Tarde – 2ª parte

Módulo 3 - 08/06/2016

II FÓRUM DE BOAS PRÁTICAS DE AUDITORIA E CONTROLE INTERNO DO PODER JUDICIÁRIO

APRESENTADOR: A pedido do Tribunal de Contas da União, gostaríamos de informar aos senhores e senhoras presentes que os relatórios individualizados com os resultados do IGOV Aquisições já foram enviados a todas as organizações que participaram de levantamento. Os relatórios foram enviados por *e-mail* para a caixa institucional do dirigente máximo da organização

Para darmos continuidade ao evento, convidamos a Senhora Fernanda Guimarães para apresentar "A Boa Prática, Avaliação de Controles Internos em Nível de Entidade". Fernanda Guimarães é Analista Judiciária da área judiciária do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia desde 2004, graduada em Direito pela Universidade Estadual de Santa Cruz de Ilhéus, na Bahia, em 2003, e pós-graduada em Gestão Pública pela Realiza Pós-Graduação - Projetos Educacionais de Salvador, Bahia, em 2007. Acumula 18 anos de serviço público, sendo 12 dedicados à Justiça Eleitoral; atuou nas áreas administrativas e no setor bancário de 1998 a 2003, exercendo função gerencial de Assistente Administrativo na Caixa Econômica Federal de 2002 a 2003; no TRE da Bahia atuou na área de Gestão Estratégica de 2008 a 2014, exercendo a chefia da Seção de Planejamento de 2013 a 2014, e na área de Auditoria e Controle Interno de 2014 até hoje, estando atualmente à frente da Seção de Auditoria do órgão.

Por favor, Senhora Fernanda Guimarães.

A SENHORA FERNANDA GUIMARÃES

Boa tarde a todos. O objetivo de nossa explanação é compartilhar um pouco com os senhores a experiência da Secretaria de Controle Interno e Auditoria do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia, na realização de auditoria de

avaliação de controles internos em nível de entidade. É interessante registrar que essa auditoria foi realizada em 2014 como parte integrante da auditoria de gestão referente ao exercício de 2013. É relevante consignar que na equipe de auditoria designada havia a participação da então Chefe de Auditoria, Ana Rejane Catunda de Carvalho, que hoje é Coordenadora da área. Essa auditoria também foi realizada por mim. Relevante registrar, ainda, que a auditoria contou com a orientação do Professor Antônio Alves de Carvalho Neto, Auditor Federal do TCU, a quem desde já registramos mais uma vez nosso profundo agradecimento.

Nosso plano de trabalho é fazer uma breve explanação sobre auditoria de avaliação de controles internos a nível de entidade, passando pelos objetivos do trabalho, com enfoque na vantagem diferencial do método que consistiu justamente na utilização do modelo referencial, conceitual, teórico-metodológico, consubstanciado no COSO, associado à utilização da técnica de questionário de avaliação de controles internos. Pretende-se registrar, ainda, um pouco das dificuldades encontradas, falar um pouco sobre as lições aprendidas ao longo do processo para que os tribunais, que desejam realizar ação fiscalizatória similar, possam aprimorar o método e chegar mais facilmente aos resultados alcançados pelo TRE Bahia.

Preliminarmente, faz-se necessário fazer uma distinção entre controle interno em nível de atividades e o controle interno em nível de entidades, que é o objeto do nosso trabalho. O controle interno em nível de atividades ou, também, conhecido como controle interno em nível das transações, ou de processo, corresponde àquele conjunto de mecanismos de práticas, medidas, controle, adotado de forma intrínseca, cada processo, ou transação organizacional. Os controles estão muito associados a tarefas pontuais executadas dentro daquele processo, dentro daquela atividade, para mitigar riscos e assegurar que os resultados daquele processo ou atividade sejam alcançados. Teríamos tarefas pontuais relacionadas a revisões, supervisões, autorizações, utilização de ferramenta informatizada, referência em fluxo de processo formalizado, manualização de procedimentos, utilização de *check-list*, enfim, uma série de mecanismos de controle que permeiam as atividades ou transações em linha de processo. O controle interno em nível de entidade, por sua vez, fornece a base para uma boa governança e para a gestão de riscos

organizacionais. Referenciado no modelo COSO (aqui representado pela matriz tridimensional, também conhecido como Cubo COSO), um sistema de controle interno em nível de entidade, ou em nível de organização, precisa estar consubstanciado, subsidiado, fundamentado, em um ambiente de controle que demonstre preocupação com integridade, valores éticos, ou seja, com a demonstração da conduta esperada dos gestores e colaboradores do órgão com competência e desenvolvimento de pessoas com reforço à cultura da responsabilização. É importante manter o canal de recepção e encaminhamento de denúncias e, efetivamente, apurá-las para chegar à responsabilização quando necessário. Quando devido; também é importante verificar se a condução dos negócios da organização está sendo feita por meio de práticas denotadoras de baixo apetite ou baixa tolerância a risco. Aqui teríamos, também, uma instituição de uma estrutura administrativa ou de governança compatível com a complexidade das atividades desenvolvidas pela organização no desempenho de sua missão institucional. É preciso que a organização fixe objetivos, além de fixar os objetivos é preciso que identifique os riscos chaves ou eventos impeditivos do alcance desses objetivos, e, mais ainda, que dimensione, avalie, esses riscos segundo a escala de probabilidade de ocorrência e impacto em caso de materialização. Identificado os riscos, mas em que grau? Que impacto têm no resultado da minha organização, caso ocorram? É importante ainda que, além de identificar e dimensionar os riscos, a organização proponha respostas adequadas para mitigá-los, além disso, é importante que a organização institua atividades de controle, as quais seriam assegurar que as respostas preventivas ou detectivas instituídas sejam, efetivamente, executadas. Isso passa por uma instituição de um sistema de informação e comunicação adequados, não basta fixar os objetivos, não basta instituir uma política de gerenciamento de riscos, é preciso comunicá-las, é preciso que a unidade tática entenda a importância da participação da sua atividade na consecução do objetivo máximo do órgão, é preciso que a ponta internalize a importância daquelas medidas de controle instituídas para assegurar o resultado máximo do órgão. É importante que a organização institua atividades de monitoramento, assim, teríamos relacionadas às atividades de monitoramento àqueles três níveis de defesa que vimos mais cedo. O primeiro nível de defesa estaria relacionado à supervisão contínua

direta dos gestores dos processos organizacionais; o segundo nível estaria relacionado ao gerenciamento de riscos em si, uma unidade ou uma área organizacional responsável pelo gerenciamento de riscos. É importante frisar que o primeiro e o segundo níveis, conforme já ventilado mais cedo, estariam sob a responsabilidade da gestão; a auditoria interna entraria no terceiro nível de defesa, que seria aquela atividade desenvolvida pela unidade auditoria interna, uma unidade independente, autônoma, imparcial, responsável, com linha de reporte direto à presidência, ao gestor máximo do órgão, e, também, ao conselho ou órgão responsável pela governança, ocupada em efetuar avaliação dos processos organizacionais, notadamente aqueles relacionados ao controle, gerenciamento de riscos e governança.

Um sistema de controle interno, concebido segundo a lógica desses cinco componentes, certamente fornecerá uma razoável segurança de que os objetivos, quer sejam estratégicos, operacionais de divulgação, ou de conformidade, de comunicação, serão alcançados pela organização. Esse sistema de controle interno, formatado segundo essa lógica desses cinco componentes, foi justamente o objeto de estudo de avaliação do nosso procedimento de auditoria realizada em 2014 no TRE-Bahia. Conforme já sinalizado, o objetivo da auditoria foi avaliar o desenho, ou seja, a adequação, os controles propostos, os mecanismos. As políticas, as práticas relacionadas ao controle interno em nível de entidades instituídas pelo TRE Bahia, são adequadas? A mitigação dos riscos para alcance dos objetivos do órgão é a adequação. São, também, suficientes sozinhas? Mitigam os riscos ao alcance dos objetivos do órgão? Além da adequação e suficiência, ou seja, do desenho, avaliamos também a efetividade desse sistema de controle interno instituído, visando mitigar os riscos aos objetivos da organização. O método, conforme já sinalizado, consistiu na utilização do modelo referencial teórico-metodológico COSO, que reúne práticas para estabelecimento e avaliação de controles internos associados à técnica de questionário, no caso questionário de avaliação de controles internos, também conhecido como QACI. Nosso QACI restou composto por 25 assertivas relacionadas aos componentes do COSO já explicitados e para avaliação ou pontuação das assertivas das afirmações apresentadas. Utilizou-se uma escala bipolar psicométrica composta por variáveis de um a cinco, de modo a oportunizar que o universo pesquisado

pudesse manifestar o grau de concordância dos respondentes quanto aos aspectos abordados em cada assertiva.

É interessante registrar, principalmente para quem deseja repetir esse procedimento em seu órgão, que a escolha da escala para avaliação é fundamental, não o tipo de trabalho de diagnóstico, como é o caso em que se pretende avaliar a maturidade ou grau de cumprimento dos aspectos abordados, uma escala bipolar de referencial semântico, ou seja, aquela que utiliza palavras de sentidos antagônicos, “sim ou não”, não permite a análise diagnóstica da graduação de cumprimento, porque possuem extremos, só sim ou não, atende ou não atende. Uma escala psicométrica apresenta variações intermediárias e permite avaliar o sistema de controle interno como um todo em gradações. Temos aqui, na escala utilizada pelo TRE Bahia, os extremos “um e cinco”, sendo o “um” representativo de não cumprimento dos aspectos considerados e o “cinco” representativo de cumprimento pleno, a organização cumpriria o *quantum* previsto na assertiva sempre ou em todos os aspectos considerados, e aí teríamos as variáveis, o “dois” seria representativo de cumprimento insignificante, o “três” de comprimento mediano, e o “quatro” de cumprimento em alto grau. Para interpretação dos resultados, procedeu-se o enquadramento da pontuação média verificada no intervalo numérico representativo de conceituação pré-definida, a pontuação “um” seria representativa de conceito inadequado; de “um ponto um” a “dois”, conceito deficiente; “dois ponto um a três”, insatisfatório; “três ponto um a quatro”, satisfatório; e o último, representativo de um sistema de controle interno adequado, variando de “quatro ponto um a cinco”. A vantagem diferencial do método seria justamente a possibilidade de se obter um diagnóstico objetivo acerca do sistema de controle interno como um todo, através da pontuação final apurada, e poder ainda verificar avanços, ou seja, onde a administração, a gestão, já avançou, quais aspectos já implementa e em que aspectos precisa melhorar, quais os pontos a se desenvolver, quais são as oportunidades de melhoria. Há uma possibilidade de avaliação do sistema de controle interno como um todo, e, também, dos aspectos abordados no questionário de avaliação de controles internos, do ambiente interno, da avaliação de risco, das atividades de controle de informação e comunicação, e do monitoramento, por isso, é um diagnóstico. Note-se que, o sistema de controle interno do Tribunal

Regional Eleitoral da Bahia como um todo, na sua avaliação final, a pontuação apurada resultou numa nota correspondente a “três”, denotadora de um conceito insatisfatório. Mas a avaliação nos permite perceber mais, vejam que dois dos cinco componentes avaliados obtiveram conceitos satisfatórios, o ambiente interno e a atividade de controle. O que se pode perceber mais desse diagnóstico é que o componente que mais contribuiu para avaliação negativa do sistema de controle Interno do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia com um todo, foi justamente o componente de avaliação de riscos, porque embora a administração, a gestão do TRE-Bahia, tenha instituído os seus objetivos, temos aqui, por exemplo, objetivos estabelecidos no planejamento estratégico do órgão, e aqui o órgão avançou desde 2008, antes da Resolução n. 70 do CNJ. O TRE-Bahia possui planejamento estratégico, embora tenha identificado formalmente seus objetivos em nível macro, ainda não dimensiona, não identifica, os riscos de um modo objetivo, sistemático, formalizado. Uma das recomendações resultantes dessa avaliação, óbvio, passou pela formalização de um sistema, de uma política, de gerenciamento de riscos que, no caso, estão envolvidas tanto a identificação dos objetivos, quanto a identificação dos riscos. A avaliação, segundo a escala de probabilidade e impacto, é a proposição direcionada de respostas, visando a mitigação desses riscos.

Apresentada a vantagem diferencial do método, a título de conhecimento, tem-se um recorte do questionário de avaliação de controles internos utilizado. Note que se trata da avaliação do componente ambiente interno, especificamente de aspectos relacionados à integridade de valores éticos. Esse é o papel de trabalho destinado a tabular o resultado dos questionários respondidos pelos gestores do Tribunal. No campo avaliação (não sei se é possível visualizar, pois foi um recorte trazido diretamente do questionário), foram lançados os quantitativos de opiniões por pontuação e, na sequência, procedeu-se ao cálculo do percentual de participação e, também, ao peso da pontuação no resultado final da assertiva; assim, a média das pontuações verificadas em cada assertiva integrante do elemento forneceu a sua pontuação final e, por fim, a média das 25 assertivas, integrantes do questionário de avaliação de controles internos utilizado, resultou na avaliação final do sistema de controle interno como um todo. Demonstrada aqui a pontuação do componente, “três ponto trinta e seis”, e a pontuação do

elemento (isso no questionário que tabulou os resultados consignados pela gestão), as avaliações da gestão “três ponto trinta e seis” e “três ponto trinta”.

Agora, o papel de trabalho utilizado para fazer a relativização, veja que a resposta apurada junto aos gestores não é determinante, não pode ser utilizada sem nenhuma relativização pela equipe de auditoria, são respostas consignadas pela gestão, então é preciso conceber um papel de trabalho para fazer a relativização. A equipe de auditoria designada com base na sua experiência histórica na avaliação dos processos organizacionais, também na leitura e na análise de todas as outras fontes de informação utilizadas, e nas entrevistas realizadas com gestores que foram técnicas auxiliares utilizadas, pode relativizar. A pontuação atribuída ao componente ambiente interno difere um pouco daquela pontuação, não é atribuída pelos gestores. Os gestores avaliaram com nota “três ponto trinta e seis”, a equipe de auditoria avaliou com nota “três ponto vinte e cinco”. A pontuação do elemento destoou um pouco mais, a gestão avaliou com nota “três ponto trinta”, a equipe de auditoria avaliou com nota ‘dois ponto oito”. Esse papel de trabalho é fundamental na realização da auditoria para assegurar a fidedignidade do diagnóstico.

Como se desenvolveu o fluxo da auditoria? Na fase de planejamento, reservamos um tempo com nivelamento de conhecimentos, apenas um membro da equipe de auditoria possuía capacitação formal na temática e essa foi uma foi uma das dificuldades encontradas, a capacitação, o nivelamento de conhecimentos, a realização de estudos para entender o objeto e o ambiente demandaram certo tempo da fase de planejamento. Depois de entendermos o objeto, o ambiente, e nivelarmos conhecimentos, passamos à concepção da matriz de planejamento com as questões de auditoria que deveriam ser respondidas e os possíveis achados, além das técnicas e procedimentos que seriam executados. Na sequência, concebemos o que é a ACI, tentando, na medida do possível, adequá-la à realidade do órgão. Aqui, houve a necessidade de se adotar uma solução de contorno, porque existia uma relativa imaturidade da gestão na temática. Como solução de contorno, preenchemos, inserimos, ao longo do questionário conceitos, teoria, além do quesito da assertiva a ser apresentada, povoamos o questionário com uma série de conceitos para que eles pudessem entender o que realmente estava sendo analisado naquela assertiva, naquele componente. Depois, passamos à

concepção dos papéis de trabalho para a compilação das manifestações e tabulação dos resultados, aqui foram concebidas as duas planilhas Excel. Essa foi outra dificuldade encontrada, não havia uma ferramenta informatizada para compilar as manifestações e tabular os resultados, calcular aqueles pesos e percentuais de participação que não são simples quando se trata de uma amostra muito grande. Foram duas planilhas Excel concebidas, uma para compilar as manifestações dos gestores, e, nessa planilha, incluímos uma fórmula contadora de repetições que calculava a quantidade de repetição de opinião relativamente àquela pontuação, essa fórmula compilava e lançava automaticamente, no outro, o papel de trabalho destinado à tabulação de resultados que também foi uma planilha Excel, lançava no campo e contava a quantidade daquilo que vimos. Como não havia uma ferramenta informatizada, a outra solução de contorno adotada foi distribuir os questionários nas unidades estratégicas do Tribunal mais vinculadas com o plano e orientar os secretários, por exemplo, antes de responderem ou quando forem responder o questionário, que se reunissem com os gestores dos níveis tático e operacional para dar mais substância àquela avaliação, essa foi outra solução de contorno utilizada. Na fase de execução, procedemos à aplicação de técnicas de auditoria, que foram questionário, entrevista e exame documental, analisamos as evidências e demais fontes de informação utilizada (nesse caso, é importante registrar que além dos resultados dos questionários, utilizamos as informações consignadas pela gestão no relatório de gestão do órgão).

Não sei se alguém lembra, mas, costumeiramente, o Tribunal de Contas da União avaliava esses critérios de controle interno em nível de entidade, gerenciamento de risco, através, inclusive, de um questionário. Pegamos esse questionário do relatório de gestão, referente ao exercício 2013 e 2012, ou seja, do ano anterior, para fazer análise comparativa, tabulamos, chegamos ao conceito cinco, e tudo isso subsidiou as conclusões da auditoria e os encaminhamentos. Utilizamos, também, o relatório de uma auditoria que foi realizada em 2013 de forma coordenada com CNJ, o TSE e os TREs, esse relatório também foi utilizado como fonte de informação. Na sequência, procedemos a elaboração do mapa de achados e realizamos a reunião de encerramento, que lá chamava-se antigamente de “reunião de comunicação de achados preliminares”, na fase do relatório, foi elaborado o preliminar e, após

incorporação dos esclarecimentos dos responsáveis e comentários dos gestores, procedemos na concepção do relatório final. O que é que ficou de dificuldade encontrada que possa ser útil para aprimoramento do método em uma próxima ação fiscalizatória similar ser realizada? A questão da capacitação formal parcial da equipe de auditoria. É preciso expandir nos planos de capacitação a previsão de capacitação na área, inclusive na área de auditoria. A relativa imaturidade dos gestores em gerenciamento de riscos e controles internos, conforme já havia sinalizado que demandou a inserção de conceitos no questionário de avaliação de controles internos como solução de contorno. A não utilização de ferramenta informatizada: foram utilizados os chamados papéis de trabalho elaborados em Excel, que limitaram um pouco, inclusive amostra, e o prazo referencial de 20 dias úteis para planejamento, execução, e concepção do relatório que está no art. 18 da Resolução do CNJ. Embora no normativo interno não haja esse prazo de 20 dias úteis, procura-se segui-lo, é um referencial. Esse prazo ficou difícil de administrar dada a complexidade da auditoria, necessidade de concepção de papéis de trabalho específicos, de tabulação de resultados, de realização de entrevistas, para conferir com gestores o que realmente estavam querendo dizer, se realmente entenderam o que estava sendo perguntado. Como lições aprendidas, restou a percepção da necessidade de emissão do comunicado de auditoria distinta, uma para a fase de planejamento, ou seja, assegurados 20 dias úteis para a fase planejamento, e outra para cobrir a fase de execução e elaboração do relatório, e isso é facultado também pelo art. n. 18 da Resolução n. 71, de 2013, do CNJ. Percebemos que a realização de uma reunião de abertura, embora a Resolução n. 171 do CNJ não obrigue, é fundamental, dada a complexidade da matéria, nivela conhecimento entre gestores, obtêm-se resultados mais fidedignos, além disso, sensibiliza os gestores dos colaboradores do órgão para a importância da temática e a relevância daquela ação de auditoria que está sendo realizada; a outra lição foi a utilização de ferramenta informatizada para a aplicação do que é ACI, tabulação de resultados de modo a possibilitar a ampliação da amostra pesquisada para todos os níveis organizacionais. É importante registrar que dentro de uma realidade o TRE-Bahia tem 205 zonas eleitorais, além da sede, são 20 zonas na capital e as demais no interior do estado, então, talvez, a utilização de

ferramenta informatizada, questionários, web, que, facilitaria a participação dessa gama de servidores. A outra lição aprendida foi a possibilidade de se utilizar aspectos do GESPÚBLICA e do referencial de governança aplicável aos órgãos públicos do TCU para critério na caracterização dos achados de auditoria. Percebemos que havia certa dificuldade em localizar o critério específico, porque em uma auditoria de conformidade é muito simples conseguimos identificar o critério legal, normativo, o artigo da lei, que deveria ser cumprido que diz como fazer a legalidade, a conformidade. Nas auditorias de gestão, há uma dificuldade de se encontrar os referenciais, as boas práticas entrariam como referencial para a caracterização do achado; o atendimento e a boa prática seriam os critérios.

Como considerações finais, pode-se concluir que a realização da auditoria de avaliação de controle interno em nível de entidade fornece um diagnóstico que é objetivo, pode ser lido de uma forma global, ou seja, a avaliação do sistema de controle interno em nível de entidade como um todo e, também, segmentado evidencia avanços, pontos, que a gestão já atende e implementa, ainda, aspectos deficitários e o mais importante, o grau, o conceito de avaliação, pode determinar urgência de atuação da gestão. Isso é um importante agregador de valor na gestão, porque o conceito atribuído àquele aspecto ou componente pode sinalizar para a gestão que aquela atuação precisa ser urgentemente direcionada, focada e imediata. A avaliação subsidia ainda o estabelecimento de gestão de riscos do Tribunal e fornece bases para a implementação de práticas alinhadas à boa governança. Importante considerarmos que se o negócio da auditoria interna é avaliar os processos organizacionais, notadamente os processos de governança, gestão de riscos, e controle de modo a agregar valor à gestão, além de prestar, claro, a consultoria através do próprio relatório de auditoria ou, em tese, em alguns aspectos. Realizar essa auditoria de avaliação de controle interno em nível de entidade é princípio, é uma grande oportunidade de se agregar valor a qualquer gestão. Está aí a importância.

Essas foram as percepções do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia, esperamos ter contribuído para melhor compreensão da temática e do método. Agradeço a organização pela oportunidade de compartilhar a experiência e a todos os presentes pela atenção dispensada. Desde já nos colocamos à

disposição para tirar dúvidas, prestar melhores informações, e compartilhar papéis de trabalho. O contato é Fernanda Guimarães, os *e-mails* institucionais e o meu, pessoal, da CEAUD, da Coordenadoria da Secretaria de Controle Interno e Auditoria do órgão.

Muito obrigada.

Disponho-me a responder perguntas, questionamentos, dúvidas, fiquem à vontade, por favor.

APRESENTADOR: Vamos abrir 5 minutos, se alguém tiver alguma pergunta, por favor, faça por escrito e entregue para os agentes da organização.

A SENHORA FERNANDA GUIMARÃES

A Carla do TRT do Mato Grosso pergunta: quanto tempo demorou todo o trabalho desde o planejamento até a entrega do relatório? Um pouco mais de vinte dias úteis. Extrapolamos o prazo referencial de vinte dias úteis em pouca coisa. A auditoria começou mais ou menos no início de julho e foi concretizada na primeira quinzena de agosto.

Obrigada, mais uma vez. O TRE da Bahia, através da Secretaria de Controle Interno e Auditoria, agradece a atenção.

APRESENTADOR: Agradecemos a disposição da Senhora Fernanda Guimarães. As demais perguntas podem ser encaminhadas e serão respondidas por e-mail, com cópia para todos os participantes.

Convidamos nesse momento o Senhor Thiago Rodrigues, para apresentar “Boa Prática de Avaliação de Controles Internos e Nível de Atividade”. O Senhor Thiago Rodrigues é Bacharel em Ciências Contábeis e pós-graduado em Contabilidade Pública pela Universidade de Brasília, foi Técnico de Orçamento da Procuradoria-Geral da República, e Subchefe da Divisão de Execução Orçamentária da Procuradoria da República no Distrito Federal; atualmente é Analista Administrativo da área de contabilidade do Supremo Tribunal Federal, onde exerce a chefia de Fiscalização Orçamentária

Contábil da Secretaria de Controle Interno e atua como instrutor interno nos cursos de Orçamento Público, Contabilidade Pública e Auditoria.

O SENHOR THIAGO RODRIGUES

Boa tarde. Primeiramente, gostaria de parabenizar o STJ pela promoção do evento, parabenizar cada um de vocês por estar buscando conhecimento para melhorar a gestão pública do país, agradecer a oportunidade de compartilhar um pouco da nossa experiência em cima da avaliação de controles internos em nível de atividade.

A experiência do STF nessa avaliação é bastante recente, iniciamos basicamente no ano passado, três avaliações já foram feitas dentro da atividade com razoável sucesso, uma vez que está sendo bem recebida pelos gestores que conseguiram efetividade nas recomendações. Sou Thiago Rodrigues, como já apresentado, fui técnico de orçamento, trabalhei na Divisão de Execução Orçamentária, sou Chefe da Fiscalização Orçamentária e Contábil. Vocês devem perguntar: o que ele está fazendo na avaliação de controles internos se só sabe de orçamento? Acredito que em algumas áreas da vida é importante não só fazermos uma coisa, porque se só fizermos uma coisa, mesmo que fiquemos muito bons nela, limita um pouco as nossas capacidades. Não sei se alguém compartilha dessa ideia, mas vou exemplificar: desde os 10 anos faço natação, não virei o atleta que queria; também, o recorde mundial paraolímpico dos 50 metros é 25 segundos, faço 25 metros em 50 segundos, mas, pelo menos, tenho um dom, criei uma nova modalidade de natação, existe o crawl, costas, peito, o borboleta e o bicho-preguiça que é o meu, muito lento. Como assim? Fiquei 20 anos fazendo natação, não consegui nada, resolvi fazer rúgbi em cadeira de rodas. Esse é o meu time, esse cara aqui sou eu, fomos vice-campeões brasileiros no ano passado e já fomos campeões de vários torneios, como o último em Bebedouros, São Paulo. Falo isso porque é um desafio e, às vezes, o desafio pode ser compensador, como é um desafio fazer a avaliação de controles internos em nível de atividades. Acredito que todos já tenham bastante conhecimento da área, mas o que queremos apresentar aqui, como disse, são três avaliações efetuadas no passado, não vou apresentar um caso específico,

vou demonstrar o método que foi utilizado. Como a definição de boa prática não é vinculante, vocês podem anotar, utilizar, se quiserem, e aperfeiçoá-la. Adoraria se vocês mandassem *e-mail* para mim sugerindo melhorias ao método que vou apresentar. Compromisso? Vamos ao que interessa na programação. Vou apresentar um breve histórico para contextualizar o porquê o STF começou a desenvolver essa atividade, fazer uma pequena revisão de conceitos, uma vez que a nossa colega Fernanda já antecipou bastante os conceitos. Achei ótimo, facilitou minha vida e vamos fazer avaliação de controles internos no STF. Esse método é importante porque fizemos uma avaliação do processo de desfazimento de bens do Tribunal, uma avaliação sobre a gestão dos imóveis funcionais, e a utilizamos para fazer uma avaliação do gerenciamento das demandas da TV Justiça. Vejam que são áreas totalmente iguais, processos bastante parecidos, o que afirmo é que o método pode ser utilizado em todos os casos, com as devidas modelações.

Um breve histórico, o STF não começou por acaso, houve um empurrão do TCU, acho que todos os órgãos irão ter. O nosso marco seria quando o TCU incluiu o objetivo de intensificar as ações que promoveriam a melhoria da gestão de risco e os controles internos na administração pública, isso foi colocado no planejamento estratégico. Como o Senhor Ministro Augusto Sherman falou hoje de manhã, já tem uma experiência boa de planejamento estratégico. O TCU montou uma estratégia boa e começou apoiando ação de capacitação para os órgãos: “vocês serão capacitados para fazer isso”, elaborou um estudo de anteprojeto, ou seja, “vai haver um amparo bom para que vocês façam isso”, e o que nos atingiu diretamente foram essas outras ações. O TCU exigiu que os relatórios de gestão apresentassem informações do sistema de controle interno, àquela época, 2011, não havia essa preocupação, e exigiram, também, das unidades de controle interno que fizessem uma avaliação desse sistema de controle. Por fim, para cercar-nos de vez, estabeleceram como prioridade em suas auditorias a gestão de riscos e controles internos, ou seja, nas unidades de controle interno dos órgãos do Poder Judiciário vamos ter que fazer essa avaliação tanto em nível de entidade, quanto em nível de atividade. O STF vem com essa preocupação de estabelecer aquele estatuto no qual se determina prerrogativas da Secretaria de Controle Interno, aproveitamos, então, para definir quais seriam as nossas

ações. Essa norma já vinha com o intuito de alinhar a atuação com as recomendações do Acórdão do TCU n. 1.074/2009, aquele levantamento sobre sistema de controle interno dos tribunais. Aproveitamos e incluímos a definição de avaliação de controles para poder falar: agora podemos fazer, gestor, temos o estatuto. Iniciamos a capacitação dos servidores da Secretaria de Controle Interno. Destaco o discurso que foi promovido pelo CNJ em conjunto com o TCU, o Professor Carvalho, que está no auditório, e o Professor Salvatore, partimos (?) com os outros órgãos, porque precisamos nos inspirar, é o que tento trazer para vocês, inspiração para fazer o desenvolvimento da avaliação do controle.

Destaque-se que fomos ao Banco Central do Brasil, que tem uma boa gestão de riscos, e pegamos alguns conceitos para utilizá-los, trouxemos toda a nossa capacitação, todo o aprendizado com os outros órgãos e elaboramos nossas ferramentas e matrizes para utilização na avaliação de controles internos em nível de atividade.

Antes de partir para a metodologia, vou fazer uma pequena revisão dos conceitos que estão associados, a avaliação de controles internos fundamenta-se em três conceitos elementares que todos já conhecemos que são: objetivo, aquilo que você deseja alcançar. Cada gestor pratica suas atividades dentro de um processo intrinsecamente, nem que não esteja formalizado, com o objetivo de atingir alguma coisa, falta a ele formalizar isso, só escrever no papel; o risco, que é quaisquer eventos em potencial que possam impactar o alcance dos objetivos e controles, que é o que se faz para mitigar riscos, assegurando, assim, com certa razoabilidade, que os objetivos sejam alcançados. Nossa avaliação recai sobre os controles internos. O que seria o controle interno? O controle interno é um processo de gestão que visa investigar os riscos, a responsabilidade é da administração. Hoje de manhã, foi frisado isso, a responsabilidade por fazer a gestão de riscos de classes, objetivos para identificá-los, e aplicar o tratamento adequado, ou seja, implantar os controles internos é da administração. Então, qual é o papel da auditoria interna? Já foi até respondido hoje, mas vamos frisar, a auditoria interna tem a responsabilidade de auxiliar e monitorar eficácia desse controle mediante avaliações e recomendações; avaliações em nível de entidades, em nível de atividade, o nosso foco, agora, é a avaliação em nível de atividade. O que

seria? Avaliar em nível de atividade significa verificar se esses controles estão apropriadamente concebidos e principalmente se funcionam, não adianta só ter os controles e não funcionarem. Qual é a importância disso? Parece meio óbvio, mas vamos frisar: a importância disso é a variação do controle de (?), é contribuir para a melhoria da gestão e da governança; e nessa época de escândalos e lava-jatos coibir a fraude e os desvios de recursos. Feito isso, podemos partir agora para, mão à obra, a avaliação de controles internos do STF. A apresentação do método: coloquei essa imagem porque é um desafio, fazer essa avaliação não é fácil, mas o método é simples (vocês poderão recriar, a apresentação vai ficar disponível, tem todo passo a passo que vou apresentar para vocês). O problema que enfrentamos nesse desafio foi, principalmente, teoria e prática; a teoria é perfeita para fazer a avaliação, na prática é complicada, principalmente por que a gestão de riscos na Corte Suprema da Suíça é incipiente, há um princípio de gestão de risco principalmente na área de TI, que está um pouco mais envolvida. Nem todos os nossos processos estavam mapeados, como disse, na revisão de conceitos fundamentam-se os objetivos, riscos e controle. Não temos nem os processos mapeados, como vamos fazer isso, como vamos avaliar os controles internos? Se o seu órgão se encontra nessa mesma situação, vamos poder utilizar esse método, quaisquer dúvidas e melhorias vossas senhorias poderão sugerir depois. Desafio aceito, vamos fazer. O método consiste primeiro em apresentação da avaliação, são as etapas que vamos desenvolver. Como a Fernanda disse, inicialmente você tem que fazer uma reunião para apresentar a variação para o gestor, por que é uma coisa nova e você vai tentar quebrar um gelo com eles. O levantamento e documentação assemelham-se à etapa de auditoria. A elaboração das matrizes de avaliação e controle foram as ferramentas que desenvolvemos no STF para poder fazer elaboração da avaliação de controles. Uma matriz de riscos e controles que é basicamente a que foi disponibilizada pelo TCU no curso de avaliação de controles internos; uma matriz de planejamento de avaliação de controles, que assemelha-se à matriz de planejamento de auditoria, e a matriz de deficiência de controles, cópia da matriz de achados, só que os conceitos são diferentes (vou passar a frente) e comunicação de resultados, nosso relatório final.

A apresentação da avaliação: o método que utilizamos é, primeiramente, tentar quebrar o gelo com gestor, faça uma reunião com ele e tente apresentar, quebrar um pouco aqueles paradigmas de que somos pedras e ele vidraça; aqui temos que atuar juntos, principalmente porque a gestão de risco é responsabilidade deles, não nossa, vamos estar auxiliando ele e, para isso, tem que haver a contribuição do gestor, vamos ter que convencê-lo de que estamos lá para ajudar, e é para ajudar mesmo, não é brincadeira. Aí irão dizer para a gente: sejam bem-vindos. Agora foi verdade, agora vai ser sério. Primeiro apresentamos um pouco da evolução do paradigma da auditoria, que a auditoria, inicialmente, tem aquele enfoque em conferência, identificação das irregularidades e, agora, avaliação de controles internos foca o risco do negócio e assegura alcance dos obtidos deles, ou seja, são os parceiros agora, vocês vão ter que nos ajudar, para podermos te ajudar. Apresentamos a definição de auditoria, esse é o papel de auditoria, que é uma atividade independente objetivo de avaliação e consultoria, avalia e melhora a eficácia dos processos gerenciamento de riscos, controles, e governança. A definição de auditoria interna do IIA, repassada hoje de manhã, também, e as etapas que eles vão atuar conosco, essas são as etapas que o gestor irá atuar na avaliação de controles internos em nível de atividade, que seria um levantamento processo, a validação, é importante que o gestor valide cada ação vai ter que validar nesse começo, o papel é dele, ele tem que fazer gerenciamento, tem que identificar os riscos, os controles, e a identificação de riscos e controles.

Na etapa de levantamento de documentação, a equipe de auditoria se reúne e faz uma avaliação do processo que foi escolhido e elencado para fazer a avaliação de controles internos, solicitamos, então, os processos administrativos para poder iniciar o mapeamento daquele processo, já que, infelizmente, nossos processos não estão todos mapeados. Fizemos uma análise da legislação (quando falo legislação, estou falando tudo), todas as normas internas, todas as orientações, que tiveram envolvidas no processo e desenhamos o mapeamento do processo segundo as normas. Nesse mapeamento aqui utilizamos a técnica BPMN, com o *software* Bizagi, e desenhamos o processo que iríamos avaliar na forma como a legislação determina, isso anteriormente a se reunir com o gestor. Após reunirmos,

iniciamos as entrevistas para conversar e entender com o gestor como é o processo, fazemos essa reunião, o desenho do processo (aqui a dica é não fazer diretamente no Bizagi, faça a forma mais simples possível, utilize o "Pastiche" para poder desenhar, vai desenhando facilmente) e fazemos a sua avaliação formal. Saímos daquele fluxo para esse daqui, veja que ficou um pouco mais complexo. Não há problema nisso, porque quando formos conversar com o gestor, iremos querer tudo que ele faz, não há uma preocupação ainda em separar o que é atividade de execução de atividade controle. Não há preocupação em separar o que é atividade e o que é tarefa, queremos que ele nos indique tudo que vai facilitar na hora de preencher a matriz de riscos e controles.

Quando falo para não separar as atividades, é por que a avaliação de controles internos em nível de atividades se dá no terceiro nível do mapeamento de processos; o primeiro nível seria a tarefa, a primeira coisa que ele faz dentro de um processo encaminhar o memorando para a autorização. A atividade é um conjunto de tarefas que não possui os mesmos objetivos e um conjunto de atividades será o processo, que é onde a auditoria irá atuar. A primeira matriz a apresentar é a de risco e controles, não sei se todos têm familiaridade com ela, mas consta do curso avaliação de controles internos do TCU que apresenta uma divisão das atividades execução e atividades de controle. Nesse ponto vai ser a descrita a atividade, o responsável, os objetivos chave de cada uma das atividades, a descrição dos riscos que estão associados àquelas e as atividades como um todo que estão sendo utilizadas para mitigar esses riscos. No final, quando a equipe de autoria tiver desenhado toda a matriz e identificados os objetivos, riscos, e controles, vai decidir se vale a pena ou não testar esse risco. Se você entende que o controle de verificação do grau de risco é pequeno, às vezes, nem vale a pena testar aqueles controles especificamente, apenas decidimos sim ou não. Vai testar? Sim. Não. Essa matriz determina as próximas etapas do processo de avaliação, que é a declaração dos objetivos, a identificação dos riscos, avaliação desses riscos e a identificação dos controles. Vou passar agora as etapas uma a uma, é um processo, em linhas gerais não vamos ser muito específicos de predicação dos objetivos. Antes de partir para identificação dos riscos, deve-se ter em mente objetivo de cada atividade. Os objetivos do processo são importantes para

entender o porquê dos controles estarem relacionados a eles. Como disse, o gestor, às vezes, realiza suas atividades sem ter formalizado esses objetivos, mas sabendo para que servem, falo que não é uma identificação dos objetivos, é uma declaração, irão nos declarar o que pretendem fazer com aquela atividade, declaração dos objetivos.

Para facilitar dentro da utilização do método, apresentamos aqui o modelo COSO, definindo as categorias dos objetivos gerais, que é o objetivo estratégico, refere-se às metas de alto nível; objetivo operacional, para saciar a efetividade, eficiência das operações e a salvaguarda dos ativos, o motivo de comunicação, que é a confiabilidade da informação, e a sua disponibilidade para *contability,* a responsabilização, e o objetivo de conformidade associada às normas, às leis, aderência. A avaliação dos controles internos em objetividade vai levar em consideração basicamente três objetivos destacados, que é o objetivo de comunicação, operacional e conformidade, por que o objetivo estratégico está mais associado à avaliação de controles internos em nível de entidade. Restam-nos reuniões com os gestores para a identificação desses objetivos de cada uma das atividades e os validamos.

O recorte trata da nossa matriz de risco utilizada. Temos o exemplo de uma auditoria que foi feita em cima da gestão dos imóveis funcionais, a atividade descrita era o recebimento do pedido de ocupação do imóvel funcional, o objetivo dessa atividade era avaliar o pedido para ocupação de imóvel funcional de requerentes que atendam os pré-requisitos estabelecidos na normativa vigente, ou seja, associamos aquele objetivo ao objetivo geral de conformidade, importante isso, porque associamos cada um dos objetivos de cada atividade com objetivo geral apresentado pelo COSO: conformidade, comunicação e operacional. Seguindo, agora, a segunda etapa, identificação dos riscos: após identificação dos motivos de cada atividade, o trabalho consiste em identificar os riscos chaves relacionados ao atingimento desses objetivos e os respectivos controles optados no intuito de mitigá-los. Vamos novamente apresentar um pouco mais de conceito relacionado a riscos para poder entender um pouco do método que foi utilizado. Segundo o TCU, o risco é a possibilidade de algo acontecer que tenha impacto nos objetivos sem medida em termos de consequências e probabilidades. Para facilitar a nossa descrição dos riscos, fazemos uso da dica do Professor Carvalho, que é utilizar

a sintaxe devido à causa, pode acontecer um evento que poderá levar ao efeito, impactando na admissão. Nessa sintaxe, já apresentamos os conceitos que estão relacionados ao risco que é o evento, a situação que pode impedir, ou a ausência de situação, necessária ao alcance dos objetivos; a causa: é uma associação entre uma vulnerabilidade e uma fonte, é o famoso fator de risco importantíssimo de ser identificado, porque as recomendações irão atacar as causas dos riscos; e a consequência: que é o resultado de um evento que afeta os objetivos, causam impacto em seu escopo e nas suas dimensões, escopo, tempo, custo e qualidade. Continuando, identificação dos eventos: tentamos nivelar um pouco o conhecimento dos gestores, o que seria risco, um resumo da apresentação do que seria o evento. O evento é aquela situação que pode impedir o alcance do seu objetivo. É importante não confundir o evento com o não objetivo, se pretendo atingir algo, o não atingimento daquilo não é um evento, isso aí é próprio negação do objetivo. Algo que possa ter levado a não atingir o objetivo, um erro, uma falha em alguma atividade, em alguma situação. Fizemos a relação das causas, a fonte de variabilidade, todas as fontes que foram apresentadas no curso de avaliação de controles internos e fez-se uma codificação para cada uma delas; por exemplo, a fonte “pessoas”, como chegamos a esse evento que você detalhou? Falha no processo de avaliação do pedido. Ele pode ser gerado por quê? Fizemos uma relação de causas e apresentamos para o gestor que disse: acho que, se houver pessoa sem capacitação, não vou conseguir fazer esse evento acontecer. Fomos apresentando a relação a cada fonte: fonte processo, vulnerabilidade, o processo está mal concebido, ausência, segregação, a fonte sistema, a fonte estrutura organizacional, fizemos para todas elas para apresentar quais seriam as vulnerabilidades associadas às fontes e os questionamentos, posteriormente, fizemos uma relação dos objetivos para calcular o impacto, apresentamos a ele o objetivo operacional: esse objetivo está relacionado à deficiência, à eficácia operacional. Se esse evento que você me passou acontecer, vai gerar uma ineficiência no processo? Se a resposta for positiva, já anotamos a nova codificação, objetivo de comunicação, apresentamos o conceito e a relação das vulnerabilidades e o objetivo de conformidade. Infere-se o princípio profissional, legislação aplicada e norma. Para definir, utilizamos a técnica do *tie,* uma representação gráfica que utilizamos como técnica para

facilitar a descrição de cada risco dentro da identificação. Isso por quê? O evento indesejado possui diversas causas que podem ser apontadas gerando diversas consequências, ou seja, um evento indesejado que era para ser um risco, se cada causa aqui gera esse risco, cada causa é um risco. Uma das auditorias que fizemos, levantamos 28 eventos, uma média de cinco causas para cada, ou seja, um processo tinha 140 riscos associados, nessa hora em que o gestor fala: obrigado, não sabia que estava sujeito a tantos riscos dentro desse processo. Nossas propostas irão auxiliá-lo nesse sentido. Essa é a nossa gravata-borboleta. Apresentamos aqui a descrição do processo, a descrição da atividade, o objetivo dessa atividade e a descrição do evento indesejável levantado pelo gestor. No exemplo da descrição, a ocupação do imóvel funcional era a atividade de recebimento do pedido de ocupação do imóvel, o objetivo que era receber e analisar o pedido, o evento indesejável era: falha na análise do pedido poderá levar à concessão de permissão de uso à permissionário que não atende aos requisitos legais. Solicitamos: gestor, qual é a causa, o que pode gerar isso aí? Ele foi respondendo aquelas relações para nós. Qual a consequência disso? Ele respondeu os objetivos. Depois fica fácil, é só fazer a transcrição e teremos todas as causas do evento desejável e as consequências. Após isso, fazemos a validação desses riscos, porque atuamos com o gestor, quem identificou os riscos foi ele, nós só fazemos uso dele, a matriz de riscos, controles (no caso a que apresentamos) e a descrição transcrita daquele primeiro risco devido à má concepção do processo, ausência de bloco que adote uma definição clara das responsabilidades e funções das unidades. Podem ocorrer falhas na avaliação do pedido de ocupação que poderão levar à concessão de permissão de uso à permissionário que não atende aos requisitos legais, o que gera: degradação da atividade, inflação à legislação aplicada, impacto negativo na imagem do Tribunal (é bem forte quando você lê assim), isso facilita para poder chamar a atenção do gestor que precisa tomar uma atitude para resolver. Após, avaliação dos riscos, que, basicamente, é utilizar as matrizes de escala de avaliação quanto à probabilidade, ao impacto e a multiplicação dos graus apresentados, irá gerar o nosso grau de risco, no caso, temos aqui a matriz de risco. Para esse exemplo que foi dado, o gestor avaliou o impacto, a probabilidade, que gerou um grau de risco “oito”, amarelo médio e identificação dos controles. O destaque na

identificação dos controles (lembra que falei na hora do levantamento que queremos tudo que ele faz?). Se ele adota a matriz de risco, começamos a entender o processo não pelas atividades, mas pelos objetivos de cada atividade. A forma como ele faz já é o controle, já se consegue identificar facilmente os controles que eles estabelecem para cada uma das atividades. Os controles são conceitos, processos organizacionais, efetuados no intuito assegurar que os objetivos sejam alcançados. A matriz de planejamento de teste e controle: nossa matriz de planejamento de auditoria, que detalha os procedimentos que são feitos para testar os controles. É importante lembrar, na hora do levantamento há vários achados, temos instinto de auditor, e na hora do levantamento já vamos verificando que algum critério não foi obedecido, é um achado. Vamos guardar esse momento agora para essa parte em que trazemos os achados encontrados e identificamos os problemas dos riscos dentro da definição da escala de problema que é o risco que se materializou. Agora temos os primeiros deficientes de controle facilitando. Programação de novos testes: essa é nossa nova matriz de planejamento, aqui, no caso, nos programamos para essa atividade controle realizar um exame documental, um *benchmarking*, uma entrevista, e estabelecendo os prazos; após, uma crise de deficiência de controles. Quando você chegar nessa aqui, vai estar praticamente escrevendo o relatório final, pois já apresenta as deficiências, valora o controle e importantes recomendações. Na hora de relatar as deficiências, é importante apresentá-las de forma que as suas causas e consequências, ou seja, os fatores de risco, aqueles relatados no risco, vulnerabilidade na fonte tal, gere essa situação e a consequência é a exposição àquele risco. Aqui trazemos os riscos de volta. Se você não fizer uma melhoria nessa deficiência de controle, você vai estar exposto a esse risco de grau tal, isso é que vai gerar a preocupação do gestor e vai levar o controle; no caso, a equipe de auditoria e realiza os testes e define, com base na escala de avaliação de controle, e classifica de inexistente a forte, e multiplica para gerar o risco residual.

Por fim, propor as recomendações, lembrando que devem buscar mitigar os riscos, atacando as causas. Esse é o recorte da nossa matriz de deficiência e controle que é um pouco extensa. Irei apresentá-la de forma bem sintética para o caso do exemplo: ausência de verificação das condições legais do

permissionário do servidor para a ocupação dos imóveis funcionais. É importante destacar, “descer” lá em cima, porque, diferentemente em uma auditoria, não temos achados, achados é o que contraria o critério em uma deficiência de controles. Temos deficiência de controles, então colocamos uma terminologia de “descer”. A situação encontrada: a nossa situação administrativa referente aos imóveis, que foram ocupados por servidores revelou que somente em um caso foram anexados comprovantes de verificação de requisitos. Essa é a situação encontrada com um teste de exame documental. A causa: voltamos para o fator de risco e apresentamos a má concepção do processo, que não envolve uma etapa de verificação legal para usufruto da permissão e uma ausência de norma interna para regulamentar e compilar os requisitos legais. A falha na avaliação do pedido de ocupação é o risco em está associado, pode levar essa concessão de permissão de uso a permissionário que não atende requisitos.

Essa é a avaliação do controle efetuada pela equipe de fiscalização, o controle, que, nesse caso, era inexistente. A ausência desse controle possibilita a utilização indevida de bem público, prejudica a constatação e extinção da permissão de uso, e acarreta ineficiência daquelas atividades. Lembrando que o risco é potencial, isso aqui não está materializado, não é um problema, estamos apontando o que pode acontecer caso não sejam estabelecidos os controles. Propomos recomendações que atacam diretamente as causas, nesse caso, foi atacado entre as competências da Secretaria e Gestão de Pessoas a verificação dos requisitos legais, ou seja, estamos alterando o processo que estava mal concebido, agora haverá uma etapa de verificação e editar uma norma, nesse caso, está se atacando a falta de definição clara das responsabilidades de funções e outros requisitos estabelecidos.

Este é um relatório final de fiscalização e controle. Apresentou-se aqui um resumo, um motivo, a visão geral do objeto, descreveu-se para o gestor a metodologia que foi utilizada, parte-se para a deficiência de controle no qual se apresenta uma situação encontrada, as suas causas, consequências, a avaliação do controle e um adicional nesse primeiro caso. Apresentamos um comentário aos riscos (isso por que o gestor não os havia identificado ainda) que identificamos, agora vamos ter que fazer alguma coisa. Acrescentamos estes comentários para falar: gestor, o senhor pode tratar esse risco. Nesse

caso utilizado, por exemplo, o risco associado à falha na avaliação do pedido de ocupação, havia sido comentado que já tinha sido tratado na deficiência de controle e foi reapresentado o que havia sido proposto. Solicitou-se aos gestores a apresentação do plano de tratamento dos riscos. Se forem tratados todos os riscos, já irão atender todas as deficiências que foram constatadas e todas as recomendações que foram propostas.

Qualquer dúvida, vocês podem perguntar, vou estar esses próximos dias sentado ali atrás.

APRESENTADOR: Agradecemos a exposição do Senhor Tiago Rodrigues, passaremos às perguntas que podem ser feitas oralmente dessa vez. Temos as servidoras com os microfone, quem quiser fazer alguma pergunta, é só levantar a mão.

A SENHORA ELIZABETH (TRE–RJ)

Temos muita dificuldade na hora de identificar os riscos quando fazemos o trabalho de controles internos em nível de atividade, normalmente dá muito trabalho. Ouvi que o Senhor fez várias questões para cada objetivo do COSO. O Senhor extraiu essas perguntas do material do COSO II ou pensou nas perguntas relacionadas àqueles objetivos?

O SENHOR THIAGO RODRIGUES

Foi a segunda situação. Todo esse método foi baseado nas variações de controles internos do TCU. Pegamos a definição do objetivo geral. Posso até voltar na tela, se quiser, por que poderíamos associar a tal situação. Para voltar aqui é complicado. Apresentamos outra definição do objetivo, por exemplo, objetivo de conformidade, objetivo operacional, está relacionado em conformidade com as leis, regulamentos aplicáveis, normas, políticas. Questionou-se exatamente em cima dessa definição. Fere um princípio constitucional? Se aquele evento vai gerar uma situação que irá ferir um princípio constitucional, já gera um nível estratégico, porque o princípio constitucional eleva o impacto no caso. Fere a legislação aplicada? Fere a

norma? Vai diminuindo a graduação, no caso, a legislação e a norma. A comunicação, também, foi a mesma situação, pegamos do conceito e geramos as questões. Todas nesse sentido.

A SENHORA TÂNIA (TRE-MG)

Boa tarde, Tiago, uma dúvida que sempre acontece, agora estamos começando a trabalhar com controles em nível de atividade, já fizemos em nível de entidade em 2011. Queria te perguntar sua sugestão em até que nível a auditoria interna deve descer em um mapeamento de processo de uma área que não mapeou o seu processo? Exemplo, você chega, vai mapear o processo para fazer toda essa identificação dos controles, dos riscos. Até onde a auditoria interna deve descer no nível de detalhe no mapeamento? Qual é a sua sugestão?

O SENHOR THIAGO RODRIGUES

Como foi falado hoje de manhã, na escolha do processo deve haver sempre a utilização do bom senso junto com a administração. Qual o processo que teria mais prejuízo para ser escolhido? Dentro do nível do processo, diria que não descemos, subimos, por que saímos da tarefa da atividade para aquele processo. Pode não ser o processo, pode ser uma etapa, um subprocesso, mas se sobe, não é descer, por que, às vezes, como não estão mapeados, não estão devidamente formalizados os processos dentro do órgão, acaba se escolhendo um processo e depois quando chega lá se descobre que não era o processo, ainda há etapas, subprocessos, e aí se perde, por que terá que ser feita uma avaliação em cima de vários processos. Isso vai ser complicado.

A SENHORA TÂNIA (TRE-MG)

Houve uma experiência que tivemos que chegamos a um setor e a proposta inicial era mapear quatro processos que seriam simples. Foram três processos de poucas atividades, mas pegamos um que deu problema; até que

nível, depois de toda uma conversa com o gestor de definir os processos que mereceriam maior atenção, era para melhorar a atividade daquele setor com muitas reclamações com relação ao seu atendimento, chamados na ouvidoria? Entramos para uma melhora, minha sessão é de auditoria operacional, estamos diretamente relacionados com resultados. Ao antecipar a nossa chegada para combinar com o gestor o objetivo, ao mostrarmos a opção e perguntar sobre os processos críticos, qual o merecedor de uma análise da auditoria, foram indicados vários processos. A princípio, no memorando feito pelo gestor, tratava-se de coisas relativamente simples, três processos foram simples e conseguimos fazer os seus mapeamentos, identificamos pontos de controle, os riscos etc. Um processo foi muito complicado. A dica é boa, não descer, subir sempre.

O SENHOR THIAGO RODRIGUES

Subir. A tarefa é a atividade para a próxima etapa.

A SENHORA TÂNIA (TRE-MG)

Obrigada.

O SENHOR THIAGO RODRIGUES

Nesse caso, tivemos essa experiência também, porque a gestão dos imóveis funcionais envolveu três subprocessos e tivemos que fazer dos três, a ocupação, a estadia e a desocupação. É um aprendizado. A utilização do método vai gerando aperfeiçoamento a cada medida.

O SENHOR MAURO GUIMARÃES

Secretaria Interna da Presidência da República

Thiago, parabéns pelo trabalho. Gostaria de saber sua opinião em relação ao momento de se fazer avaliação da atividade e de deixar para um segundo momento a avaliação do controle interno existente, seja para ter uma maior abertura do gestor, seja para ter uma maior maturidade do auditor. Qual

a sua opinião, sua experiência, o que você acha ou pode ser feito de um conjunto em uma mesma etapa?

O SENHOR THIAGO RODRIGUES

É possível fazer em uma mesma etapa. Mas para facilitar o trabalho, torná-lo mais sistemático, você solicita tudo, depois você vai identificar naquela situação o que é controle e o que é execução. Você vai conseguir identificar a forma como o gestor faz, será o controle, quando você entender o processo pelos objetivos de cada atividade, vai ser muito fácil identificar o que seria controle. Por exemplo, se o gestor solicita uma autorização, esta pode ter um documento modelo, pode ter um *check list*, então, são controles pontuais que você pode identificar nessa atividade. Quando você solicita tudo para o gestor, o objetivo é obter autorização para executar tal atividade, tal procedimento, esse é o objetivo, como o gestor faz isso, aí são os controles, você consegue identificar depois, posteriormente.

O SENHOR MAURO GUIMARÃES
Secretaria Interna da Presidência da República

Na sua experiência hoje para avaliar o controle, o que o Senhor acha?

O SENHOR THIAGO RODRIGUES

Para avaliar o controle é só após os testes.

O SENHOR MAURO GUIMARÃES
Secretaria Interna da Presidência da República

Não, em uma etapa, em um tempo maior, outro ano, não ficar naquele exercício, ou o Senhor acha que daria para facilitar?

O SENHOR THIAGO RODRIGUES

Na verdade, até ressaltei a identificação dos riscos, a declaração de motivos é da administração. A priori, na teoria, o trabalho de avaliação de controles internos inicia na matriz de planejamento e testes. Toda aquela etapa anterior era para ter sido efetuada pela administração, nesse momento estamos fazendo por que eles não fizeram e fazemos juntos com a administração.

APRESENTADOR: Temos uma última pergunta aqui

AUDITÓRIO: Boa tarde. Gostaria de saber a quantidade de servidores na equipe e se houve divisão nas tarefas, cada um atacou um procedimento da auditoria ou se todos fizeram tudo?

O SENHOR THIAGO RODRIGUES

Sim, houve uma divisão. A equipe era formada por quatro servidores da sessão de Acompanhamento da Execução, na matriz de planejamento dividimos as responsabilidades, no planejamento dos testes, cada servidor responsável e o período que foi definido. Há um exemplo do *slide* que pode ser verificado também.

APRESENTADOR: Agradecemos novamente a exposição do Senhor Thiago Rodrigues. As demais perguntas serão respondidas por *email* com cópias para todos os participantes. Quem desejar fazer perguntas é só encaminhar para a nossa organização por escrito.

O SENHOR THIAGO RODRIGUES

Muito obrigado.

APRESENTADOR: Convidamos agora a Senhora Carla Timóteo para apresentar “A Boa Prática - A Importância dos Papéis de Trabalho no Processo de Auditoria”. Carla Timóteo é Contadora e Bacharel em Direito, com especialização em Direito e Processo Administrativo, na área privada exerceu

atividades como Contadora e Auditora Júnior na Auditoria Independente, no TRT da 23ª Região atuou nas áreas de Gestão de Pessoas, Diretoria-Geral e Secretaria Administrativa, bem como na elaboração de minutas de acórdãos, e desde 2012 atua na área de Auditoria e Controle Interno, exercendo direção da Secretaria de Auditoria de Controle Interno no período de janeiro de 2012 a Dezembro de 2015.

A SENHORA CARLA TIMÓTEO

Boa tarde. Depois da apresentação do Thiago Rodrigues deu até um alívio. Parabéns, Thiago Rodrigues, você deu uma mexida com a plateia, final já de expediente é um desafio estar aqui agora, quase 6 horas da tarde. Para começar a animar, queria que levantasse a mão quem esteve no primeiro fórum? Para quem esteve em Cuiabá, Ubuntu, para quem não esteve, é um prazer conhecê-los.

O tema que vou tratar tem a ver com um tempo não muito distante, no início de carreira, trabalhei na Auditoria Independente como Auditora Júnior, o proprietário dessa empresa tinha vindo da *Price*, naquela época trabalhávamos com os papéis de trabalho todos manuais, é um tempo não muito distante, mas ainda não havia toda essa tecnologia que temos hoje, fazíamos os papéis de trabalho manualmente, e, como jovem adolescente, amava os papéis de trabalho, eram aqueles papéis de sete por trinta e quatro colunas quadriculados em vermelho, e usávamos aquele lápis de duas cores preto e vermelho para fazer marcações. Como o colega leu aqui, tenho pouco tempo de controle, tenho quatro anos e meio, quando cheguei na unidade de auditoria, uma das coisas que me chamou a atenção foi a questão dos papéis de trabalho e, por isso, que vou falar sobre eles hoje.

Vou tratar um pouco de teoria, mas vou tratar da prática também, acho que os dois andam juntos e não vou ter vergonha de expor algumas coisas que aconteciam não muito tempo atrás no nosso Tribunal, inclusive tenho autorização do meu gestor, porque estamos aqui para aprender e para construir um caminho melhor juntos. Uma coisa que ainda falo para meus colegas e trago para vocês vai parecer um pouco pesado, mas é uma realidade que a vivenciamos e tenho evidências disso. Será que isso acontece? Será que

isso acontecia? Papel de trabalho é documento, não é rascunho, penso que é forte, mas penso também que isso que, às vezes, ainda acontece nas nossas unidades, é por que não recebemos uma formação específica de auditor, viemos de uma transição, fazíamos exames de processos, eu atuava como assessora jurídica e estava acostumada somente a relatar o que via nos processos, pegava aquilo, virava um parecer, se estava conforme ou não, e não recebemos uma formação de auditor, existe uma formação que precisamos buscar, hoje vocês ouviram isso aqui do TCU, muito bom, fiquei bem feliz. Como estamos tratando os nossos papéis de trabalho? Como estamos documentando o nosso trabalho? Estamos tratando nosso papel de trabalho como rascunho ou como documento? Estou tratando como documento. Como estamos documentando esse trabalho? Como estou documentando o meu trabalho? Acho isso muito importante, porque não basta dentro de uma equipe de seis, vamos falar, três terem consciência do que é o papel de trabalho, e três não terem, ou um não ter, porque o trabalho é um conjunto, se um não segue as regras que devem estar estabelecidas, vai prejudicar todo o conjunto. Como os papéis de trabalho são documentos e não são rascunhos, vamos ver aqui as funções dos papéis.

O conjunto de papéis de trabalho deve nos auxiliar no planejamento, na execução, e na revisão dos trabalhos. Estamos acostumados com equipe, com o líder ou supervisor, e os auditores que servem para documentar e evidenciar o nosso trabalho executado, fundamentar a conclusão e a opinião do auditor, e serve, também, de base para avaliação de qualidade e melhoria da auditoria. Aqui, outra frase que penso que pesa, mas que também costumo falar: “o papel de trabalho não é documento pessoal do auditor”. Vivemos a experiência de revisar um trabalho, na hora da revisão, já no relatório, está faltando alguma coisa ali que pensávamos que deveria ter, chamamos o colega que tinha a resistência com a questão da documentação e de como tratar esses papéis, de como trazer a informação, às vezes, vou fazer, por exemplo, uma auditoria no almoxarifado, você vai lá e faz uma contagem e detecta algumas irregularidades, vamos dizer, viu material com embalagem violada, material com data de validade vencida, você vem com tudo na cabeça, vai lá e já escreve na matriz de achados, não é para ser assim. Você quando vai lá fazer esse exame tem que ter um papel de trabalho pré-elaborado e o que você viu

lá tem que relatar nesse documento, não tem que levar na cabeça e passar direto para o relatório ou para a matriz de achados, tem que estar tudo registrado ali, porque, quando for vir a revisão, quem for rever, não precisa estar com você do lado para estar contando o quê aconteceu, tem que registrar tudo dentro do papel de trabalho, não é um documento seu, é um documento do trabalho. O que deve haver no papel de trabalho: tem como requisito completabilidade, precisa ser completo por si só, deve mostrar começo, meio e fim. Se for fazer inspeção no almoxarifado, o que vir lá tem que estar tudo registrado, como exemplo: o que registrar? Tem que se pensar que tem que constar quantitativamente e qualitativamente as informações necessárias para entender o que se percebeu, que se visualizou. Concisão: tem que estar tudo lá, você não tem que estar ali. E se você morre? E se você vai tirar férias durante o trabalho? Se ficar doente? Deve haver raciocínio lógico, uma sequência lógica, os papéis têm que ser feitos com capricho, sem imperfeições, sem incorreções.

Como disse, amava os papéis de trabalho do passado, eram lindos, sou mulher, vou para a menina, parece que isso é só coisa de menina, não é, brincamos e vamos evoluindo aos poucos. Na nossa equipe, antes era só eu de menina, agora já temos uma colega, aliei-me a ela: ajuda-me a convencer os meninos a trabalharem no papel de trabalho, a fazer o papel de trabalho com o mais capricho, com os requisitos que entendemos que existem. Estamos ganhando aos poucos, estamos evoluindo. Depois isso passa a fazer parte do dia a dia que começamos a sentir falta. Os meninos estão comprando gradativamente a ideia e a questão de pegar jeito. Não estou inventando isso, vocês verão no final, vou trazer a lista das normas, está tudo nas normas. Identificação do nosso trabalho: O que os papéis de trabalho devem conter a identificação do trabalho, a identificação de quem preparou, executou, revisou e aprovou a descrição do seu conteúdo e da finalidade, assinaturas e datas. Quantas vezes estamos auditando, olhando documento, e percebemos que não está assinado pelo ordenador de despesa, isso aqui não tem data, ou tem uma assinatura e não tem um carimbo. E o nosso papel, como está? Temos que ser exemplo, não somos perfeitos, estamos aprendendo, mas temos que começar a assimilar isso, adquirir essa cultura. O que cobramos? Temos que nos cobrar também. Imagina se fossem fazer a auditoria inversa, de lá para cá,

como é que seríamos vistos? Temos que nos preocupar com isso. A codificação: os papéis devem ser organizados de um modo lógico e uniforme, uniforme em tamanho e aparência, econômicos, limpos, claros, concisos e completos, limitados a assuntos relevantes e significantes. Tudo isso está dentro das normas que encontramos no IPPF - Normas de Desempenho. Vou mostrar um exemplo dos nossos papéis, o que já têm desses requisitos, primeiro, padronizamos como se fosse um papel timbrado da nossa unidade, criamos um modelo de formulário padrão, chamamos de modelo de formulário, modelo paisagem, tem que haver identificação do que é o papel do trabalhador, para que se presta. Aqui, por exemplo, temos auditoria de gestão do exercício 2015, esse documento está como exemplo, um *check-list,* falamos que na auditoria da gestão esse documento é um *check-list* com objetivo. Colocamos esses três elementos com o trabalho principal, o que é que aquele papel de trabalho está buscando e o objetivo no cabeçalho. Trouxemos aqui a logomarca do TRT, isso aqui, agora, é padrão, é a identidade visual do Tribunal, e criamos do lado direito esse ciclo onde colocamos a codificação; daqui a pouco vou trazer o exemplo da codificação. Dentro desse papel, já criamos um modelo embaixo, às vezes, um papel de trabalho mais complexo; no nosso caso, estamos com uma equipe com dois auditores novos, então, quando o papel do trabalho é elaborado, esse é revisado pelo líder e pelo supervisor, dependendo da complexidade, fazemos em equipe. Há um lugar aqui que ainda coloca “elaborado por”, se for individual, e, se for revisado pela equipe, coloca “realizado pela equipe”, depois executado por quem, e sempre há revisão. A revisão é muito importante, temos que marcar, aprender a fazer, porque muitas vezes se faz a revisão, mas não se registra que fez. Outro modelo, para que se tenha uma noção de como que está um papel de trabalho hoje já com esses requisitos, aqui é um papel do trabalho, fizemos um questionário que encaminhamos para o gestor, inclusive, já seria o resultado final, sabendo que ele já está com as datas em que houve revisão do líder, revisão do supervisor. No rodapé, padronizamos colocar o caminho em que está arquivado esse documento. Quando encaminhamos o formulário para a unidade, todas as unidades que receberam algum formulário, agora, nessa auditoria de gestão que estamos fazendo, já foi com a identidade visual da

nossa unidade, eles olham e já sabem que é da auditoria. O trabalho fica apresentável.

Aspectos importantes na organização dos papéis de trabalho: adoro essa parte, vocês vão ver por que. No registro das informações, você tem que procurar fazer da forma mais adequada, racional, e lógica. Nesse trabalho que estamos fazendo, como disse, temos dois colegas iniciantes e estamos sentindo muito isso, que o colega que ainda não tem experiência nos chama e fala: para esse objetivo, como será a melhor forma de documentarmos? Então, sentamos, estudamos, fazemos, criamos aquele papel de trabalho que achamos adequado. Às vezes, durante a execução do que está pedindo daquele papel de trabalho, vimos que precisa mudar e mudamos, não é uma coisa que é estática. A codificação é aqueles símbolos que colocamos no lado direito lá no alto, no cabeçalho, serve para organizar e arquivar os papéis; em regra, usamos letra e número e pode usar, adicionalmente, cores; números, para ampliar o número de papéis que você pode criar dentro de uma sequência lógica e irão existir os papéis mestres e os subsidiários. O mestre, por exemplo, dentro da matriz de risco, no caso da auditoria de gestão, havia matriz de risco de conformidade das peças, de planejamento organizacional e de gestão de pessoas, vamos descendo e criando uma codificação lógica. Vou voltar no final para mostrar a codificação, como que está hoje o nosso arquivo de papéis e trabalho dessa auditoria. A indicação dos exames: temos que indicar os exames, podemos indicar por meio de tiques explicativos, das letras explicativas, e das notas, normalmente vejo que não se usa. Quem aqui costuma usar algum desses critérios que trouxe, que usa codificações no papel de trabalho? Vi que aqui, no papel de trabalho dos colegas, que apresentaram alguns, tem codificação, mas gostaria saber depois se vocês usam esse método, trazer uma sequência lógica no final, que os papéis vão ficar todos agrupados com uma codificação, vamos dizer, única, não vai ficar papel perdido. Aqui alguém usa indicação dos exames por meio de tique, letra ou nota? Por nota. Se formos estudar, buscar na teoria, temos que indicar os exames que servem para tirar o que está aqui. Você confere, calcula (vou mostrar para vocês como era antes e como está ficando). Aqui, é exemplo da codificação, estes seriam os papéis mestres, as matrizes que criamos nessa auditoria. A auditoria foi padronizada assim: Auditoria de gestão (AG),

fiscalização de almoxarifado, por exemplo, é FA; fiscalização de folha de pagamento é FP. O nome principal da auditoria, criamos o código padrão, então, vai descendo com o nível lógico de uma sequência, um contido dentro do outro, do maior para o menor e do menor para o maior. Os tiques: servem para indicar o exame, foi contado, foi feita a conferência de cálculo, verifica se o ISS está certo, se o imposto de renda foi calculado certo, retido? Você calcula, mas não indica que fez, serve para demonstrar que você fez, tem que ser simples e objetivo. Os critérios bases para o uso dos tiques: têm que ser simples, claros e inconfundíveis. Não temos que usar símbolos difíceis e nem evitar usar letra e número, tique é tique. Podemos usar cor para destacar, tem que se tomar cuidado para não usar muito tique em um papel de trabalho só, senão você fica tonto, tem que se ser explicativo, você bate o olho e sabe do que é que está falando, o que foi feito, de preferência, colocar o tique dentro do papel de trabalho onde está feita a referência, exemplo, exame de nota fiscal . O tique não pode só ser usado para essa coisa não, você dá o nome para o tique. Existem tiques que são padronizados mundialmente, calculados, conferidos. As letras: as letras explicativas servem para complementar uma informação do tique. Por exemplo: uma lista de bens em que foi conferido no estoque 30 itens, dos 30 itens, 50% você vai descrever de 1 a 30. Nos itens 5, 10, 15, você viu que 50% daquele material que você examinou, por exemplo, estava com embalagem violada, então, você coloca um “a” em frente. Lá em cima você já colocou um tique que examinou fisicamente os itens, então, você complementa naqueles que tiveram problemas com a letra explicativa, por exemplo, examinados fisicamente, você complementa com as informações com as letras explicativas. As notas: são mais amplas, servem para uma explicação de ordem geral, como, por exemplo, você pode falar na nota a extensão do exame do trabalho executado, o critério de seleção de amostra, seleção de itens estoque identificados para contagem física. Você tem que ter sempre em mente que as coisas não têm que ficar só na sua mente, têm que ficar registradas Esse é um exemplo de uma nota explicativa de uma colega que fez o trabalho de fiscalização no almoxarifado, estava na cabeça dela, estamos nesse trabalho de orientação e de aprendizado, disse: temos que escrever como você selecionou a amostra, ela criou, então, a nota explicativa para isso. Vou dar os exemplos, vou mostrar como que ficou a nossa codificação, uma

parte da nossa pasta de papéis e trabalho da nossa auditoria de gestão: vejam a matriz de riscos e controles AG 1.0, a matriz de planejamento AG 2.0, aqui, como vai ficar apresentável no final do trabalho, todo documentado, codificado, em uma sequência lógica.

Isto é um papel de trabalho de uma colega que fez a fiscalização do almoxarifado, vou mostrar para vocês: aqui, não está aparecendo o tique. Aqui em cima na coluna “saldo à contagem” era para ter o tique (examinado fisicamente). Dentro dessa amostra, sabendo que alguns têm a letra “a” e a letra “b”, já está usando uma letra explicativa. A letra “a” diz: conforme a explicação dada pelo responsável da unidade, ocorreu uma reclassificação do item. Outra aqui informa que as embalagens eram consumidas. Logo que chegavam eram dadas as baixas. Aqui, vai complementando a informação, está começando a trabalhar com os tiques, com as letras e, aqui, embaixo, como estão fazendo uma fiscalização mensal com seleção do almoxarifado. Aqui, esse papel de trabalho, se vê o que foi orientado, eles pegaram todos os itens dessa tabela; mensalmente eles vão selecionando e ela vai abrindo, seleção de abril, seleção de maio, fica documentado desde a origem. De onde ela pegou? Aqui embaixo está a nota explicativa que ela colocou de como foi feito, então já está no papel de trabalho dela. **Sou muito crítica**, vou criar coragem e mostrar para vocês, este é um papel de trabalho de alguns anos atrás, quem trabalhou com esse papel fez muitas anotações, até usou tique, fez cálculo, pagou de novo pela portaria tal, identificou, havia achados aqui, repetiu pela portaria tal, também. Veja como ficou documentado, isso aqui tá guardado. Isso é para mostrar como evoluímos, e, graças a Deus, estamos aprendendo e melhorando. Este outro até que não foi risco, ticou. Olha aqui, isso aqui poderia estar tudo referenciado com tique, com letra explicativa. Vamos usar aqui atributos de controle, acesso e arquivamento dos papéis de trabalho. Os papéis de trabalho são de propriedade da organização, não é do auditor, já disse, e não é da unidade auditoria, é do Tribunal.

O acesso aos papéis: o acesso fica sob o controle da unidade de auditoria interna. Quando pessoas de dentro da organização quiserem ter acesso, o responsável, inclusive auditores externos, de repente, dentro do aumento, podem ter, o responsável pela unidade, no caso, o secretário, pode dar esse acesso, quando forem pessoas de fora, só com autorização da outra

administração. No TRT (não sei se nos tribunais de vocês já regulamentaram a LAI) acabou de regulamentar, e na nossa resolução fala que o trabalho de auditoria para ser fornecido, é assim classificado, e precisa autorização da alta administração (estou falando da presidência). Como que arquivamos? Não há uma regra específica, temos que pensar na melhor forma. Outra coisa, pode haver os papéis de trabalho permanentes, todo ano você vai fazer fiscalização de almoxarifado, você já pode criar uma pasta permanente para colocar toda a legislação, você só atualiza, inclusive aqueles transitórios, que são aqueles que você usa no ano.

Revisão dos papéis: serve para quê? Para garantir que o que está sendo relatado pelo auditor tem o devido suporte nos papéis. Como o exemplo que citei, no caso, estava revisando o relatório e tive dúvida, procurei nos papéis de trabalho, mas não encontrei nada. Esse colega que tinha resistência perguntou: onde está escrito que papel de trabalho tem que estar documentado? Tem que estar aqui bonito, leia nas normas. Vamos buscar as normas? Chamei o colega e fui perguntar (veja como é um aprendizado), ele percebeu, e disse: busquei nos papéis e não achei. Nem de cabeça ele estava lembrando que já tinha passado um determinado tempo, ele percebeu que precisaria ter anotado, sentiu falta. E teve que fazer o quê? Buscar o processo para ver o que era. Em regra, deve ser feito por quem tem mais experiência, pode ser o secretário, o supervisor, mas também pode delegar para um auditor que também tenha mais experiência. Isso aqui é importante, às vezes, fazemos a revisão junto com o colega e já vamos corrigindo, anotando, o que formos encontrando sem deixar evidência. É importante deixar evidência da revisão, ainda estamos criando isso. Há as duas formas, estamos começamos a usar o *software Redmine* que está nos ajudando, por exemplo, lá está todo o fluxo do trabalho, quem tem que fazer o quê, o auditor vai executando e passando para mim, no caso dessa auditoria, como líder, depois passo para o Marco, como supervisor. Dentro desse *software,* já fiz isso, registro o que penso que o auditor tem que rever e devolvo para ele. Com a outra colega, fomos fazendo juntas, já fomos corrigindo (preciso registrar). Depende da situação, pode ser por essa forma ou, se for todo eletrônico, penso que pode no *Word*, naquelas revisões do programa, ser uma forma de se registrar.

A nossa equipe e as normas de referência: temos a Norma Brasileira de Contabilidade que trata da auditoria interna, lá fala sobre o papel de trabalho. Aqui as principais normas que vi que tratam de papel de trabalho, de como documentar todas de IPPF, são normas de desempenho. Se formos buscar nas normas, vamos encontrar tudo isso que falei, talvez não as “florzinhas”, mas está tudo escrito lá, sério, temos que buscar.

Vou pedir licença ao Diocésio para falar um pouco da questão de buscarmos proficiência. Não se vocês sabem, mas eu quem criei o grupo de *Whatsapp* em uma reunião técnica que houve no CNJ em 2014, de lá fomos reunindo os colegas, vimos que há tribunais mais avançados, outros mais atrasados, em termos de conhecimento técnico, de desenvolvimento, às vezes, limitações pela própria administração. Quando comecei, pensei na questão da formação do auditor, onde iria buscar isso, fui procurar o IIA, e aí, pasmem, foi em 2014, telefonei para o IIA e fui assuntar, perguntar o que era o IIA, qual o seu papel, eles não conheciam o Poder Judiciário, estavam mais voltados para a área privada. Chegaram a conhecer a organização pública, mas até hoje não conhecem, infelizmente, mas estão conhecendo. O que nos ajuda é que o TCU já conhece o IIA e tem falado para seguirmos as orientações do IIA. Liguei, consegui falar com o diretor-executivo deles na época, e marcamos uma reunião lá no Tribunal de Justiça Militar de São Paulo, porque o escritório do IIA fica em São Paulo. O Leandro, que é o Coordenador de Auditoria, fez a reunião, participaram eu, o TRT de São Paulo, o Tribunal de Justiça de São Paulo, e o TRE. Fizemos uma reunião para conversar sobre quem éramos, o que estávamos buscando, e o que o IIA poderia fazer. Começamos falando dos treinamentos, desenvolvemos juntos áudio 1, que era bem o nível iniciante, depois fizemos o áudio 2, nível intermediário. Para vocês terem uma noção, eu, Leandro, e Mário Krieger, do Paraná, fomos quem os ajudaram a elaborar a apostila que é usada no treinamento na área pública, desenvolveram o material e nos mandaram, só que trouxeram exemplos da área privada, mas não pode. Começamos a orientar e trouxeram materiais mais voltados para a nossa área. Depois dessa reunião, já tivemos outras.

Se minha memória não me trair, sempre que vou a São Paulo (já me perguntaram por que vou tanto a São Paulo, tenho uma filha que mora em São Paulo, tinha duas e agora só tenho uma) e sempre aviso ao Leandro,

costumamos fazer reunião, já fizemos até *Skype*, eu de férias, com o grupo. Quando vou a São Paulo, faço contato com o pessoal do IIA. Estão pensando em nós? Lembra-se de nós? Para vocês terem uma noção de como eles estão avançando e indo rápido, estão dando treinamento para o pessoal do Exército, estão capacitando com esses treinamentos. Este mês o Instrutor Sérgio Maciel, que esteve em Cuiabá, vai passar um mês inteiro em Campo Grande dando áudio 1 e áudio 2 para o pessoal da Controladoria Geral do Estado, 60 participantes. Está esta semana lá fazendo treinamento. Estou sempre em contato com eles, pensando na gente.

Falando das certificações, sou apaixonada, tenho duas apostilas que estão aqui, quem quiser ver. Em Cuiabá, levei para vocês verem, só tinha uma, comprei as três do QIAL. O pessoal da CGU de Cuiabá é maravilhoso, participaram do primeiro fórum, não vieram aqui porque está tendo um evento lá em Foz do Iguaçu, mas para o terceiro, se tiver, falaram que estão dentro. O pessoal lá é muito estudioso também. Esta é a apostila para a prova 2, a prova 1 é a metade dessa apostila, não é difícil, é muita coisa. Para você poder fazer a prova, tem que conhecer não só a teoria, mas a prática, porque ele vai testar o seu nível de conhecimento de aplicação da teoria na prática, só que eles se treinam para isso, aqui é uma forma de treinar. O Kleberson da CGU falou: Carla, o QIAL 1 é fácil, o 2 é médio e o 3 é pesado. A apostila é bem consistente. Aonde você encontra isso? No *site* do IIA você faz a aquisição. Fora isso, eles têm um treinamento que se chama *Gleim Online,* você compra o pacote por um ano, um ano e meio, e faz testes práticos, mas se você for pegar aqui, ele dá o exercício e comenta cada questão, está certa por isso, errada, por aquilo, e aí você pega a lógica do negócio, muito bom.

Hoje, de manhã, o Secretário falou das certificações, recomendou começar com a mais fácil, o CGAP e o CCSA. O CGAP, se não me engano, estão em inglês, quem não tem proficiência em língua Inglesa não consegue fazer.

Que boa essa rede de relacionamento, o Renato, que participa do CONACI, obteve a informação de que o Banco Mundial investe em capacitação, em ações que melhorem o controle interno dos países. Vimos uma oportunidade, descobrimos que o Banco Mundial financia. O IIA foi lá conversar, houve um pouco de terror, pareceu que não ia, mas este ano

quando estive no IIA, o projeto estava em pleno andamento, o IAA vai fazer a tradução desse material com recursos do *BIRD*, inclusive, estiveram em reunião aqui em Brasília negociando isso. Acho que no futuro breve, vamos ter o material traduzido, fica mais fácil porque é só uma prova.

Vou pedir para minha memória não me deixar enganar, mas o que é que acontece com o CIA, considerando o nível de dificuldade, porque, para você tirar a certificação no final, tem que fazer as três provas, se não me engano, dentro de dois anos. Estão pensando em soltar uma pré-certificação para cada prova que for feita, e isso está tudo em estudo e já em transformação lá dentro do IAA Global. Salvo equívoco, penso que é o CIA 1 que vai servir de base para o CGAP, vai servir como pré-requisito. Talvez esses que eram uma prova mais simples, talvez fique um pouco mais complicado porque vai ter que ter este outro aqui.

Com relação às certificações, são essas as informações que tenho para trazer para vocês. Acho a certificação muito boa, penso que vai ser uma tendência, porque vamos fazer nosso trabalho com muito mais propriedade. Se você pegar uma apostila dessa para ler, você vê que está tudo aqui, te dá confiança, vai tirando aquelas dúvidas da hora da execução, aqui te dá orientação e eles trazem os exemplos, às vezes, você lê a norma e não basta, cria dúvida.

Temos um grupo de contato e está hoje no *Telegram*, há um grupo menor no *Whatsapp*, não deletei o pessoal pois ainda não migrou. O Leandro me perguntou quem iria falar sobre o *Telegram*, então quem quiser entrar no grupo de contato do *Telegram*, qualquer colega do Tribunal dele que já participe, ou se você não tem ninguém, converse com qualquer um aqui que qualquer um pode te incluir, é só pegar o seu contato e incluímos. Esse grupo está sendo muito produtivo, porque trocamos informações on line, rapidamente, um colega tem uma dúvida, sempre tem alguém que tem a resposta. Movimentamos e acrescentamos nosso conhecimento e fortalecendo. Obrigada.

APRESENTADOR: Agradecemos a exposição da Senhora Carla Timóteo. Devido ao avançado da hora, quem tiver alguma pergunta, só fazer por escrito, passar para a nossa organização, será respondido por *email*.

Antes de encerrarmos, convidamos o Senhor Fernando Camargo para apresentar informações a cerca da Proposta de Discussão da Carta de Intenções.

O SENHOR FERNANDO CAMARGO

Boa tarde. Cumprimente a pessoa que está do seu lado, fale: você é um guerreiro, está aqui até agora. Parabéns. A essa hora da tarde temos que dar uma descontraída. Por força do horário, vou tentar o ser o mais breve que puder. Já começaram levantando a placa para mim, já sei que estou no déficit de horário aqui. O tempo está quase esgotando.

Essa carta começou com a ideia de termos em nossos fóruns e encontros algo similar ao que acontece nas jornadas de Direito, nas jornadas científicas, nos encontros que acontecem com os Magistrados etc, que é o seguinte, podermos ter ao final do evento um relatório, um posicionamento, como se fosse uma jurisprudência, mas, no nosso caso, algo muito mais suave e algo não vinculante. Para vocês virem como estou assustado com as placas, o colega levantou um *tablet* branco, pensei que estava escrito “tempo”, desculpa, colega. A ideia foi colocar alguns itens que vínhamos trabalhando e tentando pensar como boa prática, o que me remete muito à frase de Ruy Barbosa que está exposta ali, por que temos que pensar em ousar, mas em que sentido? Uniformizar boas práticas para impressionar nossos gestores? De forma nenhuma. A boa prática é um alvo, sou um grande defensor do planejamento estratégico. Dentro do planejamento estratégico, você estabelece uma missão e uma visão. Se você não alcançar a sua visão, não há problema, você reajusta o curso e segue a viagem, agora, sem a visão, você não chegar a lugar algum. Essa é a razão das boas práticas, termos as visões baseadas em um conhecimento que tiramos das normas internacionais ou dos acórdãos do TCU para poder discutir.

Essa segunda-feira encaminhei um *e-mail* mostrando o que são e o que não são as boas práticas com esse texto. Quantos não leram esse e-mail ainda, levanta a mão, por favor? Houve um primeiro *e-mail* que foi direcionado somente àqueles que participaram do fórum um, que foi para quem tinha participado da elaboração da carta. Aquele *e-mail* já foi feito e pode nos dar os

quantitativos. Esse segundo *e-mail* é para nos dar quais unidades de auditoria ou de controle interno que ratificam os itens da carta um a um. Encaminhei esse *e-mail*, quem não o recebeu, por favor, me procure ao final desse evento de hoje para poder encaminhar. No dia 10, vocês devem ver minha última planilha que deve estar melhorada.

O que são as boas práticas? São sugestões. Basta entender isso, são apenas sugestões não vinculantes, não vão criar regra, não vão virar norma, não vão virar lei, são apenas sugestões, são alvos a serem atingidos. Outro comentário que me fizeram nos corredores: “meu tribunal não está com aquela boa prática implementada”. Que bom, porque você tem um caminho a seguir. O TJRJ, que estou aqui representando, também não tem todas as boas práticas aplicadas, mas a minha diretora-geral de controles interno entendeu que as boas práticas são sugestões e consistem no rumo a seguir. Não quer dizer que seja realidade sua hoje, nem que seja realidade sua em 2018, mas quer dizer que algum dia possa vir a ser, porque você entende que é boa aquela boa prática. Redundante, mas é a ideia, o sentido. O que não são as boas práticas, não são compromissos, ninguém vai poder pressioná-lo, botá-lo contra a parede; encaminhamos para os dirigentes das unidades de controle interno e auditoria interna que não estão representando a posição do Tribunal. É bom entender isso, a minha diretora-geral não está falando em nome do Presidente do Tribunal, está falando que como técnica entende como boa prática que aquele item não é a posição institucional, tem que ser diferenciado isso. Alguns estão pouco receosos por isso, você não está pressionando o seu gestor, só está dizendo que acha que é interessante uma boa prática extraída de um acórdão do TCU ou de uma legislação internacional. O que é que pretendemos? Planilhar item a item, quantos órgãos, quantas unidades de controle interno em auditoria apoiam cada item na carta. Qual vai ser o final da história? O final da carta vai ser elaborar um documento que vamos colocar por item quais tribunais apoiam, encaminhar para todos os tribunais e para o CNJ. Para todos os tribunais, que digo, unidade de controle, auditoria interna, e para o CNJ. Para que o CNJ possa analisar um documento já concluso e poder, analisando, saber qual vai ser o melhor destino que eles vão ter, se vai ser apenas uma carta que eles tomarão conhecimento, se vai tramitar

internamente, eventualmente, convalidar, submeter ao Pleno, e assim por diante.

Essa carta tem basicamente esses itens, item I: as unidades que realizam auditoria interna devem se abster de praticar atos de gestão (isso já foi trazido pelo parecer dois); mas isso ainda é uma realidade em boa parte das unidades de controle interno ou auditoria interna dos nossos tribunais brasileiros. Quer dizer que se você disser sim para isso, está dizendo para o seu presidente que você nunca mais vai analisar atos ou praticar ato de cogestão? Não. Significa dizer que você entende que esses atos de cogestão deveriam ser transferidos para uma unidade que chamamos tecnicamente de controle interno administrativo e a auditoria interna deveria ser terceira nessa relação, conforme o nosso palestrante Carvalho Neto mencionou no fórum um.

Colocamos aqui a referência do item II, que valida isso quanto ao item I. Acho que não tem problema, ninguém nunca gerou uma discussão mais acirrada com exceção de dizer: olha, não é minha realidade hoje. Não tem problema, se você acha que um dia deve deixar de praticar ato de cogestão, ratifica esse item. As unidades que realizam auditoria interna acolhem como boas práticas orientações, declaração de posicionamento. Achei muito interessante que não foi combinado, dou minha palavra para vocês, a organização do evento coube ao STJ, mas, não sei quantos dos colegas perceberam que tanto a palestra do Ministro quanto a do palestrante que o sucedeu falaram muito sobre as boas práticas consolidadas através dos acórdãos do TCU, ou seja, essas boas práticas da IPPF e do IIA são validadas pelos órgãos de referência em auditoria externa e controle externo do nosso país. Não inventamos a roda, estamos apenas aderindo às boas práticas e, vale dizer, que essas boas práticas são internacionais.

Na palestra de amanhã, quem estiver depois do almoço, vou fazer uma apresentação de um *case* e vamos mencionar um pouco sobre essa questão do instituto e de onde que tiramos algumas ideias para o nosso Tribunal.

Coloquei aqui as identificações que são as IPPFs, há um *link* para acesso. Esse em azul, que não dá para vermos direito que é azul, não está na carta, isso foi uma inserção nova que fiz mencionando o que já foi falado hoje do Acórdão n. 2.622/2015, que diz que esse acórdão deu um direcionamento para a CGU dizendo que ela deveria adotar essas normas. Entendo,

pessoalmente, ninguém me falou isso, que a Instrução Normativa n. 1, da CGU, em conjunto com o MPOG foi a concretização dessa determinação do TCU para a CGU. Vale dizer que naquele acordão, também, mencionava que o CNJ deveria se debruçar sobre essas mesmas determinações da CGU, fazendo menção ao COSO 2, a IPPF. Lembrando, só para ficar bem claro, os itens 954 e 955 não estão na carta. Trouxe para dizer que até o acórdão do TCU está referendando isso.

Item III: possuidoras de conhecimento técnico, as unidades de auditoria interna podem atuar na capacitação dos servidores. Tenho muito respeito e carinho, vou sempre falar isso do Professor Carvalho Neto, que foi uma das melhores capacitações que tive patrocinadas pelo CNJ e pelo TCU. Nessa capacitação perguntei para ele: Professor, as unidades de controle interno podem lecionar dos seus tribunais? Ele olhou para mim, pensei que ele ia me dar uma cortada bonita, e falou assim: não podem. Abaixei a cabeça, fiquei triste, magoou. Aí ele virou e falou: elas “têm” que. Vocês têm o conhecimento técnico, vocês têm a melhor capacitação, vocês são altamente capacitados, e não transmitir esse conhecimento técnico para todos do Tribunal através de capacitações é não praticar aquilo que vocês foram chamados para fazer, que é atuar preventivamente, que a capacitação além de consistir num dos vieses da atividade de consultoria, também é uma atuação prévia que talvez possa prevenir que ocorra um problema no futuro. Quanto melhor capacitado o servidor, melhor ele vai produzir, melhores serão os controles e riscos por ele pensados. Aqui está uma definição do serviço de consultoria que não foi feita por nós, reproduzimos a IPPF é um paradigma a ser trabalhado, esse é um dos itens bem polêmicos da carta. Por quê? Temos na mente “linkar” consultoria com assessoria jurídica, garanto para os colegas que, se lerem literatura específica sobre as IPPFs, inclusive livros que posso até indicar, verão que, segundo o Instituto dos Auditores Internos, não é a mesma coisa, não está se falando de assessoria jurídica, está se falando de auxiliar o órgão máximo, inclusive através de capacitações, mas ainda é um tabu. Lembrando que, quando fizermos o estatuto de auditoria interna, devemos tratar essa questão de que nível até que nível e em que detalhamento deve se praticar consultoria. Se na consultoria defini no meu estatuto ficar restrita a capacitação, ótimo, se vou além de capacitação atuar em casos abstratos, não concretos, tenho que

definir isso. Não acho que temos que ter o tabu do medo de enfrentar esse tema, mas a acho que temos que definir, porque, enquanto ele estiver muito aberto, podemos ser chamados a fazer assessoria jurídica. Quando definimos em estatuto o que é consultoria e que não é assessoria jurídica, vamos ter um respaldo pelo menos normativo para tentar afastar um pouco essa análise. Lembrando que não só nas IPPFs, mas tenho no trabalho uma análise do TSE, salvo engano, de Santa Catarina, em que ele fez um exame de preliminar para saber se poderia se manifestar em um caso que foi demandado por um tribunal. Naquele exame preliminar ele falou: A minha consulta é em abstrato? Já houve parecer da auditoria interna daquele órgão? Ou seja, criar critérios para poder se estabelecer o que é consulta ou não.

Item IV**:** É recomendável buscar as certificações internacionais. Acho que posso dispensar maiores comentários, lembrando que nós, do Rio de Janeiro, tivemos que deixar de tocar a frente por conta de contingências financeiras a certificação QA, que foi a única que não foi falada aqui que é a certificação que é do órgão inteiro, você certifica que aquele órgão inteiro trabalha de acordo com as normas internacionais. Até onde sei, nenhum órgão público conseguiu essa certificação ainda, estávamos pleiteando, tivemos que adiar momentaneamente. Mas gostaria de dizer para os colegas o seguinte, quando vocês pleitearem essa certificação, basicamente eles vão arrolar todas as IPPFs e irão ticar: Você tem o estatuto? Você tem a proficiência? Você vai dizer que sim ou que não, e você vai ter que demonstrar. Dependendo do resultado dessa avaliação, você recebe ou não o QA. Entenderam? Também é uma forma de aderência às normas internacionais. É uma certificação que não foi mencionada aqui, mas ela também é interessante.

A atuação em redes das unidades de controle já vem sendo feita através das auditorias do CNJ coordenadas e digo sobre isso o seguinte, quando você faz um parecer, por exemplo, sobre a desoneração de folha, vamos supor, TJRJ faz um parecer e apresenta para o gestor máximo, para um órgão, é o TJRJ se posicionando, quando circularizo aquele parecer e tenho TJMG, TJSC, TJAC, dez tribunais convalidando aquele parecer, apresento para o meu gestor. Eu e mais 10 tribunais pensamos assim, ganho força.

Atuação em rede: penso que é uma necessidade nossa de ganharmos força, inclusive, para podermos propor mudanças, para podermos trabalhar

juntos para economizamos tempo. Um exemplo rápido em uma auditoria que fizemos, salvo engano, 2012/2010, havia uma relação muito grande de uma matriz de planejamento do CNJ e bipartimos entre vários tribunais, para cada tribunal fazer uma questão de auditoria e os papéis de trabalho para aquilo, compartilhamos e foi muito mais rápido, porque tínhamos mais ou menos uns 20 papéis de trabalho, cada tribunal fez um, e, depois, planejamos todos.

Item VI: papel da consultoria das unidades: quem realiza a auditoria interna deve ser relacionado ao questionamento em abstrato, não se confunde com assessoramento jurídico, ou de parecer opinativo e prévia a tomar a decisão do poder. Isso é uma boa prática que acho que temos que enfrentar. Como já falei sobre o tema, vou avançar.

Item VII: Talvez um dos mais que mais polêmicos a nomeação e a destituição do titular preferencialmente devem ser submetidas à apreciação de um órgão colegiado, a fim de propiciar maior independência na sua atuação. Lembrando que se trata de algo por vir. Não sei se os colegas perceberam, mas todos os palestrantes de hoje de manhã do TCU falaram da vinculação ao órgão colegiado. Se os colegas me perguntarem: Fernando, qual seria, vamos dizer, esse órgão colegiado do Tribunal Justiça Rio de Janeiro? Não sei dizer ainda, há várias questões a serem verificadas, por exemplo, órgãos colegiados hoje existentes, temos o Pleno, o Órgão Especial, o Conselho da Magistratura, um eventual comitê a ser criado que não existe ainda de auditoria; enfim, não sabemos a melhor solução, mas sabemos que é um caminho que se pode seguir, tanto ouvir recomendação do TCU nesse sentido quanto as normas preconizam. Quando chegaremos lá, não sabemos, talvez uma resolução, ou um estatuto de auditoria nacional possam resolver essa situação. Talvez possam, vindo de cima, do CNJ, de Brasília, não sei. O que quero dizer é o seguinte, não usamos entender que esse é o melhor caminho, ainda que a nossa gestão hoje nos impeça de alcança-lo por vários fatores, um deles é realizar um estudo para ver entre todos os colegiados existentes qual é o mais adequado. Mas basta dizer na boa prática que entendemos que deveria ser colegiada e não unitária essa decisão.

Entendo que são esses sete itens que queria mostrar. Esse item que fala sobre a possibilidade: “Caso exista um conselho superior que supervisione a autoridade máxima”. Isso foi uma determinação à CGU, está no acórdão,

quem quiser ler com mais detalhes, a apresentação vai está disponível também.

AUDITÓRIO: A decisão normativa do TCU este ano, que pede para preenchermos um relatório de gestão, faz essa pergunta para as unidades de auditoria. Como é definida a indicação do gestor da unidade?

O SENHOR FERNANDO CAMARGO

É interessante essa questão, um exemplo pessoal do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, antes de nos vincularmos diretamente ao Presidente, éramos vinculados ao Conselho da Magistratura, mas, por força da normativa que foi feita posteriormente, tivemos que nos desvincular do Conselho da Magistratura e nos vincularmos diretamente ao Presidente. Vejam, são situações que ocorrem.

AUDITÓRIO: Vai haver um tempo de discussão desses pontos?

O SENHOR FERNANDO CAMARGO

O meu tempo está acabado, já fui sinalizado. Vou explicar uma questão para o colega, o que até ontem dos *e-mails* que recebi até quatro horas da manhã está planejado, mais ou menos para vocês terem uma ideia, que foi a última vez que olhei. Hoje não consegui olhar, porque caiu o meu sinal internet. Mas, a grande questão é a seguinte, não temos tempo previsto no fórum, posterior a esse para discutir item a item, o que podemos fazer, de repente, falar com a organização, discutir fora dos fóruns, no almoço, em outros lugares, assim, um bom debate, explicando, caso haja dúvidas para sabermos delimitar, ou explicar, eu ou alguém, há vários colegas que nos ajudaram a elaborar isso, foi elaborado e revisado a várias mãos. O Leandro, a Carla, o Krueger, mas de qualquer forma, penso que são questões que são polêmicas, algumas não são. As questões polêmicas podem discutir fora dos horários ou se houver algum outro tempo, talvez, no último dia na mesa redonda, em que há um tempo bem amplo, talvez possamos voltar na discussão.

Depois de ter o planilhado de quem participou do fórum para termos uma estimativa, mandei na segunda-feira, penso que até sexta-feira outras pessoas

irão se manifestar, com isso, vai aumentar o que vocês tão vendo aqui. Na sexta-feira, caso haja dúvidas, talvez dentro daquelas perguntas, possamos debater sobre isso.

AUDITÓRIO: Seria interessante se alguém tem algo a propor, algum modo, chegar a um consenso.

O SENHOR FERNANDO CAMARGO

Por item, você fala?

AUDITÓRIO: Por exemplo, esse último ponto, o Senhor falou em questão de aprovar, submeter, entram algumas coisas legais que poderíamos ter um tempo para discutir, para ver se isso não vai ser algo até por dentro da estrutura de cargos que temos hoje em questão funcional, cargo de comissão, de livre nomeação etc., a questão da colocação do IIA como entidade privada ou fazer uma menção genérica sobre essas certificações.

O SENHOR FERNANDO CAMARGO

Recebi aqui a ordem do mestre a cumprir. Foi me franqueada no último dia levantarmos algumas questões a respeito disso. Vai haver uma mesa bem interessante, inclusive com a presença de colegas, só irei media-la. De repente, a sua pergunta direto a outras pessoas irá enriquecer o debate, mas acho que vale a pena. Viemos enfrentando muitas questões ao longo do tempo, porque muitas pessoas questionavam os itens, acabamos, enfim, mantendo alguns posicionamentos que podem ser revistos. Mas a decisão atualmente foi de ratificar quem valida item a item, por exemplo, se o último item não agrada ou outro, basta, no momento posterior à decisão, dizer: não ratifico o site. Que foi a tabela que mandei por *e-mail*.

AUDITÓRIO: (inaudível)

O SENHOR FERNANDO CAMARGO

A ideia é a seguinte, essa carta é de Cuiabá desde o primeiro fórum. Pensamos em validá-la e até abrir espaço, se no último dia tiverem outras sugestões, poderemos fazer outra carta de Brasília.

A SENHORA CARLA TIMÓTEO

A respeito da carta de Cuiabá, não conseguimos ratificar a carta no evento, é impossível. Para facilitar na ratificação pelos participantes do fórum de Cuiabá, enviei um link para o *e-mail* de todos que participaram. Abri a pesquisa e tivemos cinquenta validações efetivadas, houve setenta acessos, mas vinte não foram confirmadas Queria pedir a todos que participassem, ainda que seja para falar "não ratifico", porque abrimos para ratificar e ratifica 100% de uma única vez: não quero ratificar tudo, entendo que só três valem. Entre e ratifique as três. A minha carta na manga está com o Marco Antônio, trouxemos os DVDs do fórum de Cuiabá para entregar aos seus participantes que tiverem acessado o link. Irão sobrar alguns DVDs e combinamos com o Diocésio de ceder para ele sortear entre os demais participantes. Obrigada.

APRESENTADOR: Agradecemos ao Senhor Fernando Camargo e a Senhora Carla Timóteo pelas informações.