

Como a Auditoria Interna pode Impulsionar a Efetividade dos Planos de Ação

Por Maicon Gabriel Bitencourt

Não são raras as ocasiões em que surgem discussões sobre a responsabilidade e o papel do Auditor Interno e, por vezes, das estruturas de segunda linha, como controles internos e compliance, na criação de planos de ação para os pontos de auditoria e outras deficiências relevantes no ambiente de controles internos das companhias, independentemente do seu tamanho.

Atribuo a falta de clareza sobre o papel da terceira linha e, como mencionado, às vezes, da segunda linha, à maturidade do tema no país, que, apesar da recente importância que vem ganhando, ainda é bastante incipiente quando falamos de governança corporativa.

Para não cansar você, leitor, vamos focar especificamente no papel do Auditor Interno neste artigo, deixando para uma próxima oportunidade a possibilidade de nos aprofundarmos nas responsabilidades da segunda linha, que, embora relacionadas, possuem distinções importantes quanto à responsabilidade e atuação neste tema.

Então, afinal, o Auditor Interno deve ou não se envolver no desenvolvimento dos planos de ação? A resposta é um “Sim!”, mas, como toda e qualquer boa resposta, na verdade “depende”.

Mas por que depende?

A auditoria interna desempenha um papel crucial na identificação de riscos, avaliação de controles e recomendação de melhorias dentro das organizações. No entanto, a construção dos planos de ação decorrentes das constatações de auditoria deve ser conduzida de maneira a preservar a independência e a objetividade do auditor, conforme preconizado por frameworks internacionais e entidades reguladoras.

Por exemplo, o International Professional Practices Framework (IPPF) do Instituto de Auditores Internos (IIA), que teve sua nova versão entrando em vigor agora em 2025, estabelece que a independência e objetividade são fundamentos essenciais para a prática da auditoria interna. Esses princípios estão detalhados no Princípio Fundamental 2 – Independência e Objetividade, que enfatiza que os auditores internos devem ser independentes da gestão e de outras partes operacionais, garantindo que a análise conduzida seja livre de interferências e que a objetividade necessária para a função de auditoria não seja comprometida.

Não muito distante dessa abordagem, o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), por meio de sua publicação “*Internal Control – Integrated Framework*”, enfatiza que a auditoria interna deve fornecer garantias independentes sobre a eficácia dos controles internos. Esse princípio está detalhado no componente Ambiente de Controle (*Control Environment*), que destaca a importância de um sistema de governança robusto e da segregação clara de responsabilidades. Assim, a auditoria interna, como terceira linha, deve atuar de maneira independente, sem se envolver diretamente na concepção ou execução de planos de ação, garantindo assim a objetividade na avaliação dos controles e processos organizacionais.

Aplicando esses conceitos em um cenário hipotético – mas não fugindo da realidade que se vê no mercado –, por exemplo, quando um Auditor Interno sugere diretamente a implementação de um determinado sistema como plano de ação para sanar uma deficiência operacional, podem ocorrer dois potenciais eventos que expõem o Auditor ao risco de segregação de funções: (i) a realização de follow-

ups de implementação; ou ainda, de maneira mais grave, (ii) uma nova auditoria do escopo que agora conta com o sistema implementado pelo auditor, considerando, por exemplo, que esse respectivo escopo integre com recorrência o plano anual de auditoria.

Esses cenários ilustram como os princípios de independência e objetividade poderiam estar sendo comprometidos, considerando que o auditor estaria avaliando suas próprias recomendações e, potencialmente, subavaliando e/ou ocultando exceções existentes. Parafraseando o ditado de Pompeia (esposa de Júlio César), não basta ao Auditor Interno manter a objetividade e independência; é essencial que esses atributos sejam inquestionáveis.

Mas então, por que o Auditor Interno deve se envolver? Ou, ainda mais importante, como ele deve se envolver?

O Auditor Interno, além do dever de realizar uma avaliação independente sobre a eficiência e eficácia dos controles internos, pode também exercer uma função consultiva, conforme preconizado e sugerido pelo IPPF. Essa atribuição consultiva é essencial para apoiar a gestão na identificação de soluções viáveis e sustentáveis para as deficiências apontadas, reduzindo o risco de implementação de ações corretivas ineficazes e, em cenários mais tardios, de retrabalho.

Sem o envolvimento do Auditor Interno – ou ainda, sem sua avaliação preliminar das ações propostas pela gestão –, existe o risco de implementação de medidas que não resolvam os problemas identificados no médio e longo prazo. Isso pode gerar não apenas retrabalho para a operação, mas também comprometer os resultados esperados pela organização. Assim, o Auditor Interno deve atuar como um parceiro estratégico, mantendo sua independência e objetividade, mas contribuindo de forma consultiva.

A seguir, exploramos quatro formas práticas e eficazes de atuação consultiva do Auditor Interno, que reforcem sua importância nesse processo:

I. Facilitar Discussões Construtivas

O Auditor Interno pode intermediar diálogos entre as áreas responsáveis para garantir que as deficiências apontadas sejam compreendidas e que as ações corretivas sejam bem planejadas.

Por exemplo, após identificar uma falha nos controles de acesso, o auditor pode organizar uma reunião entre a equipe de TI e a gestão operacional para discutir o impacto da deficiência e explorar soluções adequadas. Isso pode evitar interpretações equivocadas das constatações e contribuir para uma definição mais clara dos próximos passos.

II. Recomendar Boas Práticas

O Auditor Interno pode compartilhar exemplos de medidas adotadas ou controles implementados em organizações semelhantes, adaptando-os ao contexto da sua organização, contribuindo para que a gestão adote soluções eficazes, baseadas em benchmarks, e aumentando as chances de sucesso nas ações corretivas.

Em uma auditoria recente, por exemplo, após identificarmos falhas nos processos de compras, recomendamos a implementação de controles automatizados, apresentando funcionalidades de casos de sucesso de outras empresas do mesmo porte.

III. Fornecer Feedback e Insights

Considerando a experiência e o conhecimento de práticas de mercado e vivências de projetos

desenvolvidos, o Auditor pode avaliar preliminarmente a viabilidade e consistência das ações propostas pela gestão, fornecendo um feedback construtivo e focado na solução. Essa prática promove ações eficazes e realistas, reduzindo o risco de retrabalho.

Considere então que ao revisar o plano de ação de uma área financeira, o Auditor sugere ajustes nos prazos para garantir que as medidas sejam implementadas de forma mais tempestiva e sem impactos negativos nas operações.

IV. Monitorar a Implementação

Embora a implementação dos planos de ação seja responsabilidade da gestão, o Auditor Interno tem de forma recorrente um papel importante na fase de fechamento das ações, pois, por vezes, é incumbido pelo Comitê de Auditoria Estatutário de ser responsável por uma avaliação independente da eficácia da implementação de ações, principalmente para pontos de significância alta e moderada.

Cabe destacar que o Auditor pode também ser acionado ou solicitado para acompanhar o progresso das ações, fornecendo orientação durante o processo. Nestes casos, é essencial que, ao assumir esse papel, seja preservado o princípio da independência.

Essa prática oferece à administração o conforto de que as ações corretivas foram implementadas conforme planejado e com eficácia, minimizando o risco de falhas no processo.

É importante ressaltar que ações excessivamente colaborativas, em qualquer um dos quatro cenários supracitados, podem criar a impressão de que o Auditor Interno compartilha a responsabilidade pela implementação das medidas, e isso pode diluir a responsabilidade da gestão e comprometer a percepção de independência do Auditor.

Por esse motivo, é crucial que as responsabilidades do Auditor Interno estejam claramente alinhadas com as expectativas da alta administração, estando definidas no estatuto da auditoria interna. Assim, ao serem formalizados os limites entre as funções consultivas e de execução das ações, não apenas temos a preservação da independência e objetividade do Auditor, mas também reforçamos aos demais gestores da organização a compreensão da posição estratégica da auditoria interna.

Considerações Finais

Ao longo deste artigo, discorreremos como o papel do Auditor Interno na definição de planos de ação para pontos de auditoria é multifacetado, mas a resposta à pergunta "deve ou não se envolver?" é, como afirmamos, "depende", considerando que essa condição está diretamente relacionada à necessidade de equilibrar a função consultiva com a preservação da independência e objetividade – pilares fundamentais da profissão.

O Auditor Interno deve se envolver quando sua expertise pode agregar valor estratégico à gestão, promovendo soluções eficazes e sustentáveis para as deficiências apontadas. Isso inclui facilitar discussões construtivas, recomendar boas práticas, fornecer feedback e monitorar a implementação de ações. Contudo, é essencial que esse envolvimento seja conduzido com limites claros, evitando ultrapassar a linha que separa a consultoria da responsabilidade pela execução.

Por outro lado, o Auditor não deve se envolver em atividades que possam comprometer sua objetividade, como assumir a responsabilidade pela implementação direta de planos de ação ou atuar em funções que se confundam com as de gestão. Esses cenários podem criar conflitos de interesse, diluir a percepção de independência e enfraquecer a credibilidade da auditoria interna.

Portanto, a decisão sobre o nível de envolvimento do Auditor Interno deve sempre considerar o contexto

da organização, a maturidade dos controles internos, o escopo de sua atuação e, principalmente, o alinhamento e as expectativas da alta administração em relação às suas responsabilidades. Esse equilíbrio permite que o Auditor Interno exerça seu papel como um agente de transformação, ajudando a construir um ambiente de controle mais robusto e sustentável, sem comprometer os princípios fundamentais da profissão.

Se a sua organização busca fortalecer a governança corporativa e maximizar o valor da Auditoria Interna, é hora de refletir sobre como alinhar a função de auditoria às melhores práticas discutidas aqui. Na Berkan Consultoria e Auditoria, contamos com a expertise e as ferramentas necessárias para ajudar empresas a aprimorar seus processos de governança corporativa e fortalecer a atuação estratégica da Auditoria Interna. Seja apoiando o aprimoramento da função existente, implementando a área do zero ou conduzindo auditorias de escopos específicos, oferecemos soluções personalizadas para atender às necessidades exclusivas de sua organização.

Entre em contato para descobrir como podemos colaborar e agregar valor às suas operações. Juntos, transformaremos desafios em oportunidades e construiremos um ambiente de controles internos mais robusto, sustentável e alinhado aos objetivos estratégicos de sua empresa.

Referências

- Instituto dos Auditores Internos (IIA) – Estrutura Internacional de Práticas Profissionais (IPPF)
- Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway (COSO) – Estrutura Integrada de Controle Interno.