A governança corporativa em empresas estatais impõe aos Comitês de Auditoria um nível elevado de responsabilidade. Não apenas pelo volume de normas aplicáveis, mas, principalmente, pela expectativa de que essas normas se traduzam em decisões, questionamentos e supervisão efetiva.

Na prática, porém, esse é o ponto onde muitos Comitês enfrentam dificuldades.

Leis, decretos, resoluções e manuais são amplamente conhecidos, como a Lei nº 13.303/2016, o Decreto nº 8.945/2016, a CGPAR nº 12/2016 e os manuais do IBGC. O desafio real não é o acesso à norma, mas a sua operacionalização no dia a dia do Comitê.

Foi a partir dessa constatação, vivenciada ao longo da minha atuação em Comitês de Auditoria, que surgiu a necessidade de organizar de forma objetiva aquilo que, muitas vezes, fica disperso entre documentos, atas, apresentações e interpretações individuais.

Da norma ao cotidiano do Comitê

Um Comitê de Auditoria eficaz não se sustenta apenas pelo cumprimento formal de requisitos legais. Ele depende de alguns fatores essenciais.

- Clareza sobre o papel e as responsabilidades de seus membros.
- Independência real, e não apenas declaratória.
- Agenda estruturada e alinhada aos riscos relevantes da organização.
- Capacidade de aprofundar discussões críticas, sem se perder em temas periféricos.

Sem uma visão organizada desses pontos, é comum que o Comitê atue de forma reativa, focado em cumprir ritos, em vez de exercer uma supervisão estratégica.

Composição e independência: mais do que um requisito formal

A legislação é clara quanto à composição dos Comitês de Auditoria, exigindo maioria de membros independentes e experiência compatível com as atribuições do órgão.

Na prática, porém, a pergunta que precisa ser feita é mais profunda. O Comitê tem, de fato, diversidade de competências e autonomia para questionar.

Uma composição adequada não é apenas aquela que atende aos requisitos normativos, mas a que permite analisar demonstrações financeiras, dialogar com auditores, compreender riscos e desafiar a administração quando necessário.

Estrutura e funcionamento importam, e muito

Outro ponto crítico está na estrutura de funcionamento do Comitê.

Autonomia orçamentária, acesso direto ao Conselho de Administração, frequência adequada de reuniões e disponibilidade de informações são fatores que determinam a efetividade da atuação.

Quando esses elementos não estão claramente definidos, o Comitê corre o risco de se tornar apenas um órgão consultivo informal, sem capacidade real de influência.

Supervisão ampla e contínua

A atuação do Comitê de Auditoria vai muito além do acompanhamento da auditoria independente.

Ela envolve, entre outros aspectos.

- Supervisão da auditoria interna e dos controles internos.
- Avaliação da qualidade das demonstrações financeiras.
- Acompanhamento da gestão de riscos.
- Análise de transações com partes relacionadas.
- Monitoramento de canais de denúncia e mecanismos de integridade.

Esses temas exigem método, priorização e consistência ao longo do tempo. Não podem depender apenas da memória ou da experiência individual de cada membro.

Transparência e desenvolvimento contínuo

Um Comitê maduro também se preocupa com a forma como reporta suas atividades e com o desenvolvimento contínuo de seus membros.

Relatórios claros ao Conselho de Administração, registro adequado das discussões e investimento em capacitação são elementos fundamentais para fortalecer a governança e a credibilidade do órgão.

Uma ferramenta para apoiar a atuação prática

Para apoiar essa organização, elaborei uma planilha que consolida, de forma estruturada, os principais requisitos normativos e focos de atuação dos Comitês de Auditoria em empresas estatais.

A ideia não é substituir o julgamento profissional ou a experiência dos membros, mas oferecer um guia prático de apoio, que permita.

- Planejar agendas com mais foco.
- Identificar lacunas na atuação do Comitê.
- Apoiar processos de autoavaliação.
- Tornar mais objetivas as discussões sobre governança, riscos e controles.

Trata-se de uma ferramenta simples, mas pensada para o uso real. Daquelas que ajudam a fazer as perguntas certas no momento certo.

Compartilho este material como um convite à reflexão e ao aprimoramento contínuo da atuação dos Comitês de Auditoria. Em governança, pequenos ajustes de método costumam gerar grandes ganhos de efetividade.

*__Antonio Martiningo Filho__ é CEO da MAF Consultoria, especialista em Governança, Gestão de Riscos e Auditoria

Fonte: Abrapp em Foco, em 02.09.2026.