



# SEMINÁRIO LINHAS DE DEFESA

Planejamento dos Trabalhos de Auditoria  
– Experiência do Banco Central

Brasília – Novembro-2016

*Ailton de Aquino Santos*  
Auditor Chefe



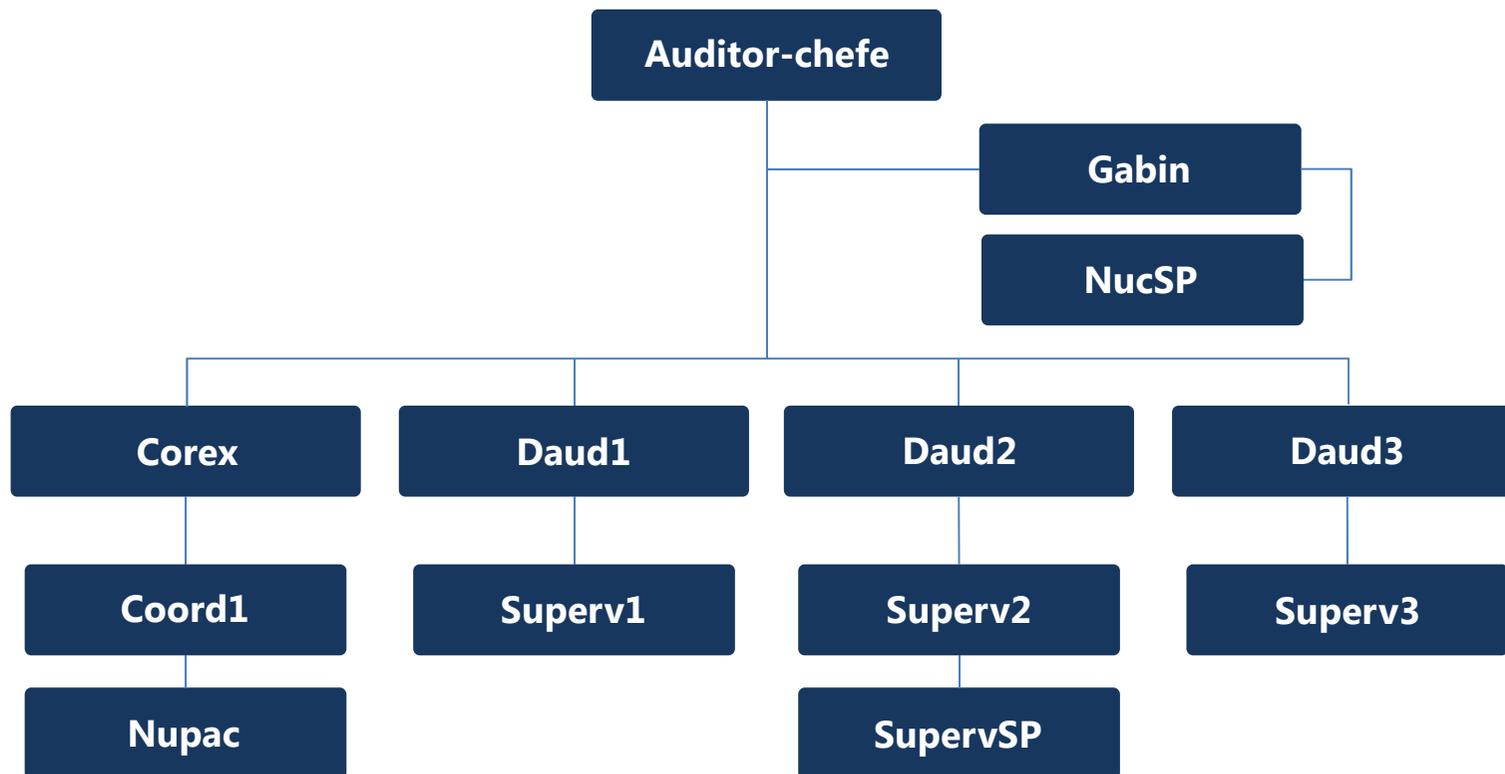
# Agenda

---

**Planejamento baseado em Risco: Metodologia**

**Avaliação de Risco e de Controle Interno: Tratamento no âmbito do Banco Central**

# Audit - Organograma



---

1

## Planejamento baseado em Risco: Metodologia

# Planejamento IAA

---

## Orientação Prática 2010-1

Planejamento **baseado em riscos**, priorizando as atividades de auditoria interna, de forma consistente com as **metas da organização**.

# Planejamento IAA

---

## IN 24, de novembro de 2015

Na elaboração do PAINT, a unidade de auditoria interna deverá considerar o **planejamento estratégico**, a **estrutura de governança**, o **programa de integridade** e o **gerenciamento de riscos corporativos**, os controles existentes, os planos, as metas, os objetivos específicos, os programas e as políticas do respectivo órgão ou entidade.

# Plano Anual das Atividades de Auditoria Interna (PAINT)



# Plano Anual das Atividades de Auditoria Interna (PAINT)



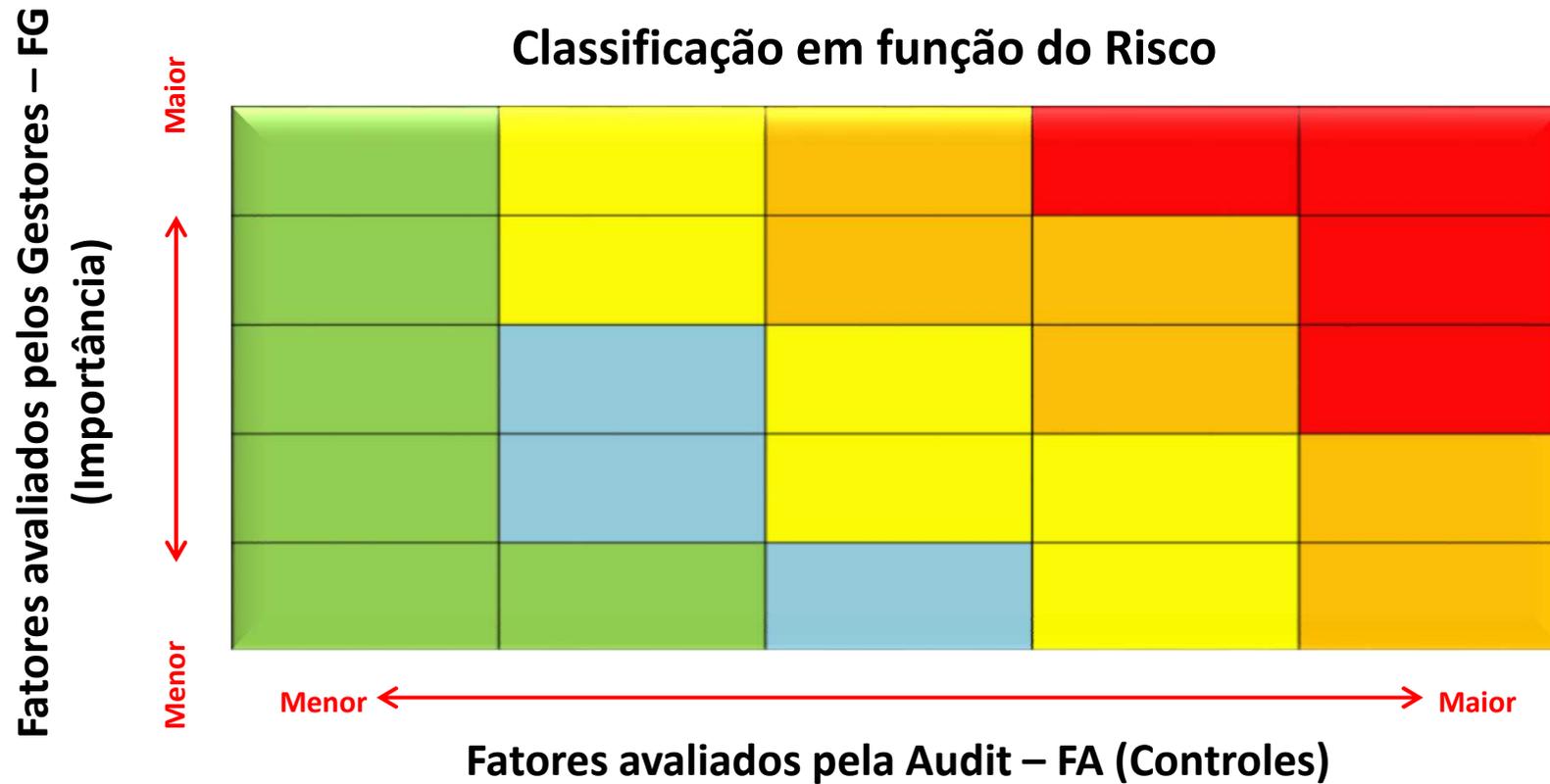
# Cadastro de Processos Auditáveis

Resultados da pesquisa							
Nome	Daud responsável	Unidade gestora	Componentes executores	Auditoria obrigatória	Data de inclusão	Status	Ações
Acompanhamento de Operações e de Capitais Estrangeiros no País e Brasileiros no Exterior	AUDIT/DAUD1	DEPEC	DEPEC	Não	02/07/2012	Ativo	  
Acompanhamento de Regimes Especiais de Resolução	AUDIT/DAUD1	DELIQ	DELIQ	Não	02/07/2012	Ativo	  
Acompanhamento e Controle da Exigibilidade de Aplicações em Crédito Rural	AUDIT/DAUD1	DEROP	DEROP	Não	02/07/2012	Ativo	  
Acompanhamento e Controle de Ações Judiciais	AUDIT/DAUD2	PGBCB	PGBCB	Não	02/07/2012	Ativo	  
Administração da Folha de Pagamento	AUDIT/DAUD2	DEPES	DEPES	Não	02/07/2012	Ativo	  
Administração das Contas de organismos internacionais mantidas junto ao BCB	AUDIT/DAUD1	DERIN	DERIN	Não	13/07/2012	Ativo	  
Administração das Reservas Internacionais - Carteira de Curto Prazo	AUDIT/DAUD1	DEPIN	DEPIN	Não	02/07/2012	Ativo	  
Administração das Reservas Internacionais - Carteira de Investimento	AUDIT/DAUD1	DEPIN	DEPIN	Não	02/07/2012	Ativo	  
Administração das Reservas Internacionais - Operações com Ouro	AUDIT/DAUD1	DEPIN	DEPIN	Não	02/07/2012	Ativo	  
Administração das Reservas Internacionais - Programa de Gerenciamento Externo das Reservas	AUDIT/DAUD1	DEPIN	DEPIN	Não	02/07/2012	Ativo	  

**102 processos  
[2016]**

118 registros encontrados. Mostrando de 1 a 10.  
 Primeira | Anterior | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Próxima | Última  
 Mostrar: 10   
 Incluir

# Matriz de Processos Auditáveis



## Fatores Avaliados pela **Audit - FA**

---

Corresponde à ponderação entre os seguintes fatores:

- 1 Lapso de tempo decorrido desde a última auditoria realizada
- 2 Quantidade de recomendações ainda não atendidas
- 3 Nota de Avaliação sobre o Controle Interno (NACI), realizada na última auditoria

$$FA = (Lapso\ de\ Tempo * Peso) + (NRAI * Peso) + (NACI * Peso)$$

## Fatores de Gestão – FG

---

É calculada a média das notas (MN) dos seguintes fatores:



$$FG = [(MN.OE) * Peso] + [(MN.RR) * Peso] + [(MN.MT) * Peso]$$

## Planejamento – Consulta aos Gestores -> partes

---

Pesquisa junto aos **Gestores Táticos** e **Estratégicos** dos processos auditáveis quanto à **Importância dos processos de trabalho**.

**Sistema Auditar** disponibiliza **questionário eletrônico** para que os gestores assinalem o grau de importância de cada processo para os seguintes parâmetros:

**Classificação: Muito baixo / baixo / médio / alto / muito alto**

## Classificação dos Processos Auditáveis (2017)

---

- **Apuração da priorização** mediante avaliação conjunta dos fatores objeto de avaliação:
  - Muito alta → 4 processos
  - Alta → 38 processos
  - Média → 35 processos
  - Baixa → 10 processos
  - Muito baixa → 15 processos
  - **Total** → **102 processos**

# Matriz de Processos Auditáveis – Classificados por Risco

## Anexo III

### Matriz de Processos Auditáveis Classificados por Risco

Total de processos: 129. Processos pontuados: 129.

Fatores Avaliados pelos Gestores	Fatores Avaliados pela Auditoria				
	1	2	3	4	5
5	115 114	091 088 086 085 089 087 090	019 017 016 018	004 002 001 003	
4	122 119 117 116 123 120 118 124 121 125	102 098 095 093 092 103 099 096 094 104 100 097 105 101	041 035 030 026 023 021 020 048 042 036 031 027 024 022 054 049 043 037 032 028 025 059 055 050 044 038 033 029 060 056 051 045 039 034 061 057 052 046 040 062 058 053 047	011 008 006 005 009 007 010	
3	129 127 126 128	112 109 107 106 113 110 108 111	078 074 071 069 068 079 075 072 070 080 076 073 081 077 082	015 013 012 014	
2			084 083	066 064 063 067 065	
1					

#### Observação:

Quanto maior a cor, maior a pontuação dos fatores avaliados, maior o risco do processo e maior a prioridade. Os processos selecionados para auditoria possuem borda e fundo cinza.

Muito Baixo

Baixo

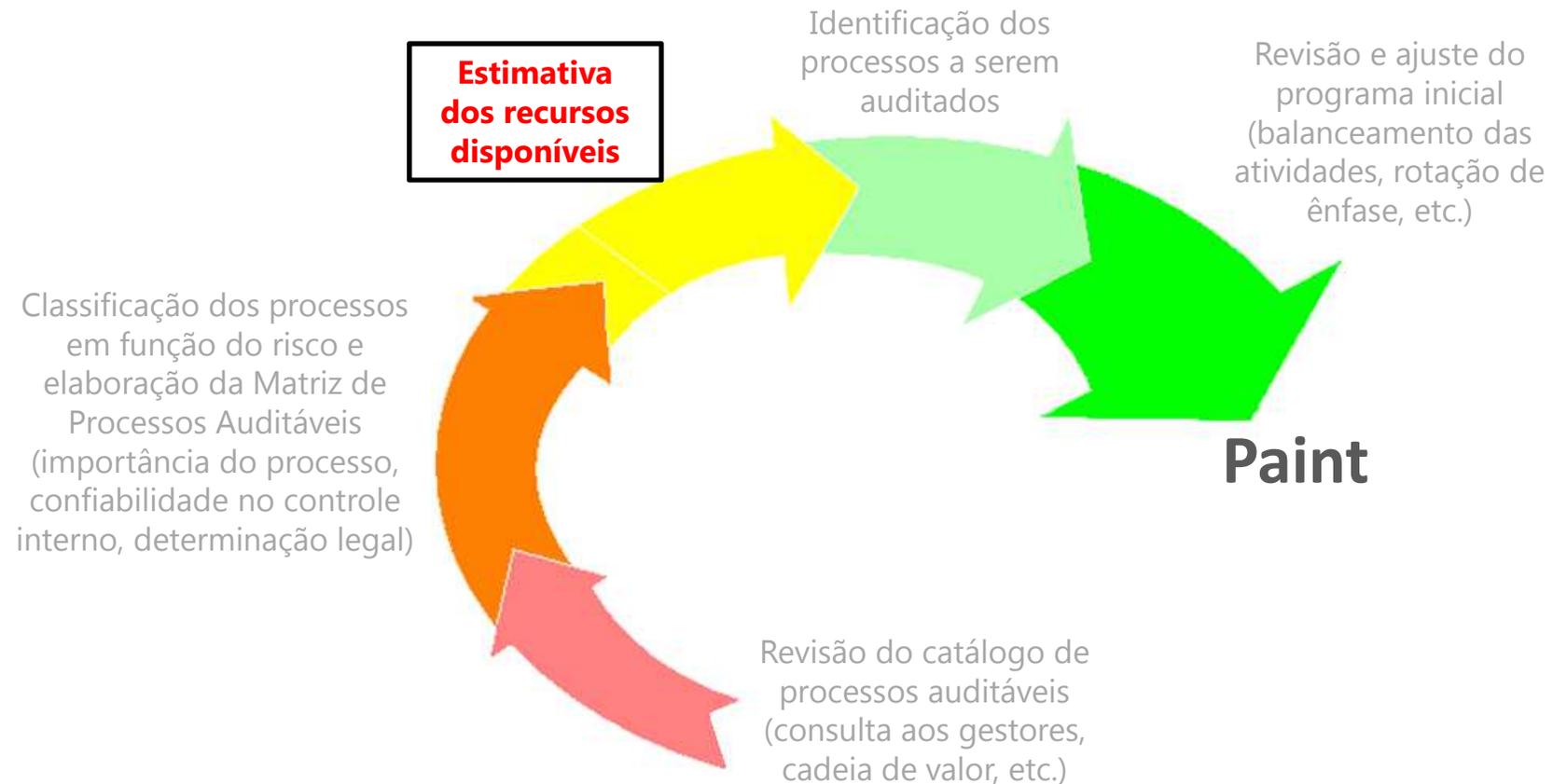
Médio

Alto

Muito Alto

Atualizado em 21/09/2015

# Plano Anual das Atividades de Auditoria Interna (PAINT)



# Plano Anual das Atividades de Auditoria Interna (PAINT)



# Plano Anual das Atividades de Auditoria Interna (PAINT)



## Planejamento – Comitê Gerencial

---

**Comitê Gerencial**, estabelecido por meio de Portaria, tem por atribuição analisar e elaborar o Paint, sob a coordenação do Auditor-Chefe.

# Evolução da auditoria

	Foco no Controle	Foco no Processo	Foco no Risco	Foco no Gerenciamento de Risco
<b>Objetivo</b>	Conformidade com leis e normativos	Efetividade e eficiência do processo	Efetividade dos controles e dos procedimentos para a mitigação dos riscos críticos	Efetividade do gerenciamento de riscos para o alcance dos objetivos e mitigação dos riscos
<b>Abordagem</b>	Compreender as diretrizes e verificar a conformidade	Comparar o processo com as melhores práticas	Identificar os riscos críticos do negócio e avaliar os controles para mitigação dos riscos	Entender os objetivos, identificar os riscos associados aos objetivos, conhecer o apetite a riscos, identificar medidas de desempenho e avaliar a efetividade do gerenciamento de riscos
<b>Foco</b>	Identificar não-conformidades e erros	Identificar oportunidades de melhoria do processo	Identificar controles e procedimentos que não são efetivos para mitigar os riscos críticos	Identificar oportunidades de melhoria no gerenciamento de riscos

# Componentes Chave para uma Auditoria Interna EFICAZ

---

- Independência
- Acesso à alta administração e áreas críticas
- Ceticismo
- Intrusividade
- Proatividade
- Abrangência e Conclusividade
- Capacidade e vontade de agir

# Agenda

---

**Planejamento baseado em Risco: Metodologia**

**Avaliação de Risco e de Controle Interno: Tratamento no âmbito do Banco Central**

# O que diz a IN nº 24/2015

---

## Capítulo II – Dos aspectos operacionais relativos aos trabalhos de auditoria

**Art. 10.** Para efetuar a avaliação dos controles internos, as unidades de auditoria interna deverão adotar as melhores práticas, considerando, no mínimo, os seguintes componentes: ambiente de controle, avaliação de riscos, atividades de controle, informação e comunicação e atividades de monitoramento.

§ 1º A análise de que trata o *caput* poderá abranger uma subsidiária, uma divisão, uma unidade operacional ou um macroprocesso do órgão ou entidade.

## O que diz o COSO\*

---

Um sistema de controle interno eficaz proporciona segurança razoável da realização dos objetivos de uma entidade relacionados a operações, divulgação e conformidade. E também reduz, a um nível aceitável, o risco de não se realizar um objetivo (...). As *Ferramentas Ilustrativas* podem ajudar a administração a avaliar se um sistema de controle interno satisfaz os seguintes requisitos:

- Cada um dos cinco componentes e dos princípios relevantes está presente e funcionando?
- Os cinco componentes operam em conjunto de forma integrada?

# Como fazemos

## Questionário de Avaliação do Controle Interno (QACI)

Componentes do Coso	Auditoria Interna do Banco Central do Brasil - Audit		Coso	Esquerda: ocultar/exibir colunas // Abaixo: Número / Unidade		
	Questionário de Avaliação do Controle Interno (QACI)		Audit	20xx / 000		
	Processo auditado		Depto			
	Nota de Avaliação do Controle Interno (NACI) O Controle Interno foi considerado		Nome do processo			
			Sem dados			
	Nr	Princípios Coso Resumido	Princípios Equivalentes Audit	Pontos de Focos para Avaliação	Adequação	Comentários
Ambiente de Controle	1	A Organização demonstra comprometimento com a integridade e os valores éticos	Os gestores do processo auditável demonstram ter comprometimento com a integridade e os valores éticos	a) Demonstram por meio de orientações, ações comportamentais a importância da integridade e dos valores éticos para apoiar o funcionamento do sistema de controle interno; b) As expectativas da estrutura de governança em relação à integridade e aos valores éticos são definidas nas normas de conduta da entidade e entendidas por todas as níveis da unidade, bem como prestadores de serviços e parceiros de negócios; c) Avalia o desempenho das pessoas em relação às normas de conduta; d) Os desvios em relação às normas de conduta são identificadas e corrigidos tempestivamente.		
	2	Cumpra a responsabilidade de supervisão	A estrutura de governança para o processo auditável demonstra independência em relação aos gestores e supervisiona o desenvolvimento e o desempenho do controle interno	a) identifica e aceita suas responsabilidades de supervisão em relação às expectativas e aos requisitos estabelecidos; b) define, mantém e avalia as habilidades e as experiências necessárias entre seus subordinados, a fim de capacitá-los a questionar a alta administração de forma desafiadora e a tomar decisões compatíveis; c) possui membros independentes da alta administração em número suficiente e mantém a objetividade nas avaliações e na tomada de decisões; d) assume a responsabilidade de supervisionar o desenho, na implementação e na aplicação do controle interno.		
	3	Estabelece a estrutura, a autoridade e a responsabilidade	Os gestores da unidade estabelecem a estrutura, o nível de subordinação e a autoridade e responsabilidade adequada para o alcance dos objetivos operacional, de conformidade e de informação relacionados ao processo auditável. Fonte: RI, ADM	a) consideram as múltiplas estruturas (unidades operacionais, entidades legais, distribuição geográfica e prestadores de serviços terceirizados) utilizadas para apoiar a realização dos objetivos do processo auditável (operacional, informação e conformidade); b) desenha e avalia linhas de subordinação para cada estrutura da entidade, a fim de permitir o exercício de autoridade e responsabilidades; c) delegam autoridade, definem responsabilidades e utilizam processos e tecnologia adequados para atribuir responsabilidades e segregar funções, quando necessário;		

# Estudo de Caso

---

## Trabalho de Auditoria 2016/014 – Organização do SFN

### Componente: Ambiente de Controle

**Princípio 1:** A organização demonstra ter comprometimento com a integridade e com os valores éticos.

**Adequação:** 3

**Comentários:**

- a. De acordo com resultados de auditorias em outras unidades avaliamos como "3" esse quesito (resultado da Auditoria 2014/017, assunto 2, pesa negativamente neste aspecto).
  - b. Existem os códigos de "Conduta dos Servidores do Bacen", de "Conduta da Alta Administração Federal" e de "Ética Profissional do Servidor Público Civil" e está instituída a Comissão de Ética do Bacen, que servem como orientação para o servidor.
  - c. Não identificamos casos de avaliação sistematizada de desempenho das pessoas em relação às normas de conduta.
- (...)

# Estudo de Caso

---

## Trabalho de Auditoria 2016/014 – Organização do SFN

### Componente: Ambiente de Controle

**Princípio 6:** A organização especifica os objetivos com clareza suficiente, a fim de permitir a identificação e a avaliação dos riscos associados aos objetivos.

### Adequação: 3

#### **Comentários:**

Consta de uma apresentação do Deorf de outubro de 2012 a sua missão: "Controlar e avaliar o acesso ao Sistema Financeiro Nacional, sua organização e as modificações estruturais das instituições que o compõem, presente o interesse público".  
(...)

# Estudo de Caso

---

## Trabalho de Auditoria 2016/014 – Organização do SFN

### Componente: Ambiente de Controle

**Princípio 7:** A organização identifica os riscos à realização de seus objetivos por toda a entidade e analisa os riscos como uma base para determinar a forma como devem ser gerenciados.

**Adequação:** 2

**Comentários:**

O Deris já concluiu a auto avaliação de riscos na Unidade. Porém identificamos riscos que não foram abordados:

(...)

## Estudo de Caso

### Trabalho de Auditoria 2016/014 – Organização do SFN

Conceito	Intervalo	Comentário
PRECÁRIO	$NACI < 25\%$	não atende aos requisitos mínimos de efetividade em relação à natureza, à complexidade e ao risco do processo
DEFICIENTE	$26\% < NACI < 50\%$	não é compatível com a natureza, a complexidade e o risco do processo
REGULAR	$51\% < NACI < 70\%$	<b>atende às condições mínimas em relação à natureza, à complexidade e ao risco do processo</b>
BOM	$71\% < NACI < 90\%$	não plenamente efetivo, porém consistente com a natureza, a complexidade e o risco do processo
ÓTIMO	$91\% < NACI < 100\%$	efetivo e consistente com a natureza, a complexidade e o risco do processo

## Por onde anda a “Auditoria com Foco em Riscos”?

---



# Como fazemos

## Mapeamento dos Objetivos, Riscos e Controles (MORC)

Pr	Organização do Sistema Financeiro Nacional - Instituições Financeiras Bancárias	Riscos Apurados		18
	Informe a letra do objetivo e um número, com até dois caracteres, para codificar o risco =>	A	1	A-01
Tx	Falha na execução de processos / práticas de compliance	Im	Pb	R Inerente
Ri	Conceder ou não conceder indevidamente autorização para funcionamento de instituições reguladas pelo BCB no âmbito do SFN por erro na consideração das normas ou por deficiências nas normas	5	3	Muito Alto
Cn	<p>Lei nº 4.595/1964</p> <p>Resolução nº 4.122/2012</p> <p>Regimento Interno</p> <p>ADM</p> <p>Competência para decisão (por autoridade): Manual do Sisorf 03-04-070-020</p> <p>Competência para decisão (por assunto): Manual do Sisorf 03-04-070-030</p> <p>Constituição e autorização para funcionamento: Manual do Sisorf 04-03</p> <p>Origem dos recursos: Manual do Sisorf 04-03-30-120</p> <p>Subsídios para análise do plano financeiro (Cooperativas): Manual do Sisorf 05-01-050-035</p> <p>Modelos: Manual do Sisorf 08</p> <p>Modelo de Autorização para funcionamento SCM: Manual do Sisorf 08-01-10-07</p> <p>Requerimento Proposta do Empreendimento: Manual do Sisorf 08-01-010-044</p> <p>Modelo de Autorização para funcionamento consórcios: Manual do Sisorf 08-03-10-06</p> <p>Sistemáticas operacionais: Manual do Sisorf 09</p> <p>Providências iniciais: Manual do Sisorf 09-02-20-20</p> <p>Fontes de informação para subsídio do exame do processo: Manual do Sisorf 09-04-20</p> <p>Representação de IF estrangeira e cadastramento de representante: Manual Sisorf 09-02-20-40</p> <p>Manifestação de Terceiros: Manual do Sisorf 09-04-40 (Desup, Desuc, PGBC, CVM, Interpol, Supervisão Estrangeira, Receita Federal, Susep e outras que a Unidade considerar relevantes)</p> <p>Sistemas: Manual do Sisorf 10 (ExamePT, Unicad, Procorf, Estatuto Eletrônico, Numerar, BC Correio, e-BC, Sigef, Selic)</p> <p>Fluxogramas no Portal do Deorf (Home &gt; Projetos &gt; Integra BC - site do GT &gt; 1-PROCESSOS REDESENHADOS)</p> <p>Existe a possibilidade de recurso contra as decisões de servidores do BCB.</p> <p>Portal do Deorf.</p> <p>O Sisorf 09-04-50-060 estabelece os requisitos e parâmetros objetivos para a análise reputacional. Verificada a restrição ao nome, comunica-se o fato diretamente à pessoa envolvida, concedendo-lhe prazo de trinta dias para manifestação (Orientação 57). Ainda sobre a análise reputacional, a mesma orientação prescreve, quando</p>	NC	3	Regular

# Como fazemos

## Mapeamento dos Objetivos, Riscos e Controles (MORC)

Pr		Riscos Apurados	18
AC	<p>A análise dos pleitos das instituições financeiras tramita no âmbito do BCB por meio de processos físicos (Pts). O sistema utilizado pela Unidade (Procorf) utiliza a base de dados do Sidoc (PCOP300) e tem basicamente a função de localizar e movimentar processos. À despeito da rotina predominantemente manual, percebemos que o arcabouço legal e normativo é consistente. O Manual do Sisorf possui duas versões: interna e externa. A versão interna é mais completa e compila, além de leis, resoluções, comunicados e outras orientações da atividade, as questões operacionais. Ainda não temos uma avaliação da governança do Sisorf, no sentido de verificar a tempestividade das atualizações, inclusive nos títulos que referenciam outros normativos da casa, como o MPA. Entendemos, inclusive, que transcrever o MPA é um risco à atualização das informações e retrabalho. Talvez fosse o caso de apenas referenciar. Os modelos de requerimentos funcionam como check-lists. Identificamos uma macro para análise do plano financeiro apenas de cooperativas. O mapeamento dos fluxos do processo foi realizado no âmbito do projeto IntegraBC e nos pareceu adequado. A seção 06-16-02 do ADM não detalha as competências relacionadas às atividades de Organização do SFN, informando apenas que a competência é do Deorf. Tal detalhamento localiza-se no Regimento Interno e no Manual do Sisorf. O Manual do Sisorf, contudo, faz referências ao ADM que não foram localizadas neste documento.</p> <p>A própria chefia do Deorf apontou ainda necessidade de aperfeiçoar a captação de informações do judiciário.</p>	GP 4	Alto
PA	<p>Avaliar por meio de amostra processos de autorização de funcionamento deferidos sob os aspectos de eficiência, tempestividade, conformidade, objetividade das análises e segurança e fidedignidade da informação</p> <p>Avaliar por meio de amostra processos de autorização de funcionamento indeferidos sob os aspectos de eficiência, tempestividade, conformidade, objetividade das análises e segurança e fidedignidade da informação</p> <p>Avaliar a uniformidade de análises e decisões entre as regionais. Verificar desempenho de regional fora da curva (indeferimentos, recursos etc).</p> <p>Avaliar o processo de autorização de funcionamento como instituição de pagamento da Cielo S.A</p> <p>Avaliar as rotinas de atualização do Manual do Sisorf, inclusive a adequação dos check-lists</p> <p>Verificar a existência e avaliar a adequação das macros para avaliação dos planos financeiros das instituições</p> <p>Verificar a possibilidade de aperfeiçoamento na captação de informações do judiciário e da Previc e Susep.</p>	RA =>	2.1 2.5
AR		<= Assunto no Relatório	

# Como fazemos

## Mapeamento dos Objetivos, Riscos e Controles (MORC)

Total apurado: 18

Deorf 2016/014

Risco Inerente

IMPACTO	5 Muito Alto	4 Alto	3 Médio	2 Baixo	1 Muito Baixo	PROBABILIDADE				
						1 Muito Baixa	2 Baixa	3 Média	4 Alta	5 Muito Alta
			D01 A02 D02	D03 A01						
		B02 A10	B03 A05	A04 A03						
			B01	A07						
			A11 A08	A09 A06 C01						

## Considerações finais

---





Auditoria Interna do  
Banco Central do Brasil (Audit)  
[audit@bcb.gov.br](mailto:audit@bcb.gov.br)