



COMO TRANSFORMAR A PERCEPÇÃO DE VALOR DA AUDITORIA INTERNA: UM GUIA PRÁTICO PARA LÍDERES

Flamarion Cota

Fucape Business School

RESUMO:

A auditoria interna enfrenta um paradoxo persistente: embora seja uma função com elevado potencial estratégico, é frequentemente subvalorizada e percebida apenas como um centro de custo focado exclusivamente em conformidade. Essa "lacuna de percepção de valor" acarreta consequências prejudiciais ao limitar o seu impacto organizacional e a sua capacidade de atuar como um parceiro estratégico. Este artigo técnico propõe superar tal desafio por meio da adoção de uma comunicação estratégica de valor, fundamentada nos pressupostos da Lógica Dominante do Serviço e na literatura de gestão da comunicação. Com base em uma revisão narrativa da literatura e em um *benchmarking* profissional que inclui as novas Normas Globais de Auditoria Interna, o trabalho sistematiza dez ações tangíveis, distribuídas nas dimensões de pessoas, processos e produtos, fundamentais para transformar a prática da auditoria interna e alcançar a percepção de valor. O resultado é um manual prático para que a função não apenas execute suas responsabilidades com rigor técnico, mas assegure que suas contribuições sejam compreendidas e utilizadas, consolidando seu papel como um conselheiro de confiança indispensável para o sucesso organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: auditoria interna, lógica dominante do serviço, comunicação estratégica, valor, eficácia.



1. Introdução: o paradoxo da auditoria interna

No ambiente de negócios contemporâneo, caracterizado por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, a capacidade de uma organização navegar por riscos, garantir a conformidade e otimizar suas operações é mais crítica do que nunca. Uma governança corporativa capaz de fortalecer a resiliência e impulsionar a inovação contínua é um pilar fundamental para a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo. Nesse cenário, a função de auditoria interna (AI) emerge como um ator potencialmente estratégico, posto que encontra-se posicionada de forma única para fornecer à alta gestão e ao conselho de administração *insights* valiosos sobre os processos de negócios, riscos emergentes e oportunidades de melhoria.

Entretanto, apesar de seu potencial intrínseco e do crescente escopo de suas responsabilidades, que hoje frequentemente incluem áreas complexas como *cybersecurity*, riscos ESG (ambientais, sociais e de governança) e transformação digital (KPMG, 2023), a AI enfrenta um paradoxo persistente em muitas organizações. Não raro, a função é percebida predominantemente através de um enfoque redutor: como meramente um centro de custo, uma formalidade regulatória ou, na melhor das hipóteses, a polícia corporativa dedicada exclusivamente à conformidade e detecção de erros passados (The Internal Audit Foundation, 2024).

Essa visão contrasta fortemente com o papel de parceiro estratégico e consultor de confiança que a AI moderna aspira e pode desempenhar (Chambers, 2017; Eulerich & Lenz, 2020). A dissonância entre o potencial estratégico da auditoria interna e como ela é efetivamente vista pela organização, o que chamaremos aqui de lacuna de percepção de valor, acarreta consequências tangíveis e prejudiciais (Lenz et al., 2018). Quando a AI é vista meramente como uma função de conformidade, suas capacidades mais estratégicas, como a avaliação prospectiva de riscos, a consultoria em processos de transformação e a análise da eficácia da estratégia, tendem a ser subutilizadas (Lélis & Pinheiro, 2012). A organização pode hesitar em engajar a AI proativamente, desperdiçando a oportunidade de receber análises, avaliações, ideias e recomendações que poderiam fortalecer a tomada de decisão e o desempenho organizacional.

Além disso, essa percepção limitada leva a um ciclo vicioso: não conseguindo a AI demonstrar seu valor agregado além da conformidade, fica reforçada a visão de que ela é apenas um custo obrigatório, dificultando a obtenção de recursos e o apoio necessários para expandir suas competências e seu impacto estratégico (Mihret & Yismaw, 2007). A falta de compreensão sobre como a AI contribui para os objetivos gerais da organização é fonte de atritos e mina a colaboração entre a auditoria e outras áreas, diminuindo ainda mais a sua eficácia (Arena & Azzone, 2009).

Superar a lacuna de percepção de valor é, portanto, um desafio crucial para destravar o pleno potencial da auditoria interna como um ativo estratégico. Contudo, enquanto muitos diagnósticos apontam "o que" é o problema, poucos oferecem um guia sobre "como" resolvê-lo de forma prática e sistemática. É precisamente essa omissão que este artigo técnico

visa preencher. O objetivo central aqui não é apenas discutir o estado de coisas atual, mas ir além e oferecer um manual prático com instruções detalhadas para transformar a percepção da auditoria interna, demonstrando como as equipes de auditoria podem sair da teoria e aplicar procedimentos e técnicas de comunicação estratégica para garantir que suas contribuições sejam, além de efetivamente realizadas, reconhecidas e valorizadas pela organização.

2. Diagnóstico da situação/problema e/ou oportunidade: a comunicação estratégica como ponte para o valor da auditoria interna

O paradoxo da auditoria interna exige uma solução que vá além da mera execução técnica de suas funções, uma vez que a persistente subvalorização da AI reside, não na insuficiência de trabalhos técnicos de qualidade, mas na ineficácia em demonstrar o seu valor além da conformidade (The Internal Audit Foundation, 2024).

Diante dessa realidade, em que valor é produzido mas não é reconhecido, fica claro que a raiz do problema reside na percepção de valor (Lélis & Pinheiro, 2012). Logo, a solução deve se encontrar fundamentalmente na comunicação desse valor. Ressalte-se, porém, que não se trata de simplesmente aumentar o volume de relatórios ou usar jargões mais sofisticados. A resposta consiste na adoção de uma abordagem de comunicação estratégica de valor: uma metodologia deliberada e focada em demonstrar como as atividades da AI se alinham e contribuem diretamente para os objetivos estratégicos e o desempenho geral da organização (Cardoso, 2006).

Diferentemente da visão tradicional de troca de informações, a comunicação estratégica é definida como o uso intencional da comunicação por uma organização para cumprir sua missão (Hallahan et al., 2007). Na seara acadêmica, a comunicação estratégica é tratada como uma função de gestão deliberada, em que cada interação é planejada para alinhar as percepções dos *stakeholders* aos objetivos de longo prazo da entidade (Argenti et al., 2005; Zeffass et al., 2018).

No contexto da presente análise, propõe-se uma adaptação desse conceito, que originalmente foca na organização como agente principal frente ao seu ambiente externo. Transpondo o conceito para o interior da organização, a ideia é que a AI utilize a comunicação como ferramenta intencional para construir pontes com seus *stakeholders*: a alta gestão, o conselho de administração, os gestores de unidades de negócio e outras funções chave.

A base teórico-científica que sustenta essa quebra de paradigma é representada pela Lógica Dominante do Serviço (LDS), teoria que representa uma ruptura com a mentalidade tradicional, denominada Lógica Dominante dos Bens, que implicitamente governou (e ainda governa) muitas funções de serviço, incluindo a auditoria. Nessa visão, o valor é algo produzido pela organização e embutido em um "produto" tangível. No caso da AI, os produtos são os artefatos produzidos, principalmente o relatório de auditoria, que é, então, entregue ao cliente (Vargo & Lusch, 2004).



A LDS inverte essa perspectiva. Sua premissa central é que o serviço, definido como a aplicação de competências (conhecimento e habilidades) para o benefício de outra parte, é a base fundamental de toda troca econômica. Sob esta ótica, o "serviço" da AI não é o relatório em si; é a aplicação das competências especializadas dos auditores (como avaliação de riscos, pensamento sistêmico e ceticismo profissional) em benefício de seus *stakeholders*. O relatório de auditoria, portanto, é transformado de um "produto final" para um "mecanismo de distribuição de serviço", um instrumento para a comunicação de *insights* que podem levar à criação de valor (Vargo & Lusch, 2004; Grönroos, 2006).

Outro conceito transformador da LDS para a auditoria interna é a premissa de que o cliente é sempre um cocriador de valor (Pralhad & Ramaswamy, 2004; Payne et al., 2008). O valor não é criado isoladamente pelo auditor e depois "entregue" ao gestor. Pelo contrário, ele é cocriado com os *stakeholders* em todas as fases do processo: no planejamento, ao alinhar o escopo com as preocupações estratégicas do gestor, durante a execução, através do diálogo e da validação de observações e, principalmente, na comunicação dos resultados e no acompanhamento das ações decorrentes.

No processo de cocriação, a comunicação desempenha um papel indispensável e insubstituível. Ela é o veículo através do qual o valor é transportado de e para todas as partes envolvidas. É por meio do diálogo contínuo, da escuta ativa, da adaptação da linguagem que as competências aplicadas pela auditoria se transformam em valor percebido e utilizável pelo *stakeholder*. Assim, a comunicação não é um complemento às atividades de auditoria. Ela é parte integrante e fundamental do processo de criação e entrega de valor.

Esse raciocínio se apoia no fato de que o valor, segundo a LDS, é sempre determinado de forma única pelo beneficiário. Este conceito é conhecido como "valor em uso" e postula que, por exemplo, um achado de auditoria, por mais tecnicamente brilhante que seja, só adquire valor quando um gestor o usa para melhorar um processo, ou quando um membro do conselho o usa para tomar uma decisão estratégica mais informada. Um relatório que não é compreendido, que não é considerado relevante ou que não inspira ação, falha em gerar "valor em uso", independentemente de sua qualidade técnica (Grönroos & Voima, 2013).

Portanto, a LDS oferece um diagnóstico preciso para o paradoxo da AI: a "lacuna de percepção de valor" é, na verdade, uma falha no processo de cocriação de valor. O trabalho do auditor cria uma "conjectura de valor" (o potencial de melhoria contido em seus *insights*), mas essa conjectura só se converte em "valor em uso" através de um processo de comunicação que garante que o *insight* é relevante, compreensível e acionável para o *stakeholder* (Andersson, 2025).

Essa transição da auditoria interna para um modelo centrado no serviço, além da fundamentação teórica acadêmica, encontra respaldo também no mandato profissional e nas melhores práticas de mercado. As Normas Globais de Auditoria Interna (Normas) de 2024, emitidas pelo The Institute of Internal Auditors (IIA), sinalizam sobre a centralidade da comunicação. Já a nova Declaração de Propósito da profissão afirma que a auditoria interna "fortalece a capacidade da organização de criar, proteger e sustentar valor" (IIA, 2024). O Princípio 11 das Normas (Comunicar-se com Eficácia) e suas normas derivadas, como a Norma 11.1, que exige a construção de relacionamentos através de comunicação formal e informal,



e a Norma 11.3, que incentiva o reporte de "temas" e "conclusões" estratégicas, apontam para a mesma direção (IIA, 2024).

Paralelamente, as principais empresas de auditoria e consultoria se manifestam nesse sentido. A Deloitte defende relatórios "mais breves, mais oportunos, com menos palavras e mais recursos visuais" (Deloitte, 2017). A PwC promove a jornada da AI para se tornar um "conselheiro de confiança" (*Trusted Advisor*), o que exige uma comunicação focada em temas estratégicos e causas-raiz em vez de listas de achados (PwC, n.d.). E a EY enfatiza a necessidade de se adotar KPIs focados em valor, como "satisfação dos stakeholders e valor percebido", para medir o desempenho da função (EY, 2024).

Percebe-se uma convergência entre teoria, normas e práticas de mercado que corrobora a relevância da tese da comunicação estratégica de valor. Vale ressaltar que a adoção dessa abordagem não minimiza a importância do rigor técnico e da independência da auditoria interna, mas, pelo contrário, potencializa esses atributos, garantindo que o trabalho de alta qualidade realizado seja compreendido, apreciado, respeitado e, o mais importante, utilizado para impulsionar melhorias e fortalecer a governança corporativa (Wolters Kluwer, 2023).

Oportunamente neste artigo será enfrentado o desafio subsequente de traduzir a fundamentação teórica em um guia prático composto por ações que alcançam a função de auditoria interna em suas três dimensões concretas: pessoas, processos e produtos.

3. Procedimentos utilizados para levantamento de dados e informações relevantes à análise da situação

O presente documento se caracteriza como um artigo técnico, na medida em que possui forte orientação ao uso, trata da solução de um problema e envolve a aplicação de conhecimento de maneira inovadora (Motta, 2022).

O público-alvo são os praticantes da atividade de auditoria interna, principalmente os líderes da profissão, ocupantes da posição de Head de Auditoria Interna ou *Chief Audit Executive (CAE)*. O problema a ser resolvido é a baixa percepção de valor da função, conforme relatado na seção anterior. O caráter novel do texto se dá pela mudança de paradigma, do mero valor para a percepção de valor, com a aplicação do conhecimento acadêmico para ancorar o pensamento subjacente à solução proposta, indo além do que se encontra nos estudos existentes sobre o tema.

A pesquisa realizada para subsidiar o material ora apresentado possui abordagem qualitativa de natureza descritiva, fundamentada em dois procedimentos principais de levantamento e análise de informações:

Revisão Narrativa da Literatura (Rother, 2007): foram analisadas bases teórico-científicas sobre a Lógica Dominante do Serviço (LDS), comunicação estratégica e a percepção de valor na auditoria interna, permitindo a fundamentação do diagnóstico sobre a lacuna de percepção de valor e a proposta de atuação.

Análise Documental e de *Benchmarking* Profissional: realizou-se o exame das novas Normas Globais de Auditoria Interna do IIA e de relatórios técnicos de consultorias globais publicados entre 2015 e 2024.

O guia prático apresentado na seção seguinte é o resultado da síntese e tradução de conceitos teóricos e normativos em ações operacionais e replicáveis para líderes de auditoria. A triangulação entre a teoria e as exigências normativas da profissão permitiu a dedução das diretrizes que compõem a proposta de intervenção deste artigo.

4. Análise da situação-problema e discussão das possíveis alternativas para a sua resolução ou inovação, melhoria, extrapolação: construindo a ponte da comunicação de valor

Após a identificação do ponto de dor da auditoria interna, representado pela lacuna de percepção de valor, e da conjectura de que a raiz desse problema reside na ineficácia da comunicação desse valor, foi realizada uma busca na literatura pela fundamentação para a mudança. Os conceitos de Lógica Dominante do Serviço e de Comunicação Estratégica tanto explicam a origem do paradoxo enfrentado pela auditoria como sinalizam a resposta necessária para sua superação.

O próximo passo realizado foi a construção da solução por meio de um manual prático. As ações que compõem o manual abarcam as dimensões pessoas, processos e produtos, constituindo-se num poderoso guia de atuação especialmente para os líderes da profissão:

Quadro 1 – Sumário do Manual Prático

Dimensão	Ação Prática	Foco da Intervenção
Pessoas	1. Estratégia formal de valor	Cultura e mandato institucional
	2. Capacitação avançada	Competências interpessoais
	3. Gestão da Marca da AI	Identidade e reputação estratégica
Processos	4. Visão estratégica na execução	Alinhamento tático aos objetivos de negócio
	5. Diálogo contínuo e proativo	Construção de relacionamentos e cocriação
	6. Antecipação de riscos e consultoria	Atuação prospectiva em projetos críticos
Produtos	7. Inovação em formatos e relatórios	Usabilidade e impacto da mensagem
	8. Opiniões para diagnóstico organizacional	Visão sistêmica e padrões transversais
	9. Métricas focadas no impacto	Demonstração quantitativa da eficácia
	10. Apuração do ROI da Auditoria	Evidenciação financeira do valor agregado

Fonte: elaborado pelo autor.

As dimensões apresentadas no quadro refletem a amplitude da intervenção proposta para superar a lacuna de percepção de valor. Em Pessoas, o foco recai sobre a cultura organizacional da auditoria e as competências fundamentais para que o auditor atue como um parceiro estratégico. Na dimensão Processos, a ênfase está na dinâmica de interação com os *stakeholders* e no alinhamento tático que transforma a execução técnica em uma atividade proativa e cocriadora. Por fim, em Produtos, o objetivo é modernizar os artefatos tangíveis da função, assegurando que relatórios, pareceres e métricas de desempenho deixem de ser



vistos como fins em si mesmos e passem a funcionar como mecanismos eficazes de distribuição de valor.

A seguir, cada uma dessas ações é descrita de forma pormenorizada, oferecendo ao líder de auditoria o roteiro necessário para sua implementação.

4.1. Incorpore a comunicação de valor na estratégia formal da AI

A formalização da visão e missão no Regulamento da Auditoria Interna estabelece a base para uma relação estratégica e alinha expectativas desde o início (PwC, 2015). O primeiro passo para institucionalizar a comunicação de valor é formalizá-la na própria estrutura da função. Isso deve ser feito definindo explicitamente a comunicação estratégica como um pilar central na missão e visão da auditoria interna, documentadas no Regulamento da Auditoria Interna. Este documento, aprovado pelo mais alto nível de governança (Conselho e/ou Comitê de Auditoria), serve como a "constituição" da AI.

Ao incluir o compromisso com a comunicação de valor, articulando como a AI fornecerá seus serviços de forma relevante para os *stakeholders*, a liderança da AI envia um sinal claro e inequívoco sobre a importância dessa dimensão. Não se trata de mais uma "boa prática" opcional, mas de um requisito fundamental do mandato da função. Essa formalização também alinha as expectativas dos *stakeholders* desde o início, estabelecendo a base para uma relação mais estratégica (PwC, 2015).

4.2. Capacite a Equipe em Competências de Comunicação Avançada

O investimento no desenvolvimento de habilidades interpessoais e persuasivas é vital para que os auditores consigam influenciar positivamente os gestores e mitigar resistências (Amorim et al., 2020; Fernandes, 2022). A comunicação estratégica não é inata para os auditores, tradicionalmente focados em competências técnicas. Invista no desenvolvimento direcionado das habilidades de comunicação da equipe. Isso vai além de um simples curso de redação de relatórios. O treinamento deve abranger:

Comunicação Persuasiva: Ensinar os auditores a entender a perspectiva do *stakeholder*, a apresentar recomendações de forma convincente (focando nos benefícios para o auditado) e a lidar com resistências de forma construtiva (Amorim et al., 2020).

Comunicação Empática: Ensinar a identificar as necessidades e o estilo de comunicação de diferentes públicos (Conselho, CEO, gestores operacionais) e a ajustar a linguagem, o nível de detalhe e o formato da comunicação para cada um (Fernandes, 2022).

Storytelling: Capacitar a equipe a transformar dados e achados em narrativas compreensíveis e memoráveis que ilustrem o impacto do trabalho da AI. Um bom "storytelling" pode tornar um achado complexo muito mais palatável e persuasivo.

Visualização de Dados: Treinar para o uso de gráficos, *dashboards* e infográficos para apresentar informações complexas de forma clara e rápida, facilitando a absorção pelos *stakeholders*.

4.3. Gerencie a "Marca" da Auditoria Interna

Desenvolver uma marca forte e focada em benefícios é fundamental para moldar a percepção da organização e consolidar o papel de conselheiro de confiança (PwC, n.d.; Wolters Kluwer, 2023). Um elemento que favorece a percepção de valor é a marca. O CAE deve atuar como um "gerente de marca", desenvolvendo um plano estratégico para moldar como a função é percebida.

Defina uma proposta de valor clara e orientada a benefícios (ex.: "Transformando risco em confiança e resiliência"). Associe o resultado das diversas ações voltadas para a comunicação de valor à marca da AI e comunique à organização por meio dos canais apropriados. Garanta que todos os pontos de contato, dos relatórios à linguagem do dia a dia, reforcem consistentemente a marca desejada.

4.4. Demonstre visão estratégica na execução e reporte

Adotar uma mentalidade orientada ao negócio no reporte de resultados permite que a auditoria demonstre como seus *insights* protegem e impulsionam os objetivos estratégicos da organização (PwC, n.d.). A credibilidade da AI é construída trabalho a trabalho. A técnica dos Cinco Cs (Critério, Condição, Causa, Consequência, Ação Corretiva), utilizada para reportar resultados, deve ser consistentemente aplicada, mas com um foco estratégico.

Ao descrever a Consequência de uma falha de controle ou processo, não se limite aos impactos imediatos. Vá além e estabeleça uma ligação clara com os objetivos de negócio e o plano estratégico da organização. Pergunte: "como essa falha impede ou atrasa o atingimento de uma meta estratégica específica? Qual o impacto potencial no *market share*, na satisfação do cliente, na inovação ou na reputação?". Sempre que possível, quantifique esse impacto. Em vez de dizer "risco de perda financeira", estime a perda potencial (ex.: "risco de perda de receita estimada em X% devido à insatisfação do cliente" ou "ineficiência que custa Y horas/reais anualmente").

Mesmo que a quantificação exata seja difícil, utilizar estimativas fundamentadas ou cenários de impacto demonstra um pensamento orientado ao negócio (PwC, n.d.). As Ações Corretivas propostas também devem ser articuladas não apenas no sentido de como elas corrigem o problema, mas também como elas fortalecem a capacidade da organização para alcançar seus objetivos futuros.

4.5. Promova um Diálogo Contínuo e Proativo

A construção de relacionamentos sólidos através de canais formais e informais de comunicação é um requisito essencial para que a auditoria interna atue como um conselheiro de confiança (IIA, 2024). A comunicação de valor não deve ser um monólogo reativo. A AI precisa estabelecer e manter canais regulares de comunicação e *feedback* com seus principais *stakeholders*. Isso inclui:



Reuniões Periódicas: Agendar reuniões regulares (sugestão: mensais) com líderes de negócio chave, não apenas para apresentar resultados, mas para discutir seus desafios, prioridades estratégicas e riscos emergentes.

Busca Ativa de *Feedback*: Implementar mecanismos formais (pesquisas pós-auditoria) e informais para solicitar *feedback* sobre o desempenho da AI, a relevância de seu trabalho e a clareza de sua comunicação.

Posicionamento Consultivo: Encorajar os *stakeholders* a procurar a AI para aconselhamento sobre riscos e controles em novas iniciativas ou projetos, posicionando a função como um recurso proativo, não apenas um avaliador *ex-post*.

Compartilhamento de Conhecimento: Utilizar *newsletters*, *workshops* ou eventos da organização para compartilhar conteúdo sobre riscos emergentes, tendências ou melhores práticas identificadas pela AI.

4.6. Antecipe Riscos em Iniciativas Estratégicas com Consultoria

A nova Declaração de Propósito da profissão, que foca em "proteger e sustentar valor", legitima a atuação preventiva em projetos estratégicos (IIA, 2024). Mude o foco de uma função retrospectiva para uma prospectiva, envolvendo a AI desde o início em projetos de alta importância estratégica (ex.: implementação de ERP, fusões e aquisições, lançamento de novos produtos).

Atue como um conselheiro de risco, avaliando o desenho dos controles antes da implementação e fornecendo *feedback* contínuo à equipe do projeto. O valor é comunicado em termos de prevenção de problemas, aceleração de projetos e aumento da probabilidade de sucesso, posicionando a AI como um cocriador do sucesso organizacional.

4.7. Inove nos Formatos de Comunicação e nos Relatórios

O uso intencional de formatos visuais e concisos atende à necessidade estratégica de garantir que a mensagem seja compreendida e acionável pelos tomadores de decisão (Hallahan et al., 2007). A AI deve abandonar a dependência exclusiva de relatórios textuais longos e densos. Adote uma abordagem focada na usabilidade:

Sumários Executivos Impactantes: Relatórios devem começar com sumários de 1 página que destacam os *insights* mais críticos, as principais conclusões (incluindo a opinião geral, se aplicável) e as recomendações chave, escritos em linguagem de negócio.

Dashboards Interativos: Utilizar ferramentas de BI (*Business Intelligence*) para criar *dashboards* que permitam aos *stakeholders* explorar dados de auditoria, acompanhar o *status* de recomendações e visualizar tendências de risco de forma dinâmica.

Infográficos e Apresentações Visuais: Para comunicar temas complexos ou resultados de auditorias temáticas, utilizar infográficos e apresentações concisas e visualmente atraentes em reuniões.

4.8. Apresente Opiniões de Auditoria Interna para o Diagnóstico Organizacional

A emissão de conclusões sobre temas estratégicos com análises macro de causa raiz permite que a auditoria interna forneça inteligência de negócio genuína para a alta administração (IIA, 2024). Capitalize o posicionamento e visão únicos da auditoria interna a favor da Companhia, elevando a função para um papel estratégico de diagnóstico organizacional. Institucionalize um processo formal para, periodicamente, agregar dados de todas as auditorias e conduzir uma análise de causa raiz em nível macro.

O objetivo é identificar as poucas causas fundamentais (ex.: cultura, treinamento, incentivos) que geram a maioria dos problemas em diferentes áreas. Apresente-as em um relatório conciso e visual para a alta gestão, transformando dados de conformidade em inteligência de negócio.

4.9. Adote e Comunique Métricas Focadas no Impacto

A transição de métricas de eficiência para indicadores de desempenho focados no valor entregue torna a contribuição da auditoria visível e mensurável para a alta gestão (EY, 2024). Métricas tradicionais (cumprimento do plano anual, horas gastas) medem, na melhor das hipóteses, a eficiência da AI, mas não seu valor. É essencial desenvolver, acompanhar e comunicar proativamente KPIs (*Key Performance Indicators*) que demonstrem o impacto e o valor entregue. Exemplos incluem (EY, 2024):

Valor Financeiro: % de recomendações implementadas com impacto financeiro comprovado (redução de custos, aumento de receita, multas evitadas).

Melhoria de Processos: Número de processos chave otimizados com base nas recomendações da AI, com medição de ganhos de eficiência (tempo, recursos).

Cobertura de Riscos Estratégicos: % de riscos estratégicos cobertos pelo plano de auditoria e nível de asseguração fornecido.

Satisfação dos *Stakeholders*: Resultados de pesquisas periódicas com *stakeholders* chave sobre o valor percebido do trabalho da AI.

Taxa de Implementação: % de recomendações (especialmente as de alto risco) implementadas pela gestão dentro do prazo acordado.

Estes KPIs devem ser comunicados de forma proeminente em relatórios periódicos, tornando o valor da AI visível e mensurável.

4.10. Apure o Retorno do Investimento em Auditoria Interna

Traduzir o trabalho técnico em retorno financeiro e ganhos qualitativos responde diretamente à demanda organizacional por demonstração de valor agregado (Eulerich & Lenz, 2020; EY, 2024). Formalize uma análise de retorno do investimento do trabalho da auditoria



interna como seção padrão em todos os relatórios. O objetivo é traduzir o trabalho técnico em valor tangível, respondendo diretamente à pergunta: "Qual foi o retorno sobre o investimento desta auditoria?". A avaliação deve ter dois componentes:

Quantitativo: em colaboração com a área auditada, estime o impacto financeiro das recomendações, como redução de custos, recuperação de receitas, multas evitadas etc.

Qualitativo: articule os benefícios não financeiros, mas igualmente críticos, como o fortalecimento da cultura de risco, a proteção da reputação da marca, o aumento da resiliência operacional etc.

5. Contribuições da proposta para as organizações e/ou para a sociedade

A proposta descrita neste artigo, fundamentada na convergência entre a literatura científica, as Normas Globais de Auditoria Interna e as práticas das principais consultorias de mercado, demonstra que o futuro da AI reside na superação da lacuna de percepção de valor por meio da comunicação estratégica. Este caminho é, reconhecidamente, mais exigente do que o tradicional, pois demanda uma mudança que toca o cerne da cultura e da identidade da função. Afinal, manter-se como um centro de excelência técnica com foco no passado pode representar uma zona de conforto perigosa, que conduz à irrelevância em um ambiente que exige agilidade e visão prospectiva.

A transformação sugerida representa uma escolha pela parceria estratégica em detrimento do isolamento funcional, com uma inversão de perspectiva: abandonar o foco estritamente interno no processo de auditoria para adotar uma visão externa, centrada no contexto e nos desafios estratégicos dos *stakeholders*. Conforme sustentado pela Lógica Dominante do Serviço, trata-se de migrar da mentalidade de quem entrega um "produto" (o relatório) para a de quem presta um serviço contínuo de *insights*. As ações detalhadas no guia prático são instrumentos derivados dessa análise para operacionalizar uma nova filosofia de atuação, com melhorias em todas as dimensões da função (pessoas, processos e produtos), viabilizando a proatividade e a cocriação de soluções.

No âmbito das organizações, a aplicação das diretrizes sistematizadas neste roteiro fortalece a governança corporativa e a resiliência institucional ao elevar o papel da AI ao de um ativo de inteligência estratégica. Ao assegurar que as competências aplicadas sejam efetivamente traduzidas em valor percebido, a AI promove o alinhamento real de suas entregas com as prioridades do negócio, permitindo que a gestão converta achados técnicos em "valor em uso". Para a sociedade, a transformação da prática da AI em uma função geradora de valor reconhecido amplia a confiança nas instituições e promove a integridade organizacional. Uma auditoria que é efetivamente utilizada pela gestão atua como um mecanismo de salvaguarda da ética e da transparência, fomentando ambientes corporativos mais sustentáveis, o que constitui um benefício social inestimável.

Alcançar a percepção de valor é um imperativo estratégico para a relevância futura da AI, conforme validado pela literatura. A implementação de práticas de comunicação

estratégica é a resposta para esse desafio. Uma AI que abraça essa mudança, medindo seu sucesso pelo impacto gerado, transcende seu papel tradicional e atinge um ponto em que o seu valor se torna autoevidente, manifestado na qualidade das conversas que provoca e decisões que influencia.

Nesse patamar, a auditoria interna deixa de ser percebida como um centro de custo para se consolidar como um centro de valor indispensável: um verdadeiro conselheiro de confiança que impulsiona a capacidade da organização criar, proteger e sustentar valor. Cabe a todos os profissionais da área, em especial os líderes, reinventar o seu propósito, transformando a auditoria interna, de uma função que a organização "precisa ter" para uma que ela efetivamente "quer ter".

Referências

Amorim, T. N. G. F., Paula, J. M. S., & Oliveira, R. R. (2020). Competências dos auditores internos: Um estudo em instituições federais de ensino superior no Brasil. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 10(2), 82-100. <https://doi.org/10.21714/2236-417X2020v10n2p82>

Andersson, R. (2025). Strategic communication and value creation: A process theoretical understanding of value formation in strategic communication management. *Public Relations Review*, 51(2), 102559. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2025.102559>

Arena, M., & Azzone, G. (2009). Internal audit effectiveness: relevant drivers of auditees' satisfaction. *International Journal of Auditing*, 13(1), 43-60. <https://doi.org/10.1111/j.1099-1123.2008.00392.x>

Argenti, P. A., Howell, R. A., & Beck, K. A. (2005). The strategic communication imperative. *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 83–89.

Cardoso, O. O. (2006). Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *Revista de Administração Pública*, 40(6), 1123–1144. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122006000600010>

Chambers, R. (2017). Trusted advisors: Key attributes for outstanding internal auditors. The Internal Audit Foundation.

Deloitte. (2017). Becoming agile: Elevate internal audit performance and value. <https://www.deloitte.com/lu/en/services/consulting-risk/analysis/agile-internal-audit-planning-performance-value.html>

Eulerich, M., & Lenz, R. (2020). Defining, measuring, and communicating the value of internal audit. The IIA Research Foundation. <https://preprod.theiia.org/globalassets/site/foundation/latest-research-and-products/2020-0635-fndmeasuring-value-report-fnl.pdf>

EY. (2024). Creating ongoing excellence with internal audit. https://www.ey.com/en_us/cro-risk/creating-ongoing-excellence-with-internal-audit

Fernandes, T. F. T. (2022). As soft skills dos auditores internos - A visão de auditores internos em Portugal. Repositório do ISCAL. <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/15681>

Ferrari, A., Cunha, P. R. da, & Boff, M. L. (2023). Estilo de gestão na auditoria interna: influência entre fatores pessoais e conflito de papéis. Revista Contabilidade & Finanças, 34(92), e1710. <https://doi.org/10.1590/1808-057x20231710.pt>

Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. International Journal of Strategic Communication, 1(1), 3–35. <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>

KPMG. (2023). O Papel da Auditoria Interna em ESG. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2023/9/KPMG-O-Papel-da-Auditoria-Interna-em-ESG.pdf>

Kunsch, M. M. K. (2003). Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. Summus Editorial.

Lélis, D. L. M., & Pinheiro, L. E. T. (2012). Percepção de auditores e auditados sobre as práticas de auditoria interna em uma empresa do setor energético. Revista Contabilidade & Finanças, 23(60), 212–222. <https://doi.org/10.1590/S1519-70772012000300006>

Lenz, R., Sarens, G., & Jeppesen, K. K. (2018). In search of a measure of internal audit effectiveness: A journey of discovery. Managerial Auditing Journal, 33(1), 2-31. <https://doi.org/10.1080/07366981.2018.1511324>

Mihret, D. G., & Yismaw, A. W. (2007). Internal audit effectiveness: an Ethiopian public sector case study. Managerial Auditing Journal, 22(5), 470-484. <https://doi.org/10.1108/02686900710750757>

Motta, G. D. S. (2022). O Que É um Artigo Tecnológico?. Revista de Administração Contemporânea, 26, e220208. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac202220208.por>

Protiviti. (2023). Internal auditing around the world: Volume 19. <https://www.protiviti.com/sites/default/files/2023-08/internal-auditing-around-the-world-vol19-protiviti.pdf>

PwC. (2015). Internal audit strategic planning: Making internal audit's vision a reality during a period of rapid transformation. <https://www.pwc.com/gr/en/publications/internal-audit-strategic-planning-september-2015.pdf>

PwC. (n.d.). Internal Audit Services: Unlock your strategic value. <https://www.pwc.com/sg/en/risk-assurance/assets/ia-unlock-your-strategic-value.pdf>

Rother, E. T. (2007). Revisão sistemática X revisão narrativa. Acta Paulista de Enfermagem, 20, v-vi. <https://doi.org/10.1590/S0103-21002007000200001>

The Institute of Internal Auditors. (2024). Global Internal Audit Standards. <https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/editable-versions/global-internal-audit-standards-portuguese.pdf>



The Internal Audit Foundation. (2024). Internal Audit: A Vision for its Future - Vision 2035. <https://www.theiia.org/globalassets/site/foundation/latest-research-and-products/vision-2035-report.pdf>

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>

Wolters Kluwer. (2023). High performance internal audit teams: Internal audit stakeholder relationship management. <https://www.wolterskluwer.com/en/expert-insights/high-performance-internal-audit-teams-stakeholder-management>

Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H., & Werder, K. P. (2018). Strategic communication: Defining the field and its core concepts. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 487–505. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1493485>