

AUDITORIA INTERNA NO SETOR PÚBLICO: Importância e Benefícios

Elerson dos Santos Clemente¹

Samara Mendes Rodrigues²

Dênia Aparecida de Amorim³

Mayara Abadia Delfino dos Anjos⁴

RESUMO:

A auditoria interna é uma ferramenta estratégica fundamental para assegurar a transparência, a eficiência e a confiabilidade na gestão pública. Diante das crescentes demandas por controle e responsabilidade na administração dos recursos públicos, o estudo objetivou identificar os benefícios e os desafios da auditoria interna em órgãos públicos, visando melhorar a eficiência, a transparência e a confiabilidade dos processos e controles internos. Para isso, foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa por meio de uma revisão bibliográfica, selecionando fontes científicas que abordaram os fundamentos, práticas e desafios da auditoria interna no setor público. Os resultados indicaram que fatores como a adoção da Auditoria Baseada em Riscos (ABR), a capacitação técnica dos auditores, o uso de tecnologias da informação e o fortalecimento da governança institucional são essenciais para a efetividade dessa prática. Contudo, desafios como a resistência à mudança, a escassez de recursos e a falta de apoio e interesse da alta administração ainda dificultam a adoção da auditoria interna no setor público como uma prática rotineira. Assim, considera-se que o sucesso da auditoria interna depende do comprometimento institucional e da integração entre tecnologia, qualificação profissional e cultura organizacional orientada ao controle e à prestação de contas.

Palavras-Chave: Auditoria interna; setor público; governança.

ABSTRACT:

Internal auditing is a fundamental strategic tool for ensuring transparency, efficiency, and reliability in public management. In light of growing demands for control and accountability in the management of public resources, the study aimed to identify the benefits and challenges of internal auditing in public sector entities, with the goal of improving the

¹ Bacharel em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário Mário Palmério - UNIFUCAMP (2026). E-mail: elersonclemente@unifucamp.edu.br

² Bacharel em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário Mário Palmério - UNIFUCAMP (2026). E-mail: samararodrigues@unifucamp.edu.br

³ Mestra em Administração Pública pela Universidade Federal do Triângulo Mineiro. MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Carmelitana Mário Palmério; Especialista em Gestão Pública pela Faculdade Venda Nova do Imigrante e em Contabilidade Pública e Auditoria pela Faculdade Instituto Brasil de Ensino - IBRA. Graduada em Administração e em Ciências Contábeis pela Fundação Carmelitana Mário Palmério. E-mail: deniaamorim@hotmail.com

⁴ Doutoranda em Administração pela UFU. Mestra em Tecnologias, Comunicação e Educação pela UFU. Especialista em Gestão Pública pela UFU; em Empreendedorismo e Finanças pela FAVENI; em Gestão, RH e Marketing pela UNIESSA; em Logística pela Faculdade Pitágoras. Bacharel em Administração pela FUCAMP; em Ciências Contábeis e graduada em Pedagogia pela Faculdade Cruzeiro do Sul. E-mail: mayaradelfino@hotmail.com

efficiency, transparency, and reliability of internal processes and controls. To this end, a qualitative study was conducted through a literature review, selecting scientific sources that addressed the fundamentals, practices, and challenges of internal auditing in the public sector. The results indicated that factors such as the adoption of Risk-Based Auditing (RBA), the technical competence of auditors, the use of information technologies, and the strengthening of institutional governance are essential for the effectiveness of this practice. However, challenges such as resistance to change, resource constraints, and a lack of support and interest from senior management still hinder the adoption of internal auditing as a routine practice in the public sector. Thus, the success of internal audit is considered to depend on institutional commitment and the integration of technology, professional qualifications, and an organizational culture oriented toward control and accountability.

Keywords: *Internal auditing; public sector; governance.*

1 INTRODUÇÃO

A auditoria contábil é uma das diversas áreas de atuação do contador e tem se desenvolvido de forma significativa (Bauer, 2024). Historicamente, a auditoria é uma prática contábil contemporânea, porém, tanto a ciência contábil quanto a auditoria progrediram, lado a lado, com a evolução da civilização e o crescimento do comércio entre os diferentes povos, logo, a origem da auditoria reporta-se a um tempo pouco menos antigo que o da ciência contábil e, considera-se que todos que desenvolveram a manutenção sistemática de registros contábeis, também produziram algum tipo de verificação de contas (Cosenza; Silva, 2024).

Desse modo, a auditoria é o processo de confrontação entre uma situação encontrada e um determinado critério e envolve a análise de documentos, livros contábeis, registros, inspeções e coleta de informações internas e externas, tudo relacionado ao controle do patrimônio da entidade auditada, pois, tem como objetivo verificar a precisão dos registros e demonstrações contábeis, garantindo que eles representem fielmente as alterações no patrimônio (Araújo, 2020).

O foco da auditoria está nos elementos de controle do patrimônio, como registros contábeis, documentos comprobatórios e atos administrativos, com intuito de expressar uma opinião sobre determinado fato, ou seja, é um processo de verificação sistemática das demonstrações financeiras, em concomitância com outras informações contábeis produzidas na gestão do negócio (Cosenza; Silva, 2024). Além disso, de acordo com Araújo (2020), fatos não documentados, mas relatados por pessoas envolvidas nas atividades relacionadas ao patrimônio, também são considerados, atribuindo à auditoria a função de assegurar a confiabilidade e a integridade das informações financeiras e patrimoniais.

A auditoria pode ser executada de forma interna ou externa (Dutra *et al.*, 2025). A auditoria interna é um processo que analisa e controla os registros e operações de uma empresa, seja ela privada ou pública, com o objetivo de identificar desvios, melhorar processos e garantir que as atividades estejam alinhadas ao planejamento, sendo realizada por funcionários da própria organização, mas de forma independente, para garantir uma análise imparcial (Silva, 2024). Já, a auditoria externa utiliza-se da revisão contábil e financeira para fins de opinião e orientação sobre situações patrimoniais, sendo realizada por um auditor sem vínculo formal com a entidade (Lopes, 2022).

Ademais, todos os tipos de organizações são passíveis de auditoria interna ou externa, independente do porte ou segmento, porém, a legislação nacional, por meio da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, determina a obrigatoriedade da auditoria externa para as companhias abertas, e evidencia a importância de que este segmento de empresas seja auditado (Carmo, 2024). Em relação ao setor público, a auditoria atua como um pilar fundamental para a eficiência da gestão estatal em busca de garantir que os recursos públicos sejam aplicados de forma regular, legal, eficaz e eficiente, conforme determinam os princípios constitucionais (Silva; Hammes Junior; Pizzorno, 2025).

É importante destacar que a auditoria interna no setor público é uma ferramenta essencial para uma gestão eficaz, contribuindo para o controle, transparência e melhoria dos processos administrativos e financeiros, além de ajudar na prevenção de fraudes e erros, otimizar o uso de recursos e promover a transparência na prestação de contas, sendo fundamental para combater a corrupção e garantir a eficiência na gestão dos recursos públicos (Machado, 2024). Esse controle provê à administração pública os meios para auxílio à observância e cumprimento de normas, a proteção do patrimônio, a eficiência no gasto dos recursos públicos e o alcance do interesse social (Nakano, 2017).

Assim, a opinião do auditor sobre os controles internos permite planejar ações, avaliar sistemas de controle e coletar evidências que comprovem as informações, atendendo às necessidades dos usuários e evitando fraudes ou falhas no sistema (Filó; Pereira; Costa, 2020). Logo, o objetivo do estudo foi identificar os benefícios e os desafios da auditoria interna em órgãos públicos, visando melhorar a eficiência, a transparência e a confiabilidade dos processos e controles internos.

Por conseguinte, o estudo se justificou devido a importância da auditoria governamental que transcende o simples cumprimento de normas e regulamentos, pois está profundamente ligada a execução de uma administração pública transparente que atenda às

necessidades e expectativas da sociedade de forma ética e eficiente (Silva; Hammes Junior; Pizzorno, 2025).

Para alcançar o objetivo proposto foi realizada uma revisão bibliográfica baseada em pesquisas acadêmicas selecionadas por meio do Google Acadêmico. A estrutura do artigo foi dividida em seções composta por essa Introdução, seguida pelo Referencial Teórico que apresentou os conceitos sobre auditoria interna, seus princípios e sua importância. Em seguida, foram apresentados os aspectos metodológicos do estudo e os resultados encontrados na literatura. Por fim, foram apresentadas as considerações finais e sugestões para futuras pesquisas.

2 AUDITORIA E O SETOR PÚBLICO

A auditoria é um processo sistemático de exame e avaliação das atividades desenvolvidas por uma organização ou setor específico, com o objetivo de verificar se as operações estão sendo conduzidas conforme as diretrizes previamente estabelecidas, garantindo a eficácia da implementação e a adequação das práticas adotadas (Dutra *et al.*, 2025). A função da auditoria contábil é exercida por meio da análise criteriosa dos processos contábeis e financeiros da entidade (Silva, 2024).

O auditor tem como responsabilidade avaliar a consistência, integridade e conformidade das demonstrações financeiras, por meio da obtenção de evidências que sustentem as informações nelas apresentadas, com objetivo de assegurar que os relatórios contábeis reflitam de forma fidedigna a posição patrimonial e financeira da organização (Feitosa, 2024).

A auditoria pode ser classificada em interna e externa, sendo a interna realizada por profissionais vinculados à própria entidade, com foco na melhoria dos controles internos e da eficiência operacional, enquanto a externa é conduzida por auditores independentes, com o intuito de atestar a veracidade das demonstrações financeiras apresentadas ao público externo (Silva, 2024).

Conforme Silva *et al.* (2025), a auditoria externa é uma atividade técnica voltada para a verificação da integridade, consistência e conformidade das demonstrações contábeis que, por meio da aplicação de procedimentos específicos, tem como finalidade emitir um parecer sobre a adequação das informações contábeis em relação aos Princípios Fundamentais de Contabilidade e às normas contábeis vigentes no Brasil. Essa auditoria é realizada por profissionais ou empresas especializadas que não mantêm vínculo com a empresa auditada,

pois, a independência assegura a imparcialidade do processo, garantindo que os resultados não estejam sujeitos a interesses internos ou pressões da entidade auditada (Feitosa, 2024).

Por outro lado, a auditoria interna é caracterizada por ser realizada por profissionais qualificados pertencentes à própria organização e tem como principal função verificar o cumprimento das normas internas e, quando aplicável, da legislação vigente, atuando como um instrumento de controle e prevenção (Silva, 2024). Além disso, conforme Feitosa (2024), o auditor interno possui um papel consultivo, contribuindo para a melhoria dos processos organizacionais ao identificar falhas e propor soluções que fortaleçam a eficiência e a governança da empresa.

No setor público, a auditoria auxilia no monitoramento como um instrumento de gestão para auxiliar no desempenho adequado das atribuições legais, com intuito de garantir o cumprimento dos princípios constitucionais de eficiência, ética e conformidade legislativa (Alves, 2025). A auditoria interna constitui um elemento fundamental para a promoção de uma gestão pública eficiente, transparente e responsável e sua implementação em órgãos públicos contribui diretamente para o fortalecimento da governança, a melhoria dos serviços prestados e o aumento da confiança por parte da sociedade nas instituições públicas (Medeiros *et al.*, 2025).

Com a promulgação da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), tornou-se imprescindível a implementação de Unidades de Controle Interno nos entes públicos, visto que essa exigência visou assegurar a fiscalização e a correta aplicação dos recursos públicos, promovendo maior eficiência na gestão financeira e garantindo que os investimentos atendam, de fato, às demandas e necessidades da sociedade (Santiago, 2023).

Dessa forma, a auditoria interna assegura a observância de normativos, a proteção do patrimônio público, a eficiência na aplicação dos recursos públicos, a fidedigna prestação de contas, o alcance dos resultados e o cumprimento do interesse social, contribuindo para a prevenção de erros, fraudes e corrupção (Alves, 2025). Ademais, a LC nº 101/2000 objetivou normatizar a gestão fiscal, estabelecendo diretrizes para a responsabilidade na administração dos recursos financeiros pelos poderes e entes públicos, incluindo aqueles pertencentes à Administração Indireta (Brasil, 2000) e, com isso, o controle interno passou a ser um forte aliado para a gestão pública.

Assim, a auditoria interna no setor público caracteriza-se por um processo estruturado de coleta e análise de evidências, com o objetivo de avaliar se as informações

relacionadas a um determinado objeto estão em conformidade com os critérios estabelecidos com a legislação (Santiago, 2023). A auditoria interna, fundamentada como controle interno, encontra respaldo no Artigo 76, da Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964, na Constituição Federal de 1988, na Lei Complementar nº 101/2000, além de configurar uma indicação do compromisso da administração pública com a política de combate à fraude, com a ética, com a integridade e com controles de corrupção eficientes e eficazes (Arruda, 2025).

O setor público brasileiro, como os demais segmentos, tem passado por diversas transformações e inovações, especialmente em relação às funções estatais, às estratégias de atuação e a provisão e qualidade de serviços públicos, com intuito de fortalecer a *accountability*, a credibilidade, a confiança e a transparência das contas públicas, sendo o controle interno um aliado para isso (Souza; Gonçalves; Ferreira, 2026).

Contudo, a auditoria no setor público desempenha o papel de mediadora entre a delegação de autoridade concedida aos gestores públicos eleitos e a confiança depositada pela sociedade nesses gestores e, por isso, tem a função de acompanhar e avaliar minuciosamente a administração dos recursos públicos, a prestação de contas e, assim, assegurar o controle dos riscos inerentes à gestão pública (Silva; Hammes Junior; Pizzorno, 2025). Segundo Ferreira (2022), a utilização da auditoria interna no setor público aumentou muito devido às exigências da sociedade por transparência dos recursos públicos, o que pode ser facilmente alcançado com o auxílio da auditoria.

Para Santiago (2023), como não há uma delimitação adequada para o setor de controle interno e a auditoria governamental, é comum que a Controladoria do ente público realize a tarefa de analisar os programas provenientes da sua jurisdição, ou seja, as auditorias internas são realizadas pelos órgãos de controle interno de cada entidade, embora sejam ações distintas.

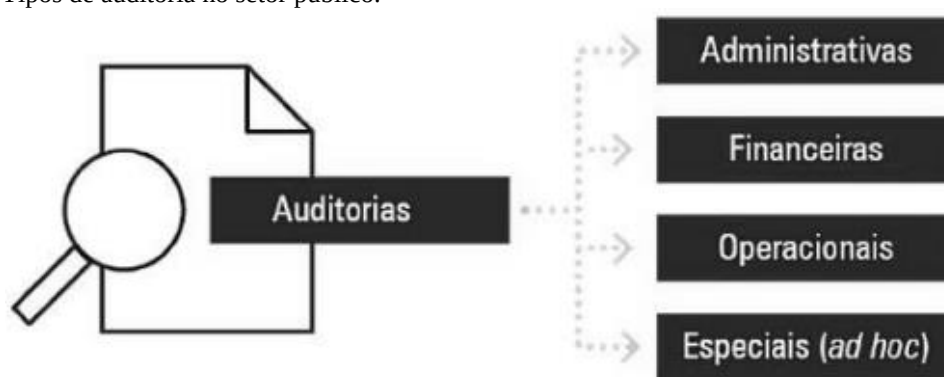
De acordo com Rozario (2026), o controle interno é um sistema estruturado de políticas, procedimentos e práticas gerenciais destinado a garantir a integridade das ações públicas, a confiabilidade das informações e a conformidade normativa, sendo um componente essencial da governança, enquanto que a auditoria interna é uma estratégia de governança atuando de forma independente e sistemática na avaliação da eficácia dos processos internos, contribuindo na promoção da melhoria contínua dos controles internos.

Com base nisso, cabe à auditoria interna averiguar se os programas de fato estão sendo avaliados pela administração, e se as medidas de controle interno estão sendo tomadas a fim de que os processos de gestão pública sejam realizados de acordo com os princípios

da Administração Pública, especialmente em relação a legalidade e a moralidade, além do cumprimento das normas pertinentes (Santiago, 2023). Para Ferreira (2022), os órgãos públicos alcançam transparência quando auxiliados pela auditoria, pois, suas atividades servem como identificação de que todos os procedimentos internos estão sendo devidamente seguidos, além da constatação de que todos os dados registrados merecem credibilidade.

Para tanto, Silva, Hammes Junior e Pizzorno (2025) citam que as auditorias especializadas podem ser categorizadas de várias formas e, na esfera da administração pública, pode ser dividida em quatro categorias distintas, conforme demonstra a Figura 1.

Figura 1: Tipos de auditoria no setor público.



Fonte: Silva; Hammes Junior; Pizzorno, 2025

Silva, Hammes Junior e Pizzorno (2025) salientam que a Auditoria Administrativa ou de Gestão avalia se as atividades e operações públicas estão em conformidade com as leis, regulamentos e políticas aplicáveis; a Auditoria Financeira ou Contábil revisa e avalia as demonstrações financeiras da entidade governamental; a Auditoria Operacional ou de Processos se concentra na revisão das operações e processos para avaliar a eficácia, eficiência e economia das atividades, identificando oportunidades de melhoria; já, a Auditoria Especial ou *Ad Hoc* atende a necessidades específicas ou circunstâncias especiais e, geralmente, são realizadas em resposta a eventos ou questões específicas que requerem investigação.

Em complemento, Suzart (2023) cita três tipos de auditoria governamental, sendo eles a auditoria financeira; a auditoria operacional e a auditoria de conformidade, embora ressalte que, alinhado ao contexto do setor público, a combinação de mais um tipo de auditoria (auditorias especiais) propicia uma melhor avaliação do objeto específico a ser auditado. Embora, possa-se nomear vários tipos de auditorias, o que realmente importa é que, quando a atuação é no setor público a importância da auditoria interna aumenta, pois, o

patrimônio público é propriedade de todos e deve ser controlado por toda a sociedade, que cada vez mais exige a transparência dos gastos públicos (Ferreira, 2022).

Enfim, Suzart (2023) esclarece que a auditoria interna é de extrema importância para o setor público e deve se ocupar de avaliações que envolvam os sistemas gerenciais, a confiabilidade das demonstrações contábeis e os relatórios orçamentários, para contribuir com a eficiência e a economia das atividades organizacionais, pois deve garantir a integridade e a qualidade das informações financeiras do ente público.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para alcançar o objetivo proposto, a pesquisa foi desenvolvida por meio de uma revisão bibliográfica, caracterizando-se como um estudo exploratório, com abordagem qualitativa, tendo como foco identificar qual a importância e os benefícios da adoção da auditoria interna cotidiana em órgãos públicos, visando à melhoria da eficiência, transparência e confiabilidade dos processos e controles internos.

Toda a investigação foi realizada por meio da plataforma do *Google Acadêmico*, utilizando como critério de busca palavras chaves relacionadas ao tema, tais como: “auditoria interna”, “setor público”, “controle interno”, “administração pública”, “governança pública”, “Lei de Responsabilidade Fiscal” e “transparência”. A seleção foi feita a partir da leitura dos títulos, resumos e objetivos dos estudos selecionados. Como critério de inclusão adotou-se trabalhos completos, acesso público, publicados nos últimos cinco anos.

O processo de busca e seleção foi realizado nos meses de junho e julho de 2026. Foram excluídas da análise as fontes que apresentavam informações repetitivas, superficiais ou desatualizadas, bem como aquelas sem comprovação ou credibilidade acadêmica. A análise dos dados obtidos foi feita de forma interpretativa, com foco na identificação de conceitos, fundamentos legais e boas práticas relacionadas à auditoria interna governamental.

Um fato observado durante a busca e seleção de pesquisas anteriores foi a quantidade de resultados em que figuram a Auditoria Baseada em Riscos (ABR) como principal método de auditoria interna para o setor público, o que motivou os pesquisadores a incluírem um tópico sobre o método. Assim, as informações coletadas subsidiaram a construção do referencial teórico e das discussões apresentadas ao longo do estudo, permitindo alcançar os

objetivos propostos de forma estruturada e fundamentada. Assim, o Quadro 1 listou as principais pesquisas que foram utilizadas para embasamento e discussão.

Quadro 1 – Estudos incluídos na revisão bibliográfica sobre auditoria interna no setor público.

	AUTOR(ES)	TÍTULO	CONTRIBUIÇÃO PRINCIPAL
1	Souza; Gonçalves; Ferreira, 2026	A influência da estrutura de controle interno na opinião de auditoria do setor público.	Atividade de auditoria interna realizada por profissional capacitado e qualificado tende a melhorar a credibilidade da gestão pública.
2	Alves, 2025	Auditoria Interna no Setor Público: uma análise da formação dos profissionais atuantes em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.	A auditoria interna impede irregularidades, acompanha e verifica os controles internos e confere as informações e documentos, como notas fiscais, contratos, recibos e outros, além de averiguar o patrimônio e os ativos do ente público.
3	Arruda, 2025	Controle Interno: o controle interno como ferramenta de governança, no combate à corrupção, no poder executivo do estado do Tocantins.	A auditoria interna governamental deve ser uma atividade, independente e objetiva de avaliação e de consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações, a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos públicos.
4	Silva; Hammes Junior; Pizzorno, 2025	Auditoria Interna Governamental: A Importância do Auditor Independente no Processo de Governança, Avaliação e Controle de Riscos no Setor Público.	A auditoria interna desempenha um papel de destaque na fiscalização do setor público, desvelando-se como um pilar fundamental nos processos de governança, avaliação e controle de riscos que permeiam a gestão governamental.
5	Medeiros <i>et al.</i> , 2025	Fortalecendo a qualidade na auditoria interna para promover a integridade pública: o papel do programa de gestão e melhoria da qualidade do DenaSUS.	A auditoria interna de alta qualidade contribui para o fortalecimento da integridade e credibilidade da gestão, além de impulsionar a confiança dos cidadãos nos serviços públicos prestados.
6	Rodrigues, 2025	A contribuição da Auditoria Interna, Gestão Estratégica e Gestão de Risco no Modelo de Governança na Administração Pública Federal Brasileira.	A auditoria interna atua sobre os sistemas de controle interno e sobre os processos de gestão das instituições a que se vinculam; sua importância deriva da missão de propagar benefícios à gestão organizacional, estabelecer normas e padrões que possibilitam melhorias na eficiência e eficácia no processo de governança pública.
7	Machado; Carneiro, 2024	A auditoria baseada em riscos no controle interno da administração pública brasileira: O caso da Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais.	A auditoria interna é uma atividade formal em que se averigua a eficácia e a veracidade de atividades, procedimentos e/ou processos ou atos praticados pelas organizações públicas, sendo um instrumento determinante no cumprimento das atribuições dos órgãos de controle no país, tendo em perspectiva contribuir para a melhoria do desempenho da Administração Pública.
8	Macêdo <i>et al.</i> , 2023	Um olhar global sobre a qualificação técnica na gestão	A auditoria interna otimiza os processos com intuito de mitigar o mau uso dos insumos,

		pública: ênfase nas ações de auditorias internas.	desburocratizar tarefas do dia a dia, diminuir custos excessivos entre outros fatores.
9	Suzart, 2023	Auditoria financeira é assunto da auditoria interna?	A auditoria interna pública tem se destacado nos últimos anos devido a sua crescente importância como parte do sistema de gestão e controle das organizações governamentais, por auxiliar a gestão em melhorias na transparência e no uso eficiente dos recursos públicos.
10	Santiago, 2023	O papel da auditoria interna na implementação e aprimoramento do <i>compliance</i> no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Federal.	A prática da auditoria interna é um pilar para a implementação e aprimoramento do <i>compliance</i> no setor público, além de ser um instrumento facilitador do controle social.
11	Kinzler; Mello, 2023	Influência do controle interno na efetividade da governança pública nos municípios paranaenses.	A Controladoria pública deve adotar práticas que envolvam as áreas de Gestão de Riscos, Auditoria Interna, Comitê de Auditoria, Controles Internos, Orçamento, Administração Financeira e Treinamento.
12	Fusco; Cruz, 2022	Auditoria interna governamental baseada em riscos: processos de institucionalização.	A auditoria interna fornece avaliação objetiva de que os maiores riscos do negócio são gerenciados adequadamente e fornece a avaliação de que a estrutura de gerenciamento de riscos e controle interno estão operando de forma eficaz.
13	Mattar; Fonseca, 2022	Melhorias no sistema de controle interno, para o apoio ao controle externo, pela implantação de auditoria interna governamental.	Controle interno e auditoria interna devem se complementar para garantir a boa gestão dos recursos públicos.
14	Ferreira, 2022	A Auditoria Contábil Interna como instrumento de apoio para tomada de decisão na Administração Pública.	A auditoria contábil interna age como um instrumento de apoio para a tomada de decisão na administração pública.

Fonte: Dados da pesquisa, 2026.

Foi possível observar que os estudos selecionados abordam temas complementares, como auditoria baseada em riscos, governança, tecnologia e capacitação técnica. Essa diversidade de enfoques permitiu construir uma visão abrangente sobre a auditoria interna governamental, evidenciando avanços conceituais e práticos relevantes.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise da literatura científica com intuito de identificar os benefícios e os desafios da auditoria interna em órgãos públicos revelou diversos fatores que influenciam a implementação e o fortalecimento dessa ação além de destacar a adoção de metodologias

modernas, a capacitação técnica e o uso de tecnologias da informação, conforme apresentando nos tópicos seguintes.

4.1 Benefícios da Auditoria Interna para o Setor Público

De acordo com Souza, Gonçalves e Ferreira (2026), a implementação voluntária de um setor de auditoria interna com uma estrutura robusta e atuação alinhada ao controle interno influencia o relatório emitido pelas auditorias externas municipais aumentando a credibilidade da gestão, além de que esse alinhamento influencia significativamente nos resultados e na governança pública.

Para Alves (2025), a prática rotineira da auditoria interna possibilita a detecção de excessos de controle e controles inadequados, identifica oportunidades de melhoria de eficiência e economia nas operações e ineficiências ou desperdícios nos processos, além de ser uma ferramenta para o fortalecimento da democracia, pois contribui com a melhoria dos controles internos, atua no processo de transparência e controle social, proporciona a prestação de contas e minimiza fraudes e erros.

Em complemento, Arruda (2025) enfatiza que a auditoria interna é um fator crítico para o sucesso governamental devido as mudanças do cenário de gestão de riscos, controles internos e governança pública no que diz respeito ao combate a fraudes e corrupção. Para Silva, Hammes Junior e Pizzorno (2025), quando os gestores públicos implementam as recomendações emitidas pelos auditores internos, são observados benefícios significativos para o ente público, incluindo a economia de recursos públicos, o aumento na eficiência e na melhoria da qualidade dos produtos e serviços estatais prestados à sociedade.

Com base nisso, a importância que o ente público atribui à auditoria interna é uma indicação do compromisso da administração com políticas e planos de combate à fraude, a gestão de riscos, com ética, integridade e com controles efetivos contra a corrupção (Arruda, 2025). Logo, os resultados da auditoria interna originam impactos positivos para a gestão pública a partir da implementação, pelos gestores, das recomendações emitidas por meio da prática cotidiana da auditoria, refletindo uma colaboração eficaz entre os gestores e os auditores internos (Silva; Hammes Junior; Pizzorno, 2025).

Ademais, ao alinhar as práticas e ações da auditoria interna com um propósito institucional bem definido, Medeiros *et al.* (2025), definem que a prática auditora tem como premissas evitar discrepâncias e inconsistências na função pública, promover práticas éticas e transparentes, moralmente justificáveis e socialmente aceitáveis para, com isso, fortalecer

a confiança dos cidadãos nas instituições públicas e reforçar a legitimidade para alcançar os objetivos e contribuir para a melhoria da gestão e da capacidade de servir ao interesse público.

De acordo com Rodrigues (2025), a atuação da auditoria interna no setor público possibilita a avaliação dos procedimentos administrativos e das estruturas organizacionais, além de validar os processos realizados, identificar o excesso de controle que tende a gerar desperdícios, morosidade e elevação de gastos e também serve de apoio aos órgãos de controle externo. Para Machado e Carneiro (2024), a auditoria interna é uma atividade formal para averiguar a eficácia e a veracidade de atividades, procedimentos e/ou processos ou atos praticados pelos entes públicos, por meio da análise de documentos e registros, entre outros elementos, para que sejam elaboradas recomendações de adequações ou melhorias para a atuação pública.

Para Macêdo *et al.* (2023), é inegável a importância das auditorias internas para a gestão pública, visto que são uma ferramenta essencial para o fortalecimento da governança, a proteção dos recursos públicos e o atendimento às demandas sociais, pois, ao integrar práticas eficazes, os governos comprovam seu compromisso com a transparência, a responsabilidade fiscal e a excelência na prestação de serviços públicos, possibilitando a construção de uma gestão pública eficiente, ética e alinhada aos interesses da sociedade.

De acordo com Rodrigues (2025), o acompanhamento e implementação das recomendações feitas pela auditoria deve ser feito de forma cotidiana pelo gestor público, para que não sejam esquecidas, além de que, os prazos propostos devem ser cumpridos e os resultados precisam ser monitorados, tudo em virtude da eficiência dos serviços estatais. Para Suzart (2023), a auditoria interna governamental possui o papel de avaliar de forma objetiva e independente os controles internos para melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento, controle e governança de uma entidade.

Para Machado e Carneiro (2024), as auditorias são instrumentos que analisam os mecanismos de controle em uso nas organizações públicas e contribuem para o aperfeiçoamento da alocação dos recursos nas políticas por elas implementadas, sendo uma atividade independente e objetiva de avaliação e consultoria, desenvolvida para adicionar valor e melhorar as operações, com o intuito de auxiliar a gestão na realização dos objetivos, no aprimoramento dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos.

Santiago (2023) salienta que os benefícios da prática de auditoria interna para o setor público são inúmeros, tanto para o ente quanto para a sociedade, pois, internamente, possibilita-se o controle social, um autocontrole que colabora para a aplicação prática dos princípios da gestão pública, enquanto que externamente, impacta na formação de uma cultura de participação social, pois, por meio de relatórios e análise é possível impulsionar uma gestão íntegra.

Para Fusco e Cruz (2022), a auditoria interna tem a missão principal de assessorar a alta administração no desempenho de suas funções, por meio do exame e avaliação da adequação e eficácia dos controles internos. Mattar e Fonseca (2022) concordam com isso e complementam que o sistema de controle interno apoiado e em conjunto com a auditoria interna têm efeito positivo na qualidade das demonstrações financeiras, pois, a governança pública ganha mais relevância, ao propiciar a otimização dos resultados aos cidadãos usuários dos serviços públicos e agentes públicos.

Para Kinzler e Mello (2023), a auditoria interna desempenha um papel crucial na promoção da governança pública eficaz, pois a presença de sistemas de controle interno robustos alinhados às práticas cotidianas de auditoria estão associados a melhoria da governança, maior transparência e responsabilidade na gestão dos recursos públicos.

Além disso, Ferreira (2022) atribui que são funções essenciais da auditoria interna a observação da legislação específica e as normas relacionadas ao setor público, a verificação do cumprimento dos princípios fundamentais de planejamento, coordenação, delegação de competência e controle, pelos órgãos e entidade, a avaliação e exame das transferências de recursos orçamentários e financeiros e o exame da execução dos programas de governos, contratos, convênios e acordos, tudo em função de uma gestão transparente e ética que atenda aos interesses da coletividade.

4.2 Desafios da Auditoria Interna para o Setor Público

Entretanto, a adoção de auditoria interna não setor público enfrenta desafios para sua implementação efetiva, pois, o desempenho inadequado, em termos de recursos, tamanho, independência financeira e o tipo de entidade, reduz a probabilidade de sucesso em caso de auditorias externas realizadas pelos órgãos fiscalizadores dos entes públicos (Souza; Gonçalves; Ferreira, 2026).

Além disso, há de se considerar os desafios e problemas estruturais de implantação e manutenção, como a insuficiência de pessoal qualificado, resistência às mudanças, falta de

colaboração e problemas com o processo decisório, assim, é necessário o incentivo à formação técnica complementar, visto que a busca por conhecimentos permitem o exercício da auditoria interna com excelência, zelando pelos interesses da gestão pública e pelas exigências da governança pública em prol da sociedade (Alves, 2025).

De acordo com Arruda (2025), é necessário reconhecer a implantação da auditoria interna como um desafio para se estabelecer e operacionalizar sistemas de avaliação e controle que sejam exequíveis para o segmento público e que não limitem a ação do gestor público, além de que eles devem promover a transparência e considerar a dinâmica da relação entre a sociedade e o governo, permitindo ao cidadão usufruir os serviços públicos eficientes de forma oportuna.

Silva, Hammes Junior e Pizzorno (2025) ressaltam a importância da independência no exercício da auditoria, visto que o auditor deve ter autonomia e liberdade para apontar os erros a serem resolvidos, sendo isso um dos pilares que sustentam a integridade e a credibilidade das atividades auditoras, logo, a atuação limitada do auditor independente na esfera governamental configura um obstáculo prático, pois contradiz a função de identificar erros e fraudes para garantir uma gestão ética.

Assim, Arruda (2025) enfatiza como desafios a serem enfrentados para o sucesso da auditoria interna a necessidade de fortalecer a autonomia do auditor, a adoção de indicadores de desempenho e o aprimoramento dos mecanismos de governança, para, dessa forma, embasar melhorias nos processos e controles internos e no fortalecimento da transparência e eficiência pública. Para Suzart (2023), o contexto global de mudanças e desafios cotidianos afeta os profissionais de auditoria, que devem buscar aperfeiçoamento contínuo para a atuação profissional com intuito de auxiliar a gestão a ser mais eficiente, eficaz e econômica, tornando as políticas públicas mais efetivas e garantindo melhorias nas ações à sociedade.

Entretanto, Santiago (2023) enfatiza que as características e distorções culturais peculiares aos entes públicos representam obstáculos na promoção de mudanças, inovações tecnológicas e na formação de valores e crenças, devido ao apego às regras, às rotinas e ao poder, da valorização hierárquica, centralização, corporativismo e paternalismo nas relações funcionais, da desconsideração dos avanços, da descontinuidade administrativa, da perda de tecnologia e da desconfiança generalizada, sendo esses aspectos os maiores entraves para a implementação da auditoria governamental plena.

Mesmo com todas as dificuldades, Silva, Hammes Junior e Pizzorno (2025) reforçam o papel estratégico do auditor interno independente nos processos de fiscalização, avaliação

e controle de riscos relacionados à gestão dos recursos públicos e, ressaltam sua relevância para a promoção da transparência, da responsabilidade e da eficiência no setor estatal.

Em contrapartida, Ferreira (2022) esclarece que um dos maiores problemas enfrentados na auditoria pública é o fato de os poderes não gostarem de ser fiscalizados, mesmo que a auditoria interna governamental seja uma ferramenta efetiva de controle social formada por um conjunto de técnicas e procedimentos que objetivam examinar a adequação e eficácia dos controles internos, das informações contábeis, financeiras, físicas e operacionais do patrimônio público.

Para Medeiros *et al.* (2025), os maiores desafios da implementação da auditoria interna no setor público dizem respeito à priorização das auditorias, à manutenção e melhoria de qualidade e à abrangência da realização de atividades, considerando as limitações de recursos financeiros, além de reconhecer desafios como a resistência à mudança, as dificuldades na sensibilização, a participação e o compromisso dos envolvidos ao longo do tempo.

Fusco e Cruz (2022) complementam que, para a efetiva implementação da auditoria interna governamental, principalmente a baseada em riscos (ABR), vai além da simples normatização, pois o sucesso dependerá de parâmetros adequados de governança, recursos estratégicos, revisão de processos, adequação de sistemas, realização de treinamentos, ampliação da transparência, além da superação da resistência de diversos envolvidos.

Mattar e Fonseca (2022) esclarecem que mesmo que o ente não possua um setor específico para auditoria interna, seus processos podem ser realizados pelo responsável pelo Controle Interno, visto que, embora a auditoria possua enfoque no gerenciamento de riscos corporativos, o Controle Interno pode utilizar as orientações do Tribunal de Contas do Estado em suas análises para melhorar a gestão financeira e patrimonial do ente público.

Para Rodrigues (2025), um dos grandes desafios da auditoria pública é envolver a sociedade de forma efetiva, no intuito que os serviços públicos sejam prestados da melhor maneira possível e com menor probabilidade de riscos, pois, a partir de uma nova perspectiva de controle, a gestão pública contemporânea tem ênfase na mudança de comportamento da gestão responsável pela normalização e fiscalização de temas ou segmentos específicos da administração, sendo a auditoria um instrumento melhoria nos processos governamentais.

Ademais, Medeiros *et al.* (2025), esclarecem que, ao identificar e enfrentar os obstáculos para a implementação da unidade de auditoria interna, ela poderá maximizar as chances de sucesso na promoção da cultura de qualidade e excelência e, o comprometimento

contínuo da gestão com o monitoramento, a avaliação e a adaptação das estratégias de implementação são essenciais para garantir a sustentabilidade e a eficácia ao longo do tempo.

A partir disso, Mattar e Fonseca (2022) verificaram que é essencial realizar estudos periódicos sobre esses processos, a fim de seguir o princípio da eficiência, e manter o controle para se atingir os objetivos, assim, recomendam a implementação de instruções normativas para conduzir os processos, além de reconhecerem que houve um avanço no nível de maturidade nas relações entre os Controles Internos dos entes públicos e os controles externos fiscalizadores, no que diz respeito a avaliação da conformidade, transparência e desempenho da gestão pública.

4.3 Auditoria Baseada em Riscos - ABR

Embora a literatura aponte alguns tipos de auditoria interna a serem realizadas no setor público (Silva; Hammes Junior; Pizzorno, 2025), é o método de auditoria baseada em riscos (ABR) que se destacou nos estudos anteriores selecionados (Machado; Carneiro, 2024; Maia; Oliveira, 2020; Fusco; Cruz, 2022; Brito, 2016). Porém, Machado e Carneiro (2024) alertam que, ao implementar a ABR, esse método se apresenta como um desafio para os órgãos de controle interno, pois sua realização requer uma mudança de natureza estrutural, técnica e operacional, exigindo um conhecimento amplo do funcionamento das organizações auditadas e de seus objetivos principais.

De acordo com Santos (2022), a auditoria baseada em riscos (ABR) é um método que associa a auditoria interna ao arcabouço global de gestão de riscos organizacional, ou seja, ela identifica, analisa, avalia, trata e monitora os riscos que podem atrapalhar o alcance dos objetivos e, por isso, busca contribuir para o melhorar o desempenho do ente, identificando oportunidades, reduzindo a probabilidade e/ou impacto dos riscos inerentes, e apoiando princípios éticos e às normas legais vigentes.

A implementação da ABR tem sido uma estratégia eficaz para aprimorar o controle interno na gestão pública, visto que permite uma abordagem mais proativa na identificação de riscos e na alocação de recursos de auditoria, resultando em maior eficiência e eficácia nos processos de controle (Machado; Carneiro, 2024). Ademais, é um método reconhecido por instituições internacionais como o Instituto de Auditores Internos (IIA), e vem sendo incorporada por órgãos de controle, como a Controladoria-Geral da União (CGU) e o Tribunal de Contas da União (TCU), instituições que estimulam sua aplicação para fortalecer

os mecanismos de controle interno e promover uma gestão pública mais eficiente e transparente (Fusco; Cruz, 2022).

Entretanto, a adoção da ABR enfrenta desafios significativos, pois, conforme Brito (2016), a existência de uma estrutura de gestão de riscos inadequada na organização é um dos principais obstáculos para a implementação eficaz da ABR, além da falta de aceitação e entusiasmo por parte dos membros da alta administração e a ausência de uma política formal de gestão de riscos no ente público também são fatores que dificultam a adoção dessa abordagem.

Por outro lado, a ABR oferece benefícios significativos para a administração pública, pois permite uma alocação mais eficiente dos recursos de auditoria, concentrando esforços nas áreas de maior risco e potencial impacto, além de contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais, promovendo uma cultura de gestão de riscos e fortalecendo a governança institucional (Maia; Oliveira, 2019).

Contudo, para superar os desafios associados à implementação da ABR, é fundamental que as organizações públicas invistam na capacitação técnica de seus profissionais e no desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para a gestão de riscos, pois, a adoção de políticas formais de gestão de riscos e o engajamento da alta administração são essenciais para o sucesso e para a promoção de uma gestão pública mais eficiente, transparente e responsável (Brito, 2016).

Ademais, a qualificação dos auditores internos é fundamental para o sucesso da auditoria, pois, a falta de capacitação técnica compromete a qualidade das auditorias e a confiança nas informações produzidas, logo, os investimentos em desenvolvimento profissional são ações essenciais para fortalecer a auditoria interna (Ribeiro, 2019). Para Macêdo *et al.* (2023), a capacitação contínua dos auditores internos é essencial para acompanhar as constantes transformações legislativas e práticas de governança pública, visto que a atualização contínua promove maior eficiência na identificação de riscos, fortalece os controles internos e contribui diretamente para a melhoria dos processos de gestão pública.

Além disso, deve se considerar as desvantagens associadas à capacitação técnica, como os custos financeiros e o tempo exigido pelos treinamentos, visto que há resistência de servidores, principalmente à modalidade digital de aprendizado, como o *e-learning*⁵, por

⁵ *Eletronic learning* é uma modalidade de ensino que surgiu no meio educacional e abrange um método de educação corporativa *on-line*, tendo sua origem a partir de necessidades de qualificar colaboradores que não dispunham de tempo para se instruírem de forma presencial (Mendes; Lima; Araújo, 2022).

fatores como falta de motivação, preferência por interação presencial e complexidade das plataformas, e isso tende a comprometer a efetividade dos programas de capacitação institucional (Mendes; Lima; Araújo, 2022).

Para Machado (2024), a incorporação de tecnologias da informação nas atividades de auditoria interna contribui para a melhoria da transparência e eficiência nos processos de controle, pois o uso de ferramentas digitais permite a análise de grandes volumes de dados e a identificação de padrões que podem indicar irregularidades, facilitando a tomada de decisões informadas. Por outro lado, a implementação de tecnologias apresenta desafios, pois a dependência excessiva de sistemas automatizados pode levar à negligência de aspectos qualitativos importantes e à falta de compreensão sobre o funcionamento das ferramentas pode resultar em interpretações equivocadas dos dados (Silva, 2023).

Para Santos (2022), a Auditoria Baseada em Riscos foi o desenvolvimento histórico mais significativo da atividade de auditoria interna e possui o potencial de alavancar para níveis altíssimos a reputação e o valor agregado da profissão de auditor, pois a ABR tem papel relevante por examinar os controles internos e se estes estão alinhados aos objetivos, políticas e normas internas da organização, visando promover a eficiência e a eficácia dos processos e a proteção do patrimônio público.

Porém, Machado e Carneiro (2024) ressaltam que a mudança no modo de fazer auditoria demanda do auditor uma precisão e conhecimento técnico mais elevados, além de alterar os objetivos e, especialmente, os resultados dos trabalhos, pois a ABR reveste-se de maior complexidade que as auditorias convencionais ou de conformidade, uma vez que, para que possa ocorrer de forma efetiva, depende de fatores não apenas internos, mas também externos, em especial da colaboração da alta gestão dos órgãos auditados.

Assim, a auditoria interna, seja a ABR ou a adoção de outros métodos, contribuem para a melhoria da governança pública (Medeiros *et al.*, 2025). Por isso é essencial esclarecer que a Governança Pública é fundamentada em princípios essenciais que orientam a atuação da administração pública e, de acordo com o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, Art. 3º, seus princípios incluem a capacidade de resposta, a integridade, a confiabilidade, a melhoria regulatória, a prestação de contas e responsabilidade, e a transparência (Brasil, 2017).

De acordo com Meira e Silva (2020), responsáveis por elaborar o Referencial Técnico sobre Governança Pública, destacam que a governança no setor público compreende os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar

e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade. Logo, o Quadro 2 apresenta, de forma sintética, a relação entre os princípios de governança pública definidos no Decreto nº 9.203/2017, e as contribuições da auditoria interna para o fortalecimento da gestão pública.

Quadro 2 - Auditoria Interna e os Princípios de Governança Pública (Decreto nº 9.203/2017).

	PRINCÍPIO	DEFINIÇÃO	CONTRIBUIÇÃO DA AUDITORIA
1	Capacidade de resposta	Atender com agilidade às demandas da sociedade.	- Identifica gargalos operacionais; - Sugere soluções tempestivas; - Acelera a adaptação da entidade a novas demandas sociais ou legais.
2	Integridade	Agir com retidão, ética e honestidade.	- Promove a cultura ética; - Combate desvios por meio de testes de controles; - Valida a eficácia de programas de conformidade e anticorrupção.
3	Confiabilidade	Gerar segurança e credibilidade nas informações e atos.	- Assegura que relatórios financeiros e gerenciais expressem a realidade exata; - Reduz erros e distorções em dados cruciais para a tomada de decisão.
4	Melhoria regulatória	Buscar o aprimoramento contínuo das normas e regras.	- Avalia os impactos de normativos internos e procedimentos operacionais; - Recomenda a simplificação e desburocratização de regras ineficientes.
5	Prestação de contas e responsabilidade	Assumir os atos praticados e prestar esclarecimentos (<i>accountability</i>).	- Verifica se os gestores justificam adequadamente o uso de recursos públicos; - Delimita com clareza papéis, deveres e o cumprimento de metas institucionais.
6	Transparência	Dar visibilidade às ações do governo.	- Assegura a precisão das informações divulgadas às partes interessadas e órgãos de controle; - Inspetiona o acesso adequado a dados públicos e a relatórios de gestão.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados da pesquisa, 2026.

Dado que a gestão pública deve se pautar em princípios éticos, o Quadro 2 demonstra que a auditoria interna cotidiana contribui para a consolidação de uma cultura de integridade, transparência e responsabilidade na administração pública, pois, ao alinhar suas práticas aos princípios da governança, a auditoria fortalece os mecanismos de controle e melhora a capacidade de resposta dos órgãos públicos (Medeiros *et al.*, 2025). Para Rodrigues (2025), a auditoria interna, ao avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controles e governança, contribui para o fortalecimento desses princípios, atuando como um instrumento de aprimoramento, reforçando a transparência, a *accountability* e o desempenho público.

Apesar dos benefícios, a implementação da auditoria interna enfrenta desafios, como a resistência à mudança, a escassez de recursos e a falta de interesse e apoio da alta

administração e, para superar esses obstáculos é necessário o comprometimento institucional e uma cultura organizacional que valorize a importância do controle interno e da auditoria como ação rotineira (Mattar; Fonseca, 2022). Mesmo que a auditoria interna se apresente como uma estratégia essencial, sua implementação em órgãos públicos enfrenta barreiras culturais significativas, pois, muitos servidores percebem auditores como fiscais punitivos e resistem a práticas que envolvem fiscalização, prejudicando a função preventiva da auditoria (Kinzler; Mello, 2023).

Outro desafio importante é a escassez de recursos financeiros e humanos qualificados, que dificulta a formação de equipes técnicas e a adoção de práticas modernas de auditoria, visto que em muitos órgãos públicos, as estruturas de controle interno são reduzidas e carecem de autonomia, o que compromete a eficiência e a abrangência das auditorias, além de que a ausência de planejamento e investimento em capacitação limita a profissionalização do controle interno e enfraquece a consolidação da auditoria como instrumento de gestão eficaz (Gomes, 2024).

Para Kinzler e Mello (2023), quando o controle interno é fragilizado por práticas administrativas, falta de clareza de papéis e pouca colaboração institucional, a auditoria acaba operando de modo reativo, com alcance limitado, logo, tais fatores culturais comprometem a efetividade da auditoria interna enquanto ferramenta de governança pública. Adicionalmente, a ausência de apoio da alta administração tem sido apontada como fator crítico, pois, quando as lideranças públicas não demonstram comprometimento com políticas de governança ou subestimam a importância das recomendações da auditoria, enfraquece-se o papel da auditoria como agente de melhoria na gestão pública (Rodrigues, 2025).

Por fim, a inexistência de políticas formais de gestão de riscos e de um planejamento estratégico alinhado aos objetivos da auditoria interna reduz a capacidade preditiva e preventiva das ações realizadas (Silva, 2024). Nessas condições, a auditoria tende a atuar de maneira operacional e reativa, distanciando-se de sua função de suporte à governança e à tomada de decisão, além de que, a ausência de uma cultura institucional voltada à gestão de riscos compromete a eficiência dos controles internos e limita o desenvolvimento de práticas de auditoria mais proativas e estratégicas, fundamentais para o fortalecimento da governança pública (Silva *et al.*, 2021).

Com base nisso, o Quadro 3 sintetiza algumas vantagens da adoção da auditoria interna no setor público como uma prática cotidiana.

Quadro 3 - Vantagens da adoção de auditoria interna no setor público.

FATOR IDENTIFICADO	DESCRIÇÃO	REFERÊNCIA
Adoção da ABR	Permite foco em áreas de maior risco e melhor alocação de recursos.	Machado; Carneiro, 2024
Capacitação Técnica	Essencial para a qualidade e credibilidade das auditorias.	Ribeiro, 2019
Uso de Tecnologias da Informação	Melhora a eficiência e a capacidade de detecção de irregularidades.	Machado, 2024
Impacto na Governança Pública	Contribui para maior transparência e responsabilidade na gestão pública.	Kinzler; Mello, 2023
Desafios na Implementação	Incluem resistência à mudança e falta de apoio institucional.	Mattar; Fonseca, 2022

Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados da pesquisa, 2026.

Enfim, conforme apontado por Brito (2016) e Rodrigues (2025), a eficácia da auditoria interna está diretamente relacionada ao comprometimento institucional, à maturidade dos sistemas de governança e à cultura organizacional voltada para a integridade, a prestação de contas e a transparência, além de que, o investimento em auditoria interna representa um mecanismo de controle e uma alavanca para a melhoria contínua dos serviços públicos prestados à sociedade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do estudo foi identificar os benefícios e os desafios da auditoria interna em órgãos públicos, visando melhorar a eficiência, a transparência e a confiabilidade dos processos e controles internos, o que foi alcançado por meio de uma revisão bibliográfica que permitiu compreender os principais fatores que influenciam a eficácia da auditoria interna no setor público, com base em pesquisas atuais, legislações aplicáveis e experiências institucionais bem-sucedidas.

Foi verificado que o método de auditoria interna mais expressivo é a Auditoria Baseada em Riscos (ABR). Outro achado importante é relativo à capacitação técnica, que ainda é um obstáculo ao sucesso da auditoria interna, e ao uso de tecnologias da informação pelos auditores, que, em conjunto, potencializam a eficiência e a transparência da gestão pública. Esses fatores fortalecem o papel da auditoria interna como instrumento estratégico de governança e controle.

Com base nas informações analisadas, a pesquisa constatou que a implementação e o fortalecimento da auditoria interna em órgãos públicos dependem de um conjunto articulado de fatores institucionais e operacionais. A adoção de metodologias modernas, como a Auditoria Baseada em Riscos (ABR), a capacitação técnica contínua dos auditores

internos, o uso de tecnologias da informação e o impacto positivo na governança pública foram os principais elementos identificados como essenciais para a efetividade desse processo.

Nesse contexto, o estudo sistematizou os principais fatores discutidos na literatura., o que facilita a compreensão e a aplicabilidade dos conceitos abordados, funcionando como um instrumento prático de apoio à gestão pública interessada em aprimorar suas estruturas de controle interno. Ademais, com a adoção do método ABR, as auditorias passam a ser mais estratégicas e orientadas pelos riscos reais, resultando em maior eficiência e foco nas áreas críticas. Isso demonstra que, embora ainda existam desafios relacionados à qualidade dos dados e à dependência de tecnologia, a abordagem baseada em riscos representa um avanço significativo na maturidade do controle interno público.

Adicionalmente, foi observado que as principais lacunas em relação ao sucesso das auditorias internas estão relacionadas à ausência de políticas de riscos, à baixa maturidade dos dados e à insuficiência de capacitação técnica. Essas fragilidades indicam a necessidade de maior integração entre os setores de auditoria, tecnologia da informação e gestão de pessoas, de modo a promover a melhoria contínua e a profissionalização das atividades de controle interno.

Além disso, foi possível identificar que tais práticas contribuem diretamente para o alcance dos objetivos da governança pública brasileira, quais sejam: aumentar a eficiência, garantir a transparência e elevar a confiabilidade dos processos e controles internos. A ABR, por exemplo, permite uma alocação mais estratégica dos recursos, priorizando áreas de maior risco. A qualificação técnica, por sua vez, eleva a qualidade das auditorias realizadas. O uso de tecnologias da informação amplia a capacidade de análise dos dados, enquanto o fortalecimento da governança pública se traduz em maior prestação de contas e integridade na gestão.

Contudo, observou-se que a auditoria interna ainda enfrenta entraves significativos, como a resistência à mudança por parte dos servidores, a escassez de recursos financeiros e humanos e, principalmente, a ausência de apoio e interesse da alta administração. Tais obstáculos comprometem a consolidação de uma cultura institucional orientada para o controle, a transparência e a integridade.

Dessa forma, considera-se que o fortalecimento da auditoria interna no setor público requer esforços coordenados entre capacitação profissional, inovação tecnológica, engajamento institucional e adoção de metodologias modernas. Apenas com esses elementos

será possível alcançar maior eficiência, confiabilidade e transparência na administração pública, promovendo uma gestão orientada ao interesse público e à boa governança.

Entretanto, uma das principais limitações do estudo foi o tempo restrito disponível para aprofundar a pesquisa e realizar análises empíricas, além da abordagem de um único método de auditoria ao priorizar apenas a ABR. A ausência de estudo de caso prático ou de entrevistas com profissionais da área limitaram a aplicação direta dos conceitos teóricos à realidade de órgãos públicos específicos. A pesquisa bibliográfica, embora sólida, restringe a compreensão de contextos operacionais distintos, o que poderia ser enriquecido com abordagens metodológicas mistas em futuras investigações.

Dessa forma, sugere-se para pesquisas futuras o aprofundamento da teoria sobre auditoria interna no setor público a partir da análise de casos concretos, comparações entre diferentes esferas governamentais (municipal, estadual e federal), bem como estudos sobre a efetividade da auditoria interna em contextos de crise fiscal ou em situações de elevada complexidade administrativa. Também se recomenda a investigação sobre os impactos reais do uso de tecnologias digitais e inteligência artificial na prática cotidiana dos auditores públicos ou, ainda, o aprofundamento em outros métodos de auditoria interna para o setor governamental.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Monallisa Silva. **Auditoria Interna no Setor Público**: uma análise da formação dos profissionais atuantes em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. 2025. 23 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Uberlândia, Ituiutaba, 2025. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/45729/1/AuditoriaInternaSetor>. Acesso em: 14 jul. 2026.

ARAÚJO, Adriano Santos. **Auditoria 1**. Salvador: UFBA, Faculdade de Ciências Contábeis; Superintendência de Educação a Distância, 2020. 94 p. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/32062/1/eBook%20FCCC24%20-%20Auditoria%20I.pdf> Acesso em: 13 fev. 2026.

ARRUDA, Senivan Almeida de. **Controle Interno**: o controle interno como ferramenta de governança, no combate à corrupção, no poder executivo do estado do Tocantins. 2025. 175 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas) – Universidade Federal do Tocantins, Palmas, 2025. Disponível em: <https://repositorio.uft.edu.br/bitstream/11612/8028/1/Senivan%20Almeida%20de%20Arruda%20-%20Disserta%20c3%a7%20c3%a3o.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2026.

BAUER, Matheus Santos. **Ética profissional: uma análise para atuação do contador**. 2024. 29 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/43892/2/%c3%89ticaProfissionalAn%c3%a1lise.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2026.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 23 nov. 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 23 jul. 2026.

BRASIL. **Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 5 maio 2000. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp101.htm. Acesso em: 14 jul. 2026.

BRITO, Guilherme Caetano de. **Benefícios e desafios da Auditoria Baseada em Riscos: proposta de implantação no Instituto Federal Goiano**. 2016. 89 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2016. Disponível em: <https://repositorio.bc.ufg.br/tede/items/2d9929c4-9ea4-4f6a-8861-7c55721327f6>. Acesso em: 20 jul. 2026.

CARMO, Leonardo Costa do. A importância da Auditoria Externa para as Companhias Abertas S/A. **Revista Científica Semana Acadêmica**, Fortaleza, ed. 252, v. 12, p. 1-12, 2024. Disponível em: https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo_cientifico_3_1_0.pdf. Acesso em: 13 jul. 2026.

COSENZA, José Paulo; SILVA, Aline Moura Costa da. O futuro da auditoria na sociedade moderna desde um panorama histórico. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 2, p. 30-57, 2024. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/rcmccuerj/article/view/84533/52191>. Acesso em: 13 jul. 2026.

DUTRA, Samanta Martins; ANJOS, Mayara Abadia Delfino dos; AMORIM, Dênia Aparecida de; COSTA, Simone Teles da Silva. Relevância da Auditoria Contábil como Rotina Organizacional. **GETEC**, Monte Carmelo, v. 25, p. 34-54, 2025. Disponível em: <https://www.revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/4028>. Acesso em: 13 jul. 2026.

FEITOSA, Mauricio Martins. **A importância da auditoria interna para as organizações**. 2024. 47 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Faculdade para o Desenvolvimento Sustentável da Amazônia, Parauapebas, 2024. Disponível em: <https://www.unifadesa.edu.br/tcc-pdfs/2024/09/TCC-MF-assinado.pdf>. Acesso em: 18 set. 2025.

FERREIRA, Juliana Anunciação. **A Auditoria Contábil Interna como instrumento de apoio para tomada de decisão na Administração Pública**. 2022. 32 f. Trabalho de

Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Faculdade Anhanguera, Salvador, 2022. Disponível em: http://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/57965/1/JULIANA_ANUNCIA_CAO_FERREIRA.pdf. Acesso em: 15 jul. 2026.

FILÓ, Caroline Martins Branicio; PEREIRA, Rayssa Carla Nardeli; COSTA, Elaine Doro Mardegan. Eficácia da auditoria interna nas organizações. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 19, n. 10, p. 05-15, 2020. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/contabilidade/eficacia-da-auditoria>. Acesso em: 26 maio 2026.

FUSCO, Claudia Costa de Araújo; CRUZ, Marcus Vinícius Gonçalves da. Auditoria interna governamental baseada em riscos: processos de institucionalização. In: EnANPAD, 46, 2022, [on-line]. **Anais...** [s.l.]: EnANPAD, 2022. p. 1-32. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/9fa83fec3cf3810e5680ed45f7124dce.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2026.

GOMES, Andressa Santos. Problemas e desafios no Recursos Humanos na Administração Pública: uma análise crítica. **Revista Tópicos**, v. 2, n. 12, [s.n.], 2024. Disponível em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/problemas-e-desafios-no-recursos-humanos-na-administracao-publica-uma-analise-critica>. Acesso em: 15 jul. 2026.

KINZLER, Édina Carine de Souza; MELLO, Gilmar Ribeiro de. Influência do controle interno na efetividade da Governança Pública nos municípios paranaenses. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, Florianópolis, v. 22, p. 1-18, 2023. Disponível em: <https://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/3389>. Acesso em: 15 jul. 2026.

LOPES, Rayara Bruna Santos de Souza. **Benefícios da auditoria contábil externa na detecção e prevenção de erros e fraudes nas organizações**. 2022. 29 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Faculdade Anhanguera, Governador Valadares, 2022. Disponível em: https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/65343/1/RAYARA_BRUNA_SANTOS_DE_SOUZA.pdf. Acesso em: 13 jul. 2026.

MACÊDO, Claudiane Silva de Souza; FERREIRA, Estenio Santos; ALMEIDA, William Gerônimo de; FURTADO, Raimundo Hugo Matias; BURLAMAQUI, Rodrigo, NASCIMENTO, Claudinei do. Um olhar global sobre a qualificação técnica na gestão pública: ênfase nas ações de auditorias internas. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar**, v. 4, n. 1, p. 1-23, 2023. Disponível em: https://recima21editora.com.br/r21editora/pt_BR/catalog/view/140/140/149. Acesso em: 20 jul. 2026.

MACHADO, Renato Vieira. A função da auditoria interna na transparência das organizações. **Revista Ilustração**, v. 5, n. 10, p. 3–15, 2024. Disponível em: <https://journal.editorailustracao.com.br/index.php/ilustracao/article/view/401/340>. Acesso em: 13 jul. 2026.

MACHADO, Thiago Alves; CARNEIRO, Ricardo. A auditoria baseada em riscos no controle interno da administração pública brasileira: O caso da Controladoria-Geral do

Estado de Minas Gerais. **Revista do TCU**, n. 153, p. 84-110, 2024. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/2120/1971>. Acesso em: 15 julho 2026.

MAIA, Bruna Fiuza; OLIVEIRA, Aline Barbosa de. Auditoria Baseada em Riscos: Estudo em uma Instituição Federal de Ensino Superior da Bahia. *In: Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade*, 17, 2020, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade, 2020. Disponível em: <https://congressousp.fipecafi.org/anais/20UspInternational/ArtigosDownload/2634.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2026.

MATTAR, Gustavo Rodrigues; FONSECA, Sérgio Azevedo. Melhorias no sistema de controle interno, para o apoio ao controle externo, pela implantação de auditoria interna governamental. *In: Encontro Brasileiro de Administração Pública*, 9, 2022, São Paulo. **Anais...** São Paulo: EBAP, 2022. p. 1-18. Disponível em: <https://sbap.org.br/ebap-2022/616.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2026.

MEDEIROS, Aparecida Dantas de Almeida; RODRIGUES, Alexandre Alves; DEOLINDO, Edna Magali de Oliveira; SANTOS, Rafael Hohenfeld Macedo dos; PONTE, Renaldo Vasconcelos da. Fortalecendo a qualidade na auditoria interna para promover a integridade pública: o papel do programa de gestão e melhoria da qualidade do DenaSUS. **Revista da CGU**, v. 16, n. 30, p. 169-181, 2025. Disponível em: https://revista.cgu.gov.br/Revista_da_CGU/article/view/735/415. Acesso em: 14 jul. 2026.

MEIRA, Daniela Amorim; SILVA, Joquebede dos Santos Antever. **Referencial Técnico sobre Governança Pública**: Auditoria Interna. Brasília: CAPES, 2020. Disponível em: https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/01092020_Referencial_Tecnico_sobre_Governanca_Pu_amp__769_blica.pdf. Acesso em: 20 jul. 2026.

MENDES, Rayane Paula; LIMA, Tereza Cristina Batista de; ARAÚJO, Rafaela de Almeida. Resistências ao *e-learning* na capacitação de servidores públicos. *In: EnAPG*, 9, 2022, [on-line]. **Anais...** [s.l.]: EnAPG, 2022. p. 1-11. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/119/approved/1f6419b1cbe79c71410cb320fc094775.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2026.

NAKANO, Cristina Tamiko. **Auditoria Interna**: a importância da auditoria interna para a gestão pública. 2017. 31 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Finanças Públicas e Administração Orçamentária) - Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, Brasília, 2017. Disponível em: https://repositorio.idp.edu.br/bitstream/123456789/3754/1/ARTIGO_CRISTINA%20TAMIKO%20NAKANO_2017.pdf. Acesso em: 27 fev. 2026.

RIBEIRO, Renor Antônio Antunes. **O papel da auditoria interna na gestão de riscos em entidades do setor público de Portugal e do Brasil**. 2019. 83 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga, 2019. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/43979>. Acesso em: 22 jul. 2026.

RODRIGUES, Rubens Carlos. A contribuição da Auditoria Interna, Gestão Estratégica e Gestão de Risco no Modelo de Governança na Administração Pública Federal Brasileira. **Revista de Auditoria, Governança e Contabilidade - RAGC**, v. 15, p. 125–140, 2025. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/ragc/article/view/3568>. Acesso em: 20 maio 2026.

ROZARIO, Robson Bentes. Controle interno e auditoria interna em ação conjunta: estratégias para fortalecer a confiabilidade e integridade organizacional. **Revista IBERC**, Belo Horizonte, v. 9, n. 2, p. 24-42, 2026. Disponível em: <https://revista.iberc.org.br/iberc/article/view/363/321>. Acesso em: 15 jul. 2026.

SANTIAGO, Maria Carolina. **O papel da auditoria interna na implementação e aprimoramento do compliance no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Federal**. 2023. 232 f. Dissertação (Mestrado em Constitucionalismo, Democracia e Organização do Estado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/249922/PDPC1686-D.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 14 jul. 2026.

SANTOS, Josaias Santana dos. Uso das informações dos demonstrativos contábeis no planejamento na Auditoria Baseada em Risco: um estudo na percepção dos auditores internos das IFES. *In: Encontro Brasileiro de Administração Pública*, 9, 2022, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SBAP, 2022. Disponível em: <https://sbap.org.br/ebap-2022/543.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2026.

SILVA, Alice Gonçalves da. **Auditoria interna e gestão de riscos: uma abordagem acerca do controle de riscos na visão da auditoria interna**. 2024. 36 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/44092/2/AuditoriaInternaGest%c3%a3o.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2026.

SILVA, Alícia Glenda Sousa; ORTIZ, Aldo Cesar da Silva; DURIGON, Almir Rodrigues; COSTA, Enezio Mariano da; SILVA, Juliana V. V. Matiello da; MELLO, Nivaldo Teodoro de; MACHADO, Weily Torro; SANTOS, Rubens dos. Auditoria externa como instrumento de transparência e asseguuração nas demonstrações contábeis: estudo de caso do Grupo Cometa. Editora Impacto Científico, 3 ed., p. 610-626, 2025. Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/editoraimpacto/article/view/10121>. Acesso em: 14 jul. 2026.

SILVA, Dyego Alves da; SILVA, Jeovan Assis da; ALVES, Gustavo de Freitas; SANTOS, Carlos Denner dos. Gestão de riscos no setor público: revisão bibliométrica e proposta de agenda de pesquisa. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 72, n. 4, p. 824-854, 2021. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3991>. Acesso em: 21 jul. 2026.

SILVA, Jordana Bertoni da; HAMMES JUNIOR, David Daniel; PIZZORNO, Isabel Ermisa Alarcon. **Auditoria Interna Governamental: A Importância do Auditor Independente no Processo de Governança, Avaliação e Controle de Riscos no Setor**

Público. 2025. 14 f. Trabalho de conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Faculdade Anhanguera, São José/SC, 2025. Disponível em: <https://repositorio.pgsscogna.com.br/handle/123456789/76474>. Acesso em: 13 jul. 2026.

SILVA, Yan Dal Ponte. **O impacto das ferramentas de análise digital na auditoria independente**. 2023. 19 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto alegre, 2023. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/298945>. Acesso em: 23 jul. 2026.

SOUZA, Gabriel Jesus de; GONÇALVES, Rodrigo Souza; FERREIRA, Lucas Oliveira Gomes. A influência da estrutura de controle interno na opinião de auditoria do setor público. **Revista Ambiente Contábil**, Natal/RN, v. 18, n. 1, p. 384-408, 2026. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/view/39429/21776>. Acesso em: 15 jul. 2026.

SUZART, Janilson Antônio da Silva. Auditoria financeira é assunto da auditoria interna?. **Revista Simetria do Tribunal de Contas do Município de São Paulo**, São Paulo, v. 1, n. 12, p. 35-53, 2023. Disponível em: <https://simetria.emnuvens.com.br/simetria/article/view/180/140>. Acesso em: 15 jul. 2026.