

20

23

**RELATÓRIO DO
DIAGNÓSTICO IA-CM:
MODELO DE
CAPACIDADE DE
AUDITORIA INTERNA**



INSTITUTO FEDERAL
Sudeste de Minas Gerais

INTRODUÇÃO

Conforme determinado pela Instrução Normativa da Controladoria Geral da União (CGU) nº 03 de 2017, as Unidades de Auditoria devem instituir um Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ) que contemple toda a atividade de auditoria (gerenciamento até o monitoramento das recomendações emitidas), tendo por base as regras existentes para a auditoria governamental no Brasil, bem como as melhores práticas da área. No mesmo sentido, a Instrução Normativa 08 de 2017 que delimita as estruturas básicas do Programa, destacando que:

3.5.1.1.2 Avaliações periódicas

Podem ser realizadas pela própria UAIG ou por outros profissionais do órgão ou entidade ao qual a UAIG pertence com conhecimento e experiência suficientes sobre as práticas de auditoria interna governamental e sobre avaliação de qualidade.

Constituem avaliações mais amplas do que aquelas realizadas no âmbito do monitoramento contínuo e se destinam a verificar a conformidade da atuação da UAIG com os padrões normativos e operacionais estabelecidos.

As avaliações periódicas devem ser realizadas de forma sistemática, contemplando a revisão dos trabalhos realizados, considerando-se todas as suas etapas. Essas avaliações devem ser realizadas de maneira a fornecer diagnósticos quanto ao desempenho da UAIG e a indicar aspectos que necessitem ser melhorados.

Neste sentido, deve compor o PGMQ uma metodologia validada que contemple todas as atividades da unidade de auditoria e permita avaliações periódicas capazes de demonstrar a evolução dos trabalhos. Atualmente, a metodologia mais abrangente, utilizada no mundo, é o modelo de capacidade IA-CM (Internal Audit Capability Model) da Fundação de Auditoria Interna do IIA. Na Unidade de Auditoria Interna do IF Sudeste MG, então, adotou-se o referido modelo, conforme observa-se da Portaria GABREITOR/IFSUDMG nº 448/2022, art. 5º, §6º.

Conforme elucidado, o IA-CM é um modelo adotado internacionalmente e nacionalmente como referência para avaliar a evolução das unidades de auditoria. É importante dizer que não é um modelo pensado para a iniciativa pública.

Esta ferramenta é estruturada em cinco níveis de capacidade progressiva: 1-inicial; 2-infraestrutura; 3-integrado; 4-gerenciado e 5-Otimizado, ou seja, o modelo mostra as etapas para progredir de um nível típico de auditoria interna de uma instituição menos estabelecida em direção às capacidades sólidas e eficazes e, geralmente, associadas a uma organização mais madura e complexa. Vejamos a Figura 1:

FIGURA 1 - NÍVEIS DO MODELO IA-CM



Fonte: adaptado do documento “Internal Audit Capability Model (IA-CM) for the Public Sector do IIA-Global”, 2023

Para cada nível de capacidade existem os chamados KPAs (*key process areas*), que contemplam objetivos específicos de desenvolvimento. Vejamos a figura 2:

FIGURA 2 - MATRIZ DO MODELO DE CAPACIDADE

MATRIZ DO MODELO DE CAPACIDADE DE AUDITORIA INTERNA						
	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 reconhecida como agente-chave de mudança: KPA 5.1	Envolvimento da liderança com organizações profissionais: KPA 5.3 Projeção da força de trabalho: KPA 5.2	Melhoria contínua de práticas profissionais: KPA 5.5 Planejamento estratégico da AI: KPA 5.4	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
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 A atividade de AI apoia classes profissionais: KPA 4.3 Planejamento da força de trabalho: KPA 4.2	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 da Atividade de AI: KPA 4.8
Nível 3: Integrado	Serviços de consultoria: KPA 3.2 Auditorias de desempenho / value-for-money: KPA 3.1	Criação de equipe e competência: KPA 3.5 Profissionais qualificados: KPA 3.4 Coordenação de força de trabalho: KPA 3.3	Estrutura de gestão da qualidade: KPA 3.7 Planos de auditoria baseados em riscos: KPA 3.6	Medidas de desempenho: KPA 3.10 Informações de custos: KPA 3.9 Relatórios de gestão de AI: KPA 3.8	Coordenação com outros grupos de revisão: KPA 3.12 Componente essencial da equipe de gestão: KPA 3.11	CAI informa à autoridade de mais alto nível: KPA 3.15 Supervisão e apoio gerencial para a Atividade de AI: KPA 3.14 Mecanismos de financiamento: KPA 3.13
Nível 2: Infraestrutura	Auditoria de conformidade: KPA 2.1	Desenvolvimento profissional individual: KPA 2.3 Pessoas qualificadas identificadas e recrutadas: KPA 2.2	Estrutura de práticas profissionais e de processos: KPA 2.5 Plano de auditoria baseado nas prioridades da gestão e das partes interessadas: KPA 2.4	Orçamento operacional de AI: KPA 2.7 Plano de negócio de AI: KPA 2.6	Gerenciamento dentro da Atividade de AI: KPA 2.8	Acesso pleno às informações, aos ativos e às pessoas da organização: KPA 2.10 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 dependentes de habilidades específicas de indivíduos que estão acupando 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 macro-processos-chave.					

Fonte: adaptado do documento "Internal Audit Capability Model (IA-CM) for the Public Sector do IIA-Global", 2023

Para evoluir de um nível para o outro é necessário contemplar integralmente o nível anterior, completando todos os KPAs.

Considerando tais informações, em 2022, a Unidade de Auditoria Interna do IF Sudeste MG realizou a sua primeira avaliação interna com a utilização do modelo IA-CM. O relatório inicial foi confeccionado pela Coordenação, com o apoio do auditor Edson de Carvalho e submetido aos demais integrantes da equipe para validação.

Considerando que o ano de 2022 foi a primeira vez que a Unidade foi submetida a avaliação, bem como o fato de que somente após cumpridos todos os KPAs de um nível é possível passar ao próximo, a avaliação concentrou-se no nível 2.

No Nível 2, o objetivo principal é inculcir uma disciplina de processo na atividade de AI que garanta que práticas e processos básicos de auditoria interna sejam executados de forma regular e repetida. Para isso, faz-se necessário o desenvolvimento de suas estruturas administrativa e de gestão e de um Regimento Interno que estabeleça o objetivo, a autoridade e a responsabilidade da atividade e as relações de subordinação (administrativa e funcional) dentro da organização. Políticas organizacionais devem estabelecer total acesso a informações organizacionais, ativos, e pessoas que conduzem o trabalho.

Neste nível, a Auditoria Interna conduz principalmente auditoria de conformidade tradicional ou baseada em controle, isto é, auditorias de conformidade e aderência de uma determinada área, processo ou sistema às diretrizes, planos, procedimentos, leis, regulamentos, contratos e outros normativos. Isso pode incluir auditorias financeiras bem como sistemas ou processos de auditoria que avaliam se uma estrutura de controle interno apropriada está em vigor e se está funcionando.

(STJ. **Relatório do Diagnóstico IA-CM - Modelo de Capacidade de Auditoria Interna**. 2019. Disponível em: <https://www.stj.jus.br/publicacaoinstitutional/index.php/Reldiag/issue/view/479/showToc>. Acesso em: 01 fev. 2023).

Cada KPA tem um objetivo e é composto por itens ou questões que são avaliados quanto à existência e institucionalização. A avaliação envolve a indicação da contextualização, bem como as evidências que comprovam o cumprimento e as recomendações para melhoria, que dão origem ao plano de ações para melhoria dentro do modelo de capacidade.

A seguir, uma listagem dos KPAs, com seu objetivo definido, bem como o percentual de itens desenvolvidos (institucionalizados), em desenvolvimento (existente, mas não institucionalizado) e não desenvolvido (não existente).

	KPA	Descrição KPA	Objetivo	Desenvolvido	Desenvolvendo	Não desenvolvido
Nível 2	KPA 2.1	Auditoria de conformidade	Realizar uma auditoria de conformidade e aderência de uma determinada área, processo ou sistema a políticas, planos, procedimentos, leis, regulamentos, contratos ou outros requisitos que regem a condução da área, processo ou sistema sujeito a auditoria	70%	15%	15%
	KPA 2.2	Pessoas qualificadas identificadas e recrutadas	Identificar e atrair pessoas com as competências necessárias e habilidades relevantes para realizar o trabalho da atividade IA. Auditores internos devidamente qualificados e recrutados têm maior probabilidade de fornecer credibilidade aos resultados da auditoria interna	60%	20%	20%
	KPA 2.3	Desenvolvimento profissional individual	Assegurar que os auditores internos mantenham e aprimorem continuamente suas capacidades profissionais	80%	20%	0%
	KPA 2.4	Plano de auditoria baseado nas prioridades da gestão e das partes interessadas	Desenvolver planos (anuais ou plurianuais) periódicos para os quais serão fornecidas auditorias e / ou outros serviços, com base em consultas com a administração e / ou outras partes interessadas.	87%	0%	13%
	KPA 2.5	Estrutura de práticas profissionais e de processos	Ajudar a facilitar o desempenho dos trabalhos de auditoria com a independência e objetividade e proficiência e devido cuidado profissional previstos no estatuto de auditoria interna e na Missão de Auditoria Interna, a Definição de Auditoria Interna, o Código de Ética, os Princípios Fundamentais, e os Padrões. A estrutura de práticas e processos profissionais inclui as políticas, processos e procedimentos que guiarão a atividade de IA no gerenciamento de suas operações; desenvolver seu programa de trabalho de auditoria interna; e planejar, executar e relatar os resultados das auditorias internas.	57%	43%	0%
	KPA 2.6	Plano de negócio de AI	Estabelecer um plano periódico para a prestação dos serviços da atividade IA, incluindo serviços administrativos e de suporte, e os resultados esperados.	0%	67%	33%
	KPA 2.7	Orçamento operacional de AI	Ser alocado e usar seu próprio orçamento operacional para planejar os serviços da atividade de AI.	0%	0%	100%
	KPA 2.8	Gerenciamento dentro da Atividade de AI	Focalizar o esforço de gerenciamento da atividade IA em suas próprias operações e relacionamento dentro da própria atividade, como estrutura organizacional, gerenciamento de pessoas, preparação e monitoramento de orçamento, planejamento anual, fornecendo as ferramentas de auditoria e tecnologia necessárias e realizando auditorias. As interações com gerentes organizacionais estão focadas na realização dos negócios da atividade de AI.	83%	17%	0%
	KPA 2.9	Fluxo de reporte de auditoria estabelecido	Estabelecer relações formais de relatórios (administrativas e funcionais) para a atividade AI.	100%	0%	0%
	KPA 2.10	Acesso pleno às informações, aos ativos e às pessoas da organização	Fornecer a autoridade para a atividade IA para obter acesso a todas as informações, ativos e pessoas necessárias para o desempenho de suas funções.	100%	0%	0%

Fonte: elaborado pelos autores, com base no modelo desenvolvido pelo STJ, 2023

De forma sintética, o resultado da Unidade de Auditoria do IF Sudeste MG foi o seguinte:

Figura 3 - Matriz IA-CM relativo ao nível 2, IF Sudeste MG

Nível	KPA	Atividades Essenciais													
N I V E L 2	KPA 2.1	2	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	4.1	4.2	4.3	4.4	5.1	5.2
	KPA 2.2	2	3	4	5	6									
	KPA 2.3	2	3	4	5	6									
	KPA 2.4	2	3	4	5	6	7	8	9						
	KPA 2.5	2	3	4	5	6	7	8	9						
	KPA 2.6	2	3	4	5	6	7								
	KPA 2.7	2	3	4	5										
	KPA 2.8	2	3	4	5	6	7								
	KPA 2.9	2	3	4	5	6	7								
	KPA 2.10	2	3	4	5										

Não existe

Não institucionalizado

Institucionalizado

Fonte: elaborado pelos autores, com base na tradução do modelo "Internal Audit Capability Model (IA-CM) for the Public Sector do IIA-Global", 2023

O plano de ação versará sobre os itens não existentes ou não institucionalizados, além de outras possibilidades de melhoria identificadas.

Conclusão

Pela avaliação realizada, percebemos que a Unidade de Auditoria do IF Sudeste MG permanece no nível 1, básico, em que as práticas ainda estão sendo estabelecidas ou amadurecidas. Também é possível concluir que algumas exigências do modelo superam as ações da unidade, dependendo do amadurecimento da organização.

Diante da avaliação apresentada, foi possível perceber alguns pontos que precisam ser aprimorados, especialmente aqueles relativos ao aprimoramento profissional da equipe, procedimentos e comunicação. Neste sentido, o primeiro plano de ações versará sobre estes três temas.

- **Elaboração de um Plano de Comunicação**
- **Aperfeiçoamento do desenvolvimento profissional da equipe**
- **Continuidade da elaboração de procedimentos e padrões**

TEMA 01 - Continuidade da elaboração de procedimentos e padrões			
Ações	Responsáveis	Prazo de Realização	Estado
Mapeamento dos processos	Maria Luiza e Gislene	Março e abril	Em curso
Planilha unificada de acompanhamento	Gislene	Março	Concluída
Aprimoramento da contabilização de benefícios	Maria Luiza e Geovani	Agosto a setembro	Planejada
Estabelecimento de indicadores da Auditoria	Maria Luiza, Edson e Gislene	Março a julho	Em curso
Estabelecimento dos métodos de acompanhamento dos indicadores	Maria Luiza, Edson e Gislene	Março a julho	Em curso
Estabelecimento de método de avaliação pelo CONSU	Maria Luiza	Agosto a dezembro	Planejada
Criação dos modelos de unidade	Maria Luiza e Carla	Março a novembro	Planejada
Mapeamento do universo auditável	Maria Luiza e Carla	Março a novembro	Em curso
Criação de critérios de seleção de trabalhos mais detalhado	Maria Luiza e Carla	Março a novembro	Planejada
Cheklis de supervisão dos trabalhos	Maria Luiza	Agosto a dezembro	Planejada
TEMA 02 - Aperfeiçoamento do desenvolvimento profissional da equipe			
Ações	Responsáveis	Prazo de Realização	Estado
Criação de uma trilha de cursos gratuitos disponíveis em meio virtual	Maria Luiza	Março a julho	Em curso
Avaliação das necessidades de desenvolvimento individual	Maria Luiza	Agosto a dezembro	Planejada
Identificação e calendário de ações para desenvolver a equipe	Maria Luiza	Agosto a dezembro	Planejada
TEMA 03 - Plano de Comunicação			
Ações	Responsáveis	Prazo de Realização	Estado
Buscar boas práticas sobre o tema	Maria Luiza, Carla e Geovani	Agosto a dezembro	Planejada
Estabelecer nossas prioridades de comunicação	Maria Luiza, Carla e Geovani	Agosto a dezembro	Planejada
Elaborar uma minuta de plano	Maria Luiza, Carla e Geovani	Agosto a dezembro	Planejada