

Hemobrás
Empresa brasileira de hemoderivados e biotecnologia

AUDITORIA INTERNA

**PLANO ANUAL DE AUDITORIA INTERNA (PAINT)
- EXERCÍCIO DE 2023**



EQUIPE DA AUDITORIA INTERNA

Luiz Eduardo Bezerra Silva

Auditor Federal de Finanças e Controle
Auditor Geral da Hemobrás

Tereza Manuela dos Santos Paes Barreto

Analista Adm. de Assuntos Corporativos
Auditora Geral Substituta da Hemobrás

Jose Maria Araujo Correia Lima

Analista Adm. de Assuntos Corporativos

Marluce Araujo de Luna

Analista Adm. de Assuntos Corporativos

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ANVISA – AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA

AUDIN– AUDITORIA INTERNA DA HEMOBRÁS

CGU- CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO

CADM – CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA HEMOBRÁS

CGPAR- COMISSÃO INTERMINISTERIAL DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E DE ADMINISTRAÇÃO DE PARTICIPAÇÕES SOCIETÁRIAS DA UNIÃO

GCGR – GERÊNCIA DE CONFORMIDADE E GESTÃO DE RISCOS

COAUD - COMITÊ DE AUDITORIA

HEMOBRÁS - EMPRESA BRASILEIRA DE HEMODERIVADOS E BIOTECNOLOGIA

HH – HOMEM HORA

IIA - THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS

IN – INSTRUÇÃO NORMATIVA

LFB - LABORATÓRIO FRANCÊS DE BIOTECNOLOGIA

PAINT – PLANO ANUAL DE ATIVIDADES DE AUDITORIA INTERNA

PDE – PLANO DIRETOR ESTRATÉGICO

PDG – PLANO DE DISPÊNDIOS GLOBAIS

PDP - PARCERIA DE DESENVOLVIMENTO PRODUTIVO

SUS – SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE

UAIG – UNIDADE DE AUDITORIA INTERNA GOVERNAMENTAL

SUMÁRIO

1. Introdução	5
2. Considerações para Elaboração do Plano Anual.....	7
2.1 Contexto	7
2.2 Previsão de Dispêndios da Hemobrás para 2023.....	9
2.3 Posicionamento Estratégico da Hemobrás	10
2.4 Cadeia de Valor da Hemobrás.....	13
2.5 Gerenciamento de Riscos.....	14
2.6 Controles Internos.....	15
2.7 Partes Interessadas	16
2.8 Estrutura da Audin	17
3. Alocação da Força de Trabalho da Audin.....	17
4. Serviços de Auditoria.....	22
5. Conclusão	26
ANEXO I	27

1. Introdução

O presente documento detalha o Plano Anual de Auditoria – PAINT, para o exercício de 2023, desta Unidade de Auditoria Interna da Hemobrás - Audin, conforme o disposto na Instrução Normativa da Controladoria-Geral da União - CGU nº 05-2021, de 27.08.2021.

De acordo com o citado normativo, o PAINT deve ser elaborado pela Unidade de Auditoria Interna Governamental - UAIG e aprovado pelo Conselho de Administração da Empresa, após avaliação prévia da CGU. No âmbito interno, cabe citar a competência do Comitê de Auditoria – COAUD para avaliar, previamente ao envio ao Conselho de Administração, a proposta de Plano elaborada pela Auditoria Interna.

Importa destacar que a IN CGU nº 05-2021 estabelece a necessidade de realização de uma abordagem estratégica e realista para previsão dos serviços de auditoria.

Segundo as normas internacionais de auditoria do Instituto dos Auditores Internos (*The Institute of Internal Auditors – IIA*), Auditoria Interna é:

*“Uma atividade independente e objetiva que presta serviços de avaliação (assurance) e consultoria e tem como objetivo adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. A auditoria auxilia a organização a alcançar seus objetivos através de uma abordagem sistemática e disciplinada para a avaliação e melhoria da eficácia dos **processos de gerenciamento de riscos, de controle e governança corporativa**” (grifo nosso).*

A Lei nº 13.303/2016, que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, estabelece, conforme inciso II do §3º, art. 9º, que a auditoria interna deverá:

*“...ser responsável por aferir a **adequação do controle interno, a efetividade do gerenciamento dos riscos e dos processos de governança** e a confiabilidade do processo de coleta, mensuração, classificação, acumulação, registro e divulgação de eventos e transações, visando ao preparo de demonstrações financeiras” (grifo nosso).*

O Regulamento da Auditoria Interna da Hemobrás, reformulado em 2020, define o nosso propósito como sendo oferecer, de forma independente e objetiva, serviços de Avaliação e Consultoria, desenvolvidos para agregar valor e melhorar as operações da Hemobrás.

Esquemáticamente, o modelo que melhor define a atuação da Auditoria Interna no contexto de uma organização é o conceito das Três Linhas do Instituto dos Auditores Internos (The IIA), no qual a Auditoria atua, de forma independente, em prol do atingimento dos objetivos da Empresa, conforme demonstra-se na imagem abaixo:

Imagem 1 - Modelo das Três Linhas do The IIA



Fonte: <https://iiabrasil.org.br/korbilload/upl/editorHTML/uploadDireto/20200758glob-th-editorHTML-00000013-20072020131817.pdf>

Verifica-se, portanto, que, tanto as boas práticas internacionais de auditoria, como a legislação nacional que disciplina a matéria, estabelecem que a Auditoria Interna deve avaliar e melhorar a eficácia dos processos de Governança Corporativa, Controles Internos e Gerenciamento de riscos das organizações.

Com este objetivo, e com base no disposto no Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal, este Plano Anual de Auditoria Interna, PAINT-2023, define a estratégia de atuação desta Audin para o próximo exercício, conforme premissas a seguir estabelecidas.

2. Considerações para Elaboração do Plano Anual

2.1 Contexto

A Empresa Brasileira de Hemoderivados e Biotecnologia (Hemobrás) é uma empresa pública federal, vinculada ao Ministério da Saúde, com 100% do Capital Social pertencente ao Governo Federal. Criada pela Lei n.º 10.972/2004, tem como função social garantir aos pacientes do Sistema Único de Saúde (SUS) o fornecimento de medicamentos derivados do sangue e/ou obtidos por meio de engenharia genética, com produção nacional, ampliando-se o acesso da população à saúde.

A fábrica está sendo construída em Goiana/PE e, quando pronta, terá capacidade de processar 500mil litros de Plasma ao ano. Conterá com uma estrutura de 17 de prédios e 48 mil metros quadrados de área construída.

A tecnologia produtiva da fábrica de hemoderivados advém da parceria firmada em 2007 com o Laboratório Francês de Biotecnologia – LFB e visa produzir, a princípio, os seguintes medicamentos: Albumina, Imunoglobulina, Fator VIII e Fator IX. São medicamentos fundamentais para tratamento de doenças graves como Câncer, Hemofilia, AIDS, queimaduras e imunodeficiências primárias etc.

A mencionada transferência de tecnologia foi paralisada em 2016, em função de atrasos na construção da planta fabril que impactaram nas ações previstas para execução, culminando na desmobilização do LFB. Não obstante, em junho de 2019, com a retomada das obras civis, as partes iniciaram negociações para a continuidade da transferência de tecnologia, o que resultou, em 20.07.2020, na assinatura do 6º Termo Aditivo ao Contrato CADRE nº 25/2011, firmado com o LFB.

A partir desse marco, a Hemobrás retomou, em novas bases, as atividades necessárias para conclusão da transferência de tecnologia. Além disso, vem recebendo, do LFB, relevante montante financeiro referente a pendências contratuais, garantindo, também, a aquisição da licença de exploração da Imunoglobulina Líquida (Clairyg).

Cabe citar que, entre 2010 e 2017, a Hemobrás foi responsável pelo fracionamento do Plasma nacional e distribuição dos hemoderivados correspondentes, atividade que realizava por meio de contrato com o próprio LFB. Entretanto, em função de restrições sanitárias, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), determinou a suspensão da importação e distribuição, em territórios brasileiro, dos medicamentos produzidos por este laboratório francês. Posteriormente, o Ministério da Saúde revogou a autorização que detinha a Hemobrás para a gestão do Plasma nacional, por meio da Portaria GM/MS nº 922, de 04.04.2017.

Em 2020, esse cenário mudou positivamente, com a publicação da Portaria do Ministério da Saúde nº 1.710, de 08.07.2020, a qual novamente destinou o Plasma excedente hemoterápico à Hemobrás, para fins do uso industrial na produção de medicamentos hemoderivados. Dessa forma, após a realização de Chamamento Público, a Hemobrás contratou a empresa Octapharma, em 14.04.2021, para realização do fracionamento de Plasma até que a própria Estatal possa fazê-lo diretamente em sua fábrica.

Nesse sentido, em 2022, foram exportados 27.056 mil litros de Plasma. Para 2023, está prevista a exportação de 150 mil litros de plasma, com o consequente retorno e distribuição dos medicamentos hemoderivados correspondentes.

Por outro lado, além dos medicamentos hemoderivados, a Hemobrás comercializa, atualmente, o medicamento Fator VIII Recombinante “Hemo-8r”, produto é obtido por engenharia genética, dispensando o uso do Plasma humano como matéria-prima, por meio de uma Parceria de Desenvolvimento Produtivo (PDP) com a “Baxalta”, que é controlada pela empresa Takeda. Esta parceria prevê o fornecimento deste medicamento e a respectiva transferência de tecnologia para a fabricação à Hemobrás.

Em 2013, a Hemobrás obteve o registro sanitário do medicamento Fator VIII recombinante “Hemo-8r”. Vale destacar que o fator VIII recombinante mostra-se essencial para que a Hemobrás possa atender a 100% da demanda nacional, já que o fator VIII derivado do sangue a ser produzido pela Empresa atenderá cerca de 10% desta, considerando o rendimento obtido a partir de 500 mil litros de Plasma fracionados. Ainda assim, o fator VIII plasmático é fundamental para pacientes que desenvolvem inibidores, ou seja, apresentam rejeição ao uso do medicamento recombinante

Destaca-se que, em 2018, a parceria em comento foi reformulada, tendo sido negociado o aporte de recursos privados, na ordem de até 250 milhões de dólares, para construção de uma fábrica para o Medicamento Recombinante dentro da Planta da Hemobrás, no que é conhecido como Projeto Buriti. A construção da fábrica está em andamento e o desafio é finalizar a obra e realizar a transferência de tecnologia no prazo estabelecido para vigência da PDP.

Em função desta parceria, em 2022, foram distribuídas¹ 625.000.000 Unidades Internacionais (UI) de fator VIII recombinante. Para 2023, está prevista a distribuição de 65.000.000 UI, por mês, desse medicamento, segundo o Plano de Dispêndios Globais (PDG), aprovado para o próximo exercício.

Diante desse contexto, para dar continuidade aos projetos de construção das fábricas de Hemoderivados e Biotecnológicos, além de concretizar a transferência de tecnologia com dois parceiros distintos, a Hemobrás necessita, no exercício de 2023, realizar obras,

¹ Até o final de outubro-2022.

contratar serviços de terceiros, inclusive de empresas internacionais, adquirir equipamentos e realizar treinamentos de pessoal especializado.

Para suportar todo esse esforço, são necessários, também, investimentos em pessoal e sistemas de TI, de forma a garantir as condições necessárias ao bom funcionamento dos projetos estratégicos da Empresa.

No tocante ao quadro de pessoal, a Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais – SEST fixou, em 2022², o limite de 362 vagas para a Estatal. Diante do fato, a Diretoria Executiva aprovou³ plano de convocação baseado no Concurso Público realizado em 2021, consistente na convocação paulatina de concursados até o preenchimento pleno desse limite. Nesse sentido, apenas em 2022, já foram contratados 58 novos empregados, o que elevou o quadro atual⁴ ao montante de 243 empregados e ocupantes de cargo em comissão.

2.2 Previsão de Dispêndios da Hemobrás para 2023

O Plano de Dispêndios Globais (PDG) da Hemobrás foi aprovado em 20.06.2022, por meio da Resolução nº 23/CADM, no valor total de R\$ 2.004.327.751,00, o que representa um aumento de 13% nos recursos financeiros em relação ao ano anterior. Esse montante pode ser classificado e distribuído da seguinte forma:

Tabela 1 – PDG 2022

Rótulos de Linha	2022 (R\$)	2023 (R\$)	Variação %
Capital Imobilizado	356.736.059,57	787.143.375	121%
Capital Intangível	8.166.086,00	12.241.250	50%
Corrente	1.384.589.951	1.183.771.751	-15%
Outras Despesas	19.246.780	21.171.375	10%
Total Geral	1.768.738.877,37	2.004.327.751,00	13%

Fonte: PDG 2023

Dentre as despesas previstas no PDG, considerando-se o cenário apontado no item anterior do presente Plano de Auditoria, destacam-se as seguintes:

- a) Obras no valor total de R\$ 172.645.904,29
- b) Equipamentos e instalações no valor total de R\$ 184.145.407,75

O montante somado dessas despesas alcança, aproximadamente, 19% do total do PDG, se constituindo em gastos essenciais ao bom andamento dos projetos e operações da Hemobrás, sendo, dessa forma, contemplados no universo de auditoria apresentado no presente plano.

² Portaria SEST/SEDDM/ME nº 5.077, de 3 de junho de 2022

³ Resolução nº 019/DE, de 10 de agosto de 2022

⁴ Posição de 31.10.2022

2.3 Posicionamento Estratégico da Hemobrás

De acordo com seu Planejamento Estratégico, a **Missão** da Hemobrás é pesquisar, desenvolver e produzir medicamentos hemoderivados e biotecnológicos para atender prioritariamente aos pacientes do Sistema Único de Saúde – SUS.

A **Visão de Futuro da Empresa** consiste em ser reconhecida pela produção sustentável de medicamentos hemoderivados e biotecnológicos, contribuindo para a garantia de abastecimento do Sistema Único de Saúde - SUS e melhoria da qualidade de vida dos pacientes, por meio de profissionais qualificados e engajados.

Os **Valores** da Empresa são os seguintes:

- **Ética e Integridade:**
Respeitar à vida e ao próximo; respeitar às diversidades; ser honesto e confiável; ser transparente; cumprir as leis; cumprir os princípios da Administração Pública.
- **Sustentabilidade:**
Respeitar o meio ambiente; gerir recursos naturais e financeiros de forma eficiente e econômica; promover a consciência ambiental e social; promover a qualidade de vida.
- **Foco em resultados:**
Ser comprometido com objetivos e metas; buscar excelência dos processos e produtos; promover a gestão participativa; promover a integração e cooperação; incentivar o desenvolvimento profissional do corpo funcional; buscar aprendizagem contínua; estar pronto para adaptar-se às necessidades e tendências futuras; trabalhar com gestão de riscos para tomada de decisões; buscar inovações; valorizar e reconhecer o corpo funcional; ter uma comunicação efetiva.

O documento norteador do planejamento da Empresa é o Plano Diretor Estratégico (PDE) 2022/2027, cuja estrutura foi revisada (3ª revisão) em dezembro de 2021. As informações advindas do PDE foram consideradas nesse Plano de Auditoria, razão pela qual apresenta-se aqui os aspectos mais relevantes:

Focos e Objetivos Estratégicos

1. Produção de medicamentos na fábrica da Hemobrás.

Os objetivos estabelecidos representam o cumprimento da função social e da missão institucional da Empresa.

- Objetivo 1.1 Implantar a infraestrutura e a tecnologia da fábrica de hemoderivados
- Objetivo 1.2 - Implantar a infraestrutura e a tecnologia da fábrica de recombinante

- Objetivo 1.3 - Realizar a gestão do Plasma e o fornecimento de produtos hemoderivados e fator VIII Recombinante

2. Sustentabilidade econômica, social e ambiental.

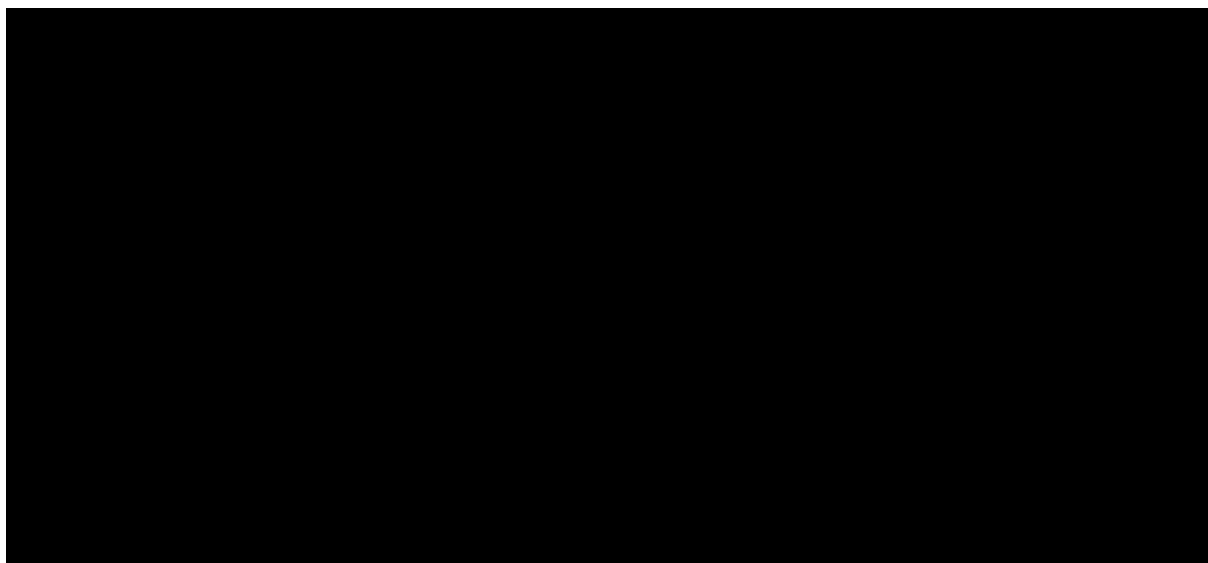
O conceito de sustentabilidade é adotado de uma forma ampla, contemplando as dimensões econômica, social e ambiental. Os objetivos criados para esse foco são direcionados para essas três dimensões.

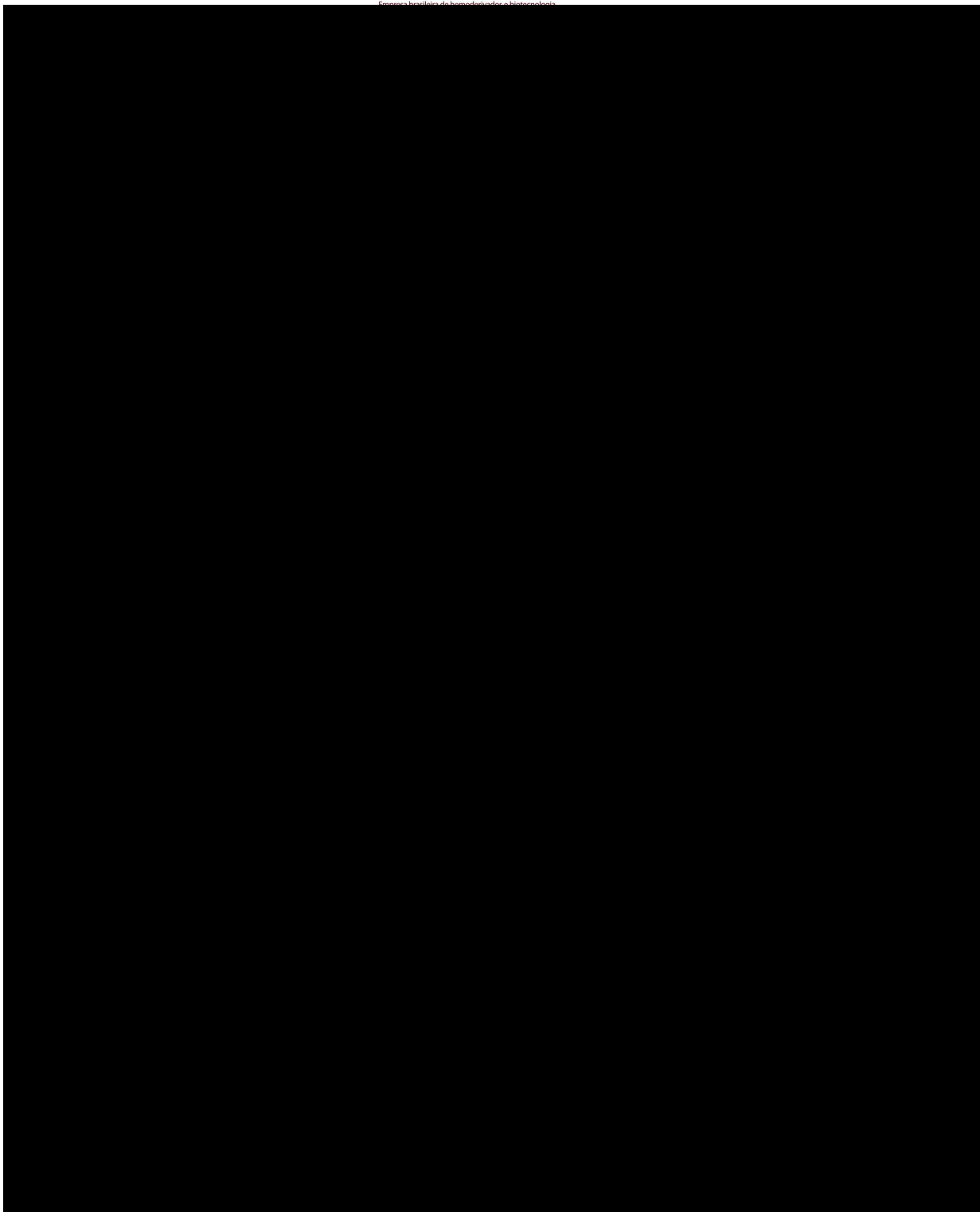
- Objetivo 2.1 - Gerar resultados financeiros e econômicos relevantes para os sócios e para a sociedade
- Objetivo 2.2 - Gerir os recursos ambientais de forma sustentável

3. Modelo de gestão e governança adequado aos desafios da Empresa.

Esse foco é dedicado à eliminação de fraquezas, indicadas na SWOT da Empresa. As fraquezas colocam a instituição em uma situação de incapacidade para aproveitar suas oportunidades e de evitar as ameaças do ambiente externo. Os objetivos criados no âmbito deste foco visam dotar a empresa com instrumentos de gestão e governança adequados aos desafios da instituição.

- Objetivo 3.1 - Implantar ferramentas e práticas de governança e gestão para garantir o atingimento das metas da Empresa.
- Objetivo 3.2 – Ter um corpo funcional engajado, qualificado e em quantitativo suficiente.
- Objetivo 3.3 – Suprir as demandas de tecnologia da informação da Empresa, de acordo com as boas práticas do mercado





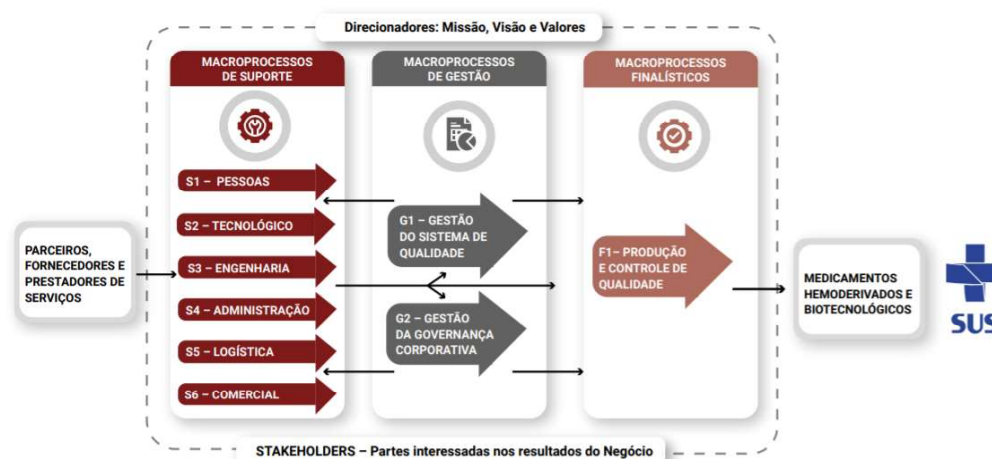
⁵ Justificativa constante do PDE: *“Necessário um alinhamento com o MS, sobre preço e quantidade fornecida de fator VIIIr.”*

2.4 Cadeia de Valor da Hemobrás

A Cadeia de Valor é um modelo de organização sistemático representado por um conjunto de macroprocessos direcionados ao atingimento dos objetivos estratégicos e da missão das organizações.

No âmbito da Hemobrás, está sendo conduzido, pela Presidência da Empresa, projeto denominado **Gestão de Processos de Negócio**, que tem como objetivo estruturar a Cadeia de Valor da Empresa, mapeando os macroprocessos e processos organizacionais, os riscos pertinentes e realizando a modelagem de processos. A estrutura da Cadeia de Valor da Hemobrás é a seguinte:

Imagem 2 – Cadeia de Valor da Hemobrás



Fonte: <https://intranet.hemobras.gov.br/wp-content/uploads/2022/09/CadeiaValoresGPN.pdf>

Os seguintes processos já foram mapeados:

- Processo de Gestão da Qualificação de Fornecedores - Fase I
- Processo de Gestão Regulatória
- Processo de Gestão da Garantia da Qualidade - Fase I
- Processo de Gestão do SAC
- Processo de Gestão da Farmacovigilância
- Processo de Gestão da Retro vigilância
- Processo de Gestão Estratégica - Fase I
- Processo de Gestão de Riscos Corporativos
- Processo da Gestão de Conformidade - Fase I
- Processo de Gestão da Ouvidoria
- Processo de Gestão da Sustentabilidade - Fase I
- Processo da Gestão das Informações e Controles - Fase I
- Processo da Gestão da Segurança do Trabalho
- Processo de Gestão de Auditorias

- Processo de Gestão da Saúde Ocupacional
- Processo da Administração de Pessoas
- Processo de Gestão do Desenvolvimento de Pessoas - Fase I
- Processo de Gestão da Infraestrutura Tecnológica
- Processo de Gestão dos Sistemas Informatizados
- Processo de Gestão dos Serviços de Manutenção
- Processo de Gestão dos Projetos de Engenharia - Fase I
- Processo de Gestão Orçamentária
- Processo de Gestão Contábil
- Processo de Gestão Fiscal - Fase I
- Processo de Gestão de Finanças
- Processo de Gestão de Compras e Contratações - Fase I
- Processo de Gestão dos Serviços Jurídicos
- Processo de Gestão da Comunicação Institucional
- Processo de Gestão dos Serviços Administrativos - Fase I
- Processo de Gestão Comercial - Fase I

A Audin incorporou nesse Plano, quando possível, informações da Cadeia de Valor para definição do Universo de Auditoria, entretanto, o benefício pleno dessa abordagem se dará com o avanço do cronograma do mapeamento de processos e riscos.

2.5 Gerenciamento de Riscos

A Gerência de Conformidade e Gestão de Riscos GCGR, estabelecida em 2018, é o setor da Hemobrás diretamente responsável pela coordenação do processo de identificação, classificação e avaliação dos riscos da Empresa. Além disso, é responsável pela proposição de políticas específicas referentes à conformidade, gestão de riscos e controles internos, bem como pela verificação da aderência da estrutura e dos processos da Organização às leis, diretrizes e normas, internas e externas, as quais a Hemobrás se submete.

A Audin, anualmente, avalia a maturidade da Gestão de Riscos da Empresa, estando, atualmente, realizando a avaliação referente ao ciclo 2022.

Para realização desse Plano de Auditoria, foi levado em consideração o Mapa de Riscos Estratégicos revisado da Hemobrás, o qual apresenta 28 Riscos correlacionados aos objetivos da Empresa, conforme demonstrado a seguir:

Tabela 3 – Riscos Estratégicos

Objetivo	Qtd Riscos	
Objetivo 1.3 - Realizar a gestão do plasma e o fornecimento de produtos hemoderivados e fator VIII Recombinante	20	

Objetivo	Qtd Riscos
Objetivo 2.1 - Gerar resultados financeiros e econômicos relevantes para os sócios e para a sociedade	19
Objetivo 1.2 - Implantar a infraestrutura e a tecnologia da fábrica de recombinante	15
Objetivo 1.1 Implantar a infraestrutura e a tecnologia da fábrica de hemoderivados	12
Objetivo 3.2 - Ter um corpo funcional engajado e qualificado	4
Objetivo 3.3 - Suprir as demandas de tecnologia da informação da Empresa, de acordo com as boas práticas do mercado	3
Objetivo 2.2 - Gerir os recursos ambientais de forma sustentável	2
Objetivo 3.1 - – Implantar ferramentas e práticas de governança e gestão para garantir o atingimento das metas da Empresa:	1

Fonte: Mapa de Riscos Estratégicos de 08-2021

Em complemento, o Mapa de Riscos Estratégicos da Hemobrás ainda contém informações sobre as respostas adotadas pela Empresa para mitigação dos riscos apontados e qualificados no documento.

Diante da evolução no mapeamento e gerenciamento de riscos na Hemobrás, a Audin considerou o cadastro apresentado pela GCGR como subsídio para seleção de objetos a serem auditados no presente plano.

2.6 Controles Internos

No tocante ao grau de maturidade dos Controles Internos da Hemobrás, a Audin leva em consideração o resultado do projeto de avaliação setorial iniciado em 2020, que tem como base o modelo fornecido pelo COSO ICIF 2013. Até o presente momento, foram concluídas 5 avaliações e outras 4 estão em execução.

Tabela 4 – Resultado da Avaliação de Controles Internos

Vinculação Superior	Setor	Data Avaliação	Maturidade Geral	Maturidade Geral2
Diretoria de Produtos Estratégicos e Inovação	Gerência de Plasma e Hemoderivados	29/01/2021	76,47%	Aprimorado

Vinculação Superior	Setor	Data Avaliação	Maturidade Geral	Maturidade Geral2
Diretoria de Administração e Finanças	Gerência de Tecnologia da Informação e Comunicação	25/06/2021	58,86%	Intermediário
Diretoria de Administração e Finanças	Gerência de Administração	21/10/2021	68,63%	Intermediário
Diretoria de Desenvolvimento Industrial	Gerência de Incorporação Tecnológica e Processos	01/11/2021	54,90%	Intermediário
Diretoria de Desenvolvimento Industrial	Gerência de Engenharia e Automação	22/10/2021	41%	Intermediário
			60,01%	

Fonte: Elaboração própria em 31.10.22

Com base nesse resultado, a Audin utilizou, quando cabível, o resultado dessas avaliações para determinação, no âmbito desse Plano, do nível de controle associado aos riscos identificados.

2.7 Partes Interessadas

De acordo com a Norma ISO 31000:2018, Parte Interessada é pessoa ou organização que pode afetar, ser afetada ou perceber-se afetada por uma decisão ou atividade.

Nesse sentido, Parte Interessada no Plano de Auditoria Interna de uma empresa estatal pode ser um grupo bastante amplo, composto, por exemplo, pelo Órgão /Controlador, Órgãos de Controle Externo e Interno, as instâncias de Governança da Empresa, a Administração Superior, Gestores, Empregados, Grupos de Usuários dos serviços públicos e a sociedade, em geral.

No contexto deste trabalho, consideramos a opinião e o interesse específico dos seguintes grupos:

Tabela 5 – Participação das Partes Interessadas

Parte Interessada	Obtenção de Informação
Governança	Submissão do plano ao COAUD, aprovação pelo CADM
Alta Administração (Diretoria Executiva)	Consulta direta à Presidência com o fim de coletar propostas de temas auditáveis.

Parte Interessada	Obtenção de Informação
	Disponibilização prévia do Plano, utilização dos riscos estratégicos como chave primária para escolha dos objetos de auditoria
Controle Interno Federal	Submissão da minuta do Plano à CGU para avaliação prévia

Fonte: Elaboração própria em 31.10.2022

2.8 Estrutura da Audin

A equipe desta Audin é composta, atualmente, pelo Auditor Geral e três Analistas Administrativos, com suporte de uma vaga de estágio. O Auditor Geral é oriundo do quadro da Controladoria-Geral da União, estando na Empresa desde março de 2019.

Para 2023, tendo em vista a previsão constante no Plano de Convocação de Candidatos do Concurso Público 2021⁶, há a expectativa de aumento do quadro, com a convocação de um concursado⁷ em janeiro, o que atenderá, em termos quantitativos, à necessidade de curto prazo do setor.

Em 2021, o Auditor Geral e sua substituta obtiveram a certificação internacional em Gestão de Riscos baseado na ISO 31000:2018, fornecida pelo The Global Institute For Risk Management Standards, válida por três anos.

No tocante ao uso de sistemas, a Audin passou a utilizar, em setembro-2022, módulo do sistema eAUD, disponibilizado, sem custos, pela CGU, para gerenciamento dos trabalhos de Auditoria.

De forma complementar, são utilizadas ferramentas para controle e acompanhamento dos trabalhos, como os aplicativos *Trello* e *Clockfy*.

3. Alocação da Força de Trabalho da Audin.

O Homem-Hora (HH) é o quantitativo de horas disponíveis para realização de atividades no setor. No caso da Audin da Hemobrás, para cálculo do HH disponível, foram levados em consideração os seguintes fatores: dias úteis, férias, previsão de afastamentos, atividades Institucionais e imprevistos, resultando em um montante individual de 1496HH por pessoa, ou **5984HH para a equipe completa**, considerando o Auditor Geral e três analistas.

Tendo em vista a iminente chegada, prevista para janeiro-2023, de mais um analista para compor o quadro do setor, foram acrescentadas as horas correspondentes,

⁶ RESOLUÇÃO nº 019/DE, de 10 de agosto de 2022.

⁷ A Audin encaminhou à Presidência, em 28.10.2022 o Memorando 32-2022, solicitando a convocação do Concursado.
Boa Viagem Corporate, Rua Prof. Aloisio Pessoa de Araújo, 75, 8º e 9º andares, Boa Viagem, Recife-PE
CEP: 51021-410 | Telefone: (81) 3464-9600 | www.hemobras.gov.br

totalizando, assim, uma disponibilidade de 7480HH. Caso essa convocação não se concretize, ou, se concretize com atraso, o total de capacidade operacional disponível se reduzirá proporcionalmente, impactando na quantidade de trabalhos planejados, os quais serão reduzidos da cesta de atividades baseadas em risco, em ordem crescente de nível de risco.

No quadro a seguir, detalha-se as atividades previstas para execução no exercício de 2023, considerando o contexto técnico e normativo que regem as ações de auditoria interna e as razões para alocação do HH entre cada atividade:

Tabela 6 – Alocação da Força de Trabalho da Audin em 2023

Atividade	HH	Quem Executa	% Alocação
(a) Serviços de Auditoria	4080	Equipe	55%
(b) Capacitação	628	Todos	8%
(c) Monitoramento de Recomendações/Determinações	200	Auditor	3%
(d) Gestão e Melhoria da Qualidade	584	Todos	8%
(e) Supervisão Operacional	728	Auditor/Substituta	10%
(f) Levantamento de Informações para Órgãos de Controle Interno e Externo	200	Auditor	3%
(g) Gestão Interna	360	Todos	5%
(h) Demandas Extraordinárias	400	Equipe	5%
(i) Finalização do PAINT Anterior	300	Equipe	4%
Total	7480		

Fonte: elaboração própria em 31.10.2022

Os **Serviços de Auditoria (a)** dividem-se em avaliação, consultoria e apuração. Além disso, podem ter caráter obrigatório, no caso de demandas oriundas de obrigações normativas, solicitação da Alta Administração e solicitação de Órgãos de Controle Interno e Externo ou, de forma ideal, podem ser selecionados com base em avaliação de riscos. **A alocação proposta de 4080HH corresponde à realização de 33 trabalhos,** conforme demonstrado abaixo:

Tabela 7 – Serviços de Auditoria por Origem

Origem	Qtd. Trabalhos	Qtd HH
Obrigatória ⁸	20	2180
Seleção por Riscos	12	1800
Consultoria	1	120
Total	33	4080

Fonte: elaboração própria em 04.11.2022

No que tange aos trabalhos obrigatórios, cuja execução deve ocorrer independente de critérios de seleção objetivos e específicos, como a avaliação de riscos, foram analisadas as competências da Audin descritas nos seguintes normativos: Lei 13.303/2016; Decreto

⁸ Atividades Obrigatórias: para cumprimento de obrigações normativas ou em função da solicitação da Alta Administração e Governança da Empresa.
Boa Viagem Corporate, Rua Prof. Aloisio Pessoa de Araújo, 75, 8º e 9º andares, Boa Viagem, Recife-PE
CEP: 51021-410 | Telefone: (81) 3464-9600 | www.hemobras.gov.br

n.º 9203/2017; Estatuto da Hemobrás, Regimento Interno da Hemobrás, Regulamento da Audin, IN CGU n.º 03/2017, além das resoluções emitidas pela Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União – CGPAR, do Ministério da Economia. Adicionalmente, foram levadas em consideração recomendações passadas oriundas de órgãos de controle.

Nesse sentido, em função da reestruturação, em 2022, das resoluções da CGPAR, além do estabelecimento de programas internos de Remuneração Variável e Participação nos Lucros, para Dirigentes e Empregados, respectivamente, houve um incremento de 5 novas avaliações, além de ajustes no escopo de avaliações pré-existentes. **O total de HH previstos para trabalhos obrigatórios foi de 2180.**

Quanto às auditorias com base em riscos, foram utilizados os seguintes insumos para determinação do escopo: o Plano Diretor Estratégico, o Plano de Dispêndios Globais, Mapa de Riscos Estratégicos da Hemobrás e Cadeia de Valor (parcialmente) conforme metodologia disponível no Anexo I.

Cabe informar que, para determinação do HH disponível para realização de auditorias com base em risco, é necessário realizar, primeiramente, a alocação das atividades obrigatórias, pendências passadas e consultorias. Dessa forma, **foi planejado um total de 1800HH para realização de atividades com base em risco**, sendo que, conforme já explicado, a concretização desse montante depende do ingresso, em janeiro de 2023, de mais um colaborador no setor.

Destaca-se, ainda, que, no âmbito da seleção com base em riscos, a Audin alocou, aproximadamente, 13% da capacidade operacional prevista para avaliações de objeto com base no **Rodízio de Ênfase**, o que corresponde a 240HH.

O **Rodízio de Ênfase** consiste na determinação de um ciclo de avaliação de objetos de auditoria que possa permitir a Audin cobrir a maior parte do Universo de Auditoria em determinado período.

Os serviços de **Consultoria** representam atividades de assessoria, aconselhamento, treinamento e facilitação realizados a partir da solicitação específica dos gestores. Os serviços de consultoria devem abordar assuntos estratégicos da gestão, como os processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos e ser condizentes com os valores, as estratégias e os objetivos da Unidade Auditada. **Foi alocado o total de 120HH para realização desse tipo de atividade.**

As **Ações de Capacitação (b)** visam o aprimoramento constante das competências do setor, com foco no preenchimento de lacunas, considerando a equipe como um todo. A estruturação de uma equipe multidisciplinar e devidamente capacitada é condição básica para a efetividade dos trabalhos desenvolvidos, já que as avaliações dependem da correta leitura e interpretação acerca de diferentes assuntos, sejam eles de cunho voltado às pessoas, à logística, aos controles ou ao processo de gestão administrativa,

entre outros que serão capazes de fortalecer as atividades realizadas pela auditoria interna.

Foram reservadas, em média, 100 horas para cada membro da Audin e mais 200 horas para o programa de treinamento inicial do futuro Analista a ser convocado. **No total, foi planejada a participação em 20 ações de capacitação, com carga horária de 628H,** sobre os seguintes temas:

Tabela 8 – Capacitações Previstas para 2022

Tema	CARGA HORÁRIA (H)
Auditoria	312
Licitações e Contratos	128
TI	70
Contabilidade e Finanças	78
Riscos	40
Total Geral	628

Fonte: elaboração própria em 01.11.2022

As Atividades de **Monitoramento de Recomendações/Determinações (c)** tratam do acompanhamento permanente dos planos de ação da Empresa para mitigação das falhas ou riscos apontados nos relatórios de auditoria. Essas atividades envolvem o monitoramento contínuo das ações em andamento junto aos gestores, com registro e análise de posicionamentos e eventuais realizações de testes, **tendo sido reservado um total de 200HH para este fim.**

As atividades de **Gestão e Melhoria da Qualidade (d)** são ações realizadas para garantir o atendimento dos requisitos técnicos que disciplinam a atividade de auditoria interna. **O total de HH previsto foi fixado em 584 horas.**

São as seguintes atividades previstas no PGMQ:

- avaliações de conformidade e qualidade;
- monitoramento de indicadores de desempenho
- realização de pesquisas de qualidade
- realização de avaliação interna de qualidade
- realização de reuniões e treinamentos internos
- realização da primeira autoavaliação periódica

Para 2023, pretende a Audin conduzir o primeiro processo de autoavaliação periódica dentro do **Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade**, utilizando-se a metodologia IA-CM, recomendada pela Portaria CGU N° 777/2019.

A **Supervisão Operacional (e)** corresponde às atividades de chefia/supervisão desenvolvidas para acompanhamento, orientação, revisão e aprovação dos trabalhos realizados, sendo estimadas 756 horas.

O **Levantamento de Informações para Órgãos de Controle Interno e Externo (f)** consiste no acompanhamento de ações realizadas pelos órgãos de Controle Interno e Externo do Poder Executivo Federal, tendo sido previstas 200 horas.

A **Gestão Interna (g)**, 360 horas, compreende as atividades administrativas, gerenciais e de suporte à Governança Interna, estas últimas são realizadas por meio da participação em reuniões da Alta Administração, dos Conselhos de Administração, Fiscal e Comitê de Auditoria, seja para apresentar o resultado dos trabalhos de Auditoria ou por própria demanda dessas instâncias corporativas.

A **Reserva Técnica para Demandas Extraordinárias (h)** consiste na alocação de um percentual da capacidade operacional para realização de ações de controle não previstas, tais como a apuração de denúncias e representações. **A presente Reserva Técnica, estipulada em 400HH, corresponde à 5% do total, aproximadamente.**

A reserva para finalização de **Trabalhos do PAINT Anterior (i)** consiste na previsão de recursos operacionais para a conclusão de trabalhos pendentes, tendo sido estimada em 300HH.

Do exposto, considerando-se todas as atividades previstas, é possível observar que, aproximadamente, **55% da capacidade operacional total foi reservada para Serviços de Auditoria.**

4. Serviços de Auditoria

ID	Objeto	Origem da Demanda	Alocação HH	Justificativa	Objetivo	Previsão de Início
SA001	Atividades de Consultoria	Outras	120	Em conformidade com o Regulamento da Audin	Apoiar as linhas de Gestão, desenvolver metodologia para Autoavaliação de Controles Internos.	Julho
SA002	Controles Internos Setoriais - Unidade 1	Obrigação Normativa	40	Art. 16 da IN CGU 05/2021; IN CGU MPOG 01/2016, Regulamento Interno da Audin Art. 21	Aferir a maturidade dos controles internos e emitir opinião consolidada ao fim de cada ciclo, utilizando como base o modelo fornecido pelo COSO ICIF 2013, de Estrutura Integrada de Controles Internos, a IN CGU/MPOG 01/2016 e a IN CGU 03/2017.	Maio
SA003	Controles Internos Setoriais - Unidade 2	Obrigação Normativa	40	Art. 16 da IN CGU 05/2021; IN CGU MPOG 01/2016, Regulamento Interno da Audin Art. 21	Aferir a maturidade dos controles internos e emitir opinião consolidada ao fim de cada ciclo, utilizando como base o modelo fornecido pelo COSO ICIF 2013, de Estrutura Integrada de Controles Internos, a IN CGU/MPOG 01/2016 e a IN CGU 03/2017.	Maio
SA004	Controles Internos Setoriais - Unidade 3	Obrigação Normativa	40	Art. 16 da IN CGU 05/2021; IN CGU MPOG 01/2016, Regulamento Interno da Audin Art. 21	Aferir a maturidade dos controles internos e emitir opinião consolidada ao fim de cada ciclo, utilizando como base o modelo fornecido pelo COSO ICIF 2013, de Estrutura Integrada de Controles Internos, a IN CGU/MPOG 01/2016 e a IN CGU 03/2017.	Maio
SA005	Controles Internos Setoriais - Unidade 4	Obrigação Normativa	40	Art. 16 da IN CGU 05/2021; IN CGU MPOG 01/2016, Regulamento Interno da Audin Art. 21	Aferir a maturidade dos controles internos e emitir opinião consolidada ao fim de cada ciclo, utilizando como base o modelo fornecido pelo COSO ICIF 2013, de Estrutura Integrada de Controles Internos, a IN CGU/MPOG 01/2016 e a IN CGU 03/2017.	Maio
SA006	Metas Físicas e Financeiras	Obrigação Normativa	120	Regulamento interno da Audin, art. 21, II; Recomendação da CGU, SEST Ofício Circular 4653/2021/ME	Avaliar o planejamento e a execução das metas físicas e financeiras para o exercício de 2023 Avaliar a aderência aos limites de execução do OI/PDG.	Novembro
SA007	Remuneração da Alta Administração	Obrigação Normativa	160	Resolução CGPAR 39/2022, Demanda SEST; Resolução DE 23/2021	Avaliar a regularidade do pagamento da remuneração de Dirigentes e Membros de Conselho.	Abril

ID	Objeto	Origem da Demanda	Alocação HH	Justificativa	Objetivo	Previsão de Início
SA008	Parecer da Auditoria Interna sobre a Prestação de Contas Anual	Obrigações Normativas	100	Artigo 15, § 6º, do Decreto nº 3.591; Regulamento interno da Audin, IN 05/2021 CGU; Resolução CGPAR 30/2022	Avaliar a regularidade do pagamento da RVA. Remuneração após o término da Gestão Opinião geral, com base nos trabalhos de auditorias individuais previstos e executados no âmbito do PAINT, sobre a adequação dos processos de governança, gestão de riscos e controles internos instituídos pela entidade. Avaliar a conformidade e transparência da Prestação de Contas ao TCU	Março
SA009	Demonstrações Financeiras Trimestrais 2022-4	Obrigações Normativas	120	O inciso V do art. 117 do Estatuto da Hemobrás estabelece como competência desta AUDIN e regulamento da AUDIN Resolução CGPAR 30/2022	Avaliar os controles internos quanto à gestão financeira e contábil da Hemobrás, com vistas a avaliar a fidedignidade das demonstrações contábeis. Avaliar o cumprimento Resolução CGPAR 30-2022.	Fevereiro
SA010	Demonstrações Financeiras Trimestrais - 2023-1	Obrigações Normativas	120	O inciso V do art. 117 do Estatuto da Hemobrás estabelece como competência desta AUDIN e regulamento da AUDIN Resolução CGPAR 30/2022	Avaliar os controles internos quanto à gestão financeira e contábil da Hemobrás, com vistas a avaliar a fidedignidade das demonstrações contábeis. Avaliar o cumprimento Resolução CGPAR 30-2022.	Maio
SA011	Demonstrações Financeiras Trimestrais - 2023-2	Obrigações Normativas	120	O inciso V do art. 117 do Estatuto da Hemobrás estabelece como competência desta AUDIN e regulamento da AUDIN Resolução CGPAR 30/2022	Avaliar os controles internos quanto à gestão financeira e contábil da Hemobrás, com vistas a avaliar a fidedignidade das demonstrações contábeis. Avaliar o cumprimento Resolução CGPAR 30-2022.	Agosto
SA012	Demonstrações Financeiras Trimestrais - 2023-3	Obrigações Normativas	120	O inciso V do art. 117 do Estatuto da Hemobrás estabelece como competência desta AUDIN e regulamento da AUDIN Resolução CGPAR 30/2022	Avaliar os controles internos quanto à gestão financeira e contábil da Hemobrás, com vistas a avaliar a fidedignidade das demonstrações contábeis. Avaliar o cumprimento Resolução CGPAR 30-2022.	Novembro

ID	Objeto	Origem da Demanda	Alocação HH	Justificativa	Objetivo	Previsão de Início
SA013	Gestão de Riscos Corporativos	Obrigação Normativa	120	Art 16 da IN CGU 05/2021; IN CGU MPOG 01/2016, Regulamento Interno da Audin Art. 21, PDE 2022-2027.	Avaliação do grau de maturidade da Gestão de Riscos da empresa, visando obter visão geral de como e por quem os riscos são determinados, avaliados, administrados e acompanhados.	Novembro
SA014	Gestão do Risco de Fraude e Corrupção, Gestão e Cultura da Ética, Integridade e Ouvidoria	Obrigação Normativa	120	Regulamento interno da Audin, art. 21, IX; Referencial de Combate à Corrupção do TCU.	Avaliar a Gestão da Ouvidoria, Ética e Integridade. Avaliar a Gestão do Risco de Fraude e Corrupção no âmbito da Hemobrás	Outubro
SA015	Transações com Partes Relacionadas	Obrigação Normativa	100	Lei 13.303/2016, Estatuto da Hemobrás, Regulamento da Audin	Avaliar a conformidade das transações com partes relacionadas com a política estabelecida na empresa.	Fevereiro
SA016	Governança de TI e Segurança da Informação	Obrigação Normativa	160	Regulamento interno da Audin, art. 21, Resolução CGPAR 41/2022	Avaliar a maturidade da Governança de TI. Avaliar o cumprimento Resolução CGPAR 41-2022.	Fevereiro
SA017	Gestão da Conformidade	Obrigação Normativa	100	Regulamento interno da Audin, art. 21, Resolução CGPAR 33/2022.	Avaliar a gestão da Conformidade na Empresa com base na Resolução CGPAR 33/2022 e no Estatuto e Regimento Interna da Hemobrás.	Agosto
SA018	Governança Corporativa	Obrigação Normativa	120	Regulamento interno da Audin, art. 21; Resoluções CGPAR:30,31,34,35.	Avaliar a maturidade da Estrutura de Governança. Avaliar o cumprimento das Resoluções CGPAR 30, 31, 34, 35.	Fevereiro
SA019	Gastos com Pessoal	Obrigação Normativa	200	Regulamento interno da Audin, art. 21; Resolução CGPAR 42/2022.	Avaliar os Controles Internos da área de pessoal; avaliar a conformidade na concessão de verbas remuneratórias e benefícios. Avaliar o cumprimento da Resolução CGPAR 42/2022.	Fevereiro
SA020	Programa de Participação nos Lucros ou Resultados (PLR)	Obrigação Normativa	120	Regulamento interno da Audin, art. 21; Resolução DE 22/2022.	Avaliar a aderência do PLR 2023 às premissas estabelecidas na Resolução DE 22/2022.	Fevereiro
SA021	Política de Contabilização de Estoques	Solicitação da Alta Administração	100	Solicitação do COAUD	Avaliar a existência e conformidade da Política de Contabilização de Estoques.	Maio
SA022	Gerenciamento da operação de fracionamento do plasma: Qualificação, Coleta, Armazenamento, Exportação, Fracionamento e Distribuição.	Seleção baseada em Riscos	240	Conforme avaliação de riscos realizada pela Audin.	Avaliar a eficácia e eficiência da operação de gestão do plasma coletado nos Hemocentros nacionais.	Julho

ID	Objeto	Origem da Demanda	Alocação HH	Justificativa	Objetivo	Previsão de Início
SA023	Gerenciamento da operação do Recombinante: Importação, Armazenamento e Distribuição.	Seleção baseada em Riscos	120	Conforme avaliação de riscos realizada pela Audin.	Avaliar a eficácia e eficiência da operação de venda do medicamento recombinante adquirido à Takeda.	Junho
SA024	Obras e Serviços de Engenharia.	Seleção baseada em Riscos	240	Conforme avaliação de riscos realizada pela Audin.	Avaliar o planejamento, contratação, execução e fiscalização das obras e serviços de engenharia.	Agosto
SA025	Gestão de Suprimentos Industriais.	Seleção baseada em Riscos	120	Conforme avaliação de riscos realizada pela Audin.	Avaliar o gerenciamento da aquisição e estoque de insumos fabris.	Outubro
SA026	Gastos com equipamentos, sistemas e serviços para produção de Hemoderivados e transferência de tecnologia.	Seleção baseada em Riscos	240	Conforme avaliação de riscos realizada pela Audin.	Avaliar o planejamento, aquisição e execução de produtos e serviços necessários à continuação da transferência de tecnologia para fracionamento do Plasma.	Outubro
SA027	Gerenciamento do projeto da Fábrica de Hemoderivados.	Seleção baseada em Riscos	120	Conforme avaliação de riscos realizada pela Audin.	Avaliar a eficácia e eficiência das ações adotadas para finalização da transferência de tecnologia para fracionamento do Plasma.	Novembro
SA028	Gerenciamento do projeto Burity PDP Recombinante.	Seleção baseada em Riscos	120	Conforme avaliação de riscos realizada pela Audin.	Avaliar o andamento do projeto de construção da fábrica do recombinante e o cumprimento dos termos da PDP.	Novembro
SA029	Gestão Financeira e Sustentabilidade Econômica	Seleção baseada em Riscos	120	Conforme avaliação de riscos realizada pela Audin.	Avaliar o planejamento econômico-financeiro da Empresa.	Maiο
SA030	Gastos com equipamentos, sistemas e serviços para produção de Recombinantes.	Seleção baseada em Riscos	120	Conforme avaliação de riscos realizada pela Audin.	Avaliar o planejamento, aquisição e execução de produtos e serviços necessários à continuação da transferência de tecnologia para produção do Recombinantes.	Outubro
SA031	Gestão de Contratações	Seleção baseada em Riscos	120	Conforme avaliação de riscos realizada pela Audin.	Avaliar as rotinas de planejamento, contratação e execução de contratos de bens e serviços.	Outubro
SA032	Diárias e Passagens	Seleção baseada em Riscos	120	Conforme avaliação de riscos realizada pela Audin e Rodízio de Ênfase	Avaliar a regularidade da concessão de Diárias e Passagens.	Fevereiro
SA033	Gestão da Sustentabilidade Ambiental	Seleção baseada em Riscos	120	Conforme avaliação de riscos realizada pela Audin e Rodízio de Ênfase	Avaliar o cumprimento das metas de sustentabilidade ambiental e o atendimento à legislação específica	Fevereiro
	Total		4080			

5. Conclusão

O propósito da Auditoria Interna é oferecer, de forma independente e objetiva, serviços de avaliação e consultoria, desenvolvidos para agregar valor e melhorar as operações da Hemobrás. Nesse sentido, o PAINT 2023 representa o esforço da Auditoria Interna em acompanhar os principais objetivos estratégicos da Hemobrás, utilizando-se, quando cabível, de critérios de seleção baseados em risco para definição dos objetos auditáveis.

A equipe operacional é relativamente pequena, dessa forma, é ainda mais essencial o papel do plano na de auditoria na escolha assertiva da alocação de tempo e esforço.

Considerando a capacidade operacional da equipe como um todo, as atividades estão assim distribuídas:

Gráfico 1 – Distribuição da capacidade de trabalho da Audin em 2023



Fonte: elaboração própria em 31.10.2022

Diante do exposto, a Audin entende que o presente plano de auditoria está alinhado aos objetivos e expectativas da Hemobrás para o exercício de 2023

Recife, 05 de dezembro de 2022.

Luiz Eduardo Bezerra Silva
Auditor Geral

ANEXO I

Descrição da metodologia utilizada para seleção dos trabalhos de auditoria com base na avaliação de riscos

A elaboração do presente Plano de Auditoria foi realizada considerando-se os seguintes documentos: Plano Diretor Estratégico 2022/2027(PDE), Plano de Dispêndios Global 2023 e o Mapa de Riscos Estratégicos da Hemobrás revisado em 2022.

Para construção do Universo de Auditoria, a Audin optou por partir dos objetivos estabelecidos no PDE revisado, combinando-se com os macroprocessos previstos na Cadeia de Valor e os objetos constantes no PDG 2023 da Empresa, de forma a estabelecer um universo de auditoria que contemple as principais operações, atividades e projetos da Hemobrás em 2023.

Após a análise desta relação de objetivos estratégicos, foram realizados cotejamentos com o PDG e com os quesitos que compõem os indicadores de gestão e governança da SEST e TCU para obter uma árvore de macroprocessos que representasse o universo de auditoria, tendo se obtido o seguinte resultado:

Tabela 1 - Universo de Auditoria Audin Hemobrás 2023

Item UA	Objeto de Auditoria	Focos Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Soma de valor total
1	Obras e Serviços de Engenharia	1. Produção de medicamentos na fábrica da Hemobrás.	Transversal (média)	R\$ 196.245.904,29
2A	Gastos com equipamentos, sistemas e serviços para produção de Hemoderivados e transferência de tecnologia.	1. Produção de medicamentos na fábrica da Hemobrás.	1.1 Implantar a infraestrutura e a tecnologia da fábrica de hemoderivados	R\$ 193.332.189,28
2B	Gastos com equipamentos, sistemas e serviços para produção de Recombinantes	1. Produção de medicamentos na fábrica da Hemobrás.	1.2 - Implantar a infraestrutura e a tecnologia da fábrica de recombinante	R\$ 108.491.823,77
3	Gerenciamento do projeto da Fábrica de Hemoderivados.	1. Produção de medicamentos na fábrica da Hemobrás.	1.1 Implantar a infraestrutura e a tecnologia da fábrica de hemoderivados	
4	Gerenciamento do projeto Buriti PDP Recombinante	1. Produção de medicamentos na fábrica da Hemobrás.	1.2 - Implantar a infraestrutura e a tecnologia da fábrica de recombinante	R\$ 314.794,05
5	Gerenciamento da operação de fracionamento do plasma: Qualificação, Coleta, Armazenamento,	1. Produção de medicamentos na fábrica da Hemobrás.	1.3 - Realizar a gestão do plasma e o fornecimento de produtos hemoderivados e fator VIII Recombinante	R\$ 195.474.502,56

Item UA	Objeto de Auditoria	Focos Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Soma de valor total
	Exportação, Fracionamento e Distribuição			
6	Gerenciamento da operação do Recombinante: Importação, Armazenamento e Distribuição	1. Produção de medicamentos na fábrica da Hemobrás.	1.3 - Realizar a gestão do plasma e o fornecimento de produtos hemoderivados e fator VIII Recombinante	R\$ 724.545.402,11
7	Gestão da Qualidade	1. Produção de medicamentos na fábrica da Hemobrás.	Transversal (média)	R\$ 12.501.561,50
8	Gestão Regulatória	1. Produção de medicamentos na fábrica da Hemobrás.	Transversal (média)	
9	Gestão Financeira e Sustentabilidade Econômica	2. Sustentabilidade econômica, social e ambiental.	2.1 - Gerar resultados financeiros e econômicos relevantes para os sócios e para a sociedade	R\$ 223.115.932,58
10	Gestão Contábil	2. Sustentabilidade econômica, social e ambiental.	2.1 - Gerar resultados financeiros e econômicos relevantes para os sócios e para a sociedade	R\$ 21.311.043,03
11	Gestão Orçamentária	2. Sustentabilidade econômica, social e ambiental.	2.1 - Gerar resultados financeiros e econômicos relevantes para os sócios e para a sociedade	
12	Gestão de Contratações	2. Sustentabilidade econômica, social e ambiental.	2.1 - Gerar resultados financeiros e econômicos relevantes para os sócios e para a sociedade	
13	Gestão de Serviços Administrativos	2. Sustentabilidade econômica, social e ambiental.	2.1 - Gerar resultados financeiros e econômicos relevantes para os sócios e para a sociedade	R\$ 24.913.417,00
14	Contratos com o MS para gestão de plasma	2. Sustentabilidade econômica, social e ambiental.	2.1 - Gerar resultados financeiros e econômicos relevantes para os sócios e para a sociedade	
15	Contratos com o MS para fornecimento de recombinantes	2. Sustentabilidade econômica, social e ambiental.	2.1 - Gerar resultados financeiros e econômicos relevantes para os sócios e para a sociedade	
16	Gestão da Tecnologia da Informação	3. Modelo de gestão e governança adequado aos desafios da Empresa.	3.3 - Suprir as demandas de tecnologia da informação da Empresa, de acordo com as boas práticas do mercado	R\$ 39.806.359,28
17	Gestão de Pessoas	3. Modelo de gestão e governança adequado aos desafios da Empresa.	3.2 - Ter um corpo funcional engajado,	R\$ 91.566.977,17

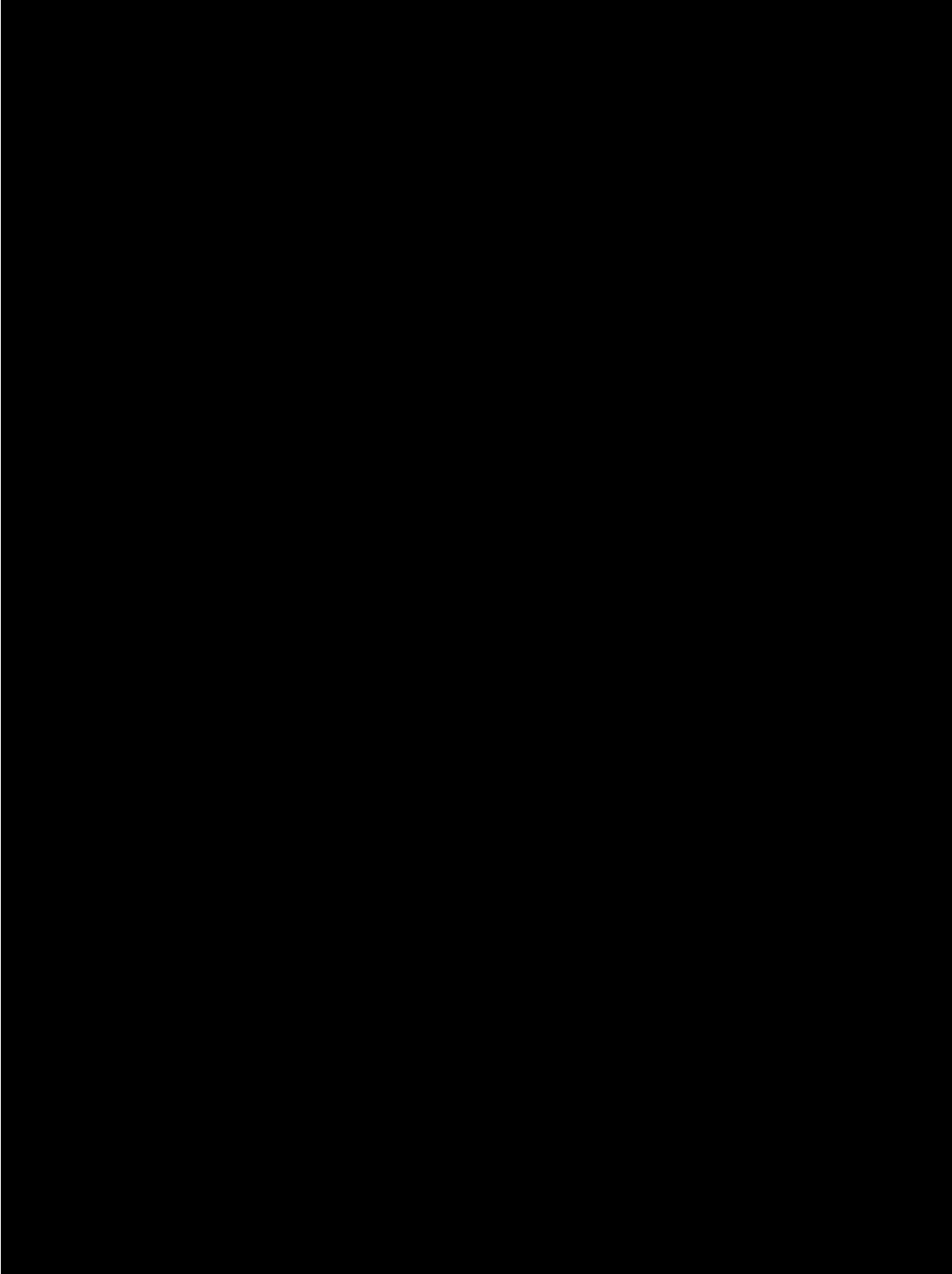
Item UA	Objeto de Auditoria	Focos Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Soma de valor total
			qualificado e em quantitativo suficiente	
18	Gestão do Desenvolvimento de Pessoas	3. Modelo de gestão e governança adequado aos desafios da Empresa.	3.2 - Ter um corpo funcional engajado, qualificado e em quantitativo suficiente	R\$ 2.781.223,15
19	Gestão da Sustentabilidade Ambiental	2. Sustentabilidade econômica, social e ambiental.	2.2 - Gerir os recursos ambientais de forma sustentável	R\$ 2.768.000,00
20	Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho	2. Sustentabilidade econômica, social e ambiental.	2.2 - Gerir os recursos ambientais de forma sustentável	R\$ 1.494.000,00
21	Gestão da Governança Corporativa	3. Modelo de gestão e governança adequado aos desafios da Empresa.	3.1 - - Implantar ferramentas e práticas de governança e gestão para garantir o atingimento das metas da Empresa:	
22	Gestão da Conformidade	3. Modelo de gestão e governança adequado aos desafios da Empresa.	3.1 - - Implantar ferramentas e práticas de governança e gestão para garantir o atingimento das metas da Empresa:	
23	Gestão da Transparência e Dados Abertos	3. Modelo de gestão e governança adequado aos desafios da Empresa.	3.1 - - Implantar ferramentas e práticas de governança e gestão para garantir o atingimento das metas da Empresa:	
24	Gestão da Elegibilidade e Sucessão	3. Modelo de gestão e governança adequado aos desafios da Empresa.	3.1 - - Implantar ferramentas e práticas de governança e gestão para garantir o atingimento das metas da Empresa:	
25	Gestão da Segurança da Informação e Proteção de Dados	3. Modelo de gestão e governança adequado aos desafios da Empresa.	3.1 - - Implantar ferramentas e práticas de governança e gestão para garantir o atingimento das metas da Empresa:	
26	Gestão do Ambiente Organizacional	3. Modelo de gestão e governança adequado aos desafios da Empresa.	3.1 - - Implantar ferramentas e práticas de governança e gestão para garantir o atingimento das metas da Empresa:	
27	Gestão de Comunicação e Relacionamento Institucional	3. Modelo de gestão e governança adequado aos desafios da Empresa.	3.1 - - Implantar ferramentas e práticas de governança e gestão para garantir o atingimento das metas da Empresa:	R\$ 1.776.000,00
28	Gestão da Informação e Controles	3. Modelo de gestão e governança adequado aos desafios da Empresa.	3.1 - - Implantar ferramentas e práticas de governança e gestão para	

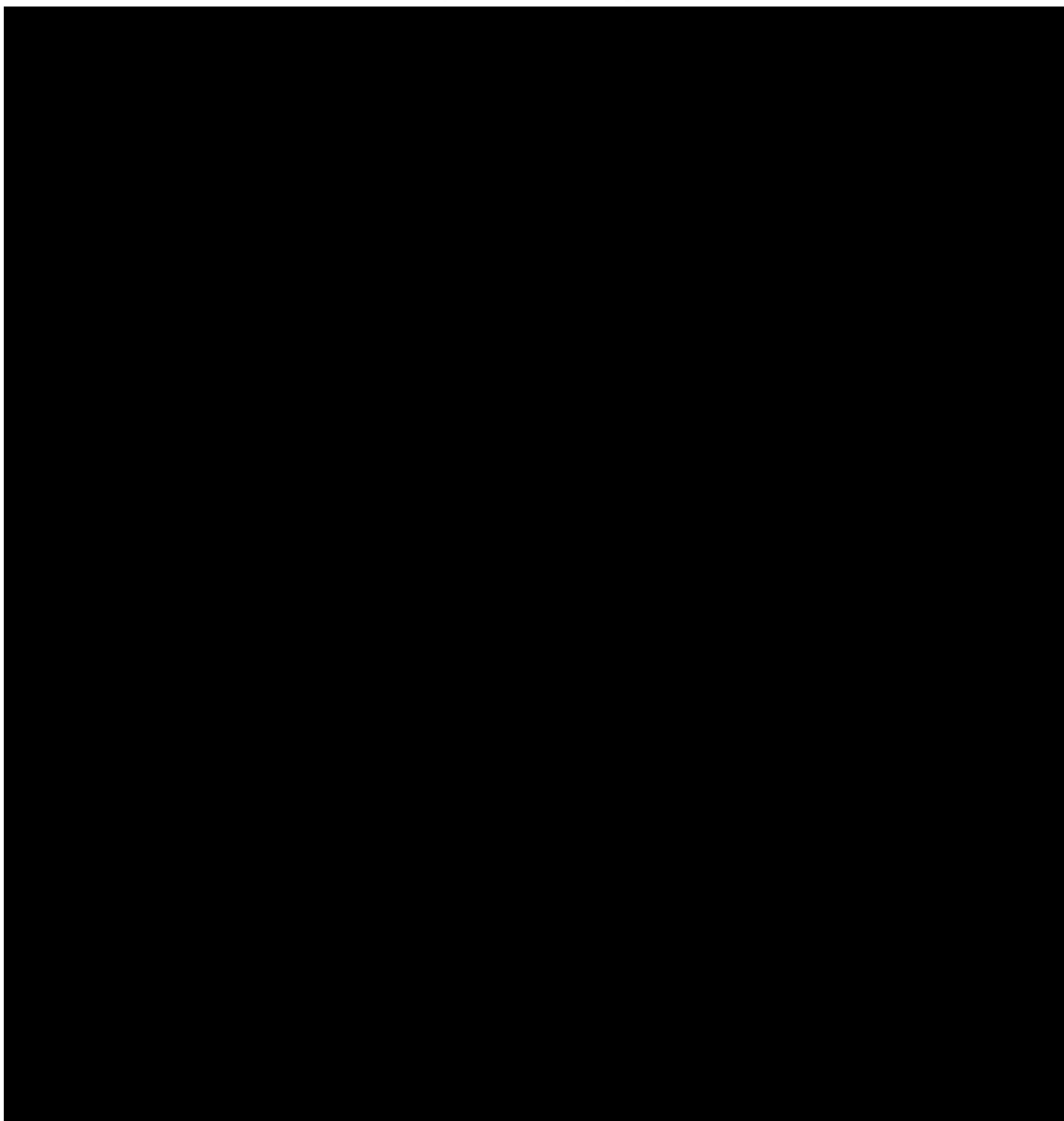
Item UA	Objeto de Auditoria	Focos Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Soma de valor total
			garantir o atingimento das metas da Empresa:	
29	Gestão de Riscos Corporativos	3. Modelo de gestão e governança adequado aos desafios da Empresa.	3.1 - - Implantar ferramentas e práticas de governança e gestão para garantir o atingimento das metas da Empresa:	R\$ 552.000,00
30	Gestão Estratégica	3. Modelo de gestão e governança adequado aos desafios da Empresa.	3.1 - - Implantar ferramentas e práticas de governança e gestão para garantir o atingimento das metas da Empresa:	
31	Gestão da Ouvidoria	3. Modelo de gestão e governança adequado aos desafios da Empresa.	3.1 - - Implantar ferramentas e práticas de governança e gestão para garantir o atingimento das metas da Empresa:	
32	Gestão da Ética e Integridade	3. Modelo de gestão e governança adequado aos desafios da Empresa.	3.1 - - Implantar ferramentas e práticas de governança e gestão para garantir o atingimento das metas da Empresa:	R\$ 46.750,00
33	Gestão de Serviços Jurídicos	3. Modelo de gestão e governança adequado aos desafios da Empresa.	3.1 - - Implantar ferramentas e práticas de governança e gestão para garantir o atingimento das metas da Empresa:	R\$ 1.004.999,96
34	Remuneração de Dirigentes	3. Modelo de gestão e governança adequado aos desafios da Empresa.	3.1 - - Implantar ferramentas e práticas de governança e gestão para garantir o atingimento das metas da Empresa:	R\$ 4.012.637,99
35	Diárias e Passagens	1. Produção de medicamentos na fábrica da Hemobrás.	Transversal (média)	R\$ 13.222.075,94
36	Gestão de Suprimentos Industriais	1. Produção de medicamentos na fábrica da Hemobrás.	Transversal (média)	R\$ 114.691.728,44
37	Gestão da Manutenção Fabril	1. Produção de medicamentos na fábrica da Hemobrás.	Transversal (média)	30.358.428,04
				R\$ 2.004.327.750,15

Fonte: Elaboração própria, com base no PDE e PDG, em 04.11.2022

Cabe destacar que não se procurou, no presente trabalho, relacionar todos os processos existentes na empresa, mas sim, aqueles com impacto nos objetivos da Hemobrás, segundo a visão particular da Audin.

A partir da definição desse Universo de Auditoria, o próximo passo foi o cotejamento dos riscos levantados no Mapa de Riscos Estratégicos da Hemobrás ao Universo de Auditoria, por meio da soma dos riscos individuais atribuídos a cada um dos objetivos estratégicos da Empresa.





Na tabela abaixo, é possível visualizar o valor agregado dos riscos atribuídos a cada um dos objetivos estratégicos da Empresa:

Tabela 3 – Objetivos Estratégicos x Riscos Associados

Rótulos de Linha
Objetivo 1.3 - Realizar a gestão do plasma e o fornecimento de produtos hemoderivados e fator VIII Recombinante
Objetivo 2.1 - Gerar resultados financeiros e econômicos relevantes para os sócios e para a sociedade
Objetivo 1.2 - Implantar a infraestrutura e a tecnologia da fábrica de recombinante
Objetivo 1.1 Implantar a infraestrutura e a tecnologia da fábrica de hemoderivados
Objetivo 3.2 - Ter um corpo funcional engajado e qualificado

Rótulos de Linha
Objetivo 3.3 - Suprir as demandas de tecnologia da informação da Empresa, de acordo com as boas práticas do mercado
Objetivo 2.2 - Gerir os recursos ambientais de forma sustentável
Objetivo 3.1 - – Implantar ferramentas e práticas de governança e gestão para garantir o atingimento das metas da Empresa:

Fonte: Elaboração própria, com base no Mapa de Riscos Estratégicos, em 04.11.2022

A etapa seguinte consistiu na atribuição desse somatório de riscos a cada um dos objetos auditáveis selecionados pela Audin, entretanto, como os riscos estavam distribuídos a nível de objetivo estratégico e os objetos da Audin eram subprocessos desses objetivos, foi necessário agregar uma segunda camada de riscos para permitir a diferenciação dos objetos de auditoria.

Esses riscos, calculados pela Audin com base no resultado dos seus trabalhos e na percepção de seus controles, foram os seguintes:

- Risco Financeiro: Quanto maior a quantidade de recursos alocados ou envolvidos, maior o impacto do no risco total;
- Risco Operacional: Quanto mais complexa e específica for a operação do objeto, maior o impacto no risco total.
- Risco Regulatório: Quanto mais regulada/fiscalizada for a operação do objeto, maior o impacto no risco total.
- Risco de Fraude: Quanto maior a quantidade de recursos alocadas e menor os controles existentes, considerando, ainda, o histórico das atividades, maior o impacto no risco total.
- Risco de Descontinuidade: Quanto maior a natureza finalística do objeto, maior o risco para a continuidade da Empresa.

Para calcular a probabilidade de ocorrência de cada um desses riscos foi considerado o histórico de ocorrências passadas e a situação de eventuais recomendações realizadas pelos órgãos de controle, segundo a tabela abaixo:

Tabela 4 – Atribuição de Peso à Probabilidade

Situação	Peso	Descrição
Não apresentou problemas relevantes nos últimos 4 anos	1	Muito Baixa
Apresentou problemas relevantes, mas as recomendações foram implementadas	2	Baixa
Apresentou problemas relevantes, mas a maioria das recomendações foram implementadas	3	Média
Apresentou problemas relevantes e a maioria das recomendações ainda não foram implementadas	4	Alta

Situação	Peso	Descrição
Apresentou problemas relevantes e as recomendações ainda não foram implementadas	5	Muito Alta

Fonte: Elaboração própria, com base no Mapa de Riscos Estratégicos, em 04.11.2022

De posse do impacto e probabilidade, o risco inerente total foi calculado, considerando o seguinte critério:

Tabela 5 – Impacto x Probabilidade

5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5
Impacto/ Probabilidade	1	2	3	4	5

Fonte: Elaboração própria, com base no Mapa de Riscos Estratégicos, em 04.11.2022

Após essa etapa, o próximo passo consistiu na consideração dos controles existentes de forma a chegar ao risco residual, utilizando-se os critérios abaixo:

Tabela 6 – Nível dos Controles

Avaliação do Controle*	Situação do controle existente	Nível de Confiança nos controles (NC)	Risco de Controle (RC), ou seja, 1 - NC
Inexistente	Controle não existe, não funciona ou não está implementado.	Nenhum nível de confiança. Considerando RI igual a 1,00 e NC igual a zero, temos 1,00 - 0.	1,00
Fraco	Controle não institucionalizado; está na esfera de conhecimento pessoal dos operadores do processo; em geral realizado de maneira manual.	Nível de Confiança de 20%. Os controles são capazes de mitigar 20% dos eventos. Risco de controle = 1,00 - 0,20.	0,80
Mediano	Controle razoavelmente institucionalizado, mas pode falhar por não contemplar todos os aspectos relevantes do risco ou porque seu desenho ou as ferramentas que o suportam não são adequados.	Nível de Confiança de 40%. Os controles são capazes de mitigar 40% dos eventos. Risco de controle = 1,00 - 0,40.	0,60
Satisfatório	Controle institucionalizado e embora passível de aperfeiçoamento, é sustentado por ferramentas adequadas e mitiga o risco razoavelmente.	Nível de Confiança de 60%. Os controles são capazes de mitigar 60% dos eventos. Risco de controle = 1,00 - 0,60.	0,40
Forte	Controle institucionalizado e sustentado por ferramentas adequadas, podendo ser considerado em um nível de "melhor prática"; mitiga o risco em todos os aspectos relevantes.	Nível de Confiança de 80%. Os controles são capazes de mitigar 80% dos eventos. Risco de controle = 1,00 - 0,80.	0,20

Fonte: Elaboração própria, 08.11.2021

O resultado do trabalho consistiu, então, na soma dos riscos atribuídos pelos gestores da Hemobrás aos objetivos estratégicos, mais os riscos residuais calculados pela Audin,

conforme demonstrado na tabela a seguir (objetos selecionados considerando o total de HH disponível, a estimativa de HH por trabalho e o alcance do maior número de objetos possível):

Tabela 7 – Processos Auditáveis Classificados por Risco

Objetos de Auditoria	Foco Estratégico	Objetivo Estratégico
Gerenciamento da operação de fracionamento do plasma: Qualificação, Coleta, Armazenamento, Exportação, Fracionamento e Distribuição.	1. Produção de medicamentos na fábrica da Hemobrás.	1.3 - Realizar a gestão do plasma e o fornecimento de produtos hemoderivados e fator VIII Recombinante
Gerenciamento da operação do Recombinante: Importação, Armazenamento e Distribuição.	1. Produção de medicamentos na fábrica da Hemobrás.	1.3 - Realizar a gestão do plasma e o fornecimento de produtos hemoderivados e fator VIII Recombinante
Obras e Serviços de Engenharia.	1. Produção de medicamentos na fábrica da Hemobrás.	Transversal (média)
Gestão de Suprimentos Industriais.	1. Produção de medicamentos na fábrica da Hemobrás.	Transversal (média)
Gastos com equipamentos, sistemas e serviços para produção de Hemoderivados e transferência de tecnologia.	1. Produção de medicamentos na fábrica da Hemobrás.	1.1 Implantar a infraestrutura e a tecnologia da fábrica de hemoderivados
Gerenciamento do projeto da Fábrica de Hemoderivados.	1. Produção de medicamentos na fábrica da Hemobrás.	1.1 Implantar a infraestrutura e a tecnologia da fábrica de hemoderivados
Gerenciamento do projeto Buriti PDP Recombinante.	1. Produção de medicamentos na fábrica da Hemobrás.	1.2 - Implantar a infraestrutura e a tecnologia da fábrica de recombinante
Gestão Financeira e Sustentabilidade Econômica	2. Sustentabilidade econômica, social e ambiental.	2.1 - Gerar resultados financeiros e econômicos relevantes para os sócios e para a sociedade
Gastos com equipamentos, sistemas e serviços para produção de Recombinantes.	1. Produção de medicamentos na fábrica da Hemobrás.	1.2 - Implantar a infraestrutura e a tecnologia da fábrica de recombinante
Gestão de Contratações	2. Sustentabilidade econômica, social e ambiental.	2.1 - Gerar resultados financeiros e econômicos relevantes para os sócios e para a sociedade
Gestão da Manutenção Fabril	1. Produção de medicamentos na fábrica da Hemobrás.	Transversal (média)
Contratos com o MS para gestão de Plasma	2. Sustentabilidade econômica, social e ambiental.	2.1 - Gerar resultados financeiros e econômicos relevantes para os sócios e para a sociedade
Contratos com o MS para fornecimento de recombinantes.	2. Sustentabilidade econômica, social e ambiental.	2.1 - Gerar resultados financeiros e econômicos relevantes para os sócios e para a sociedade
Gestão da Qualidade	1. Produção de medicamentos na fábrica da Hemobrás.	Transversal (média)
Gestão Contábil	2. Sustentabilidade econômica, social e ambiental.	2.1 - Gerar resultados financeiros e econômicos relevantes para os sócios e para a sociedade
Gestão Regulatória	1. Produção de medicamentos na fábrica da Hemobrás.	Transversal (média)

Objetos de Auditoria	Foco Estratégico	Objetivo Estratégico
Gestão Orçamentária	2. Sustentabilidade econômica, social e ambiental.	2.1 - Gerar resultados financeiros e econômicos relevantes para os sócios e para a sociedade
Gestão de Serviços Administrativos	2. Sustentabilidade econômica, social e ambiental.	2.1 - Gerar resultados financeiros e econômicos relevantes para os sócios e para a sociedade
Diárias e Passagens	1. Produção de medicamentos na fábrica da Hemobrás.	Transversal (média)
Gestão da Tecnologia da Informação	3. Modelo de gestão e governança adequado aos desafios da Empresa.	3.3 - Suprir as demandas de tecnologia da informação da Empresa, de acordo com as boas práticas do mercado
Gestão de Pessoas	3. Modelo de gestão e governança adequado aos desafios da Empresa.	3.2 - Ter um corpo funcional engajado, qualificado e em quantitativo suficiente
Gestão da Segurança da Informação e Proteção de Dados	3. Modelo de gestão e governança adequado aos desafios da Empresa.	3.1 -- Implantar ferramentas e práticas de governança e gestão para garantir o atingimento das metas da Empresa:
Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho	2. Sustentabilidade econômica, social e ambiental.	2.2 - Gerir os recursos ambientais de forma sustentável
Gestão da Sustentabilidade Ambiental	2. Sustentabilidade econômica, social e ambiental.	2.2 - Gerir os recursos ambientais de forma sustentável
Remuneração de Dirigentes	3. Modelo de gestão e governança adequado aos desafios da Empresa.	3.1 -- Implantar ferramentas e práticas de governança e gestão para garantir o atingimento das metas da Empresa:
Gestão do Desenvolvimento de Pessoas	3. Modelo de gestão e governança adequado aos desafios da Empresa.	3.2 - Ter um corpo funcional engajado, qualificado e em quantitativo suficiente
Gestão de Serviços Jurídicos	3. Modelo de gestão e governança adequado aos desafios da Empresa.	3.1 -- Implantar ferramentas e práticas de governança e gestão para garantir o atingimento das metas da Empresa:
Gestão da Elegibilidade e Sucessão	3. Modelo de gestão e governança adequado aos desafios da Empresa.	3.1 -- Implantar ferramentas e práticas de governança e gestão para garantir o atingimento das metas da Empresa:
Gestão da Conformidade	3. Modelo de gestão e governança adequado aos desafios da Empresa.	3.1 -- Implantar ferramentas e práticas de governança e gestão para garantir o atingimento das metas da Empresa:
Gestão da Governança Corporativa	3. Modelo de gestão e governança adequado aos desafios da Empresa.	3.1 -- Implantar ferramentas e práticas de governança e gestão para garantir o atingimento das metas da Empresa:
Gestão Estratégica	3. Modelo de gestão e governança adequado aos desafios da Empresa.	3.1 -- Implantar ferramentas e práticas de governança e gestão para garantir o atingimento das metas da Empresa:
Gestão de Riscos Corporativos	3. Modelo de gestão e governança adequado aos desafios da Empresa.	3.1 -- Implantar ferramentas e práticas de governança e gestão para garantir o atingimento das metas da Empresa:
Gestão da Ética e Integridade	3. Modelo de gestão e governança adequado aos desafios da Empresa.	3.1 -- Implantar ferramentas e práticas de governança e gestão para garantir o atingimento das metas da Empresa:

Objetos de Auditoria	Foco Estratégico	Objetivo Estratégico
Gestão da Transparência e Dados Abertos	3. Modelo de gestão e governança adequado aos desafios da Empresa.	3.1 -- Implantar ferramentas e práticas de governança e gestão para garantir o atingimento das metas da Empresa:
Gestão de Comunicação e Relacionamento Institucional	3. Modelo de gestão e governança adequado aos desafios da Empresa.	3.1 -- Implantar ferramentas e práticas de governança e gestão para garantir o atingimento das metas da Empresa:
Gestão da Informação e Controles	3. Modelo de gestão e governança adequado aos desafios da Empresa.	3.1 -- Implantar ferramentas e práticas de governança e gestão para garantir o atingimento das metas da Empresa:
Gestão do Ambiente Organizacional	3. Modelo de gestão e governança adequado aos desafios da Empresa.	3.1 -- Implantar ferramentas e práticas de governança e gestão para garantir o atingimento das metas da Empresa:
Gestão da Ouvidoria	3. Modelo de gestão e governança adequado aos desafios da Empresa.	3.1 -- Implantar ferramentas e práticas de governança e gestão para garantir o atingimento das metas da Empresa: