



**INSTITUTO FEDERAL DE ALAGOAS
CAMPUS ARAPIRACA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA**

**NÍVYA KARLLA FERREIRA DE MELO
WILLIAM FEITOSA LIRA**

**O IMPACTO DA AUDITORIA INTERNA NA TRANSPARÊNCIA E EFICIÊNCIA
DA GESTÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE DOS MECANISMOS E RESULTADOS**

**ARAPIRACA, AL
2025**

NÍVYA KARLLA FERREIRA DE MELO
WILLIAM FEITOSA LIRA

O IMPACTO DA AUDITORIA INTERNA NA TRANSPARÊNCIA E EFICIÊNCIA
DA GESTÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE DOS MECANISMOS E RESULTADOS

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de graduação em
Administração Pública do Instituto Federal
de Alagoas, *Campus Arapiraca*, como
requisito parcial para obtenção de grau de
Bacharelado em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Alex Santiago Nina

ARAPIRACA, AL
2025



Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Instituto Federal de Alagoas
Campus Arapiraca

657.458

M528i Melo, Nívyá Karlla Ferreira de.

O impacto da auditoria interna na transparência e eficiência da gestão pública [recurso eletrônico] : uma análise dos mecanismos e resultados / Nívyá Karlla Ferreira de Melo, William Feitosa Lira. – Dados eletrônicos (1 arquivo : 242 KB). – 2025.

Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader.

Modo de acesso: Internet.

Orientação: Prof. Dr. Alex Santiago Nina.

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração Pública) – Instituto Federal de Alagoas, Universidade Aberta do Brasil, *Campus Arapiraca*, Arapiraca, 2025.

1. Auditoria interna. 2. Gestão pública. 3. Controle interno. 4. Transparência. 5. Accountability. I. Lira, William Feitosa. II. Título.

NÍVYA KARLLA FERREIRA DE MELO
WILLIAM FEITOSA LIRA

O IMPACTO DA AUDITORIA INTERNA NA TRANSPARÊNCIA E EFICIÊNCIA
DA GESTÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE DOS MECANISMOS E RESULTADOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Administração Pública do
Instituto federal de alagoas, como requisito
parcial à obtenção do título de Bacharelado
em Administração Pública.

Aprovado em: 14 / 05 / 2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Alex Santiago Nina (Orientador)
Instituto Federal de Alagoas – IFAL

Prof. Me. Marcelo Diniz
Instituto Federal de Alagoas - IFAL

Prof. Me. Ricardo Ribeiro
Instituto Federal de Alagoas – IFAL

AGRADECIMENTOS

Concluir este Curso representa a realização de uma etapa muito importante em nossas vidas. Chegar até aqui foi um desafio, e nada disso teria sido possível sem o apoio e a contribuição de pessoas especiais, às quais somos profundamente gratos.

Agradecemos, em primeiro lugar, às nossas famílias, que sempre estiveram ao nosso lado, oferecendo amor, paciência e incentivo nos momentos de dificuldade. O apoio de vocês foi essencial para podermos seguir firmes em nossa caminhada.

Ao coordenador do curso, professor Dartagnan Ferreira de Macêdo, nosso agradecimento pela dedicação, pela organização e pelo compromisso com a formação de cada aluno.

Ao nosso orientador, professor Alex Santiago Nina, agradecemos pela orientação cuidadosa, pela disponibilidade, pelas sugestões valiosas e pela confiança no nosso trabalho. Sua contribuição foi indispensável para o desenvolvimento deste projeto.

Também agradecemos aos nossos colegas de curso, que compartilharam essa jornada conosco, sempre dispostos a ajudar, trocar experiências e enfrentar juntos os desafios do dia a dia acadêmico. A convivência e a parceria tornaram esse percurso mais leve e significativo.

A todos, deixamos aqui o nosso sincero e profundo agradecimento.

RESUMO

Este trabalho visa compreender o impacto da auditoria interna na Transparência e Eficiência da Gestão Pública. Em um contexto marcado por crescentes exigências sociais quanto à ética, responsabilidade e racionalidade na administração pública, a auditoria interna emerge como instrumento essencial de governança. A pesquisa foi desenvolvida por meio de abordagem qualitativa, com revisão da literatura, utilizando fontes teóricas clássicas e atuais, bem como documentos normativos de órgãos oficiais como o Tribunal de Contas da União (TCU), Controladoria-Geral da União (CGU) e o *Institute of Internal Auditors* (IIA). Os resultados apontam que a auditoria interna contribui para o fortalecimento do controle interno, a prevenção de fraudes, o uso eficiente dos recursos públicos e a promoção da *transparência*. Destaca-se ainda a importância de garantir a independência funcional da auditoria, investir na capacitação contínua dos auditores, adotar tecnologias avançadas e fomentar uma cultura institucional baseada na integridade e transparência. Como limitação, o estudo não contou com dados empíricos ou estudos de caso, concentrando-se na análise teórica. Recomenda-se que futuras pesquisas investiguem a atuação prática da auditoria interna em órgãos públicos específicos, explorando o uso de tecnologias e o impacto na cultura organizacional. Conclui-se que a auditoria interna, quando estruturada e valorizada, é um pilar estratégico para uma gestão pública mais eficiente, transparente e orientada ao interesse coletivo.

Palavras-chave: auditoria interna; gestão pública; controle Interno; transparência; accountability.

ABSTRACT

This study aims to analyze the impact of internal auditing on the transparency and efficiency of public management, considering its main mechanisms and the results generated from its application. In a context marked by increasing social demands, regarding ethics, responsibility, and rationality in public administration, internal auditing has emerged as an essential instrument of governance. The research was developed using a qualitative approach, with a review of the literature, using classical and current theoretical sources, as well as normative documents from official bodies such as the Federal Court of Auditors (TCU), the Office of the Comptroller General (CGU), and the Institute of Internal Auditors (IIA). The results indicate that internal auditing contributes to strengthening internal control, preventing fraud, making efficient use of public resources, and promoting accountability. It is also important to highlight the importance of ensuring the functional independence of auditing, investing in the ongoing training of auditors, adopting advanced technologies, and fostering an institutional culture based on integrity and transparency. As a limitation, the study did not rely on empirical data or case studies, focusing instead on theoretical analysis. It is recommended that future research investigate the practical performance of internal auditing in specific public bodies, exploring the use of technologies and the impact on organizational culture. It is concluded that internal auditing, when structured and valued, is a strategic pillar for more efficient, transparent and collective interest-oriented public management.

Keywords: internal auditing; public management; internal control; transparency; accountability.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	7
2	ASPECTOS METODOLÓGICOS	9
3	RESULTADOS	10
3.1	CONTROLE INTERNO E SISTEMA DE CONTROLE INTERNO	11
3.2	AUDITORIA COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO PÚBLICA	12
3.3	A INDEPENDÊNCIA DA AUDITORIA INTERNA.....	14
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	16
	REFERÊNCIAS.....	19

1 INTRODUÇÃO

Na administração pública, a Auditoria Interna é um componente chave para uma administração mais transparente e eficiente. Em termos práticos, isso significa a identificação de falhas, evita-se desperdício, e os recursos são usados adequadamente. Além disso, através do fortalecimento de *accountability*, a auditoria interna faz com que a sociedade confie mais nas instituições públicas, além de reduzir os riscos de fraudes em empresas (Silva, 2014).

Santos (2019) menciona sobre a auditoria interna como elemento vital para controlar a corrupção em empresas alvo da Lava Jato. Souza (2019) considera a auditoria é um meio para combater a fraude, fazendo com que os sistemas do controle interno se tornem aberturas mais seguras e eficientes. Desta forma, a auditoria interna não é meramente um procedimento burocrático, mas uma ferramenta estratégica para gerir as organizações. As informações são fornecidas independente de terceiros; elas auxiliam uma organização para tomar decisões sobre metas e realizações. Com isso, a auditoria interna está reforçando a governança pública e tornando a administração mais transparente e eficaz (Souza, 2019).

O Sistema de Controle Interno (SCI) é um conjunto de políticas e processos que asseguram o cumprimento de metas organizacionais e previnem desvios (Ferreira, 2018). Indispensável para a governança, ele fortalece a *accountability* e a confiabilidade nas operações públicas (Tribunal de Contas da União - TCU, 2020). Além disso, promove a integridade, reduz riscos de corrupção e favorece a eficiência administrativa (Pinto; Almeida; 2020).

O controle interno contribui significativamente para a transparência pública, promovendo a divulgação de informações confiáveis e detalhadas, o que fortalece o controle social (Carvalho; Santos, 2016). Segundo Teixeira (2006), os auditores internos atuam como agentes de transformação, promovendo melhorias nos processos administrativos. O Sistema de Controle Interno (SCI) contribui para que as informações públicas sejam precisas e tempestivas, aumentando a confiança na gestão (Souza; Moreira, 2018).

O controle interno busca garantir a eficiência no uso de recursos públicos, reduzindo desperdícios e otimizando processos administrativos (Martins, 2020). Sua

atuação permite identificar gargalos operacionais e propor soluções proativas, contribuindo para a eficiência administrativa (Silva *et al.*, 2019).

Dessa forma, o seguinte estudo visa compreender o impacto da auditoria interna na Transparência e Eficiência da Gestão Pública. Já os objetivos específicos foram: a) fazer um levantamento das publicações diversas (artigos, livros, relatórios técnicos e documentos institucionais) a respeito da Auditoria Interna nos órgãos públicos; b) Analisar como os principais mecanismos utilizados pela auditoria interna impactam os resultados das políticas públicas.

O trabalho se justifica pelo fato de a Auditoria Interna nas instituições públicas ser essencial para garantir a transparência e eficiência no uso dos recursos públicos, além de contribuir para melhorar a gestão, a governança e a tomada de decisão no âmbito governamental. Dessa forma, o trabalho será norteador pelo seguinte problema de pesquisa: quais os efeitos do Impacto da Auditoria Interna na Transparência e Eficiência da Gestão Pública no Brasil?

2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Adotando uma abordagem qualitativa e uma revisão da literatura conforme os princípios metodológicos de Silva *et al.* (2002), a presente análise investiga a evolução do conceito, suas principais aplicações e os desafios contemporâneos relacionados aos impactos da auditoria interna na transparência e eficiência da gestão pública. Nesse tipo de pesquisa, a metodologia pode anteceder o de referencial teórico, já que esse constitui o próprio resultado (Creswell, 2007). Para garantir a credibilidade e abrangência da pesquisa, foram estabelecidos critérios rigorosos na seleção das fontes, contemplando tanto obras clássicas, que fundamentam a teoria, quanto publicações recentes que refletem os avanços mais atuais na área.

A coleta de dados incluiu artigos científicos extraídos de bases de dados reconhecidas pela comunidade acadêmica, livros de referência, relatórios técnicos e documentos institucionais relevantes. As palavras-chave utilizadas foram cuidadosamente definidas para assegurar a pertinência dos materiais analisados e garantir a inclusão de diversas perspectivas sobre o tema.

Além disso, as referências utilizadas foram organizadas e catalogadas seguindo as diretrizes da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), assegurando a padronização e o rigor acadêmico do estudo. Essa abordagem metodológica permite uma reflexão aprofundada e estruturada, contribuindo para a compreensão da trajetória do conceito, suas implicações práticas e os desafios que ainda persistem em sua aplicação.

3 RESULTADOS

A gestão pública enfrenta desafios complexos que exigem administradores altamente qualificados. A qualificação técnica desses profissionais é fundamental para garantir a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos oferecidos à sociedade. A crescente busca por transparência e eficiência na gestão pública tem ocasionado o fortalecimento dos mecanismos de controle interno. Entre esses mecanismos, a auditoria interna se destaca como uma ferramenta essencial para assegurar a conformidade legal, prevenindo fraudes e desperdícios, além de contribuir para uma tomada de decisão mais assertiva por parte dos gestores públicos (Bergue, 2019).

A auditoria interna exerce um papel preponderante na governança pública, auxiliando na identificação de riscos, na verificação da legalidade dos atos administrativos e na promoção de uma administração mais eficiente e transparente. Com isso compreende a relevância da auditoria interna no setor público, tornando-se fundamental para melhorias na gestão e garantindo a adequada aplicação dos recursos públicos (TCU, 2024).

Um dos maiores desafios que a gestão governamental enfrenta é a eficiência na administração. Com a grande demanda por serviços de qualidade e dos limites orçamentários, a auditoria interna assume um importante papel estratégico. Seu desempenho vai além da simples fiscalização, abrange também a identificação das ineficiências, corrigindo os desvios e fortalecendo a cultura organizacional, baseando-se na transparência e na responsabilidade. De acordo com Bresser-Pereira (2005), a auditoria interna é um dos principais elementos na construção de um Estado mais eficiente, contribuindo para o equilíbrio entre as necessidades sociais e a disponibilidade de recursos públicos. Dentro do mesmo tema, Santos e Catelli (2004) ressaltam a importância dos instrumentos de controle capazes de garantir maior efetividade na gestão pública, com isso os recursos sejam utilizados de maneira ética e eficiente.

3.1 CONTROLE INTERNO E SISTEMA DE CONTROLE INTERNO

O controle interno é um conjunto de processos, políticas e procedimentos adotados por uma organização visando garantir a integridade, confiabilidade e eficiência de suas operações. De acordo com Crepaldi (2020), ele desempenha um papel fundamental na governança corporativa, na prevenção de fraudes e na conformidade com normas e regulamentos. Pode ser definido como um sistema estruturado de práticas administrativas que visam assegurar que os objetivos organizacionais sejam alcançados de maneira eficaz e eficiente. Segundo o Comitê das Organizações Patrocinadoras (2013), o controle interno é um processo integrado conduzido pela administração e pelos funcionários, projetado para proporcionar segurança razoável no cumprimento dos objetivos estratégicos, operacionais, de conformidade e de reporte financeiro.

De acordo com Padoveze (2019), para um sistema de controle interno eficaz deve-se compreender elementos fundamentais, como ambiente interno, ética, valores, estrutura organizacional, governança e comprometimento da administração com a integridade. Além disso, a avaliação de riscos é fundamental para identificar e analisar os riscos internos e externos que venham comprometer os objetivos da organização. As atividades de controle são políticas e procedimentos estabelecidos para mitigar riscos e garantir que as medidas adotadas e suas ações sejam executadas conforme planejado (Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT, 2018). A informação e a comunicação são fundamentais para garantir a qualidade das informações e a eficiência da comunicação interna. Por fim, o monitoramento envolve a supervisão contínua e avaliações periódicas para garantir que o sistema de controle interno esteja funcionando adequadamente (COSO, 2013).

Ao implementar um sistema de controle interno eficiente, diversos benefícios são proporcionados para a organização, como a redução de erros e fraudes, melhoria na qualidade das informações contábeis e financeiras, maior conformidade com legislações e regulamentações, otimização dos processos organizacionais e maior segurança na tomada de decisões. O controle interno é essencial para a governança corporativa e a sustentabilidade das organizações. Um sistema bem estruturado contribui para a transparência, confiabilidade e eficiência dos processos organizacionais. Dessa forma, sua implementação e manutenção devem ser vistas

como um investimento estratégico para qualquer entidade, do seu porte ou segmento de atuação (Souza, 2022).

3.2 AUDITORIA COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO PÚBLICA

A gestão pública usa, como um dos seus principais mecanismos de controle, a auditoria interna, responsável por avaliar a conformidade de processos, a eficiência operacional e a economicidade na administração dos recursos públicos. A auditoria interna faz parte do sistema de governança pública e buscando garantir que as ações dos gestores sejam conduzidas de forma ética, eficiente e transparente. No setor público, observa normas internacionais e nacionais, com atividades independentes e objetivas, se voltando para a avaliação e consultoria, como a intenção de agregar valores e melhorar as operações da instituição auditada (Marques, 2018).

A auditoria interna, na composição da gestão pública, tem como fundamento princípios basilares que tendem a assegurar sua eficácia e relevância. A independência e objetividade do auditor interno desponta como pilares cruciais, exigindo uma atuação imparcial, sem influências político-administrativas que comprometam a veracidade de suas análises e conclusões, tendo como foco a atuação da auditoria para a identificação de áreas mais sensíveis da organização, assim possibilitando a sugestão de medidas preventivas e corretivas que visem à redução de eventos adversos (Marques, 2018).

A prevenção de irregularidades constitui um princípio fundamental da auditoria interna, supera a função de apenas fiscalizar, e vai atuar de forma mais eficiente na descoberta e na eliminação de desperdícios e fraudes, preservando assim os recursos públicos. Como complemento o princípio do aprimoramento contínuo estabelece que a auditoria interna não pode se limitar à avaliação retrospectiva, mas também se configura como um mecanismo que impulsiona o melhoramento dos processos administrativos, estimulando a eficiência e a eficácia da gestão (Marques, 2018).

No contexto do ordenamento jurídico brasileiro, a prática da auditoria interna na esfera pública é norteada por um conjunto de diretrizes e normativas emitidas por órgãos de controle externo de alta hierarquia, como o Tribunal de Contas da União (TCU) e a Controladoria-Geral da União (CGU). Tais órgãos determinam padrões

técnicos e normativos que visam garantir a conformidade, a eficiência e a transparência na gestão pública dos recursos.

Entre os principais normativos nacionais, destaca-se a Instrução Normativa SFC n.º 01/2001, que dispõe sobre as atividades de auditoria interna no âmbito da administração pública federal, e a Instrução Normativa CGU n.º 09/2018, que trata da estruturação das unidades de auditoria interna governamental. Além disso, a Lei n.º 13.303/2016 (Lei das Estatais) estabelece diretrizes específicas para auditorias internas em empresas públicas e sociedades de economia mista.

No plano internacional, destaca-se a influência das normas e diretrizes emitidas pelo Institute of Internal Auditors (IIA), entidade que estabelece o International Professional Practices Framework (IPPF), os Princípios Fundamentais para a Prática da Auditoria Interna, o Código de Ética, as Normas Internacionais para a Prática Profissional da Auditoria Interna (International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing – ISPPA) e os Guias de Implementação e Suporte. Tais normas promovem boas práticas globais e servem de referência para o alinhamento da auditoria interna pública brasileira aos padrões internacionais de qualidade e ética. Ao aderir a essas diretrizes e legislações - nacional e internacional - é essencial garantir a credibilidade, eficiência e independência da função de auditoria interna no setor público, promovendo a melhoria da gestão, o resgate de riscos e a integridade das ações administrativas dentro da administração pública brasileira.

A auditoria interna tem um papel fundamental na promoção da transparência e da *accountability* dentro da administração pública. A transparência vem disponibilizar informações fundamentais, como receitas, despesas, contratos e a execução de políticas públicas. Nesse contexto, a auditoria interna contribui consideravelmente para a verificação precisa e a integridade dos relatórios financeiros e administrativos (Braga, 2011). O Decreto n.º 9.203/2017 determina as diretrizes para a governança pública no Brasil, enfatizando a transparência como um dos pilares essenciais para garantir a participação social e a eficácia das políticas públicas. Traz ações que visam não apenas informar a sociedade, mas promover um ambiente de confiança entre os cidadãos e as instituições governamentais.

Por outro lado, a *accountability* exige que os gestores públicos esclareçam suas ações e decisões perante a sociedade. A presença de um setor de auditoria interna independente e bem estruturado é crucial para a redução da corrupção e para o

aumento da eficiência na gestão pública. Isso ocorre porque a auditoria garante que os gestores estejam cientes de que suas ações serão monitoradas, promovendo, assim, uma cultura de responsabilidade e transparência na administração pública. Dessa forma, a auditoria interna não apenas assegura a conformidade com as normas e regulamentos, mas também fortalece a confiança da sociedade nas instituições públicas, contribuindo para um governo mais responsável e eficaz (Morais, 2016).

Auditoria interna, diante dos principais benefícios, destaca a otimização dos recursos públicos, traduzindo na redução de desperdícios e na alocação eficiente de verbas. Além disso, a auditoria contribui para a melhoria dos processos administrativos por meio da padronização de procedimentos e da eliminação de redundâncias. A redução de riscos e irregularidades são obtidas através da execução de controles mais eficazes. A auditoria interna também oferece apoio à tomada de decisão, fornecendo dados e análises que embasam escolhas estratégicas (TCU, 2019).

De acordo Redalyc (2024), a auditoria interna tem um papel essencial na conformidade e aprimoramento da gestão universitária, assegurando maior eficiência nos processos administrativos.

Segundo Alcon (2024), auditorias internas bem estruturadas influenciam positivamente a governança das universidades federais, garantindo maior transparência e controle na prestação de contas. Esses achados ressaltam a importância da auditoria interna como ferramenta de gestão, evidenciando sua contribuição para a eficiência e a transparência na administração pública.

3.3 A INDEPENDÊNCIA DA AUDITORIA INTERNA.

A independência da auditoria interna traz condições essenciais que garantem a objetividade das análises e a confiabilidade dos relatórios produzidos. Segundo o IIA, a independência é definida como a liberdade que o auditor tem de conduzir suas atividades sem interferência externa (IIA, 2024). Isso significa que a auditoria deve estar estruturalmente separada da gestão operacional da organização, reportando-se diretamente à alta administração ou a um comitê de auditoria.

De acordo com Marques (2018), a autonomia funcional da auditoria interna é um dos principais fatores que determinam sua eficácia, uma vez que reduz as pressões internas e o risco de manipulação de resultados. Já Padoveze (2019) defende que, para que a auditoria possa cumprir seu papel fiscalizador e consultivo de forma plena, é necessário haver proteções institucionais que garantam essa independência, inclusive no que diz respeito à estabilidade dos cargos e a não subordinação direta aos gestores auditados.

Além disso, a Instrução Normativa CGU n.º 09/2018 estabelece que as unidades de auditoria interna governamental devem possuir autonomia técnica e administrativa, com recursos próprios e equipe qualificada, além de liberdade para definir seu plano anual de auditoria.

No Brasil, a Instrução Normativa CGU n.º 09/2018, que trata da estruturação das unidades de auditoria interna governamental, estabelece critérios importantes para assegurar a independência, como:

- Definição clara da posição da auditoria no organograma institucional;
- Estabelecimento de canais de reporte direto aos conselhos de administração ou órgãos de controle externo;
- Garantia de recursos próprios (humanos, financeiros e tecnológicos) para a execução das atividades de auditoria;
- Liberdade para elaborar e executar o Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT), sem interferência da alta gestão auditada.

Essa proposta contribui diretamente para a transparência e a accountability, pois reduz o risco de omissão ou manipulação de dados e incentiva uma cultura institucional voltada para a integridade e a melhoria contínua da gestão pública.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo central analisar compreender o impacto da auditoria Interna na Transparência e Eficiência da Gestão Pública. Diante do cenário em que a sociedade exige cada vez mais responsabilidade e clareza por parte dos gestores públicos, a compreensão da atuação da auditoria interna é essencial para o fortalecimento e a confiança nas instituições e garantir o bom uso dos recursos públicos.

A importância desse tema se justifica pelo papel crescente que os mecanismos de controle vêm assumindo na administração pública contemporânea, especialmente diante de episódios de má gestão, desperdícios e escândalos de corrupção. A auditoria interna, nessas circunstâncias, não é meramente uma ferramenta técnica; ela emerge como uma prática guiada por valores democráticos. Transparência, integridade e responsabilização são pilares dessa abordagem. Assim, aprofundar essa discussão contribui para o aprimoramento da cultura de controle e da governança pública no Brasil.

A pesquisa, desenvolvida sob uma abordagem qualitativa e com base em revisão da literatura, evidenciou que a auditoria interna vai além de uma função de verificação contábil ou legal. Ela desempenha um papel proativo e consultivo, auxiliando os gestores na tomada de decisões, na prevenção de riscos, na otimização dos processos administrativos e na disseminação de práticas éticas e eficientes. Entre os principais achados, destacam-se:

- A independência da auditoria interna como fator essencial para sua efetividade, sendo necessário que os auditores estejam protegidos de interferências hierárquicas e políticas;
- A atuação da auditoria interna como promotora de transparência e responsabilidade na administração pública, especialmente na detecção de irregularidades e proposição de melhorias;
- A relevância de sistemas de controle interno bem estruturados, que permitam monitoramento constante, comunicação eficiente e alinhamento entre objetivos estratégicos e operacionais;

- A necessidade de integrar a auditoria a uma gestão baseada em resultados, que privilegie a eficiência no uso dos recursos e o atendimento das necessidades sociais.

Além desses aspectos, este trabalho propôs quatro diretrizes complementares como formas de fortalecimento da auditoria interna na administração pública:

1. Reforçar a independência técnica e funcional das unidades de auditoria, garantindo autonomia, recursos próprios e liberdade metodológica;
2. Investir na capacitação contínua dos auditores internos, com foco em novas metodologias, legislação, gestão de riscos e uso de tecnologias;
3. Adotar ferramentas tecnológicas avançadas, como *softwares* de auditoria, análise de dados e inteligência artificial, que ampliem o alcance e a precisão das análises;
4. Fomentar uma cultura organizacional voltada para a integridade, a transparência e o controle preventivo, reduzindo a resistência institucional à fiscalização e estimulando a cooperação entre áreas.

Apesar das contribuições teóricas e analíticas, o presente estudo apresenta limitações importantes, especialmente relacionadas à ausência de dados empíricos, como entrevistas com auditores ou análise de relatórios reais de auditoria interna. Devido ao tempo restrito e à dificuldade de acesso a essas fontes, optou-se por uma abordagem exclusivamente teórica, o que restringe a possibilidade de comprovação prática de alguns argumentos.

Para trabalhos futuros, recomenda-se a ampliação da abordagem teórica aqui desenvolvida por meio da realização de estudos empíricos que permitam uma análise mais aprofundada do impacto da auditoria interna em contextos específicos da administração pública. Tais estudos poderiam contemplar a aplicação de métodos quantitativos ou mistos, com levantamento de dados em órgãos públicos federais, estaduais ou municipais, a fim de mensurar indicadores de eficiência, eficácia e conformidade antes e após a atuação da auditoria interna.

Além disso, a recomendação é fazer estudos de caso nas instituições públicas com unidades internas de auditoria firmes, isso facilita uma análise profunda das

práticas usadas, dos problemas surgidos, e os sucessos obtidos. Esse tipo de abordagem contribuiria para a validação dos conceitos discutidos neste trabalho e para a formulação de diretrizes práticas aplicáveis à realidade administrativa brasileira.

Outra sugestão relevante é a análise do impacto da transformação digital nos processos de auditoria interna, sobretudo com o uso de tecnologias como inteligência artificial, análise preditiva de dados e sistemas de auditoria contínua, que vêm sendo progressivamente adotados por órgãos de controle ao redor do mundo. Pesquisas nessa linha podem evidenciar como essas ferramentas estão remodelando a forma de auditar e como contribuem para maior agilidade, precisão e abrangência das análises.

Por fim, propõe-se o aprofundamento da discussão sobre a cultura organizacional no setor público, especialmente no que diz respeito à internalização de valores como ética, integridade, transparência e responsabilidade. Investigar como a auditoria interna pode influenciar, ou ser influenciada, pela cultura organizacional é uma frente promissora de pesquisa, uma vez que mudanças culturais são fundamentais para garantir a efetividade e a sustentabilidade das práticas de controle interno no longo prazo.

Dessa forma, futuras investigações poderão expandir o conhecimento acadêmico e prático sobre o tema, fortalecendo a auditoria interna como um instrumento estratégico para o aperfeiçoamento da administração pública no Brasil.

REFERÊNCIAS

- ALCON, A. N.; PINTO, T. R. G. S. Análise da emissão de opiniões nos pareceres da auditoria interna sobre a prestação de contas nas universidades federais brasileiras segundo a IN 05/2021. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 11, p. e4446, nov. 2024. DOI: 10.7769/gesec.v15i11.4446.
- ALMEIDA, J. C. **O impacto do controle interno nos municípios brasileiros**. [S.l.]: Editora Pública, 2021.
- ARENS, A. A.; ELDER, R. J.; BEASLEY, M. S. **Auditing and assurance services: an integrated approach**. [S.l.]: Pearson, 2016.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 31000: Gestão de riscos – princípios e diretrizes**. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.
- BOUCKAERT, G.; HALLIGAN, J. **Managing performance: international comparisons**. [S.l.]: Routledge, 2008.
- BRAGA, M. V. A. **A auditoria governamental como instrumento de promoção da transparência**. 2011. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41945/8/A%20Auditoria%20Governamental%20Marcus%20V.pdf>. Acesso em 10 mar. 2025.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Manual de auditoria operacional**. 4. ed. Brasília: TCU, Secretaria-Geral de Controle Externo (Segecex), 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br>. Acesso em 11 mar. 2025.
- CARVALHO, R.; SANTOS, M. F. Transparência e controle social na administração pública. **Revista de Gestão Pública**, v. 12, n. 3, p. 45–60, 2016.
- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). **Internal control — integrated framework**. 2013. Disponível em: <https://www.coso.org>. Acesso em 12 fev. 2025.
- COSO – COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Controle interno: estrutura integrada**. [S.l.]: COSO, 2013.
- CREPALDI, S. A. **Auditoria contábil: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2020.
- FERREIRA, A. P. **Governança e controle interno no setor público**. [S.l.]: Editora Jurídica, 2018.
- FERREIRA, D. L.; ARAÚJO, A. **Gestão pública e controle interno**. São Paulo: Atlas, 2015.
- GEIGER, M. A.; RAGHUNANDAN, K. **Audit and assurance services**. McGraw-Hill, 2002.

INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (IIA). **Normas globais de auditoria interna – 2024**. Disponível em: <https://www.theiia.org/en/standards/2024-standards/global-internal-audit-standards/>. Acesso em: 02 abr. 2025.

LIMA, C. R. **Controle interno: teoria e prática na administração pública**. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINS, L. A. Eficiência e controle na gestão pública. **Revista Brasileira de Auditoria**, v. 25, n. 2, p. 13–22, 2020.

MARQUES, W. R.; BROWNE, G. A.; NOLÊTO FILHO, A. S. **Manual de auditoria interna**. Brasília: Superintendência Nacional de Previdência Complementar – PREVIC, 2018.

MORAIS, L. S.; TEIXEIRA, M. G. C. **Interfaces da accountability na administração pública brasileira**. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, Brasil, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/GLcrhGMTshC9qdhNrpT8TMz/>. Acesso em: 02 abr. 2025.

OLIVEIRA, M. F.; SILVA, J. R. **Auditoria e controle interno na administração pública**. [S.l.]: Editora Contábil, 2019.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional**. São Paulo: Atlas, 2019.

PINTO, T.; ALMEIDA, J. Controle interno como ferramenta estratégica de gestão pública. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 1, p. 101–120, 2020.

ROMANI, A.; PICON, F. J. **Controle interno: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2010.

RODRIGUES, R. C.; MACHADO, M. V. V. Atuação da auditoria interna nas universidades federais brasileiras. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 13, n. 4, 2021. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351568433006>. Acesso em: 02 abr. 2025.

SILVA, M.; SOUZA, A.; MOREIRA, L. Tecnologia e controle interno na administração pública. **Revista de Contabilidade Pública**, v. 9, n. 4, p. 87–95, 2019.

SOUZA, M. C. **Gestão de riscos e controle interno em organizações públicas e privadas**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2022.

WHITTINGTON, R.; PANY, K. **Principles of auditing and other assurance services**. McGraw-Hill Education, 2014.