

O QUE É O MODELO IA-CM

O MODELO IA-CM

Segundo *The Institute of The Internal Auditor Foundation Research - IIARF* (2009), instituto de pesquisa vinculado ao IIA, o Modelo IA-CM é um conjunto de práticas internacionalmente reconhecidas que identificam os fundamentos necessários para uma auditoria interna efetiva, de modo a atender às necessidades da administração da organização e às expectativas profissionais da função.

Para o correto entendimento do modelo é importante entender três conceitos básicos: **Elementos de Auditoria Interna**, **Key Process Area (KPA)** e **Nível de Auditoria Interna**, os quais serão explicados com maiores detalhes a seguir.

Key Process Area (KPA)

Para cada nível de capacidade foram pré-estabelecidas áreas de processos chave (*key process areas*), denominados de “KPA”. Os KPA (num total de 41) referem-se a processos de auditoria interna, sendo compostos por objetivo, atividades essenciais, produtos, resultados e práticas institucionalizadas.

As atividades essenciais do respectivo KPA devem ser dominadas institucionalmente, ou seja, estar presentes e internalizadas na cultura da AI, tornando o KPA sustentável e repetível, para que a UAIG alcance os objetivos pretendidos e um determinado nível de capacidade.

Elementos de Auditoria Interna

Consistem em 6 diferentes áreas temáticas indicadas para a atividade de Auditoria Interna, denominadas **elementos**, as quais devem ser objeto de análise e aperfeiçoamento, a seguir identificadas com seus objetivos:

- **Serviços e Papel da Auditoria Interna** - é o que se espera da auditoria interna dentro da organização, identificado pelo grupo de supervisão da organização, pela gestão executiva e por quaisquer outros *stakeholders*. Os serviços prestados pela auditoria interna geralmente são baseados nas necessidades da organização e na autoridade, escopo e capacidade da atividade de AI.

- **Gestão de Pessoas:** as habilidades e aptidões dos membros da atividade de AI e o ambiente em que trabalham, para garantir que ele permita que as pessoas tenham o melhor desempenho possível.
- **Práticas Profissionais:** o *framework* de práticas profissionais estabelecido pela atividade de AI para orientar e direcionar o trabalho de auditoria interna. Isso inclui todo o espectro de políticas, processos e práticas estabelecidos pela atividade de AI para permitir que opere de maneira eficiente e eficaz, respeitando as normas profissionais estabelecidas.
- **Gestão do Desempenho e Prestação de Contas:** as métricas de desempenho e medidas de prestação de contas estabelecidas pela atividade de AI para gerenciar, conduzir e controlar as operações da atividade de AI e para contabilizar seu desempenho e os resultados alcançados.
- **Relacionamentos e Cultura da Organização:** as estruturas e relacionamentos organizacionais estabelecidos pela atividade de AI, tanto dentro da própria atividade quanto nos relacionamentos estabelecidos na organização como um todo.
- **Estruturas de Governança:** as estruturas de governança implantadas pelo conselho ou órgão de governança equivalente de uma organização, para informar, dirigir, gerenciar e monitorar as atividades da organização em direção ao atingimento de seus objetivos.

Os quatro primeiros elementos - Serviços e Papel da Auditoria Interna, Gestão de Pessoas, Práticas Profissionais e Gerenciamento do Desempenho e *Accountability* – referem-se principalmente ao gerenciamento e às práticas da própria atividade de Auditoria Interna. Os dois últimos elementos – Cultura e Relacionamento Organizacional e Estruturas de Governança – incluem o relacionamento da atividade de AI com a organização que ela apoia e com os ambientes interno e externo.

Nível de Auditoria

O IA-CM é uma estrutura de trabalho que identifica os fundamentos necessários para uma auditoria eficaz no setor público. Para demonstrar esses fundamentos, essa estrutura descreve um caminho de evolução para o órgão público seguir no

desenvolvimento de sua auditoria interna para atender às necessidades de governança e expectativas da organização. Esse “caminho” é apresentado pelo IA-CM por meio de níveis de capacidade pelas quais um órgão de auditoria pode evoluir de uma organização menos estabelecida para uma organização mais madura e complexa.

O Nível ideal da auditoria de determinada organização depende das necessidades e expectativas de governança, pois se por um lado a evolução nos níveis permite um aumento da capacidade da auditoria, por outro, envolve custos incrementais de investimento e manutenção.

Para identificar em qual Nível de Capacidade se encontra um determinado Elemento de Auditoria é necessário verificar se estão integralmente atendidos todos os KPAs daquele elemento em determinado nível e dos níveis anteriores.

A partir da implementação de processos sustentáveis e institucionalizados em um determinado nível, constrói-se a fundação para que a atividade avance para o próximo nível. Uma organização só será considerada no Nível 2, por exemplo, se todos os seus elementos de auditoria estiverem, no mínimo, neste nível.

A estrutura do IA-CM apresenta cinco níveis de capacidade, a seguir descritos, com seus objetivos:

- Nível 1 - Inicial - Não desejado pelo risco de a organização não poder se beneficiar rotineiramente da contribuição do valor agregado da auditoria interna;
- Nível 2 - Infraestrutura – O objetivo deste é o de instituir uma rotina de procedimentos de auditoria que permita uma execução dos trabalhos de forma regular e consistente. Para tanto, o órgão de auditoria deve iniciar o desenvolvimento de suas infraestruturas administrativas e de gerenciamento. Adicionalmente, deve ser elaborado um normativo de auditoria que estabeleça o propósito, a autoridade e a responsabilidade da atividade de auditoria e sua relação de reporte na organização. Políticas organizacionais são estabelecidas para garantir pleno acesso da atividade de auditoria às informações, ativos e pessoas da organização, para conduzir o seu trabalho;

- Nível 3 (Integrado) – O objetivo deste é a uniformização da aplicação das práticas profissionais e do gerenciamento das atividades de auditoria. Os processos que funcionam melhor são padronizados e integrados às operações diárias. Busca-se a eliminação de grandes variações no desempenho;
- Nível 4 (Gerenciado) – neste nível espera-se que a unidade de auditoria integre informações de toda a organização para melhorar a governança e o gerenciamento de riscos. As atividades da auditoria e as expectativas de seus colaboradores estão alinhadas. A auditoria é reconhecida como fonte de contribuições significantes para a organização, por meio de seus serviços;
- Nível 5 (Otimizado) – Neste nível espera-se que a unidade de auditoria tenha a capacidade de aprendizado pela melhoria contínua e inovação nos processos. Há o monitoramento do ambiente externo em transformação e uso das informações de dentro e de fora da organização para refino das abordagens de análise de governança, gerenciamento de riscos e controle. Ao prestar assessoria sobre tendências emergentes e questões de toda a organização, a atividade de auditoria contribui para a aprendizagem e melhoria organizacional, bem como incentiva o desenvolvimento de práticas e processos de negócios inovadores, para auxiliar a organização no alcance de seus objetivos estratégicos.

Importante destacar que, no modelo IA-CM, o atingimento do nível de maturidade é dado pelo atendimento aos seguintes pressupostos:

- a) uma atividade essencial de um KPA somente é considerada institucionalizada quando presente na cultura da organização, mediante processos, sistematizados, repetíveis e com aplicação homogênea pelas unidades;
- b) um KPA somente é considerado institucionalizado quando todas as suas atividades essenciais estiverem institucionalizadas;
- c) o nível de maturidade somente é atingido quando todos os KPA do nível objeto de avaliação forem considerados institucionalizados.

A partir da contextualização do que cada atividade representa, há informação das evidências necessárias para demonstrar o resultado, ou seja, se o objetivo apenas existe (formalmente) ou está institucionalizado (incorporado à cultura) nas unidades de Auditorias Internas e quais as recomendações cabíveis para atendimento.

Características dos níveis 1 e 2

No Quadro 2 estão sintetizadas as principais diferenças entre o Nível 1 - Inicial e Nível 2 - Infraestrutura do IA-CM:

Quadro 2 - Características dos Níveis 2 - Modelo IA-CM

Nível 1 – Inicial	Nível 2 - Infraestrutura
<ul style="list-style-type: none">• AI não estruturada;• auditorias isoladas ou revisão de documentos e transações para aferir conformidade;• Produtos dependem de esforços e habilidades individuais;• Ausência de práticas profissionais estabelecidas;• Falta de estrutura e de capacidade estabelecida;• Inexistência de KPA institucionalizados.	<ul style="list-style-type: none">• Práticas e processos básicos da AI são executados de forma regular e repetível;• Desenvolvimento inicial das estruturas de gestão e administrativa da AI;• Regimento estabelece propósito, autoridade e responsabilidades da AI;• Canais de reporte funcional e administrativo estabelecidos;• Estrutura de práticas e processos profissionais estabelecida;• Profissionalização da carreira de auditor interno.

Os objetivos, as atividades essenciais, produtos, resultados e práticas institucionalizadas na Controladoria Setorial da SEF/MG, para cada KPA do Nível 2 – Infraestrutura estão descritos no Apêndice C.

A Figura 3 - Matriz do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna do Modelo IA-CM (fl.24), ilustra os KPAs, elementos e níveis pelos quais uma unidade de auditoria interna governamental pode evoluir à medida que define, implementa, mede, controla e melhora os seus processos e práticas, a partir de uma Unidade de Auditoria Interna Governamental menos madura, para uma com capacidades fortes, estruturadas e eficazes.

(Serviu de referência para composição do Apêndice A, a parte conceitual do Relatório de Diagnóstico - Modelo IA-CM da Controladoria Geral do Município de São Paulo. Acesso: https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/controladoria_geral/RD_IA_CM_2020_publicacao_03_05_2021.pdf).

Figura 3 - Matriz do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna do IA-CM”

	Serviços e Papel da AI	Gerenciamento de pessoas	Práticas profissionais	Gerenciamento do Desempenho e Accountability	Cultura e Relacionamento Organizacional	Estruturas de Governança
Nível 5 – Otimizado	AI reconhecido como agente-chave de mudança - KPA 5.1	Envolvimento da liderança com organizações profissionais - KPA 5.3	Melhoria Contínua de Práticas Profissionais - KPA 5.5	Resultado e valor alcançados para a organização - KPA 5.6	Relações efetivas e permanentes - KPA 5.7	Independência, poder e autoridade da Atividade de AI - KPA 5.8
		Projeção da força de trabalho - KPA 5.2	Planejamento estratégico da AI - KPA 5.4			
Nível 4 – Gerenciado	Avaliação geral sobre governança, gestão de riscos e controles - KPA 4.1	AI contribui para o desenvolvimento da gestão - KPA 4.4	Estratégia de auditoria alavanca a gestão de risco da organização - KPA 4.5	Integração de medidas de desempenhos qualitativas e quantitativas - KPA 4.6	CAI aconselha e influencia a mais Alta Gerência - KPA 4.7	Supervisão independente das Atividades de AI - KPA 4.8
		A Atividade de AI apoia classes profissionais - KPA 4.3				
		Planejamento da força de trabalho - KPA 4.2				
Nível 3 – Integrado	Serviços de consultoria - KPA 3.2	Criação de equipe e competência - KPA 3.5	Estrutura de gestão da qualidade - KPA 3.7	Medidas de desempenho - KPA 3.10	Coordenação com outros grupos de revisão - KPA 3.12	CAI Informa à Autoridade de Mais Alto Nível - KPA 3.15
	Auditorias de desempenho / <i>value-for-money</i> - KPA 3.1	Profissionais qualificados - KPA 3.4	Planos de auditoria baseados em riscos - KPA 3.6	Informações de custos - KPA 3.9	Componente essencial da equipe de gestão - KPA 3.11	Supervisão e apoio gerencial para a Atividade de AI - KPA 3.14
		Coordenação de força de trabalho - KPA 3.3		Relatórios de gestão de AI - KPA 3.8		
Nível 2 – Infraestrutura	Auditoria de conformidade - KPA 2.1	Desenvolvimento profissional individual - KPA 2.3	Estrutura de práticas profissionais e de processos - KPA 2.5	Orçamento operacional de AI - KPA 2.7	Gerenciamento dentro da Atividade de AI - KPA 2.8	Acesso pleno às informações, aos ativos e às pessoas da organização - KPA 2.10
		Pessoas qualificadas identificadas e recrutadas - KPA 2.2	Plano de auditoria baseado nas prioridades da gestão e das partes interessadas - KPA 2.4	Plano de negócio de AI - KPA 2.6		Fluxo de reporte de auditoria estabelecido - KPA 2.9
Nível 1 – Inicial	<i>Ad hoc</i> não estruturada; auditorias isoladas ou revisão de documentos e transações com finalidade de aferir correção e conformidade; produtos dependem de habilidades específicas de indivíduos que estão ocupando as posições; ausência de práticas profissionais estabelecidas, além das fornecidas por associações profissionais; financiamento aprovado por gerência, quando necessário; falta de infraestrutura; auditores provavelmente são parte de uma unidade organizacional maior; nenhuma capacidade estabelecida; portanto, inexistência de macroprocessos-chave.					

Saiba mais sobre o IA-CM

- Instituto de Auditores Internos: [Modelo de Capacidade de Auditoria Interna para o Setor Público](#)
- [Da Conformidade à ambição: Aplicando o Modelo de Ambição de AI](#)
- [Modelo de Capacidade de Auditoria Interna \(IA-CM\)](#): Processo de validação independente de autoavaliações IA-CM no âmbito da parceria entre o Conselho Nacional de Controle Interno e o Banco Mundial para fortalecimento da auditoria interna governamental

Referencial teórico do modelo IA-CM e de Estrutura Internacional de Práticas Profissionais (IPPF), disponível no site do IIA - Brasil:

- Sumário Executivo IA-CM (2009)
- [Orientações de Implantação - Código de Ética e Normas Internacionais para a Prática Profissional da Auditoria Interna](#), que compõem a Estrutura Internacional de Práticas Profissionais (IPPF) do IIA
- Manual IA-CM

Para acessá-los, clique nos *links* abaixo:

- [Sumário Executivo IA-CM \(2009\)](#)
- [IA-CM Assessment Tool](#)
- [Manual IA-CM \(IIA Store\)](#)

Material do IA-CM disponível no site da CGU

- Roteiro de avaliação do modelo IA-CM: contém a descrição de cada KPA e das atividades essenciais necessárias para cumprimento;
- Planilha de avaliação do Modelo IA-CM: modelo a ser utilizada pelas unidades de Auditorias Internas.

Links de acesso:

- [Planilha de avaliação do IA-CM *](#)
- [Roteiro para avaliação do IA-CM *](#)

Obs: documento *IA-CM Assessment Tool* disponibilizado pelo IIA no endereço: www.theiia.org/ia-cm