

# CADERNOS EBAPE.BR

Cadernos EBAPE.BR

E-ISSN: 1679-3951

[cadernosebape@fgv.br](mailto:cadernosebape@fgv.br)

Escola Brasileira de Administração Pública e  
de Empresas

Brasil

Amadeu Garcia, Adriana

Auditoria interna: realidade ou mera rotulagem?

Cadernos EBAPE.BR, vol. III, núm. 4, diciembre, 2005, pp. 1-4

Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323227815013>

- ▶ [Como citar este artigo](#)
- ▶ [Número completo](#)
- ▶ [Mais artigos](#)
- ▶ [Home da revista no Redalyc](#)

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## Casos e Working Papers

### Auditória interna: realidade ou mera rotulagem?

Adriana Amadeu Garcia\*

Em todas as áreas do saber verificamos que diversos termos são empregados erroneamente. Portanto, essa situação – que, por vezes, traz transtornos aos envolvidos no processo – não é exclusividade da administração. Neste artigo o objetivo é enfatizar tal distorção com relação ao termo auditória interna, visto que, muitas são as organizações que tratam seus consultores internos como auditores internos, ou vice-versa, o que consiste em erro conceitual grave.

Neste momento, cabe uma ressalva, visto que ao delimitar ambos, tanto auditor, quanto consultor, como partícipes no âmbito interno da organização, parte-se do princípio básico de que serão utilizadas pessoas da própria organização. No entanto, esse fato não pode, e nem deve, ser usado como desculpa para que se perca de vista a distinção fundamental entre tais profissionais, situação essa comprovada em muitos casos.

Começando pelo auditor, ou melhor, por aquele responsável por “fiscalizar um conjunto de atividades” (LACOMBE, 2004, p.30), vale destacar a sua interessante origem no âmbito interno, na medida em que surgiu a partir da necessidade de uma maior dedicação do auditor externo. Considerado, por alguns autores, uma verdadeira ramificação desse último, o auditor interno surgiu “para atender à administração da empresa, pois seria necessária uma auditoria mais periódica, com maior grau de profundidade e visando também às outras áreas não relacionadas com contabilidade”. (ALMEIDA, 1996, p.25). Portanto, é essencial compreender que foi mantida a idéia de fiscalizar, de vigiar,. A diferença é que essa atividade ampliou o seu grau de complexidade, na medida em que passou a englobar outras áreas da organização, fato que exigiu uma maior disponibilidade de tempo para a sua execução. Assim, pode-se concluir que a auditória interna é a:

*avaliação independente criada dentro da organização para examinar e avaliar suas atividades, como um serviço a essa mesma organização. O objetivo da auditória interna é assessorar os membros da organização para desincumbirem-se eficazmente de suas responsabilidades. Para tanto, a auditória interna lhes fornece análises, avaliações, recomendações, assessoria e informações relativas às atividades examinadas. (GERÊNCIA, 2004)*

É importante, portanto, destacar nessa definição a complexidade de se atuar como auditor no âmbito interno da organização, visto que essa “performance” fornecerá os alicerces da administração da organização como um todo, tendo como objetivo garantir a eficácia organizacional das pessoas que nela atuam, por meio de informações obtidas das atividades auditadas. Note que essa importância atribuída a tal atividade demonstra, por outro lado, o perigo de se ter uma fiscalização mal feita. Por conseguinte, alguns cuidados em relação à pessoa que ficará encarregada de executar a auditória devem ser levados em consideração, ou melhor, ela “não deve estar subordinada àqueles cujo trabalho examina. Além disso, ela também não deve desenvolver atividades que possa vir um dia a examinar, para que não interfira em sua independência”. (ALMEIDA, 1996, p.25). Observe, então, que a idéia não é apenas vigiar se tudo está ocorrendo como o esperado, mas também dar embasamento à tomada de decisões da empresa. Logo, justifica-se a preocupação em manter desvinculadas pessoas e tarefas auditadas.

Por outro lado, aquele que denominamos consultor é por definição uma “pessoa física que efetua estudos e recomenda alternativas aos administradores que tomarão as decisões”. (LACOMBE, 2004, p.75). Vale destacar nessa definição que os consultores, apesar de não poderem tomar decisões por não possuírem poder para tal, ao contrário dos auditores, não fiscalizam, mas fazem recomendações, opinam, aconselham.

\* Aluna concluinte do Mestrado em Administração Pública da Ebape/FGV. E-mail: aagarcia@fgv.br

Entenda que, ao definir as respectivas funções dos auditores e consultores, em linhas gerais, chega-se ao ponto crucial para compreender como as pessoas devem ser classificadas, o seu modo de atuar. Assim, cabe aprofundar o assunto.

Nesse momento, para melhor compreender a atuação de um consultor, vale lançar mão de uma definição ampla acerca da consultoria empresarial, a saber:

*é um processo interativo de um agente de mudanças, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação. (OLIVEIRA, 2004, p.24)*

Partindo dessa acepção, o autor destaca alguns termos, para facilitar o entendimento da atuação de tal profissional, fato esse reforçado por Araujo (2001). Assim, cabe compreender tais termos que auxiliarão na distinção dessas atuações:

- processo – na medida em que consiste num conjunto estruturado de atividades que visam atender a um objetivo único;
- interativo – ou seja, a consultoria deve funcionar como uma parceria, um verdadeiro processo de troca concomitante;
- agente de mudanças – no sentido de que o consultor deve ser capaz de promover mudanças na organização, literalmente. Mesmo não tendo o poder decisório em suas mãos, como consultor, a pessoa deve “avaliar a performance organizacional e transformá-la”. (ARAUJO, 2001, p.19);
- responsabilidade – a partir do momento em que o resultado do trabalho do consultor dará origem a um esforço organizacional;
- auxiliar os executivos nas tomadas de decisões – ou melhor, estar ciente de que seu dever é fornecer um diagnóstico capaz de auxiliar o responsável pela tomada de decisões em suas escolhas; e
- não tendo o controle direto da situação – o que é a premissa da atuação do consultor, visto que este é responsável por auxiliar, aconselhar.

Listadas as palavras-chave para compreender a atuação do consultor, serviço que “acontece por meio de diagnósticos e processos e tem o propósito de levantar as necessidades do cliente, identificar soluções e recomendar ações” (CANUTTI, 1998), cabe esclarecer a distinção entre a sua atuação e a de um auditor.

Na verdade, o agente de mudanças, sem poder decisório, mas capaz de auxiliar nas decisões, ao ser comparado com o auditor, torna clara as distinções, até então sutis. Para melhor compreender tal distinção, basta constatar que, enquanto “a auditoria interna testa os controles internos, identifica os possíveis erros e deficiências existentes e aponta soluções” (AUDITORIA, 2004), o consultor interno é responsável pela elaboração de um diagnóstico da organização capaz de auxiliar a ação do gestor.

Em outras palavras, de uma forma bastante sucinta, enquanto a função do consultor é aconselhar por meio de seu relatório, a do auditor é mensurar as atividades da organização, para servir de alicerce para que ela possa progredir, podendo opinar nesse sentido ou não. Assim, jamais se pode confundir a possibilidade do auditor opinar com a verdadeira função do consultor. E mesmo que haja uma enorme distância entre o discurso e a prática, mais especificamente no ramo administrativo – questão de interesse maior deste artigo – é extremamente perigoso adotar termos ditos “da moda”, na tentativa de aplicá-los a uma realidade qualquer, sem, ao menos, recorrer à literatura existente, para que tal implementação seja realmente efetiva.

Por fim, é sugerido ao leitor que antes de incorporar termos como auditoria interna, por exemplo, recorra à literatura existente e evite equívocos desnecessários que possam colocar em risco todo o esforço despendido em tais atividades. Torne o termo uma realidade e não uma mera rotulagem que camufla a verdadeira atividade exercida pelas pessoas da organização.

---

### Questões para debate

1. auditoria interna: você tem outro entendimento, diferente do da autora deste artigo?
2. auditor interno tem condições de racionalmente elaborar relatórios que comprometam gerentes ou gestores, por exemplo?
3. é possível entender o auditor interno como um agente de mudanças?
4. auditor interno tem funções distintas do consultor interno? Em caso afirmativo, essas distinções são facilmente percebidas pela estrutura social da organização?
5. você não acha que nomenclaturas semelhantes – como é o caso de auditores, consultores ou até mesmo assessores – terminam por dificultar a boa dinâmica das organizações?

## **Referências**

- ALMEIDA, M. C. Auditoria: um curso moderno e completo. São Paulo: Atlas, 1996.
- ARAUJO, L. C. G. Tecnologias de gestão organizacional. São Paulo: Atlas, 2001.
- AUDITORIA. Guia Contábil. Disponível em: <<http://www.guiacontabil.hpg.ig.com.br/artigos.htm>>. Acesso em: 29 jul. 2004.
- CANUTTI, I. P. A. Noções básicas de consultoria interna em recursos humanos. Universidade Estadual Paulista (Unesp), set. 1998. Disponível em: <[http://www.um-esp.br/prad/gtdrh\\_consultoria%20.doc](http://www.um-esp.br/prad/gtdrh_consultoria%20.doc)>. Acesso em: 29 jul. 2004.
- GERÊNCIA de auditoria interna. Normas para o exercício profissional da auditoria interna. Disponível em: <<http://www.ghc.com.br/Auditoria/audnorm.htm>>. Acesso em: 29 jul. 2004.
- LACOMBE, F. Dicionário de administração. São Paulo: Saraiva, 2004.
- OLIVEIRA, D. P. R. Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.