora mudou e, quando mudou, viu que tem várias coisas positivas. Teve muita coisa positiva, não teve? Ela: É verdade, meu filho, preciso mesmo aprender a mudar. Aqui tá muito bom mesmo. Aproveitei a deixa. Falei: “Mãe, lá em Minas Gerais, a senhora tinha um emprego, não é? Tinha. Há quantos anos a senhora trabalhava naquele emprego?” Ela: “17 anos, meu filho”. E perguntei: “Mãe, a senhora gostava”? Ela: “Não, meu filho, não gostava porque o pessoal não valorizava”. Mulher, não é? Falei: “Mãe, a senhora veio para Brasília, aí a senhora arrumou outro emprego, não arrumou? Arrumei. E qual é, mãe? Igualzinho ao de lá.” Perguntei: “E a senhora gosta, mãe? Claro que não. Falei: “Mãe, a senhora estava naquele banco lá que achava que era o melhor do mundo, só havia aquela possibilidade, a senhora mudou para esse banco aqui e viu que existem várias coisas positivas, a vista é melhor, o som é melhor, as pessoas são diferentes. A senhora não acha que há outra possibilidade também para a vida, será que não está na hora de a senhora também mudar na vida”? E a minha mãe, de quase sessenta anos de idade aprendeu a sentar em outro banco da igreja e está aprendendo a sentar em outro banco da vida, assim somos nós. Para poder mudar, temos que muitas vezes aprender a sentar em outro banco, principalmente aqueles que estão sentados no que chamo de banco do a não. Vocês conhecem o banco do a não? O banco do a não é assim: “Ah, não, mas é muito difícil, ah, não, mas não consigo, ah não, vai dar trabalho, ah não, sempre foi assim, ah não, mas o presidente quer, ah não, ah não, ah não” Precisamos parar, sair do banco do “ah não”. A Rânia quando falou assim: “O primeiro fórum me abriu os olhos, fez-me ver que poderia ir muito além, deu-me ferramentas e forças para continuar”. Em minha opinião, nessa hora, ela se levantou do banco do “ah não” e sentou no banco de gente grande, é isso que quero convidar todos vocês a fazer, para que possamos reestruturar as unidades de controle interno,

para que possamos fazer qualquer mudança, convido todos vocês a sentarmos em outro banco. Obrigado a todos.

Gostaria muito de agradecer ao Senhor Ministro Francisco Falcão por todo o apoio que sempre nos tem dado e que nos deu para este evento, a toda a administração do Tribunal, ao Doutor Miguel, ao Doutor Sérgio, a Doutora Alessandra e a todos os outros secretários que nos ajudaram, que foram muitos, não sei se terei outra oportunidade de agradecer, queria agradecer muito a toda a administração que nos apoiou muito e tem nos apoiado sempre. Obrigado.

APRESENTADOR: Agradecemos a exposição do Senhor Diocésio Santana. Temos cinco minutos para fazer perguntas pelo microfone.

AUDITÓRIO: Bom dia, Diocésio. Parabéns, excelente apresentação. Meu nome é Débora e estamos nessa fase de reestruturação, TJ-PA, inclusive a nossa reestruturação já tramitou por alguns setores. Raciocinei, é hora de repensar, por que justamente observamos esse acórdão do TCU. Mas a grande dificuldade que vejo, não diferente do que o Senhor já nos expôs, essa mudança, sobretudo nos Tribunais estaduais, TJ-PA, percebemos uma dependência, passar pelo controle interno, ter a validação do controle interno em alguns assuntos, para o gestor é o máximo, tipo ter a validação do controle interno. Essa situação nos incomoda muito porque percebemos, mas dentro da Secretaria de Controle Interno, tenho uma divisão de auditoria, tenho uma divisão, ainda, de acompanhamento, posso realmente estar prejudicando em algum momento a independência das possíveis auditorias; enfim, percebemos que é o ideal, inclusive, no ano passado, no fórum, quando você colocou isso, pensei, não sou a única doida da galáxia, também penso nessa estrutura e nessa segregação de funções, mas vejo que é uma dificuldade nessa reestruturação, sobretudo na mudança do nome, sair da Secretaria de Controle Interno para uma secretaria de auditoria interna, penso que esse é o grande desafio da reestruturação.

O SENHOR DIOCÉSIO SANTANA

É verdade. A nossa tarefa é árdua, não é fácil. O que estamos começando a fazer? Orientar as nossas unidades de auditoria e controle interno. Sabemos quais são as três linhas de defesa, agora, de alguma forma, vamos ter que fazer que isso também chegue à administração, que tem que saber disso; por exemplo, ela tem que saber que o controle interno vai existir? Vai, mas só não vai ser a auditoria interna que vai fazer, quem tem que fazer é a administração. Concordo da dificuldade, por quê? Sempre auxiliamos a administração, são anos assim, mas, de qualquer forma, não há

outro caminho, é o caminho da conscientização que é sentar com os gestores e apresentar as três linhas de defesa, apresentar as normas, apresentar tudo isso para que a administração entenda também. É fácil? Não é nada fácil, é um passo um de cada vez que iremos dar, mas concordo com você plenamente que não é muito fácil, mas temos caminhado bastante, isso é que é importante, estar sempre caminhando no sentido de cada vez fazer menos cogestão e cada vez mais auditoria.

AUDITÓRIO: Sou o Márcio do STF, meus parabéns pela brilhante apresentação, muito motivadora. Como você bem colocou, acho que há vários colegas aqui que gostaram muito de ouvir as suas palavras e imagino, também, queria que outros colegas dos nossos tribunais, conselhos, estivessem aqui para ouvir esse tipo de coisa, que é algo que insistimos tanto que realmente, infelizmente, encontramos muita restrição. Como você bem citou, quando a auditoria realiza cogestão, tiramos da administração uma instância de controle e uma oportunidade de aprimoramento da própria gestão. Essa reestruturação de vocês é recente?

O SENHOR DIOCÉSIO SANTANA

É recente, tem um mês. O nosso trabalho tem muito tempo, mas que foi realmente normatizado tem menos.

AUDITÓRIO: Pensei até que fosse talvez do ano passado, de repente a pergunta fica um pouco prejudicada, mas, como já é uma trabalho que vinha sendo desenvolvido, quero que o Senhor fale um pouco para nós como foi o rompimento desse cordão umbilical com a administração, que a administração realmente conta com esse apoio do controle interno e se vocês já conseguiram, efetivamente, romper isso na prática. O nosso colega Thiago colocou ontem a questão da teoria e prática, às vezes, se consegue ir na teoria, e na prática?

O SENHOR DIOCÉSIO SANTANA

Excelente pergunta. Tinha me esquecido e não poderia, obrigado por ter me lembrado. É bem assim: “Então, quer dizer que agora que vocês fazem auditoria interna e quando alguém da administração fala qualquer coisa, você diz: Calma aí, sou auditoria interna agora, não faço mais nada”. Não é assim. Primeiramente, nas nossas normas há uma possibilidade exatamente assim, por que tem que haver uma transição, não adianta achar que vai virar a chave uma vez, não vai, é uma

possibilidade assim, quando houver divergência de entendimento na administração, por exemplo, o gestor fala uma coisa, a assessoria jurídica fala outra coisa, o pessoal fala outra coisa, vocês não se entendem, quando houver divergência, poderá se submeter ao controle interno para que ele possa se manifestar, isso é uma forma de mitigar, só nesse caso. Deixamos uma brecha para que alguma coisa possa passar pelo controle interno. Não houve a ruptura de uma vez. De qualquer forma, esse processo que implementamos agora já vem de longa data, aos pouquinhos vem se tentando fazer alguma coisa, culminou agora nessa gestão mais há muito já se fala disso. Uma última pergunta por causa do tempo.

AUDITÓRIO: Bom dia para todos, meu nome é Roseane, sou do Tribunal de Justiça de Minas Gerais, a minha dúvida está em um tema que ainda não foi muito discutido aqui, parece que amanhã, na verdade, vamos ter uma palestra, que é no caso de obras, é por que em geral obras parece não ter muito a ver com o Poder Judiciário, mas pelo menos em Minas Gerais é bem grande a área de obras, são mais de 100 servidores só trabalhando com isso. No caso específico desse tipo de auditoria, auditoria em obras, existe algum tipo de recomendação no que diz respeito a uma equipe profissional, ou, então, quantos servidores, ou como estruturar isso adequadamente para o Poder Judiciário, digamos assim, porque não construímos tal como o Executivo, mas, por exemplo, no nosso caso é bem considerável o volume. Entendeu?

O SENHOR DIOCÉSIO SANTANA

Entendi. Perfeito. Primeiramente, amanhã vai estar aqui falando sobre obras o Jorge Leitão muito capacitado, tem um livro sobre com conluios em obras. É muito boa a sua pergunta. Não existe uma forma ou uma fórmula para reestruturar ou estruturar unidades de auditoria e controle interno, agora, tudo depende da necessidade, por exemplo, aqui, no nosso caso, o que é importante para nós? Obras não é importante para nós, porque quase não temos, então não temos uma coordenadoria de obras, mas TI é muito importante para nós, então temos uma Coordenadoria bem estruturada de TI. No seu caso, de repente não vale a pena você ter uma coordenadoria de TI ou vale a pena uma seção, entendeu? E vale a pena tem uma coordenadoria mais estruturada de obras, não tem uma forma, mas depende da necessidade de cada um. A Resolução n.114 do CNJ acaba induzindo um pouco de cogestão, o TCU tem muitos acórdãos, inclusive alguns desses aqui vêm falando disso, mas, infelizmente, de qualquer forma, temos uma resolução que nos obriga a fazer cogestão. Só uma última

coisa que não mencionei aqui, não sei se falei do Parecer n. 2 do CNJ. Falei? Falei. O Parecer n. 2 do CNJ é o que nos dá muita força para parar de fazer cogestão. Obrigado pessoal.

APRESENTADOR: Agradecemos novamente a exposição do Senhor Diocésio Santana. As demais perguntas, pedimos que sejam feitas por e-mail, encaminhadas para a nossa organização, e serão respondidas pelos palestrantes com cópias para todos os participantes.

Convidamos agora para apresentar A Boa Prática, Reestruturação da Unidade de Controle Interno do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte, a Senhora Rânia Pereira Rego. Rânia Pereira Rego é Bacharel em Direito pela PUC de São Paulo, com especialização em Direito Administrativo, é Analista Judiciária na Justiça Eleitoral do TRE, Rio Grande do Norte, há 25 anos, atua há mais de 30 anos na área de contratos, tanto na área privada quanto na área pública, possui conhecimento em licitações e contratações da administração pública, presidindo ou prestando assessoria técnica, comissões de licitação como gestora, fiscal de contratos, e titular da Seção de Licitações e Contratos por 15 anos. Contribuiu para a inovação em procedimentos, sistemas e práticas de gestão de contratos mais eficientes, ágeis e seguras. A menos de dois anos à frente da Coordenadoria de Controle Interno e Auditoria do TRE do Rio Grande do Norte, introduziu uma nova perspectiva de ação da unidade, abrindo maior diálogo com as unidades da administração em todos os níveis. Com a palavra Senhora Rânia.

A SENHORA RÂNIA PEREIRA REGO

Não sei se agradeço ou se brigo, porque ele me fez chorar no começo e no fim, aí não vale, fiquei meio abalada. Realmente o primeiro fórum foi essencial para mim, mas a culpa é daquele rapaz da Trivago, o Caio, do TRT 21, que em uma reunião para troca de ideias entre ele e o nosso Tribunal, ele falou: “Você sabia que tem um grupo no *Whatsapp*?” Respondi: “Não”. Aí a Carla colocou meu nome, começamos, consegui, fui para o fórum, olha aonde vim parar. Vou ficar aqui porque estou me guiando pela minha colinha, mas o que quero esclarecer para vocês é que esse material não é um copiar-colar de ontem para hoje, porque vai parecer. Esse material foi apresentado no dia 23 de fevereiro para alta administração do Tribunal, justamente depois que levamos a proposta de alteração dos nossos normativos, porque não tínhamos como mudar, mexer cargo, fazer *upload*. Continuamos coordenadoria, tivemos até algumas baixas, porque algumas funções nossas foram retiradas para

outros setores, então, queríamos retomar uma identidade e deixar claro o que é que podíamos fazer e o que não devemos fazer. Foi essa a proposta que levamos à administração que empacou em duas coisas: na cogestão, porque precisa de nós. O TSE faz cogestão, o TRE tal faz cogestão. Lá, o desembargador me disse que quando o dirigente de controle disse que não faria cogestão ele trocou, tirou e colocou o assessor dele. Só estou contando. A questão da autonomia. Vocês conhecem o FBI, os intocáveis? Sou a reencarnação de Eliot Ness, só que, na verdade, sou da federação das baixinhas invocadas.

Isso que vocês verão, vai haver muita repetição, então, vou tentar acelerar ao máximo naquilo que todo mundo já viu e que já sabe para chegar mais no âmago da coisa. Essa apresentação, inclusive, está muito didática e recheada de normas, porque tinha que levar para pessoas que não sabem o que é controle interno, quanto mais o que é auditoria interna, tenho paciência. Começa com a origem, fundamentação, função, objetivos, retomada de identidade, julgados, orientação, adoção dos padrões e normas internacionais, as diretrizes de atuação, porque desde que assumimos a unidade mudamos nossa forma de agir, o controle interno vivia isolado, não sei se por vontade própria ou porque era “escanteado” e como eu vinha da administração, tinha uma circulação muito boa, conhecia o Tribunal de cima a baixo, continuei fazendo isso. Havia um problema, eu ia conversar, tinha uma dúvida, ia tirar, o pessoal tinha algum problema, vinha a mim, isso facilitou muito que já começássemos a agir antes das coisas acontecerem. Eu precisava explicar para quem estava me ouvindo o que é na realidade a função controle, que vem de um conceito de *accountability,* que é mais do que transparência, é a transparência mediante a prestação de contas, porque somos gerentes, recebemos uma para tarefa que temos que executar e temos o dever de prestar contas do que fazemos, isso já vem desde a Constituição. Na realidade, é uma função-obrigação, o estado existe porque a sociedade não pode fazer tudo, não tem estrutura, para isso surgiu o Estado que passa a desempenhar funções que são delegadas pela sociedade. Na realidade, defendo que a nossa Constituição é fabulosa e extensa, o que nos falta em muitas coisas é a regulamentação e estamos vendo quase 30 anos depois saírem regulamentações de coisas que já estavam postas no texto constitucional. Talvez o legislador constituinte tenha sido aquele que melhor e mais produziu de lá para cá, o povo ficou mais tranquilo. Era um legislador que tinha uma visão, que vocês aos poucos irão notar, que estava um pouco além do seu tempo, em função disso, a Constituição diz que, como já sabemos no art. 70, a fiscalização contábil, financeira, é exercida pelo Congresso Nacional com o controle externo, mediante o sistema de controle interno em cada poder, e o controle externo realizado pelo Congresso

Nacional com auxílio do TCU que julga as contas, aprecia a legalidade dos atos, realiza por iniciativa própria inspeções auditoria, inclusive no Poder Judiciário, aplica aos responsáveis as sanções previstas em leis, assina prazo para correção de atos, susta execução de ato impugnado. As decisões do TCU, sabemos, quando imputam débito ou multa, têm eficácia de título executivo; e os demais poderes manterão de forma integrada um sistema de controle interno, que tem por finalidade a mesma, avaliar, comprovar, averiguar resultados, apoiar o controle externo - e aqui que começa o nosso problema - os responsáveis pelo controle interno, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade, darão ciência ao TCU sob pena de responsabilidade solidária. Viramos o dedo duro, todos olham para nós como o povo que fica apontando os erros, quase a santa inquisição hispânica, não é esse o nosso trabalho. O que aconteceu? Nossa Constituição, quase balzaquiana, durante esse período houve uma renovação esplendorosa da força de trabalho, através de concurso público tivemos uma entrada de inúmeros servidores qualificados com uma formação profissional já anterior, como a Carla mostrou, e uma formação acadêmica que já trazia dos bancos ou desta visão, às vezes da área privada, conceitos que estão postos de alguma forma na Constituição e que só agora estamos começando a falar deles, como governança, planejamento estratégico, gestão de riscos, gestão por competência, controle. A coisa pública também nos pertence, todos nós, mais o resto da população, e a torcida do Flamengo, somos donos da coisa pública, e, como os gerentes, com poderes delegados, temos que dar satisfação, como já havia dito, da correta gestão dos bens e serviços que nos são confiadas; ora, se tem tanto dono, tem que haver um controle muito mais eficaz. Esse controle, já sabemos, é capitaneado pelo controle externo através do TCU e outros órgãos de controle externo, mas a efetividade dele é dada pela capilaridade das unidades de controle interno que todos os órgãos da administração possuem. A nossa atuação antecede a do controle externo, a nossa função preponderante é a de auditoria, que é uma atividade independente e objetiva. Aí é aquela coisa, reforce essas palavras “auditoria” e “independência”, porque é isso que nos dá condições de avaliar e adicionar valor à melhoria dos processos da administração. O conceito de auditoria é quase como uma música tem variações sobre o mesmo tema, você vai encontrar em quase todos os locais, como, por exemplo, aqui no TSE do Paraná, temos independência objetiva, sistemática, e no exame de cada matéria baseado em normas técnicas e profissionais, todas, de alguma forma, irão se repetir na definição. Mas para você saber o que é realmente a auditoria, você deve fazer três perguntas: O que é auditar (Isso está no site do TCU)? É verificar o cumprimento do sistema de qualidade, monitorar objetivos, planos, e metas. Por que realizo auditorias? Para avaliar os processos e o controle de

riscos. Quais os benefícios de auditoria? *Kaizen* . *Kaizen* é uma palavra japonesa que nos anos 90 virou a febre da reengenharia organizacional, mas no idioma nipônico vai muito além do sentido de estrutura de engenharia, de reorganização, na verdade, significa melhorar, melhorar, melhorar continuamente. Vamos entregar a idade, quem lembra de Omar Cardoso, o astrólogo? Não estou sozinha. Qual era a frase dele? Todos os dias, sob todos os pontos de vista, vou caminhando cada vez melhor, isso é *Kaizen*. As normas que orientam a auditoria e controle interno no Poder Judiciário: na meta n. 9, que foi o 2º Encontro Nacional do Poder Judiciário, ou seja, o Poder Judiciário se reuniu e definiu, através da Resolução n. 70, o planejamento e a gestão estratégica dentro do Poder Judiciário seguido da Resolução n. 86, também de 2009, que dispõe - já começou pelo primeiro pilar: "A organização e funcionamento das unidades ou núcleos de controle interno nos tribunais e sua diretrizes, princípios, conceitos e normas. Os Tribunais integrantes do Poder Judiciário - acho que todos aqui o são - criarão, unidades e núcleos de controle interno, de acordo com o disposto no art. 74, com os seguintes propósitos: avaliar, acompanhar, avaliar a execução orçamentária e programas de gestão, verificar, examinar, subsidiar meios para apoiar o controle externo, CNJ."

São verbos que só se realizam depois de uma ação executada, isso é muito importante.

O órgão de controle interno estará vinculado diretamente à presidência do respectivo órgão - Está ali desde 2009: "O órgão de controle interno deverá estar apto a definir diretrizes, princípios, conceitos, adotando as normas técnicas aplicáveis à ação de controle interno."

Isso significa que somente a unidade controle interno tem a expertise para elaborar as normas que regulam a sua atuação, não é uma comissão de trabalho, não é um grupo designado, é a própria unidade. Isso foi dito em 2009. O Conselho Nacional de Justiça fica autorizado à prática de atos que permitam receber, difundir, a capacitação de pessoal, a tecnologia a ser desenvolvida para as atividades específicas de controle, para esse propósito pode promover, organizar, cursos seminários, conferências, encontros, eventos, destinados à capacitação plena de magistrados e servidores e os tribunais, novamente, editarão atos administrativos necessários à implantação das unidades ou núcleos no prazo estabelecido na Resolução n. 70/2009: O Conselho Nacional de Justiça avaliará a funcionalidade dos órgãos de controle. Isso foi o que fez quando saiu Parecer n. 2/2013, foi avaliar o que é que os tribunais já estavam fazendo, já que desde 2009 havia dito isso. Aqueles tribunais que já possuíam unidade, deveriam adaptar os seus regulamentos e procedimentos aos termos da resolução no prazo 60 dias.

Chegou 2013, o Poder Judiciário de novo se reuniu e fez a Meta 16. Qual é a função da Meta 16? Fortalecer as áreas de controle interno. Surge em que contexto? Desperdício de dinheiro, onde se verifica a necessidade de ações preventivas, porque naquela época movimentavam os 60 bilhões anualmente, mesmo com os cortes hoje estamos bem acima desse valor, era imprescindível estimular os órgãos a estabelecerem mecanismos eficazes de controle. A Meta 16 tem por linhas, diretrizes, a existência de normas, procedimentos, e modelos de atuação que priorize a atuação preventiva, e não a reativa, uma infraestrutura de pessoal tecnológica e capacitação e autonomia da atividade controle interno. Senti, ontem, aqui mesmo entre nós, a estranheza a essa palavra "autonomia" de onde vem isso? Vamos pensar, o INTOSAI, outros já falaram sobre isso bem antes de mim, é a Organização Internacional das Entidades Fiscalizadoras Superiores, possui em suas normas profissionais quatro níveis (isso, também, foi copiado e colado do TCU em fevereiro): O nível um são os princípios fundamentais da estrutura de controle; o nível dois são os pré-requisitos para o funcionamento adequado e conduta profissional das entidades fiscalizadoras superiores. Como? Independência, transparência, *accountability,* ética, e controle de qualidade, os níveis 3 e 4 tratam da especificação de cada espécie de auditoria, os princípios profissionais que dão suporte a uma auditoria eficaz, independente das entidades do setor público. Já não está se falando mais da área privada. Setor público, aqui, no Brasil não, isso é na Suécia, na Noruega, na Dinamarca, no Japão.

Todo mundo já fez o seu relatório de gestão, dia 31 fechou o prazo. Lá no relatório, a seção 5 era governança, dentro da seção 5 há o subitem 5.7, atuação da Unidade de Auditoria Interna, ou seja, somos um dos pilares da governança. A letra "a" pede os links ou os arquivos com as normas que regulam a atuação da unidade de auditoria interna, no órgão que está entregando o relatório ou até prestando contas para aqueles que fizeram tomada de contas. A letra "b" diz que esses normativos devem demonstrar os elementos que caracterizam a independência ou efetividade da auditoria interna, tomando-se por base o INTOSAI GOV n. 9.140, que é específico para o setor público, batendo na independência da auditoria interna. De novo, normas internacionais? Estou perguntando de Brasil. Também conforme as previsões dos parágrafos 3º 4º e 5º, do artigo 15, do Decreto n. 3.591/2000, esse decreto foi o que sistematizou o controle interno do Poder Executivo Federal, nele está previsto: "As unidades auditoria interna da Administração Pública Federal Indireta, vinculadas aos Ministérios ficam sujeitas à orientação normativa e supervisão técnica do órgão central". A auditoria interna vincula-se ao Conselho de Administração ou a órgão de atribuições equivalentes. Quando a entidade e indireta a administração não possuir um conselho ou órgão será subordinada diretamente ao dirigente máximo da entidade, o

maior nível hierárquico de decisão, vedada a delegação de outra autoridade. Aí começa a complicar: a nomeação, a designação, a exoneração, a dispensa do titular da unidade de auditoria interna, será submetida pelo dirigente máximo à aprovação do Conselho e, após, à aprovação da Controladoria-Geral da União. Um breve esclarecimento, um pouco antes disso, o TCU editou a Decisão n. 507, nessa decisão ele determinou, não era uma recomendação, que a antiga Secretaria de Fiscalização que estava dentro do Ministério da Fazenda fosse retirada e transformada em um órgão independente autônomo ligado diretamente à Presidência da República, a CGU nasceu aí, em 2000.

Voltamos a 2013, em consequência da Meta n. 16, saiu a Resolução n. 171, que veio colocar as normas, técnicas de auditoria, inspeção e fiscalização das unidades do Poder Judiciário. Dentre as considerações da Resolução n. 171, as crescentes inovações e aprimoramentos na área de controle interno, como vêm ocorrendo nos demais poderes. É correr atrás porque o trem já está saindo da estação, estamos atrasados. O art. 3º que atribui à unidade de controle interno a definição de diretrizes, princípios, e conceitos, reafirmando que é a unidade de controle que elabora os seus normativos. Padronização e busca de excelência em métodos, critérios, conceitos, e sistemas - é uma repetição atrás da outra. Ela ainda continua dizendo que cabe à SCI do CNJ notas técnicas, documentos, formulários, regulamentação complementar das técnicas de controle indicadas na resolução. Vejam bem, “indicadas”, a resolução não é terminativa, o que diz não é só aquilo. Definir um plano de ação e interação entre as unidades, porque o sistema, já estava lá na Constituição, deve ser integrado. Devemos agir de uma forma uniforme. Quais padrões de auditoria interna (auditoria o tempo inteiro)? Padrões, também, uniformes e capacitação em técnicas específicas. Até agora, apenas lei. Lembrem, estava apresentando isso para as pessoas que não sabem, que não têm menor conhecimento, então precisava reforçar além das normas. Temos os acórdãos do TCU, o primeiro deles Acórdão n. 1.074, de 2009, é um verdadeiro divisor de águas, não só mostra o caminho como a luz no fim do túnel e, é interessante, já partir dele há uma quebra de paradigmas, passa a dizer como, efetivamente, uma unidade de auditoria interna deve atuar dentro da Administração Pública Federal, e o mais interessante disso, aliás, ele chama de unidade de auditoria interna, isso nos remete aos nossos amigos mineiros, pois o TER - Minas Gerais foi um dos que partiu na frente, a partir do Acórdão n.1074 foi a caminho da mudança, não foi um processo da noite para o dia, eles começaram a trabalhar dentro da administração fazendo todo um levantamento de convencimento, de mudança de cultura. Isso foi em 2009. O que o TCU fez? Relatórios de governança, de gestão de riscos, todos responderam, isso em

2013. Em 2015, enxurrada de acórdãos, sai conferindo um a um, aqueles todos que o Diocésio já havia dito. Pense em um ano produtivo para o TCU, foi 2015. Aqui, só alguns, a maioria das ementas deles é mais ou menos por aqui, governança e gestão de aquisições, deficiência de governança, deficiências ou ausência de mecanismos, instrumentos e práticas relacionadas ao tema, ou seja, falta de controle, falta de gestão de riscos, falta de governança. Todos disseram: Incluir na atividade de auditoria avaliação de governança, gestão de risco, controle interno. Capacitar os gestores, porque o gestor que tem que gerir os riscos, não a auditoria, realizar, não adianta só capacitar e não implementar a gestão de riscos. Observar as diferenças conceituais entre o controle interno, que cabe aos gestores e auditoria interna, não atribuir atividades de cogestão - vamos lá que a repetição vai ser grande -, avaliar em decorrência da distinção a mudança do nome a que não possua atribuições de controle interno e auditoria interna, adotar um sistema de monitoramento para ver o cumprimento das recomendações; por que, pense, acho que boa parte de nós saímos, fazemos a recomendação. O presidente diz: Faça. Leva dois anos para os servidores dizerem se fizeram. Você pergunta, fica na gaveta de alguém, ninguém responde, você não tem como acompanhar. No ano seguinte o TCU pergunta: O que você andou fazendo? Recomendei. E o resultado da sua recomendação? Ficou perdido no tempo. Muito interessante isso aqui: Adotar modelos de lista de verificação para atuação da consultoria jurídica. As assessorias: efetivamente quero muito que fortalecê-las, que têm que se empoderar da sua função, têm que sentir segurança do seu papel, têm que efetivamente assessorar, porque elas são assessoria, não somos nós, e uma das formas disso é você pegar uma lista, quando você está fazendo a verificação do edital, aprovando um contrato ou aditivo e ver se está dentro dos conformes, porque dentro da cadeia de gestão e controle de riscos a assessoria interna é o ápice da pirâmide. Definir manuais de procedimentos, inclusive para a própria unidade de auditoria, porque hoje estou, amanhã não estou, chega um colega novo, transferido, concursado, e ele não sabe o que é auditoria, se eu parar para ensinar não faço o que eu tenho que fazer, nem ele aprende direito, então, você tem que ter tudo manualizado, todos os caminhos, e não é só para você, os seus manuais devem estar publicados, todo mundo tem que saber o que é que a auditoria faz.

Criamos um espaço dentro da Intranet onde tudo que fazemos está lá, passo a passo, inclusive para quando a unidade for auditada, vai saber o que há sobre nós e identificar: Faltou aqui a confirmação do líder da equipe. Está lá, ou seja, transparência. Incluir nas atividades de auditoria avaliação de governança, gestão de riscos, e controles internos na função: Começam aqueles acórdãos que foram específicos para o Poder Judiciário, como o Diocésio disse, se é para um, não quer

dizer que é só para ele não; está se avaliando uma estrutura do Poder Judiciário, diferenças conceituais entre controle interno, auditoria interna, segregar as competências para não misturar, ainda bem que ele já mostrou, e também tem o dele.

O TCU é democrático, atinge a todos, até os Tribunais Superiores, não vamos adentrar nisso, mas é interessante o quanto isso se repete. E você fala: Rânia, se todo mundo falou, por que você está falando tudo de novo? Lembrem-se, não estou falando para vocês, estou falando para uma plateia diferenciada. Por quê? Por que o TCU quer um padrão de atuação das unidades de auditoria interna em toda a Administração Pública Federal e isso não elimina o Poder Judiciário, temos que estar neste padrão também.

Por que o Acórdão n. 2.622 é tão interessante, tão fundamental? Por que foi o primeiro de forma expressa a fazer referência às normas internacionais, ao dizer que a unidade de auditoria interna deve estar subordinada a um conselho, à semelhança das orientações contidas no IPPF e do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, que as unidades façam uma autoavaliação da auditoria interna confrontando suas práticas com as boas práticas do tema contidas no IPPF, e vai além, propõe a revisão dos marcos normativos e manuais de procedimentos para adequá-los às boas práticas com o COSO 2 e o IPPF. O mesmo acórdão é em que vem a sinalização para mudar a denominação, a única coisa que não tive problema foi de mudar nome, em vez de ser CCIA, Coordenadoria de Controle Interno e Auditoria, sugeri que fossemos CACI, Coordenadoria de Auditoria e Controle Interno, mas já estou pensando puxar o interno para junto da auditoria. Qual foi a justificativa da mudança depois da demonstração? A auditoria antecede o controle, então viria para frente. A obrigatoriedade da adoção das normas: O que é IPPF? Em bom português, Estrutura Internacional de Práticas Profissionais, elaboradas pelo IIA, que é uma organização dirigida por um conselho, o trabalho dos membros do conselho é voluntário, não é uma entidade privada, não é uma entidade que visa lucro. Isso é importante, porque muitas vezes há estranhamento. Um colega falou ontem que a própria administração diz que vamos fazer parceria com entidade privada, sim. Recentemente fizemos um congresso de engenharia dentro do Tribunal, consegui capacitar dez servidores de graça e 17 estados se fizeram presentes, foram sessenta e poucos servidores das mais variadas entidades a um custo de menos de dois mil reais, que foram as apostilas que imprimimos. O preço de um congresso desses, só a inscrição, não é menos de três mil reais. Ainda conseguimos negociar com a empresa, baixamos o valor para facilitar outros órgãos a participarem dessa atividade. Por que não posso fazer parceria? Viso o lucro. Problema dela, estou ganhando, não só eu, estou proporcionando que outros tantos órgãos tivessem uma capacitação na área extremamente sensível que são as

obras. O IAA existe desde 1941, é especialista na auditoria interna, gerenciamento de riscos, governança, controles internos, auditoria, tecnologia, informação, educação. Por que educação? Ele ensina tudo isso. Para o IAA, auditor interno é aquele que auxilia a organização, a realizar seus objetivos, avaliando e melhorando a eficácia dos processos de gerenciamento da governança, dos riscos, e do controle. Os órgãos internacionais que ditam normas são alguns desses. Esses quatro primeiros estão estabelecidos no território de Obama, os dois últimos têm uma cobertura internacional, então são aqueles que aqui no Brasil seguimos de forma mais aproximada.

O TCU usa a definição do IAA como a definição para a auditoria interna, atividade independente de avaliação e consultoria que adiciona valor, melhora as operações de organização, auxilia a organização a realizar seus objetivos, avalia e melhora a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controles e governança. O COSO, que já tenha sido comentado no Acórdão n. 2.622, é uma metodologia, um modelo, que é utilizado de base para as estruturas de controles internos em todo o planeta, praticamente, com algumas raras exceções que alguns países têm o seu próprio método como o Canadá e o Reino Unido. No Brasil, ele é adotado e recomendado pelos órgãos de controle externo, com um detalhe, as certificações das entidades que dão suporte ao COSO, que são essas aqui, também são recomendadas pelos auditores internos, considerando que dessas aqui só tem o IAA no Brasil, temos que correr atrás disso. A Carla deixou isso muito claro ontem. O COSO, vocês viram, é de 1992. Em que cenário histórico ele surgiu? Passada a crise do petróleo, no final dos anos 70, os anos 80 foram a década, os Bee Gees tinham o jato deles e passeavam o mundo nele, discotecas, apareceram os executivos jovens com menos de 30 anos, grandes fortunas, a euforia estava maravilhosa, aí começou a quebradeira sequencial, uma atrás da outra, e, no mundo globalizado, o que quebra na China atinge a Austrália; isso fez com que o setor público se desse conta de que não é possível mais o estado tratar a coisa pública como algo diferente de um produto ou um serviço que você, como consumidor, adquire no mercado. Isso prova que marolinha é história para boi dormir. Alguém sabe como nasce um tsunami, além dos terremotos, como é que você identifica? O mar se afasta como se fosse a maré baixa, quilômetros a dentro, você pensa, nossa que fenômeno interessante da natureza, quando você acabou a frase a onda já está em cima de você e não dá tempo. Não se deixe enganar, o que estamos passando aqui hoje é reflexo de uma década de entusiasmo e euforismo e estamos quebrando.

Na nossa atuação, demos uma importância muito maior a agir antecipadamente de forma pedagógica, educacional, em um intercâmbio permanente com as outras unidades. Por quê? Não interessa a nenhuma unidade de controle

interno que qualquer gestor responda um processo, porque na hora em que o gestor responde a culpa é sua ou nossa, você falhou em algum momento, ou você não conseguiu fazê-lo ver, ou você deixou-o fazer. Assumam o “mea” culpa, não podemos deixar o gestor em maus lençóis, temos que buscar ao máximo orientá-lo, temos que fazer com que todos na organização saibam o que tem que fazer. Agora, somente com atuação independente o gestor vai ter a garantia e nós também que a nossa avaliação é isenta, porque se tenho princípios e normas a serem seguidas, não interessa se o meu gestor torce para o Flamengo, para o Corinthians, para o Vasco, para o Cruzeiro, não faz diferença, vou dar a ele o mesmo apoio, vou dar a ele todas as orientações que precisa para ter a melhor gestão do mundo, seja ele quem for. A nós, cabe atuar preventivamente, isso não significa durante, mas orientar de forma pedagógica servidores e seções a como corretamente executar suas tarefas. Aquele olhar crítico do controle interno, já ouviram? Pois é, vamos deixar de sermos egoístas, já que temos um olhar diferenciado, e vamos compartilhar esse olhar com todos, porque isso vai ser muito melhor para nós, se todos desenvolverem esse olhar. Filhinha, você é do mal. A função de auditoria não impede uma análise pontual, que é definida pela unidade ou por uma demanda específica. É imprescindível que a função auditoria seja exercida com antecedência e qualidade para evitar a reincidência para sanear procedimentos, para criar soluções que minimizem prejuízos. A função auditoria, quando não é corretamente desempenhada, o erro vai se perpetuar, vai dar prejuízo, o gestor vai responder processo. Pensem bem, não sei quantos aqui são fãs de Criminal Minds, CSI, é legal, mas o dilema que hoje o controle interno vive é: ou você é um médico legista, que só vai fazer autópsia, ou você é um anjo da morte, porque chega de um jeito que você vai dizer: Não dá não. Aí fica todo mundo muito enraivecido com você, porque você acabou com um processo quando já estava no fim, ele não estava no fim, ele já estava doente, e se não matasse ali, iria contaminar tudo mais. Não nascemos para ser *serial killers*, nem ficar fazendo autópsia, nossa função é outra, somos auditoria, não somos controle interno. Novamente, o manual recente do TCU traz a efetiva definição de controle interno, que não vou mais repetir. Se tiver uma única auditoria que faça com todas essas etapas, se, enquanto estou com a equipe trabalhando em cima disso, tiver que ficar analisando pagamento, analisando remoção, analisando uma homologação de licitação, não faço auditoria, tenho que parar com isso. A presidente, então, falou: “Mas isso é uma novidade”. Eu disse: “Não, não é, todo mundo está fazendo”. Aí ela falou: “Prove, quero saber quem está fazendo”. E foi o drama, porque isso era dia 5 de fevereiro, sexta-feira, antes do Carnaval. Meio-dia e meia sentei no computador e lancei no grupo: “*Mayday, mayday,* socorro, me respondam”. Em meia hora, doze tribunais já tinham respondido. Por

incrível que pareça, durante o Carnaval mais gente respondeu. Houve três que só responderam dia 11, Rio de Janeiro, Bahia, e Pernambuco. Deu certo no final porque eu tinha um prazo, 12 dias, e nesse prazo tinha 43 tribunais tabulados, foi esse o quadro, 12 TJs, com destaque o TJ - Rio, como referência em autonomia e processo, 17 Tribunais Eleitorais - quem diria, TJ – Rio, também, tem seu próprio acórdão -, o Ceará e o Rio Grande do Sul são citados pelos auditores do TCU como referência em política de gestão e controle de riscos. O Tribunal Militar de São Paulo, que não sei se já evoluiu, mas, na época, tinha ISO 9001 e ISO 14001, nove TRTs, o TRT 24, afirmou que há dez anos já atua sem cogestão, mas, mesmo assim, ainda levou um acórdão, mas acho que foi só um polimento, só para dar uma lustrada, e dois Tribunais Superiores.

O medo da nossa Presidente: O TSE me informa que através da Instrução Normativa n. 4, da Direção-Geral, revogou de cima abaixo a norma anterior que previa cogestão, que processo passa na auditoria, quando passa “não sei o quê”, porque o TCU foi lá. Será que só mudamos quando o TCU vai em casa? Não dá, não pode. Depois que ele fez isso, mais cinco TREs pediram a norma para mudar. Estamos até bem na fita, 22 TREs estão mudando, pelo menos em relação à cogestão. Algumas respostas diferenciadas, na realidade, não são diferenciadas, mostram aquilo que estamos presos por norma, questão de obras, e a demanda, processos mais sensíveis, mais cuidadosos, podemos tanto por iniciativa como por pedido da presidência fazer um exame diferenciado. O TSE fez recentemente um acordo de cooperação com o Bacen para implantar um sistema auditar que é todo feito com base no COSO 2, e esse termo de cooperação, na verdade, é um mini protocolo de intenções que foi feito em 2009 pelos principais órgãos de controle externo, objetivando compartilhar informações de boas práticas, soluções de TI, que tornem a atividade de fiscalização mais eficiente, coesa, e uniforme, esse protocolo de intenções é denominado Rede de Controle de Gestão Pública e esses órgãos aqui são os seus signatários. Enquanto unidade, desde outubro, passamos, como dissemos, a ter um intercâmbio maior com as unidades em reuniões tentamos desenvolver, o juiz não dá aquela compensação, depois teve falta. Não teve não? Olhar crítico na percepção prévia: Criamos um espaço na intranet para consultas, orientações normativas, recomendações (em outra oportunidade vou mostrar para vocês a nossa página). Também passamos a fazer estudos pontuais e mapeamento de processo em setores políticos. Mapeamento: Assim, as coisas vêm acontecendo e identifico o que está acontecendo errado, sento com a seção, converso e baixo uma orientação: “Olha, daqui para frente vocês vão fazer assim, assim, assim”, e passam a adotar aquele

novo procedimento. Editamos orientações que ficam lá e inclusive atuamos, também, instruímos em relação a alguns termos de referência mais críticos.

Semana que vem estarei ministrando um curso voltado para os servidores em termos de referência, esse curso foi concebido por sondagem dos problemas enfrentados pelos servidores, todos mandam suas perguntas, em cima das perguntas montamos o programa do curso, que acrescenta coisas que todos deveriam saber, é o mais é personalizado que podemos fazer, atuando conjuntamente em processos mais sensíveis, antes, nunca durante, e prestando contas, permanentemente de tudo que fazemos. Está tudo no nosso site, tudo o que fazemos está no nosso espaço. Encaminhamos esses normativos que são formados por uma resolução, pelo o que aprendi de ontem para hoje, é como se fosse o estatuto da auditoria, a norma mãe, e a portaria que traz o manual. Por quê a portaria? Por que o manual sofre correções mais dinâmicas com versões, 1.0, 2.2, e vai sendo renovado. Essas normas vêm encerrar esse período de adaptação dos últimos dois anos e tentar trazer, finalizar, um processo de estruturação baseado numa retomada de identidade.

Agora, como bem disse Diocésio, a ação mais efetiva para mim foi ir ao primeiro fórum. Por quê? Foi o chamado, quase me descobri auditora desde que nasci, vocês não têm ideia, quando sai de lá, sai louca, cheguei tão entusiasmada com o meu relato, fui sentei com a DG, com os assessores, comecei a falar, e o povo olhando. Como é, vocês agora são auditores? Sim. Ah sei, não querem cogerir? Autonomia? É. Fiquei assim perdida de tão entusiasmada, tão envolvida, e falei: Onde vou buscar inspiração para continuar, depois de um banho de água fria? Meditei em grandes pensadores, em frases fantásticas, mas fui buscar lá na infância aquele “podem fazer piada, não tem problema”, mas, para mim, é uma pessoa que mudou a realidade, a pessoa que não só conseguiu construir um sonho, como fazer os sonhos de outras pessoas se tornarem realidade, uma pessoa que antes de fazer sucesso faliu umas dez vezes, dormiu na rua, dividiu a comida com camundongo, e, essa pessoa, pensei, deve ter uma frase inspiradora para dizer: “Dá-me forças para começar. Pare de falar e comece a fazer”. E é isso que quero dividir com todos vocês, põe a mão na massa, vamos mudar, porque se não começar por nós, depois iremos pagar o pato. Em frente. Muito Obrigado.

APRESENTADOR: Agradecemos a exposição da Senhora Rânia Pereira. As perguntas, em função da hora, serão respondidas por e-mail com cópia para todos os participantes. Gostaríamos de informar novamente que o ônibus vai estar disponível para quem quiser almoçar no Píer, aqui do lado, vai estar disponível no prédio atrás do auditório. Faremos um intervalo para o almoço, voltando pontualmente às 14 horas.