



# Auditoria Interna

**Avaliação e Consultoria**  
**Uma visão baseada em riscos**

# OBJETIVOS

---

Apresentar conceitos de Auditoria Interna Governamental

Apresentar a visão de riscos nos serviços de Auditoria Interna

Diferenciar os serviços de Avaliação e de Consultoria

# CONTEXTUALIZAÇÃO

---



## GOVERNANÇA

- O que é?
- Para que serve?
- Quem são os atores?
- Quando surgiu?
- Todas as organizações devem adotar?

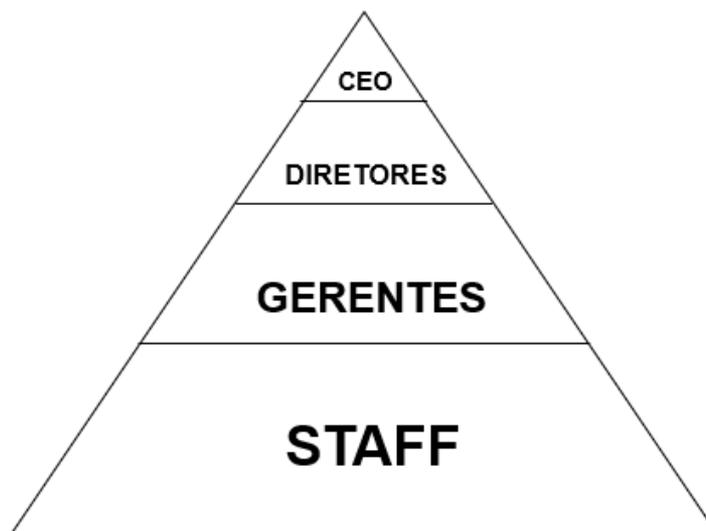


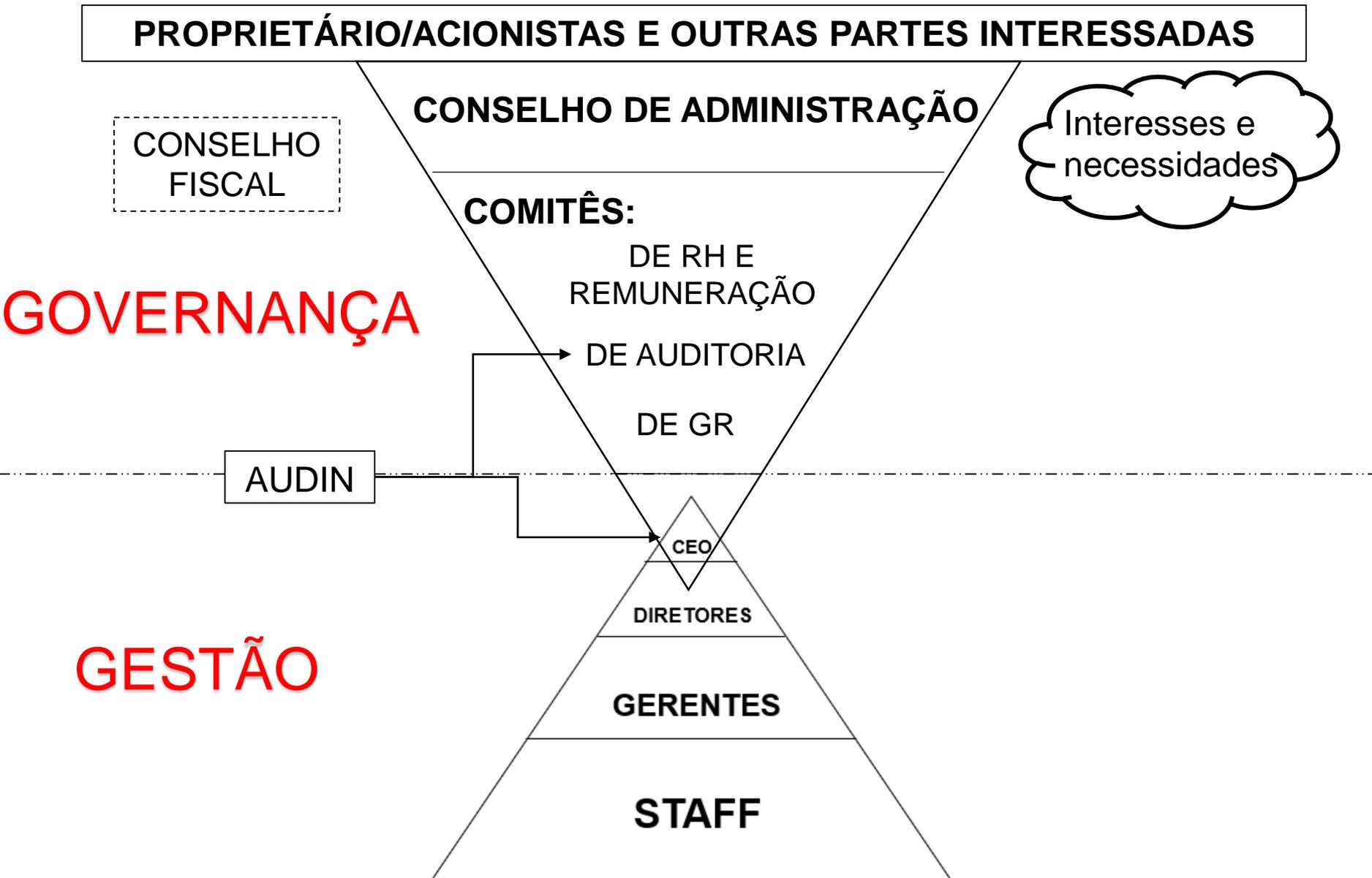
**PROPRIETÁRIO/ACIONISTAS E OUTRAS PARTES INTERESSADAS**

**CONFLITO DE AGÊNCIA**

Interesses e necessidades

**GESTÃO**





# GOVERNANÇA – O que é

---



Forma de administração/gestão **ESTRUTURADA.**

Conjunto de processos, regulamentos, decisões, costumes, ideias que mostram a maneira pela qual a organização é dirigida ou administrada.

## GOVERNANÇA – Para que serve

---

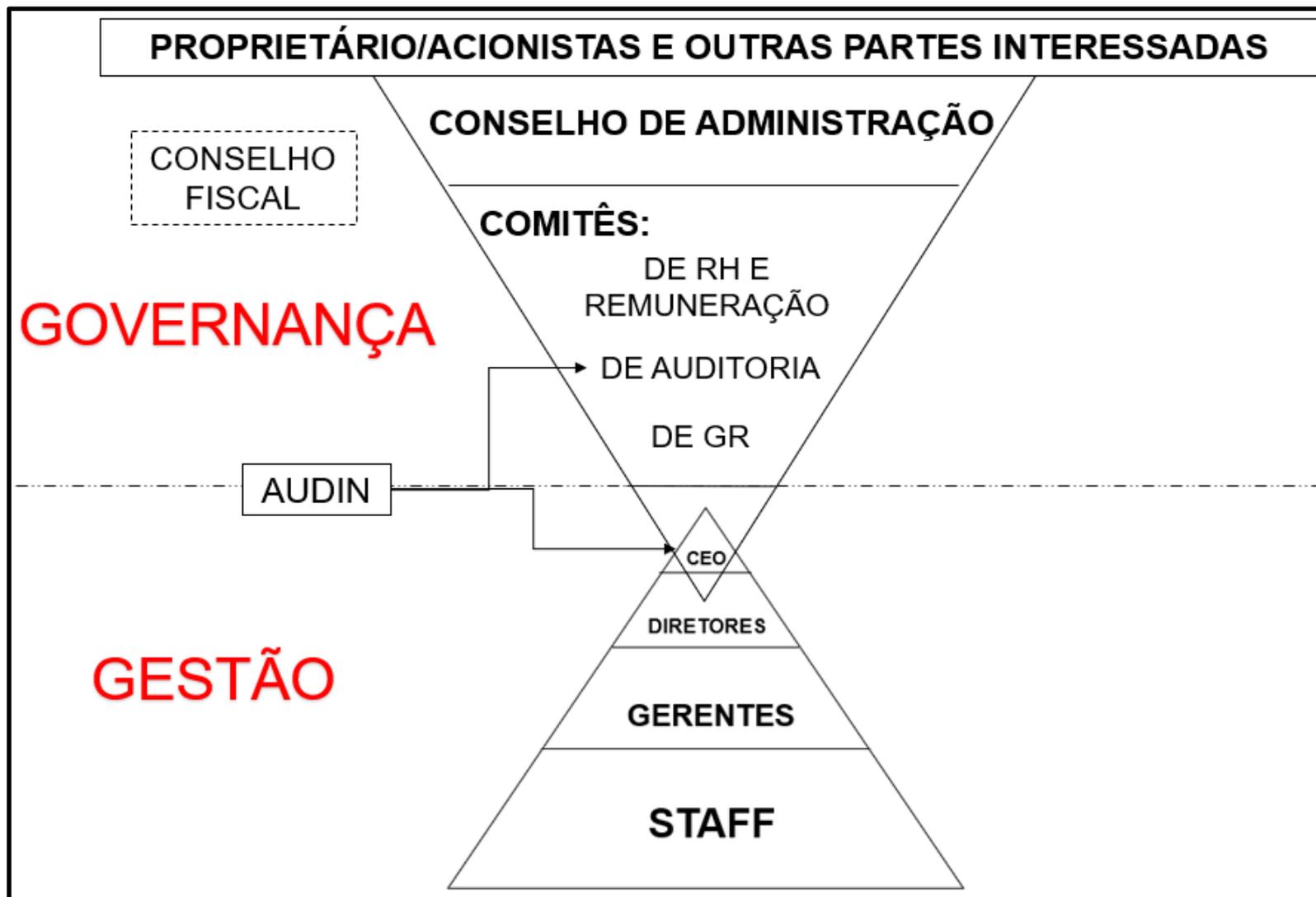


**ALINHAMENTO DE INTERESSES**

**Garantir que diretores e acionistas (partes interessadas) de uma organização tenham confiança nela.**

**Manter os interesses dos executivos e acionistas ligados aos interesses da instituição.**

# GOVERNANÇA – Atores



## **GOVERNANÇA – Quando surgiu**

---



**1650: primeira “corporation” na Inglaterra – acionistas elegeram um Conselho, que nomeou um CEO.**

**Décadas de 80 e 90, escândalos financeiros, modernização da governança.**

# GOVERNANÇA – Reflexão...

---



**Todas as organizações  
devem adotar? Por quê?**

# GOVERNANÇA PÚBLICA

---

CF 1988, art. 70:

A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial (...), será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e **pelo sistema de controle interno de cada Poder.**

# GOVERNANÇA PÚBLICA

---

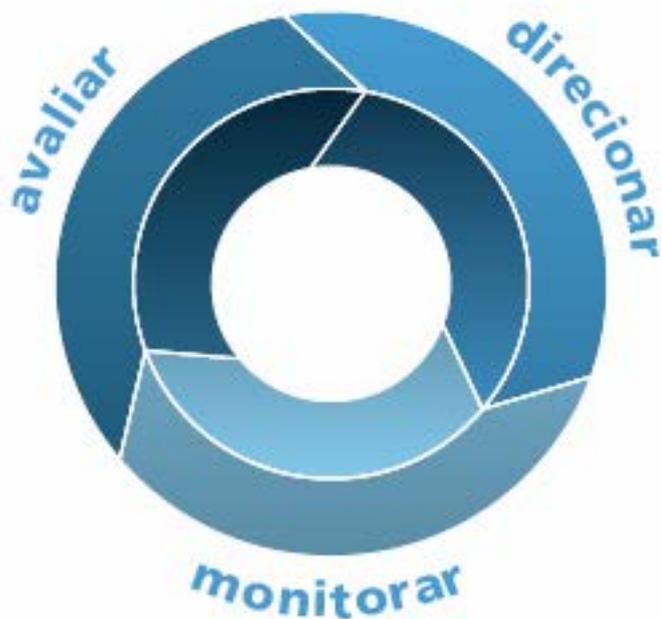
Decreto 9.203/2017: Governança Pública: conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle

postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar **a gestão**,

com vistas à condução de políticas públicas + prestação de serviços de interesse da sociedade

# GOVERNANÇA PÚBLICA – Referencial TCU

## GOVERNANÇA



Liderança  
Estratégia  
Controle

→

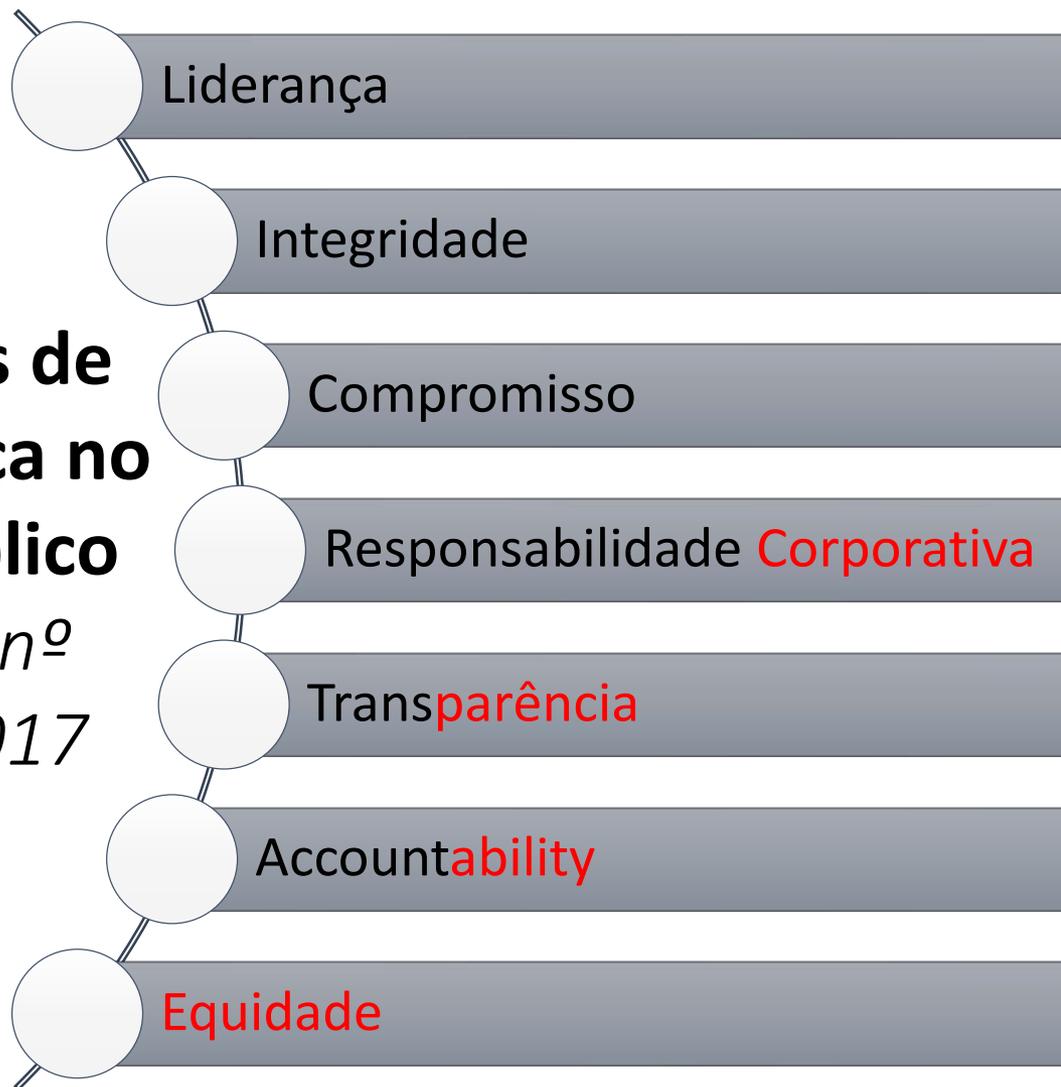
←

Accountability

## GESTÃO



# GOVERNANÇA PÚBLICA – Princípios

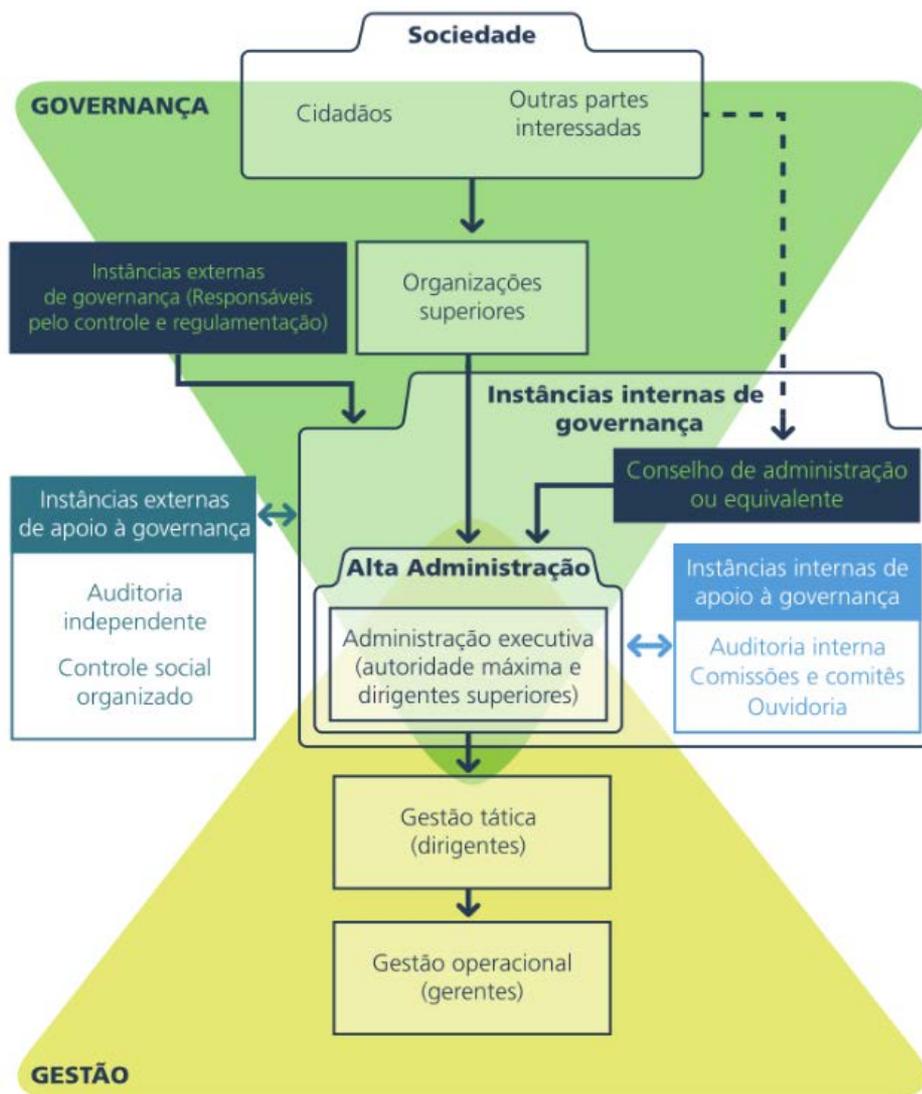


## Princípios de Governança no Setor Público

*Decreto nº 9.203/2017*

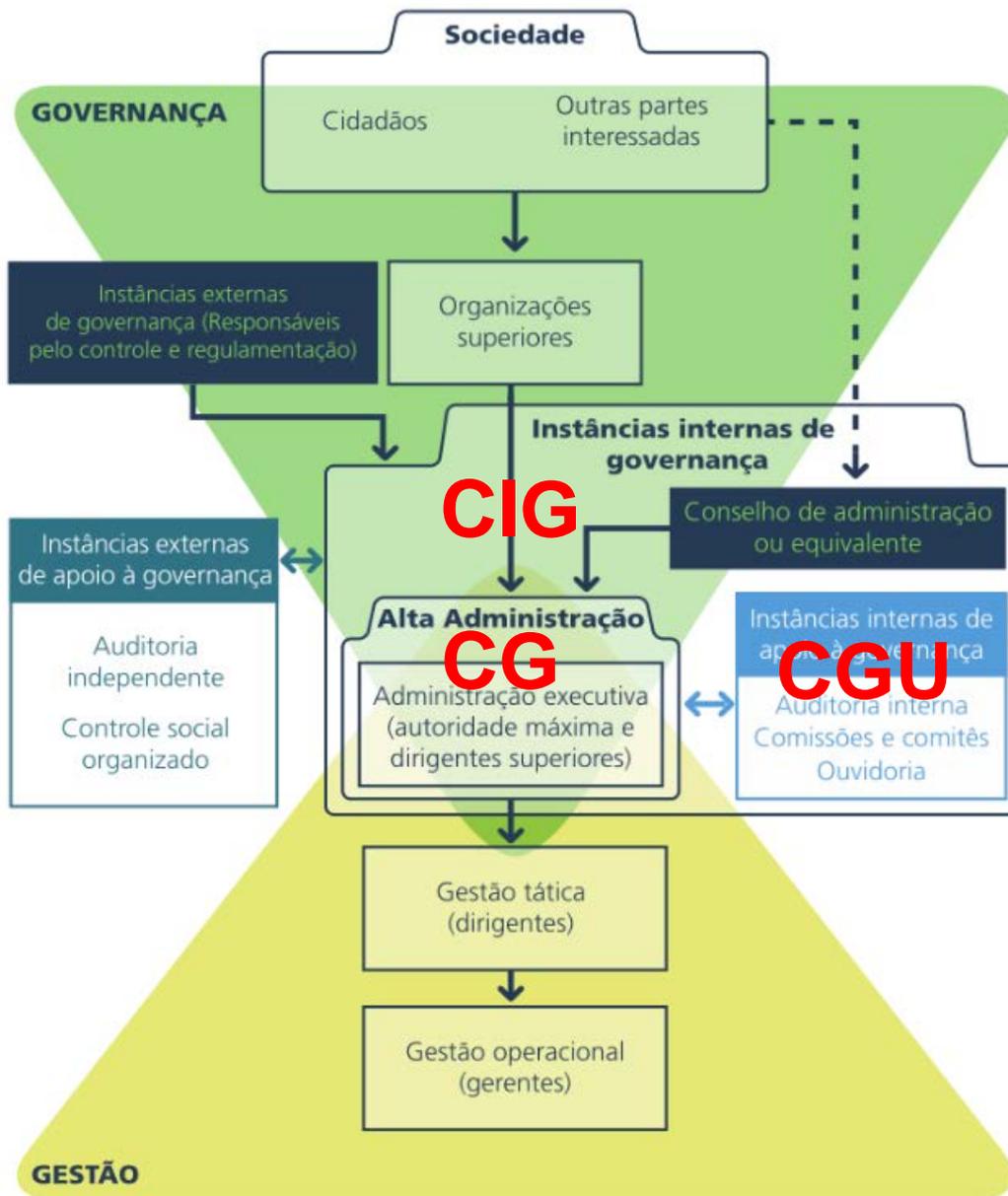
**Princípios Básicos de Governança**  
*IBGC*

# GOVERNANÇA PÚBLICA – Sistema



TCU -  
Referencial  
Básico de  
Governança,  
2014, p. 28.





**CIG** – Comitê Interministerial de Governança (CC, ME, CGU).

**CG** – Comitês Internos de Governança (constituídos em cada Ministério).

# IN MP/CGU 01/2016 – Capítulos

IN MP/CGU 01/16

Controles Internos  
da Gestão

Gestão de Riscos

Governança



# IN MP/CGU 01/2016 – Seções

IN MP/CGU 01/16

Controles Internos  
da Gestão

Gestão de Riscos

Governança

Princípios



# IN MP/CGU 01/2016 – Seções

IN MP/CGU 01/16

Controles Internos  
da Gestão

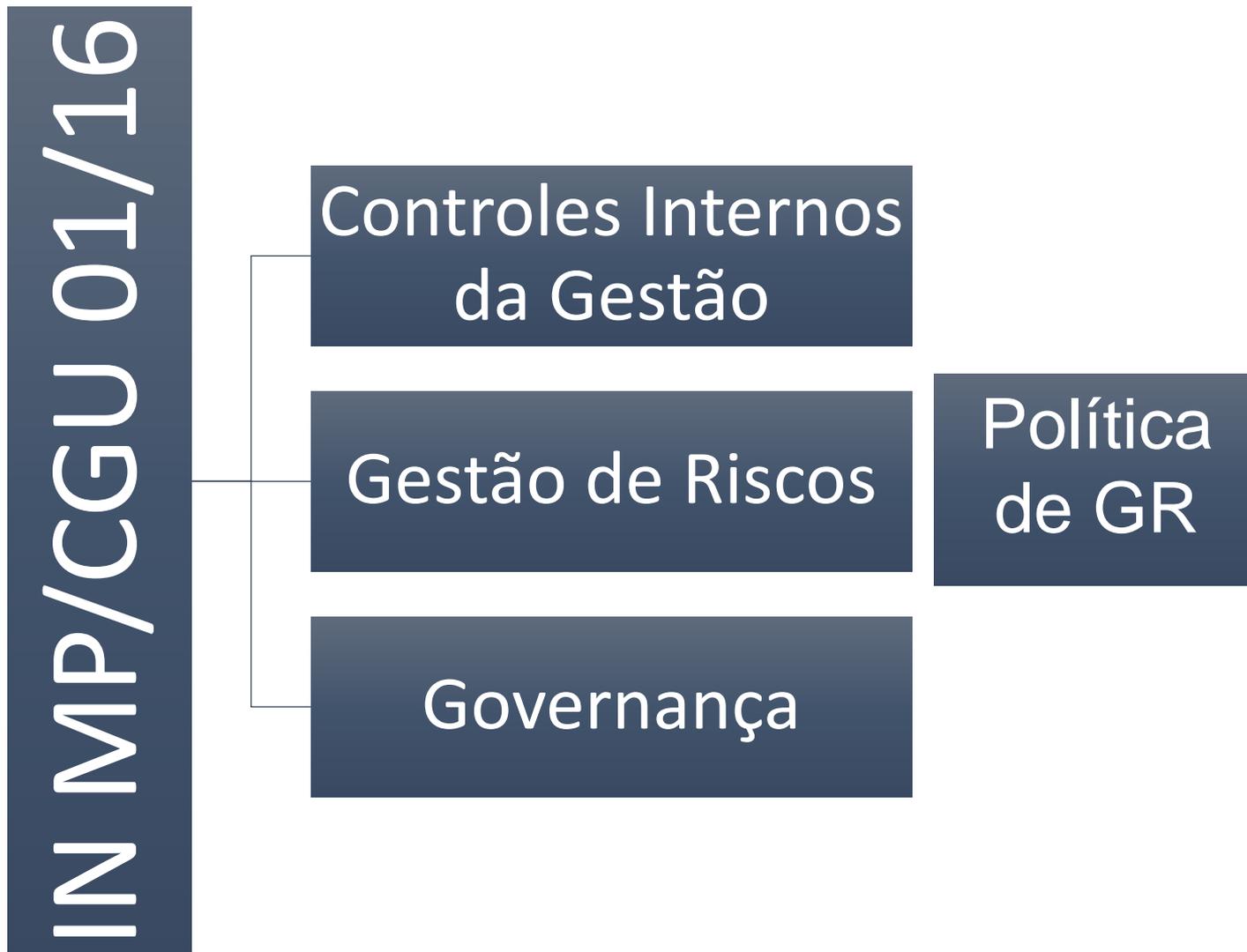
Gestão de Riscos

Governança

Objetivos  
Estrutura  
Responsabilidades

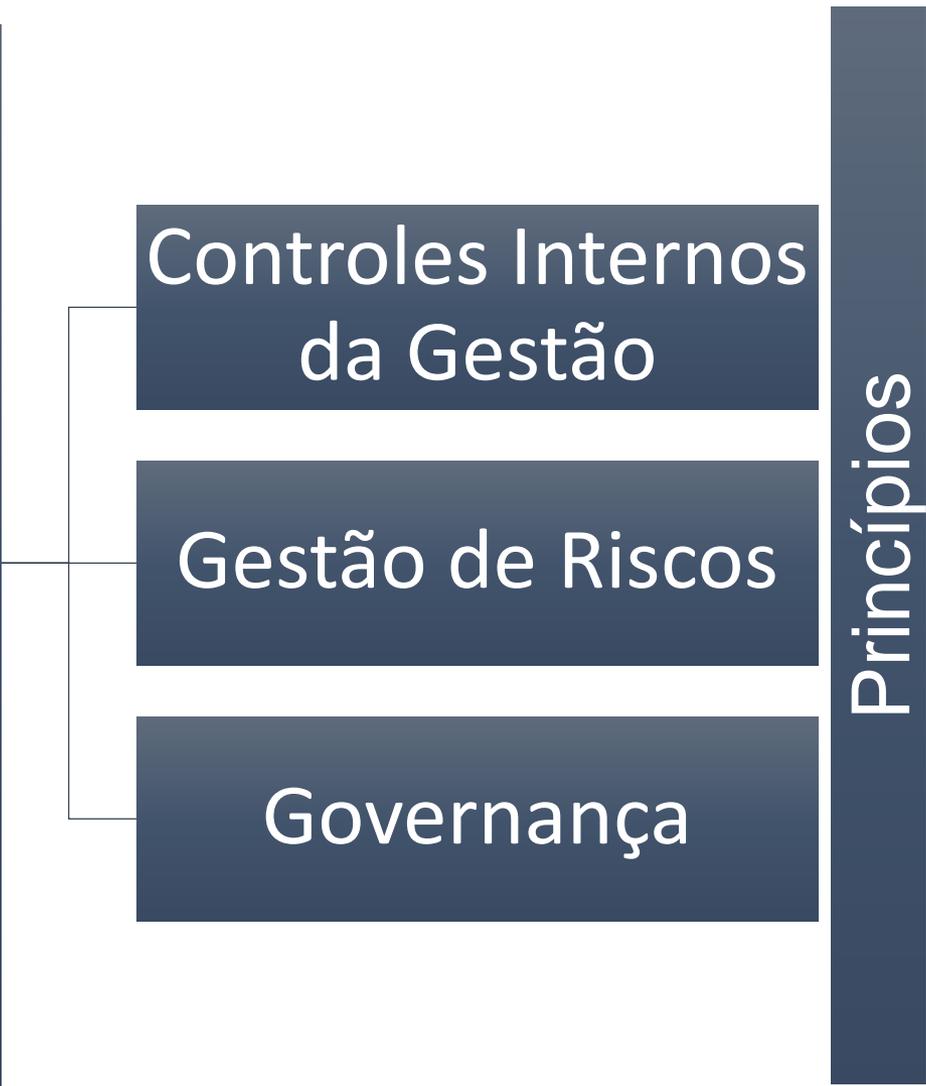


# IN MP/CGU 01/2016 – Seções



# IN MP/CGU 01/2016 – Capítulos e seções

IN MP/CGU 01/16



Objetivos  
Estrutura  
Responsabilidades

Política de GR



# IN MP/CGU 01/2016

---

**E qual a relação entre  
Governança,  
Gestão de Riscos e  
Controles Internos?**



## IN MP/CGU 01/2016

---

# E qual a relação entre Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos?

VIII – governança: combinação de processos e estruturas implantadas pela alta administração, para informar, dirigir, administrar e monitorar as atividades da organização, com o intuito de alcançar os seus **objetivos**;

# AUDITORIA INTERNA – Linhas de defesa

## Modelo de Três Linhas de Defesa



*Declaração de Posicionamento do IIA: As Três Linhas de Defesa do Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles, 2013*

# AUDITORIA INTERNA

## Modelo de Três Linhas de Defesa



*Declaração de Posicionamento do IIA: As Três Linhas de Defesa do Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles, 2013*

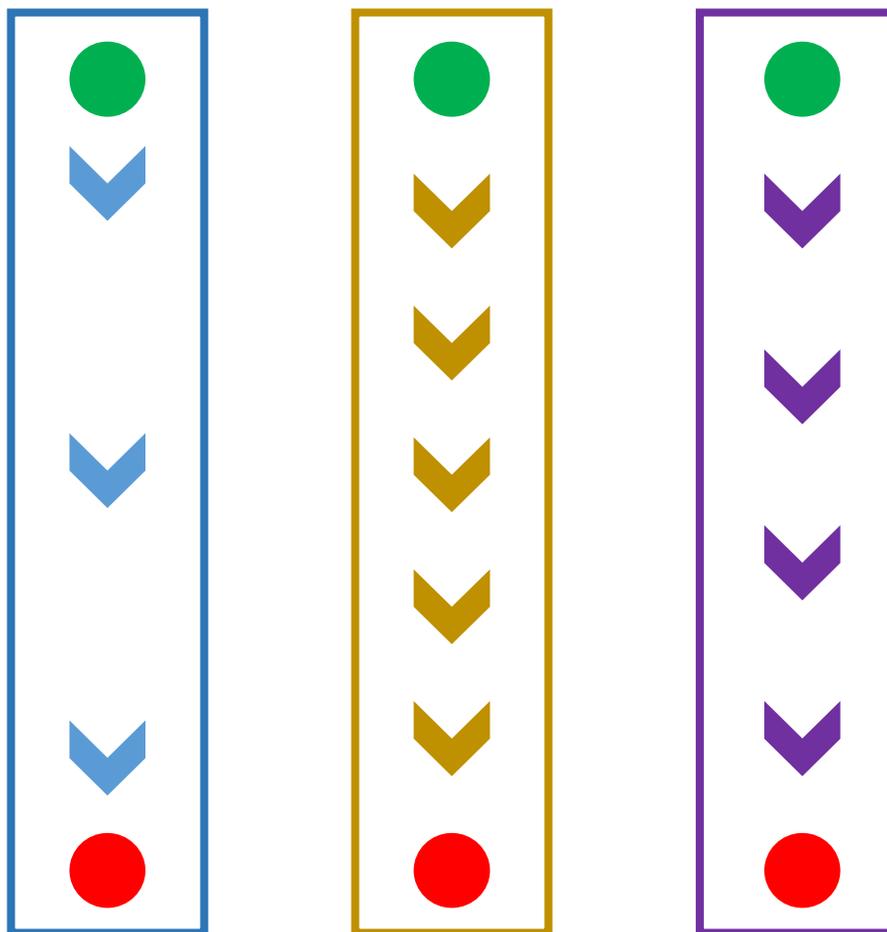


# AUDITORIA INTERNA – 3LD no PEF



# AUDITORIA INTERNA – Processos

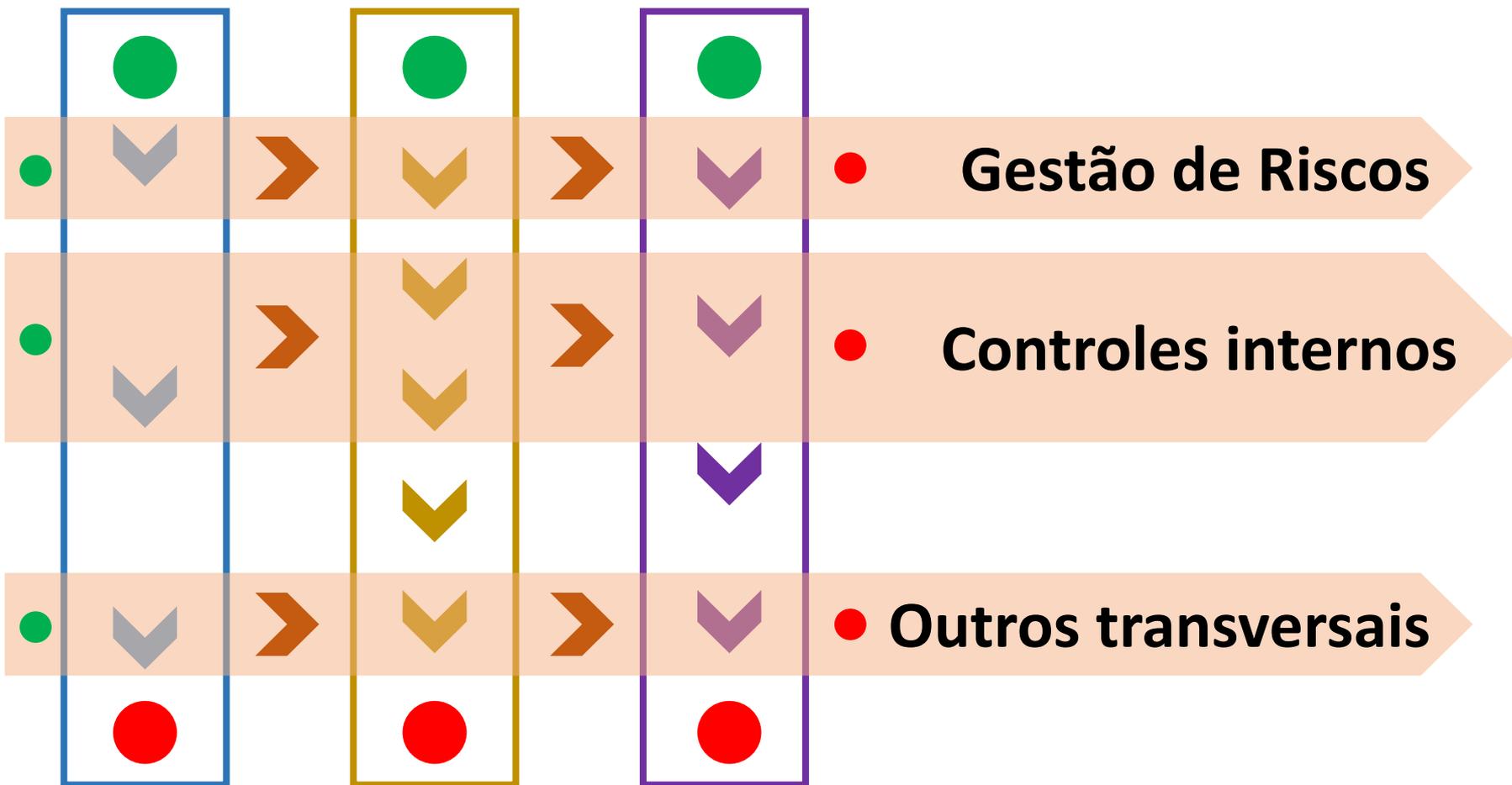
## Processos finalísticos



# AUDITORIA INTERNA – Processos

Processos finalísticos

Processos transversais



## AUDITORIA INTERNA – Missão IPPF

---

**Aumentar e proteger o valor organizacional, fornecendo **avaliação** (assurance), **assessoria** (advisory) e **conhecimento** (insight) **objetivos** baseados em **riscos**.**



## **AUDITORIA INTERNA – Objetivos da atividade**

---

**Adicionar valor e melhorar as operações de uma organização.**

**Contribuir para o alcance dos objetivos institucionais e das estratégias da Unidade Auditada.**



# AUDITORIA INTERNA – Focos da atividade

---

**Governança da Unidade Auditada**

**Processos de Gerenciamento de Riscos**

**Controles Internos da Gestão**

**Apuração de irregularidades**



# GESTÃO EM GOTAS



**O sucesso da auditoria não é atestar a derrota da gestão; pelo contrário, ela cumpre seu propósito quando ela consegue apoiar as organizações no cumprimento de sua missão**

**(Sérgio Filgueiras de Paula, AFFC da Controladoria-Geral da União)**

**#gestaoemgotas**





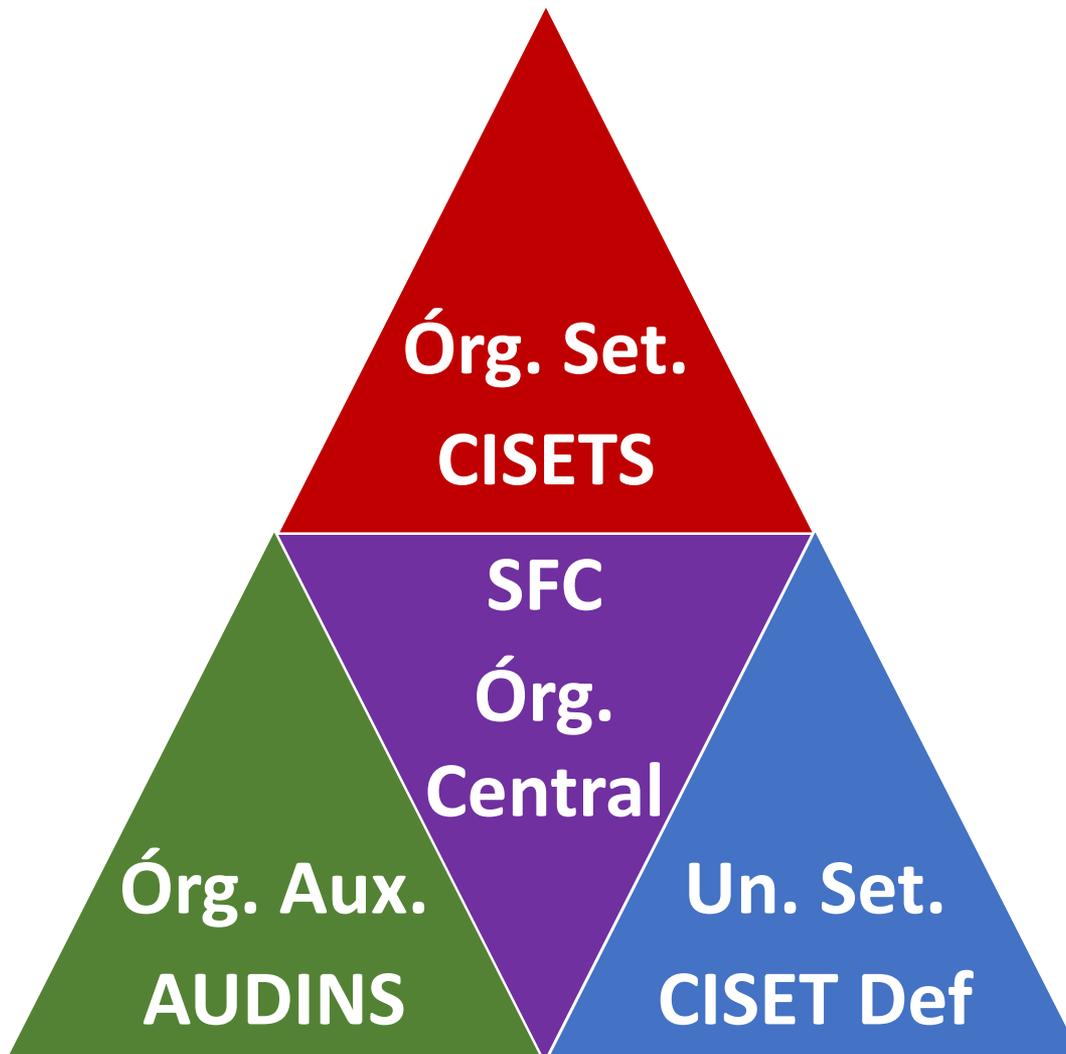
# AUDITORIA INTERNA – SCI do PEF

---

**SFC**  
**Órg.**  
**Central**

# AUDITORIA INTERNA – SCI do PEF

---



## AUDITORIA INTERNA – SCI do PEF

---

### ***Função típica (SFC):***

*Atividade de auditoria  
interna governamental  
IN 03/2017*

### ***Função atípica (SCC):***

*Apuração de atos e fatos  
irregulares ou ilegais Lei nº  
10.180/2001*

# AUDITORIA INTERNA – Princípios

## *Integridade*



## AUDITORIA INTERNA – Requisitos éticos

*Integridade e  
comportamento*

*Autonomia técnica  
e objetividade*

***Requisitos  
éticos***

*Sigilo profissional*

*Proficiência e zelo  
profissional*

# AUDITORIA INTERNA – Evolução histórica

Identificar:

Não-  
conformidades  
Erros

Foco no  
controle

Melhorias do  
processo  
(oportunid.)

Foco no  
processo

Controles  
não  
efetivos  
(riscos  
críticos)

Foco no  
risco

Melhoria  
do ger.  
riscos

Foco no  
ger. risco

# AUDITORIA INTERNA – Objetivos



**Ger. Risco**

- Efetividade do ger. riscos para alcançar objetivos e mitigar riscos

**Risco**

- Efetividade dos controles para mitigar riscos críticos

**Processo**

- Efetividade e eficácia do processo

**Controle**

- Conformidade com leis e normativos.

# AUDITORIA INTERNA – Abordagem



**Ger. Risco**

- Entender objetivos, riscos, apetite, efetividade do ger. Riscos

**Risco**

- Identificar riscos críticos do negócio e avaliar controles para mitigação

**Processo**

- Comparar o processo com boas/melhores práticas

**Controle**

- Compreender as diretrizes e verificar a conformidade

# AUDITORIA INTERNA – Evolução histórica

Em quais focos a sua organização/auditoria interna atua?

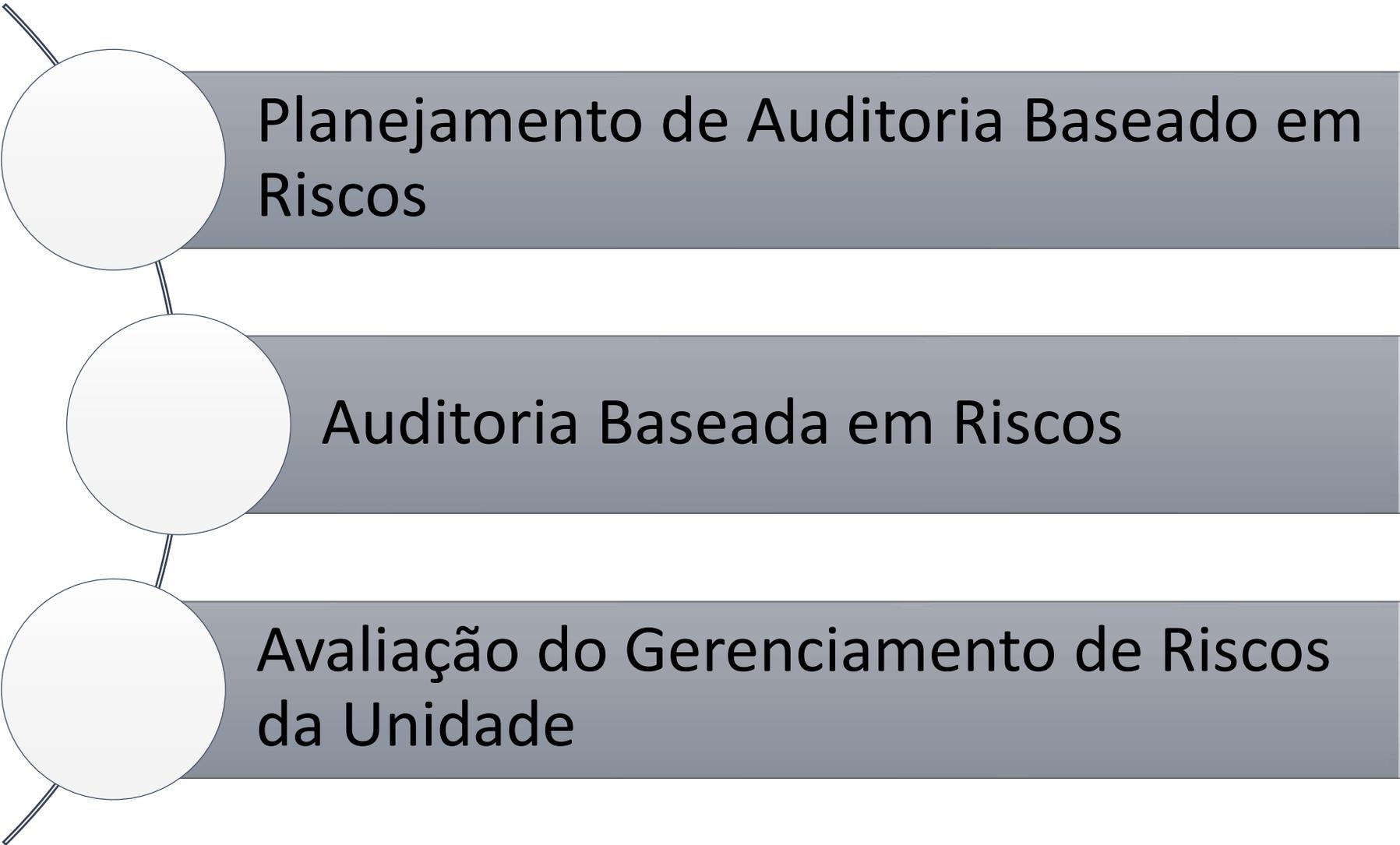
Foco no controle

Foco no processo

Foco no risco

Foco no ger. risco

# VISÕES DE RISCOS EM AUDITORIA INTERNA



Planejamento de Auditoria Baseado em Riscos

Auditoria Baseada em Riscos

Avaliação do Gerenciamento de Riscos da Unidade

# PLANO DE AUDITORIA INTERNA

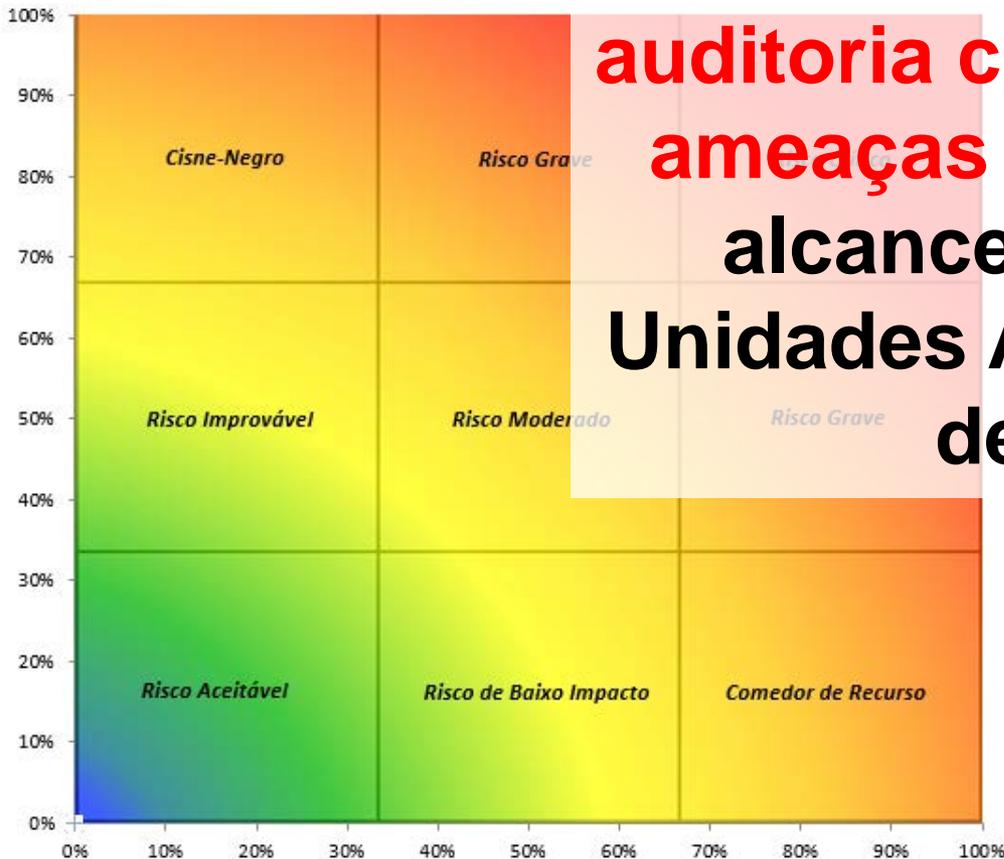
---

Estabelecer um Plano de Auditoria Interna é **priorizar** os trabalhos a serem realizados em um determinado período de tempo, normalmente um ano.



# PLANO DE AUDIT. INTERNA – IN CGU 03/2017

A UAIG deve concentrar seus trabalhos nos **objetos de auditoria com maior exposição a ameaças** que possam afetar o alcance dos objetivos das Unidades Auditadas, ou seja, os de **maior risco**.



## **PLANO DE AUDITORIA INTERNA – Fases**

---

### **ENTENDER A UNIDADE AUDITADA**

**OBJETIVO: conhecer, hierarquizar.**

**Conhecer os objetivos, estratégias, meios de monitoramento do desempenho, processos de governança, gerenciamento de riscos e controles internos.**

## **PLANO DE AUDITORIA INTERNA – Fases**

---

### **DEFINIR O UNIVERSO DA AUDITORIA**

**OBJETIVO:** conhecer, hierarquizar,  
documentar.

**Identificar os possíveis objetos da auditoria:  
unidades de negócios, produtos/serviços  
ofertados, processos, programas, sistemas,  
controles, operações, políticas etc.**

## **PLANO DE AUDITORIA INTERNA – Fases**

---

### **CONSIDERAR AS EXPECTATIVAS DA ALTA ADMINISTRAÇÃO**

**OBJETIVO: direcionar para agregação de valor.**

**Avaliar a expectativa da alta administração  
quanto à atividade de auditoria interna.**

## **PLANO DE AUDITORIA INTERNA – Fases**

---

### **SELECIONAR OS TRABALHOS DE AUDITORIA COM BASE EM RISCOS**

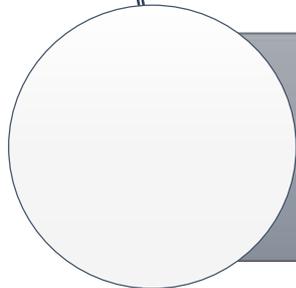
**OBJETIVO:** priorizar avaliações / consultorias.

**Selecionar os trabalho com base em riscos  
avaliados pela Unidade Auditada ou pela  
própria UAIG ou, ainda, com base em fatores  
de riscos.**

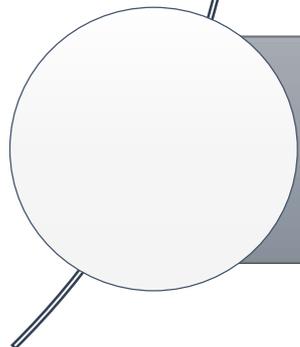
# VISÕES DE RISCOS EM AUDITORIA INTERNA



Planejamento de Auditoria Baseado em Riscos



Auditoria Baseada em Riscos



Avaliação do Gerenciamento de Riscos da Unidade

# OPERACIONALIZAÇÃO (AAIG) – IN CGU 3/2017

---

## *Plano Global de Auditoria*



# OPERACIONALIZAÇÃO (AAIG) – IN CGU 3/2017

*Plano Global  
de Auditoria*



*Trabalhos  
Individuais  
de Auditoria*



**Audit 1**

**Audit 2**

**Audit ...**

# OPERACIONALIZAÇÃO (AAIG) – IN CGU 3/2017

*Plano Global de Auditoria*



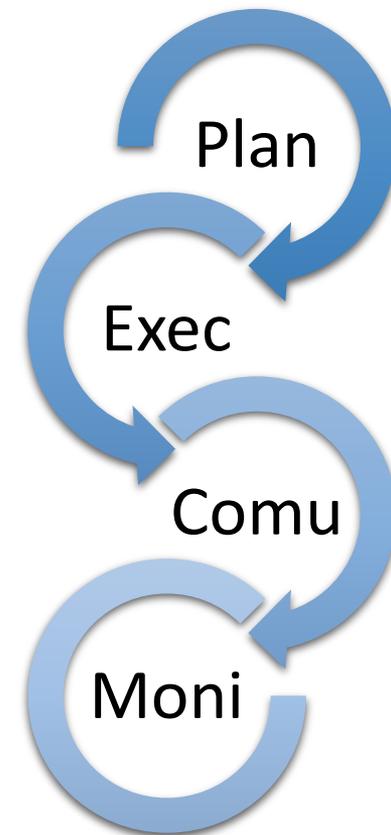
*Trabalhos Individuais de Auditoria*



*Etapas dos Trabalhos Individuais*

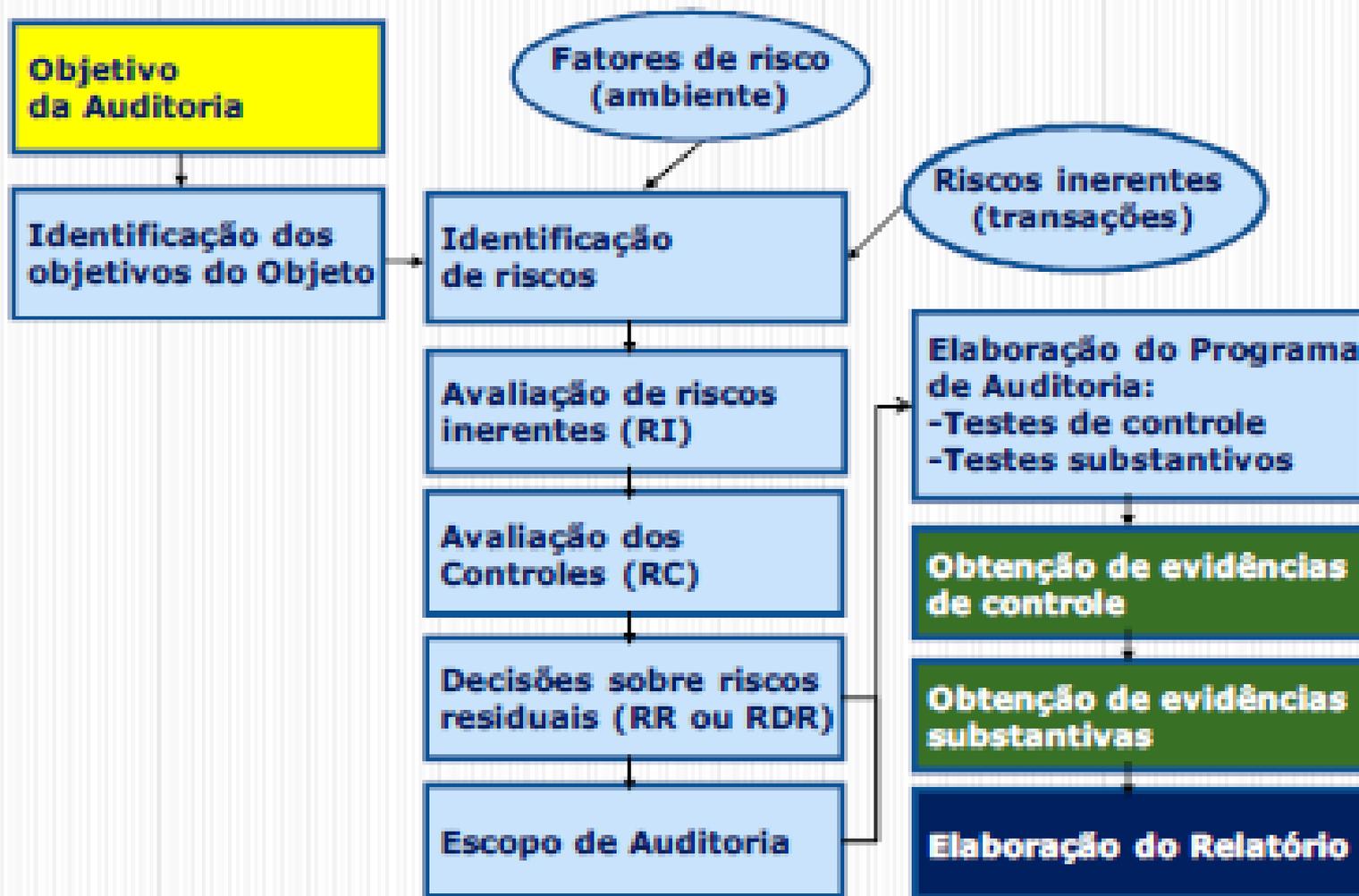


- Audit 1**
- Audit 2**
- Audit ...**



# AUDITORIA BASEADA EM RISCOS

## O Processo de Auditoria Baseado em Risco



# EXEMPLO DE MATRIZ DE RISCOS E CONTROLES

Matriz de Riscos e Controles

Objetivo-Chave	Risco-Chave	Impacto	Probabilidade	Risco Inerente (RI)		Avaliação preliminar dos Controles e do Risco de Controle (RC)			Risco Residual (RR)		Tipo de Teste	Conclusão do auditor	Questão de Auditoria
Objetivo1	Risco1	2	1	2	Baixo	Inexistente	Controle não existe, não funciona ou não está implementado.	1	2	Baixo	Realizar testes apenas se o auditor julgar necessário.		
Objetivo2	Risco2	2	5	10	Médio	Satisfatório	Controle institucionalizado e embora passível de aperfeiçoamento, é sustentado por ferramentas adequadas e mitiga o risco razoavelmente.	0,4	4	Baixo	+ Testes de controle		

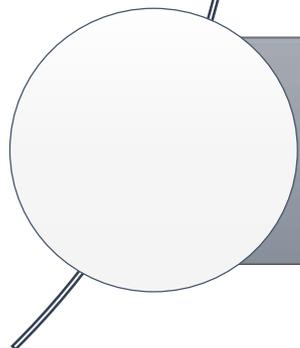
# VISÕES DE RISCOS EM AUDITORIA INTERNA



Planejamento de Auditoria Baseado em Riscos



Auditoria Baseada em Riscos



Avaliação do Gerenciamento de Riscos da Unidade

# AVALIAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE RISCOS (GRC)

---

Avaliação do processo  
de gerenciamento de  
riscos em si

Avaliação dos riscos  
significativos

Acompanhamento do  
*status* do plano de  
tratamento de riscos

# AVALIAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE RISCOS (GRC)

Avaliação do processo  
de gerenciamento de

**Opinião do auditor sobre o processo de  
gerenciamento de riscos**

Avaliação dos riscos

significativos

**Utilização da avaliação para subsidiar  
outros trabalhos**

*status* do plano de  
tratamento de riscos

# AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DA GRC

**GRC**  
incorporada  
às operações  
da Unidade  
Auditada

A UAIG utiliza o cadastro de riscos da Unidade Auditada, se julgá-lo confiável

**Estratégia de auditoria:**  
  
Avaliar a eficácia do processo de GRC

# AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DA GRC

**GRC não**  
incorporada  
às operações  
da Unidade  
Auditada

UAIG utiliza método de  
planejamento alternativo (fatores  
de riscos ou riscos identificados  
pela própria UAIG)

Estratégia de auditoria:

Avaliar processos de controle  
Sensibilização/fomento de  
práticas de GR e CI

# VISÕES DE RISCOS EM AUDITORIA INTERNA



Planejamento de Auditoria Baseado em Riscos



Auditoria Baseada em Riscos



Avaliação do Gerenciamento de Riscos da Unidade





## QUIZ – Certo ou errado?

---

A Governança Corporativa auxilia na redução do conflito de agência.

## QUIZ – Certo ou errado?

---

A Governança Corporativa auxilia na redução do conflito de agência.



## QUIZ – Certo ou errado?

---

O Sistema de Governança é quem planeja, executa, controla e age em uma organização.

## QUIZ – Certo ou errado?

---

O Sistema de Governança [Gestão] é quem planeja, executa, controla e age em uma organização.



## QUIZ – Certo ou errado?

---

São princípios de Governança: liderança, integridade e *accountability*.

## QUIZ – Certo ou errado?

---

São princípios de Governança: liderança, integridade e *accountability*.





## QUIZ – Certo ou errado?

---

A IN MP/CGU Nº 01/2016 trata apenas de gestão de riscos.

## QUIZ – Certo ou errado?

---

A IN MP/CGU Nº 01/2016 trata ~~apenas~~ de  
gestão de riscos.

[+ Controles Internos]

[+ Governança]





## QUIZ – Certo ou errado?

---

A CGU e demais unidades integrantes do SCI/PEF são responsáveis pelo controle primário da gestão.

## QUIZ – Certo ou errado?

---

~~A CGU e demais unidades integrantes do SCI/PEF [Os dirigentes responsáveis pela implementação de políticas públicas e de processos] são responsáveis pelo controle primário da gestão.~~





# OS SERVIÇOS DA AUDITORIA INTERNA

Quais são os serviços da Auditoria Interna Governamental?

<b>1</b>	Q	U	A	S	P	K	L	G	U	A	H	C	E	R	L
<b>2</b>	N	A	T	A	L	J	O	F	U	B	S	O	T	R	E
<b>3</b>	E	D	E	V	I	H	M	O	N	F	A	N	B	M	I
<b>4</b>	U	N	C	O	M	E	S	S	I	R	M	S	I	N	S
<b>5</b>	N	A	V	A	L	I	A	Ç	Ã	O	R	U	N	B	A
<b>6</b>	B	R	I	D	S	E	F	G	O	J	I	L	F	O	H
<b>7</b>	Y	A	N	J	T	G	D	N	T	E	R	T	R	C	R
<b>8</b>	A	U	D	I	T	O	R	I	A	B	C	O	A	N	M
<b>9</b>	G	I	R	F	A	F	A	B	T	Q	U	R	U	L	H
<b>10</b>	R	D	W	A	R	R	E	I	V	D	A	I	D	R	V
<b>11</b>	A	V	E	R	N	T	U	M	S	S	A	A	E	K	H
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>I</b>	<b>J</b>	<b>K</b>	<b>L</b>	<b>M</b>	<b>N</b>	<b>O</b>



# OS SERVIÇOS DA AUDITORIA INTERNA

Quais são os serviços da Auditoria Interna Governamental?

<b>1</b>	Q	U	A	S	P	K	L	G	U	A	H	C	E	R	L
<b>2</b>	N	A	T	A	L	J	O	F	U	B	S	O	T	R	E
<b>3</b>	E	D	E	V	I	H	M	O	N	F	A	N	B	M	I
<b>4</b>	U	N	C	O	M	E	S	S	I	R	M	S	I	N	S
<b>5</b>	N	A	V	A	L	I	A	Ç	Ã	O	R	U	N	B	A
<b>6</b>	B	R	I	D	S	E	F	G	O	J	I	L	F	O	H
<b>7</b>	Y	A	N	J	T	G	D	N	T	E	R	T	R	C	R
<b>8</b>	A	U	D	I	T	O	R	I	A	B	C	O	A	N	M
<b>9</b>	G	I	R	F	A	F	A	B	T	Q	U	R	U	L	H
<b>10</b>	R	D	W	A	R	R	E	I	V	D	A	I	D	R	V
<b>11</b>	A	V	E	R	N	T	U	M	S	S	A	A	E	K	H
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>I</b>	<b>J</b>	<b>K</b>	<b>L</b>	<b>M</b>	<b>N</b>	<b>O</b>



# OS SERVIÇOS DA AUDITORIA INTERNA

Quais são os serviços da Auditoria Interna Governamental?

1	Q	U	A	S	P	K	L	G	U	A	H	C	E	R	L
2	N	A	T	A	L	J	O	F	U	B	S	O	T	R	E
3	E	D	E	V	I	H	M	O	N	F	A	N	B	M	I
4	U	N	C	O	M	E	S	S	I	R	M	S	I	N	S
5	N	A	V	A	L	I	A	Ç	Ã	O	R	U	N	B	A
6	B	R	I	D	S	E	F	G	O	J	I	L	F	O	H
7	Y	A	N	J	T	G	D	N	T	E	R	T	R	C	R
8	A	U	D	I	T	O	R	I	A	B	C	O	A	N	M
9	G	I	R	F	A	F	A	B	T	Q	U	R	U	L	H
10	R	D	W	A	R	R	E	I	V	D	A	I	D	R	V
11	A	V	E	R	N	T	U	M	S	S	A	A	E	K	H
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O



## AVALIAÇÃO – Tipos de serviço

---

Auditoria Financeira ou de  
Demonstrações contábeis

Conformidade ou *Compliance*

Operacional ou Desempenho (\*)

# AVALIAÇÃO – Etapas do trabalho

## *Etapas dos Trabalhos Individuais de Auditoria*



- Matriz de Planejamento;
- Matriz de Achados;
- Relatório de Auditoria, e outras comunicações;
- Monitoramento do Plano de Ação da Unidade Auditada.

# AVALIAÇÃO – Planejamento do Trabalho

*O planejamento deve ser documentado, e deve conter...*



Objetivos



Escopo



Técnicas



Dados/Informações  
necessárias



Prazo



Recursos  
necessários

# AVALIAÇÃO – Planejamento do Trabalho

---

*O planejamento pode considerar...*

Objetivos e estratégias

Meios de monitoramento do desempenho

Riscos da Unidade

Eficácia dos processos de GGRC

Oportunidade de melhorias no GGRC

A disponibilidade de informações e dados confiáveis

A disponibilidade de auditores qualificados e sem impedimento

# AVALIAÇÃO – Planejamento do Trabalho

*Etapas do planejamento:*



# AVALIAÇÃO – Planejamento do Trabalho

---

*Análise preliminar do objeto:*

**Compreender** o objeto de auditoria, de modo a estabelecer de forma mais clara os **objetivos** e o **escopo** do trabalho, os **exames** a serem realizados e os **recursos** necessários para a realização da auditoria.

# AVALIAÇÃO – Planejamento do Trabalho

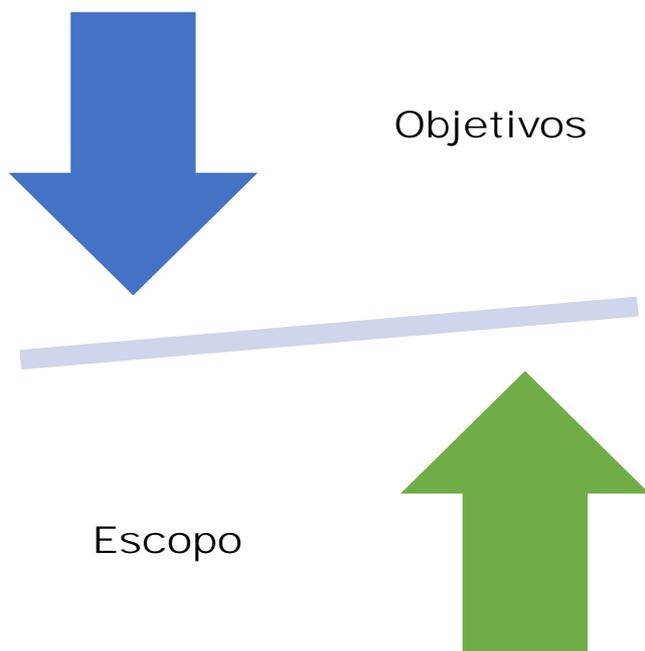
---

*Definição dos objetivos*

Objetivos = Questões de auditoria

# AVALIAÇÃO – Planejamento do Trabalho

## *Definição do escopo*



*Definir o escopo preliminar da auditoria é declarar o **foco**, a **extensão** e os **limites** dos trabalhos, com base nos **objetivos** estabelecidos.*

# AVALIAÇÃO – Planejamento do Trabalho

---

*Definição do escopo final – Auditoria baseada em risco*



**Avaliar os riscos e os mecanismos de controle associados ao objeto selecionado para auditoria, com as finalidades de:**

- ✓ Identificar quais riscos podem influenciar o cumprimento dos objetivos do objeto da auditoria
- ✓ Identificar e avaliar a adequação do desenho dos controles internos da gestão
- ✓ Calcular o Risco Residual = Risco Inerente x Risco de Controle

***Para definirmos o escopo final, precisamos falar ainda sobre outro risco...***

# AVALIAÇÃO – Planejamento do Trabalho

## Definição do escopo final – *Risco de detecção*



- ✓ *Risco de Detecção*: risco de que o resultado da avaliação enganosamente conclua pela inexistência de erro em uma atitude, procedimento operacional, classe de transação, processo etc.
- ✓ O Risco de Detecção é o *único componente do Risco de Auditoria que depende da atuação do auditor*, pois é função direta do planejamento estabelecido e da execução dos procedimentos de auditoria.
- ✓ A magnitude do Risco de Detecção frente ao Risco Residual influencia a extensão e profundidade dos testes.

***O resultado é uma Matriz de Riscos e Controles***

# AVALIAÇÃO – Planejamento do Trabalho

## *Matriz de Riscos e Controles*

Matriz de Riscos e Controles

Objetivo-Chave	Risco-Chave	Impacto	Probabilidade	Risco Inerente (RI)		Avaliação preliminar dos Controles e do Risco de Controle (RC)			Risco Residual (RR)		Tipo de Teste	Conclusão do auditor	Questão de Auditoria
Objetivo1	Risco1	2	1	2	Baixo	Inexistente	Controle não existe, não funciona ou não está implementado.	1	2	Baixo	Realizar testes apenas se o auditor julgar necessário.		
Objetivo2	Risco2	2	5	10	Médio	Satisfatório	Controle institucionalizado e embora passível de aperfeiçoamento, é sustentado por ferramentas adequadas e mitiga o risco razoavelmente.	0,4	4	Baixo	+ Testes de controle		

***Agora podemos construir a Matriz de Planejamento***

# AVALIAÇÃO – Planejamento do Trabalho

## Matriz de Planejamento

Unidade ou objeto examinado:

Objetivo:

Equipe de auditoria:

Supervisor:

Matriz de Planejamento

Problema (facultativo) ou Risco	Questões de auditoria	Subquestões de auditoria	Critério (o que deve ser)	Informações requeridas	Fontes de informação	Procedimentos de auditoria	Possíveis limitações para a execução da auditoria	Membro da equipe responsável pela execução	Período	O que a análise vai permitir dizer/Possíveis achados (facultativo)
O problema consiste na descrição daquilo que motivou a auditoria. Deve ser bem delimitado e expresso de forma clara e concisa. Exemplo: o surto de dengue está comprometendo gravemente a saúde das famílias brasileiras.	Consistem nos objetivos do trabalho descritos em forma de perguntas. São necessárias para direcionar os trabalhos para os resultados que se pretende atingir.	São desdobramentos de cada questão de auditoria que permitem no conjunto respondê-la, devendo ao mesmo tempo excluir-se mutuamente e coletivamente.	É o padrão utilizado para avaliar se o objeto auditado atende, excede ou está aquém do desempenho esperado.	Deve ser preenchida com as informações que serão necessárias para responder às questões de auditoria. Exemplos: dados extraídos do Siafi (informar quais dados); resultados dos indicadores de desempenho da unidade X (informar quais indicadores)...	É a identificação de onde as informações requeridas estão disponíveis, por exemplo, sistemas corporativos; sistemas internos da unidade; instalações físicas do gestor; terceiros depositários...	Conjunto de exames que têm como finalidade obter evidências suficientes, confiáveis, fidedignas, relevantes e úteis, que permitam responder a uma questão de auditoria.	Fatos que podem impossibilitar a verificação de alguns aspectos ou a utilização de algumas técnicas. Exemplo: foi constatado que a população alvo da pesquisa que seria realizada é, em sua maioria, analfabeta, o que impossibilitará a utilização de questionários.			Hipóteses, ou seja, respostas provisórias para as questões de auditoria. Têm o papel de auxiliar o auditor a antecipar possíveis dificuldades ou fragilidades no seu trabalho.



# AVALIAÇÃO – Execução

---

*Limitação de acesso:*

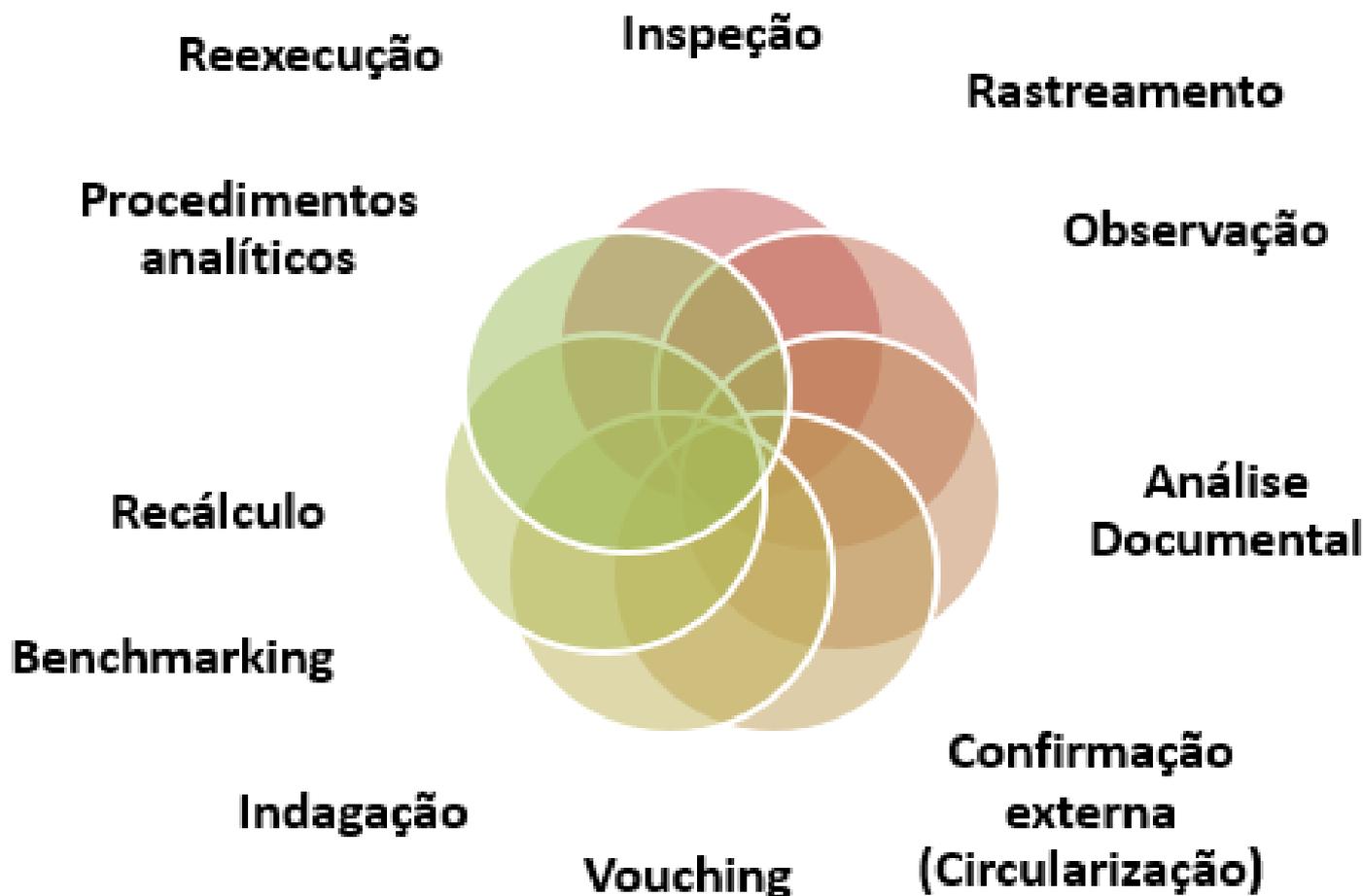


**Os auditores internos governamentais devem ter livre acesso** a todas as dependências da Unidade Auditada, assim como a seus servidores ou empregados, informações, processos, bancos de dados e sistemas.

**As limitações de acesso devem ser comunicadas, de imediato e por escrito, à alta administração** ou ao conselho, se houver, com solicitação de adoção das providências necessárias à continuidade dos trabalhos de auditoria.

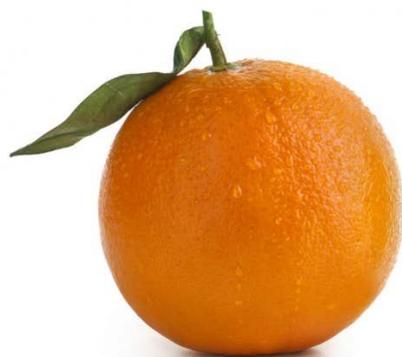
# AVALIAÇÃO – Execução

## *Técnicas de Auditoria*



# AVALIAÇÃO – Execução

*Achado de Auditoria: resultado de uma comparação*



*critério*



*condição*

Suportado por  
evidências

Não  
conformidade

Conformidade

# AVALIAÇÃO – Execução

## *Evidências – Papéis de Trabalho*

***Evidências de auditoria*** são as informações coletadas, analisadas e avaliadas pelo auditor para apoiar os achados e as conclusões do trabalho de auditoria.

Fundamentam, suportam a opinião da UAIG.

Reduzem o risco de auditoria a um nível aceitável.

### ***Requisitos das evidências***



# AVALIAÇÃO – Execução

## Matriz de Achados



O que é?

Documento único que apresenta, de forma sintética, as informações que compõem os achados.



Para que serve?

Propiciar visão geral do trabalho

Permitir relacionamento entre os achados

Fomentar a análise crítica da equipe

Otimizar o processo de relatoria

# AVALIAÇÃO – Execução

## *Matriz de Achados*

Questões e subquestões de Auditoria	Descrição sumária	Situação encontrada (O que é)	Critério (O que deveria ser)	Evidências
<p>As questões de auditoria são aquelas perguntas cujas respostas trazem dados suficientes para demonstrar se os aspectos constantes do escopo estão de acordo com o critério estabelecido e, caso não estejam, em que se diferem dele.</p>	<p>"O que é" (condição) comparado ao "que deveria ser"(critério).                      Ressalva para auditoria de avaliação: o critério, nesses casos, é mais amplo, voltado para resultados, princípios, padrões de qualidade.                      A descrição sumária deve apresentar a situação encontrada de forma resumida, de modo a antecipar a leitura do fato.</p>	<p>Constatações de maior relevância, identificadas na fase de execução. Devem estar relacionadas às questões de auditoria.</p>	<p>Padrão usado para determinar se o objeto auditado atinge, excede ou está aquém do desempenho esperado.</p>	<p>Resultado da aplicação dos métodos de análise de dados e seu emprego na produção de evidências.</p>

# AVALIAÇÃO – Execução

## Matriz de Achados

Informação extraída das evidências	Causas	Efeitos	Boas Práticas	Recomendações	Benefícios esperados
<p>De forma sucinta, devem ser indicadas as técnicas usadas para tratar as informações coletadas durante a execução e os resultados obtidos relacionados ao achado.</p>	<p>Para o preenchimento deste campo, deverão ser utilizadas técnicas de identificação de relações de causalidade. É um tipo de exercício que deve ser realizado preferencialmente por toda a equipe. É importante destacar que a sua identificação deve ser prevista na etapa das questões de auditoria.</p>	<p>Consequências relacionadas às causas e aos achados. Pode ser uma forma de demonstrar a relevância do achado. Facultativa</p>	<p>Ações identificadas que comprovadamente levam a bom desempenho. Essas ações poderão subsidiar a proposta de recomendações. Podem ser identificadas com base em conhecimento de outra(s) unidade(s) ou outro(s) setor(es) dentro da mesma unidade. É preciso ressaltar que cumprimento de lei não é boa prática, constitui obrigação.</p>	<p>Devem ser elaboradas de forma a tratar a origem ou as consequências dos problemas identificados. É preciso atentar para que a quantidade de recomendações não seja excessiva e que estejam focadas nos principais aspectos da condição identificada.</p>	<p>Melhorias que se esperam alcançar com a implementação das recomendações e determinações. Os benefícios podem ser quantitativos e/ou qualitativos. Sempre que possível, devem ser quantificados.</p>

# AVALIAÇÃO – Comunicação de resultados

## *Reporte dos Achados*



A equipe de auditoria deve informar e discutir com a alta administração da Unidade Auditada os achados que indicarem a existência de falhas relevantes, devendo ser concedido prazo para sua manifestação formal, com a finalidade de assegurar a oportunidade de apresentação de esclarecimentos, avaliações ou informações adicionais que contribuam para o entendimento dos fatos ou para a construção de soluções.

# AVALIAÇÃO – Comunicação de resultados

## *Comunicação*



A comunicação da equipe com a Unidade Auditada pode ocorrer:

- ✓ por escrito (para solicitar ou enviar informações);
- ✓ por meio de reuniões realizadas com os responsáveis pela Unidade Auditada;
- ✓ por meio das interlocuções presenciais da equipe de auditoria com os servidores e dirigentes da Unidade Auditada (entrevistas e observação direta).

Formas de comunicação:

- ✓ Solicitação de Auditoria (SA);
- ✓ Nota de Auditoria (NA);
- ✓ Reunião de apresentação dos achados e busca conjunta de soluções;
- ✓ Relatório de Auditoria

# AVALIAÇÃO – Comunicação de resultados

---

Os trabalhos de auditoria devem ser comunicados à alta administração da Unidade Auditada, sem prejuízo do endereçamento de comunicações às demais partes interessadas (p.ex. órgãos de controle externo e a sociedade).

**A comunicação do trabalho representa o posicionamento da UAIG** e deve demonstrar os objetivos do trabalho, a extensão dos testes aplicados, as conclusões obtidas, as recomendações emitidas e os planos de ação propostos.

Os resultados dos trabalhos são comunicados por meio dos **Relatórios de Auditoria.**

# AVALIAÇÃO – Comunicação de resultados

---

Para ser eficaz, a comunicação deve ser...



- ✓ Clara
- ✓ Completa
- ✓ Concisa
- ✓ Construtiva
- ✓ Objetiva
- ✓ Precisa
- ✓ Tempestiva

# AVALIAÇÃO – Monitoramento

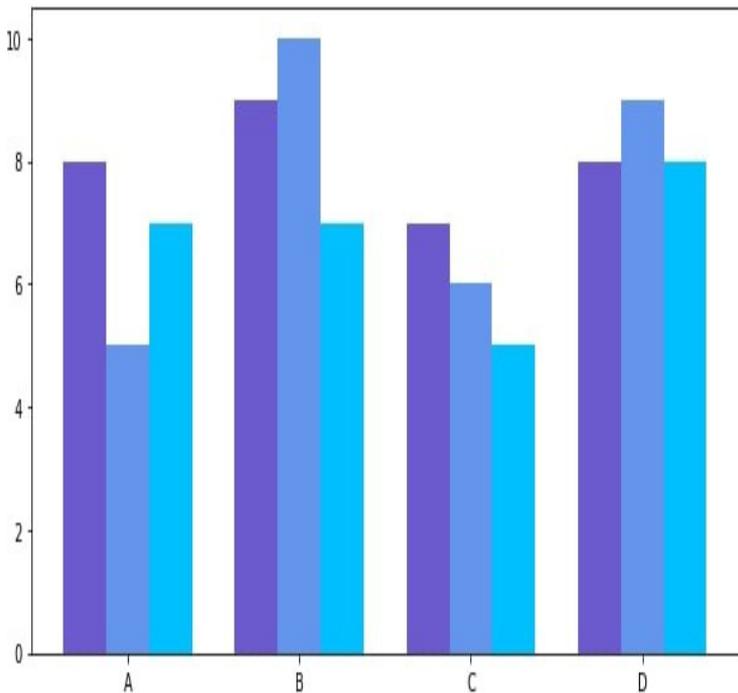
---

**É responsabilidade da alta administração da Unidade Auditada zelar pela implementação das recomendações emitidas pela UAIG.**

**A implementação das recomendações comunicadas à Unidade Auditada deve ser permanentemente monitorada pela UAIG, devendo essa atividade ser prevista no Plano de Auditoria Interna.**

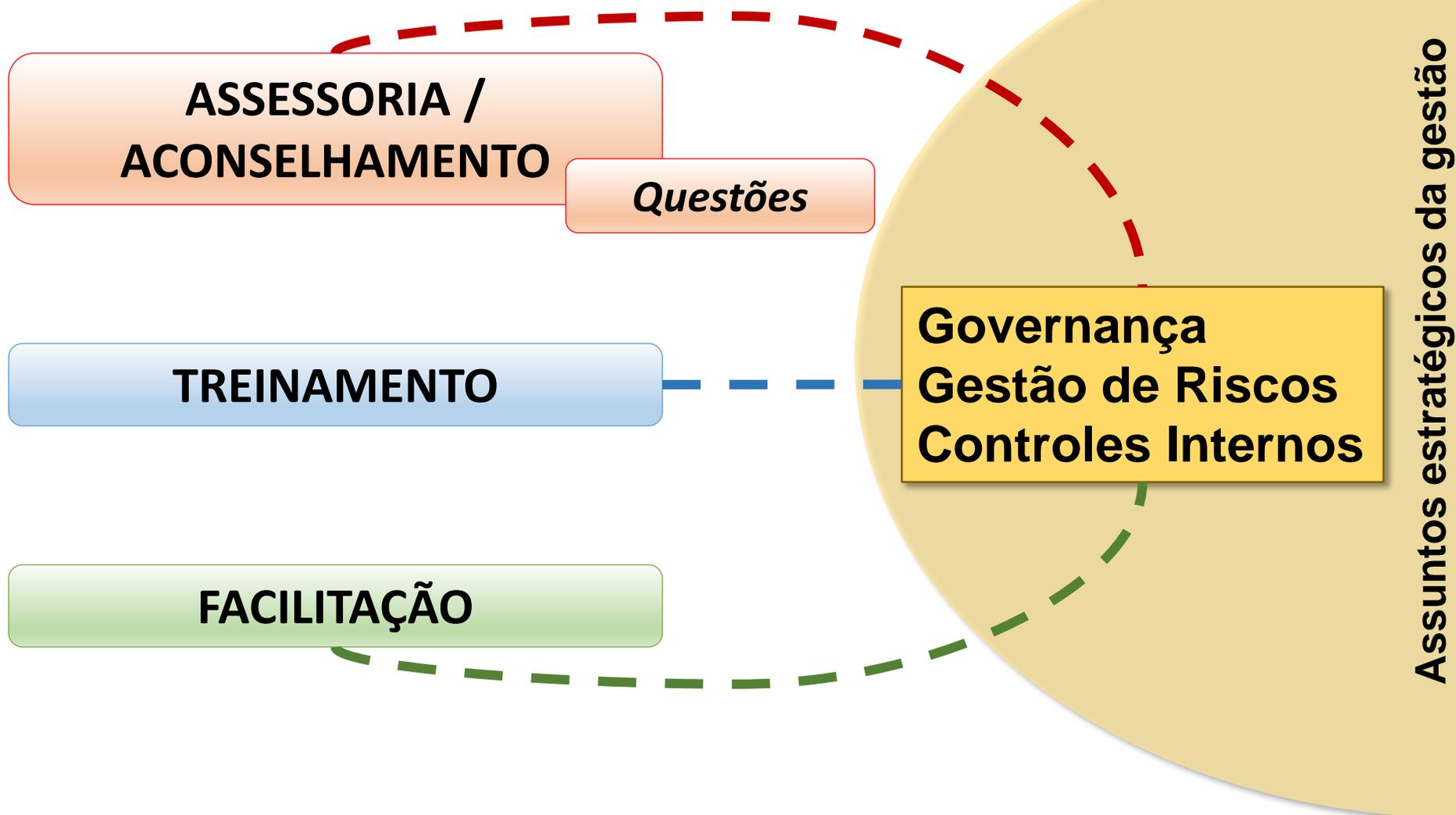
# AVALIAÇÃO – Monitoramento

## *Mensuração dos resultados*



**IN 03/2017** : As UAIG devem adotar sistemática de quantificação e registro dos resultados e benefícios da sua atuação, adotando princípios e metodologia compatíveis com regulamentação pelo órgão central do SCI de modo a permitir consolidação.

# CONSULTORIA – Tipos de serviço (MOT)



## CONSULTORIA – Tipos de serviço (MOT)

### Assessoramento

- Desenho de controles
- Desenvolvimento de políticas e procedimentos
- Desenvolvimento de sistemas
- Continuidade dos negócios
- Fortalecimento da Gestão de Riscos

### Capacitação

- Gestão de riscos e controles internos
- Temas específicos com novos membros da Alta Administração
- Benchmarking interno ou externo
- Lições aprendidas de projetos terminados

### Facilitação

- Sessões de autoavaliação de governança, riscos e controles
- Processo entre a gestão e auditoria externa, reguladores, etc.
- Discussão sobre lições aprendidas sobre processos ou sistemas

## **CONSULTORIA – IPPF**

---

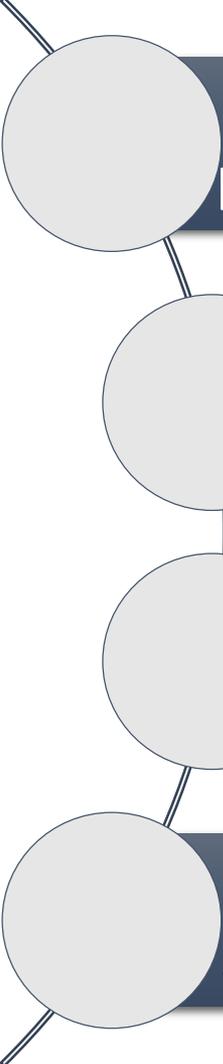
**Realizada a partir da solicitação específica**

**Natureza e escopo acordados com o cliente**

**Manter a objetividade e não assumir responsabilidades da administração**

## CONSULTORIA – Vocações

---



Visão de futuro, atuando preventivamente em novos processos ou na reestruturação.

Catalisador para o fortalecimento da governança, GRC e controle interno.

Grande potencial de agregar valor organizacional.

Auditoria Interna vista como parceira estratégica da Alta Administração e das Estruturas de Governança.

## CONSULTORIA – Etapas do trabalho (desenho)

---

### Etapa 1

- Levantamento. Diagnóstico de problemas.
- Proposição do serviço. Entendimento.

### Etapa 2

- Planejamento e execução do serviço.
- Competências desejáveis para a equipe.

### Etapa 3

- Comunicação do trabalho.
- Monitoramento. Plano de Ação.



## Comparando os dois serviços...

Distinção absoluta entre os dois serviços?



## Comparando os dois serviços...

Distinção absoluta entre os dois serviços?

As UAIGs já não faziam serviços de consultoria?

## Comparando os dois serviços...

Distinção absoluta entre os dois serviços?

As UAIGs já não faziam serviços de consultoria?

Prestação de consultoria traz responsabilidade da gestão para a UAIG?

## Comparando os dois serviços...

Distinção absoluta entre os dois serviços?

As UAIGs já não faziam serviços de consultoria?

Prestação de consultoria traz responsabilidade da gestão para a UAIG?

Então, quais são similaridades e diferenças?

# AVALIAÇÃO E CONSULTORIA – Similaridades

Prestação do serviço prevista no Estatuto (AI) ou legislação.

Audidores Internos: manter a objetividade na realização de ambos os serviços.

Audidores Internos: não assumem responsabilidade da gestão.

Audidores Internos: devem abster-se (temas / tempo).

UAIG: deve ter a proficiência necessária.

# AVALIAÇÃO E CONSULTORIA – Algumas diferenças

Origem da demanda

## *Avaliação*

- UAIG, Alta Administração
- Opinião sobre eficácia e eficiência dos processos: governança, GR e Controle Interno.

## *Consultoria*

- Alta Administração (estágio de melhoria)
- Fomentar/disseminar conhecimento sobre governança, GRC e Controle Interno
- Catalisar melhorias para a estruturação /mudanças de áreas ou processos. Preventivo.

# AVALIAÇÃO E CONSULTORIA – Algumas diferenças

Natureza de Serviços

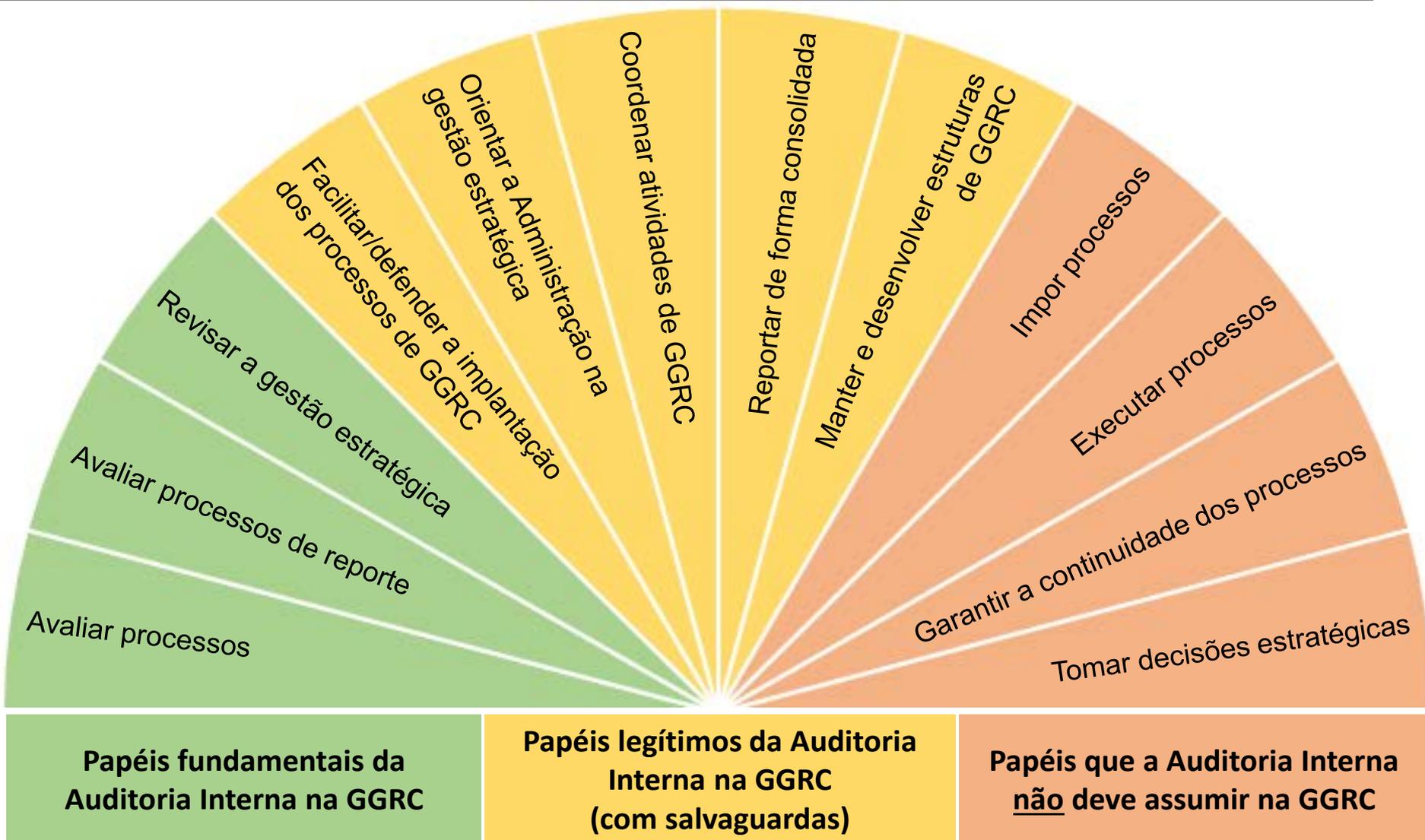
## *Avaliação*

- Operacional, Financeira e Conformidade
- Produção de informações e testes dos controles pelos auditores. Identifica “achados”

## *Consultoria*

- Assessoramento/Aconselhamento, Capacitação e Facilitação
- Maior “confiança” nas informações fornecidas

# AVALIAÇÃO E CONSULTORIA – O papel do Auditor



# AVALIAÇÃO E CONSULTORIA – O papel do Auditor

---

## Papéis fundamentais da Auditoria Interna na GGRC

- **Avaliar processos**
- **Avaliar processos de reporte**
- **Revisar a gestão estratégica**

# AVALIAÇÃO E CONSULTORIA – O papel do Auditor

## Papéis legítimos da Auditoria Interna na GGRC (com salvaguardas)

- **Facilitar/defender a implantação dos processos de GGRC**
- **Orientar a Administração na gestão estratégica**
- **Coordenar atividades de GGRC**
- **Reportar de forma consolidada**
- **Manter e desenvolver estruturas de GGRC**

# AVALIAÇÃO E CONSULTORIA – O papel do Auditor

## Papéis que a Auditoria Interna não deve assumir na GGRC

- Impor processos
- Executar processos
- Garantir a continuidade dos processos
- Tomar decisões estratégicas



Dúvidas?

Muito obrigado pela atenção!

Desejamos um fórum produtivo para todos!

**Gabriel Navarro e Marcela Mendes**

*Diretoria de Auditoria de Políticas Sociais e Segurança Pública*

*Secretaria Federal de Controle Interno – SFC/CGU*