

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
CURSO DE COMANDO E ESTADO-MAIOR

LARISSA ARAÚJO DE OLIVEIRA, Maj Int

Governança no COMAER e o papel da Auditoria Interna baseada em Riscos

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de Comando e Estado-Maior.

Linha de Pesquisa: Administração, Planejamento e Governança Institucional.

Orientador: Ten Cel Tatiane Macedo Silva

Rio de Janeiro - RJ

2025

RESUMO

O objetivo deste estudo foi analisar os impactos da implementação da Auditoria Interna Baseada em Riscos (AIBR) na governança do Comando da Aeronáutica (COMAER). A metodologia adotada envolveu uma análise documental qualitativa e exploratória, por meio do exame detalhado de normativos, planos, relatórios e documentos institucionais elaborados antes e depois da adoção dessa nova abordagem. Os resultados demonstraram melhorias significativas nos mecanismos de liderança, estratégia e controle institucional. Foi identificada uma clara evolução na profundidade e na qualidade das recomendações emitidas pelas auditorias internas, resultando em uma abordagem mais abrangente e preventiva no tratamento de riscos organizacionais. Além disso, houve uma nítida mudança na percepção dos gestores quanto à auditoria interna, passando a vê-la como uma ferramenta estratégica fundamental para a gestão pública. Conclui-se que a implementação da AIBR proporcionou avanços substanciais na governança do COMAER, promovendo maior transparência nas práticas administrativas e aprimorando a eficiência e eficácia das operações institucionais. Este estudo contribui de maneira relevante para a compreensão das potencialidades e desafios relacionados à adoção da auditoria baseada em riscos, oferecendo subsídios importantes para futuras iniciativas de aprimoramento da governança pública.

Palavras-chave: Governança pública; auditoria interna baseada em riscos; controle interno, teoria da agência.

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the impacts of the implementation of Risk-Based Internal Audit on the governance of the Brazilian Air Force. The methodology involved qualitative and exploratory document analysis through a detailed examination of regulations, plans, reports, and institutional documents produced before and after adopting this new approach. The results demonstrated significant improvements in institutional mechanisms of leadership, strategy, and control. A clear evolution in the depth and quality of recommendations issued by internal audits was identified, resulting in a more comprehensive and preventive approach to managing organizational risks. Additionally, there was a noticeable shift in managers' perception regarding internal auditing, now recognizing it as a fundamental strategic tool for public management. It is concluded that implementing the Risk-Based Internal Audit led to substantial advances in Brazilian Air Force's governance, enhancing transparency in administrative practices and improving the efficiency and effectiveness of institutional operations. This study significantly contributes to understanding the potential and challenges associated with adopting risk-based auditing, providing important insights for future initiatives to enhance public governance.

Keywords: *Public Governance; Risk-Based Internal Audit; Internal Control; Theory Of The Firm.*

1 INTRODUÇÃO

A governança pública tem se consolidado como um dos pilares fundamentais da administração pública contemporânea. Essa evolução decorre, em grande parte, das exigências da sociedade por maior transparência, eficiência, controle e responsabilidade na utilização dos recursos públicos. Nesse cenário, as instituições militares, especialmente aquelas com papel estratégico como o Comando da Aeronáutica (COMAER), são chamadas a adotar modelos de gestão mais modernos, com foco na geração de valor público e na prestação de contas à sociedade.

A governança no setor público, conforme definida pelo Decreto nº 9.203/2017 (Brasil, 2017) e pelo Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União (TCU) (Brasil, 2020), envolve um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle que visam avaliar, direcionar e monitorar a gestão. Sua implementação efetiva permite o alinhamento das ações administrativas aos objetivos institucionais e aos interesses coletivos, contribuindo para a construção de uma administração mais íntegra, eficiente e voltada a resultados.

Figura 1 – Práticas relacionadas ao mecanismo de Governança



Fonte: Brasil (2020, p. 52).

No COMAER, esse processo de aprimoramento da governança institucional tem sido progressivo, especialmente a partir da adoção de políticas e estruturas normativas voltadas à profissionalização da gestão e à ampliação da *accountability*. Nesse contexto, a Auditoria Interna destaca-se como um dos mecanismos essenciais de controle e assessoramento da alta

administração, contribuindo para a mitigação de riscos e para o aperfeiçoamento contínuo da gestão pública.

Nesse sentido, a auditoria interna governamental, enquanto função independente e objetiva, desempenha papel estratégico ao contribuir para o aprimoramento das operações organizacionais, especialmente por meio da avaliação sistemática da governança, da gestão de riscos e dos controles internos. No contexto do Poder Executivo Federal, essa atividade é regida por um referencial técnico específico, cujo propósito é aumentar e proteger o valor organizacional, promovendo orientações e avaliações baseadas em risco (Brasil, 2017).

Historicamente, a auditoria interna no COMAER esteve fortemente orientada para a conformidade, priorizando a verificação do cumprimento das normas legais e regulamentares. Essa abordagem, embora importante, mostrou-se limitada diante da complexidade crescente da gestão pública e da necessidade de ações mais proativas, capazes de antecipar problemas e agregar valor institucional. A partir dessa constatação, surgiu a necessidade de evoluir para um modelo mais moderno e estratégico: a Auditoria Interna Baseada em Riscos (AIBR).

A AIBR, prevista nas Normas Globais de Auditoria Interna do *Institute of Internal Auditors* (IIA, 2024) e nas diretrizes da Controladoria-Geral da União (Brasil, 2021), propõe uma mudança de paradigma. Em vez de centrar esforços exclusivamente na conformidade, essa abordagem direciona os trabalhos da auditoria para áreas consideradas críticas, com base em critérios de relevância, materialidade e risco. Com isso, a auditoria torna-se instrumento efetivo de prevenção, orientação e fortalecimento dos controles internos.

No âmbito do COMAER, essa transição metodológica foi formalmente implementada a partir de janeiro de 2024, com a publicação do Plano Anual de Auditoria Interna (Brasil, 2023). O plano marcou o início da aplicação sistemática da AIBR pelas equipes do Centro de Controle Interno da Aeronáutica (CENCIAR), responsável pela execução da atividade de auditoria interna governamental na Força Aérea Brasileira. A adoção da nova abordagem foi acompanhada de capacitações técnicas, elaboração de matriz de riscos, redefinição de prioridades e reformulação de relatórios e métodos de acompanhamento.

A relevância do presente estudo está diretamente associada à recente implementação dessa abordagem no contexto da administração pública federal militar. Trata-se de uma oportunidade singular de avaliar os primeiros efeitos dessa transformação sobre a governança institucional do COMAER, considerando os pilares conceituais definidos pelo TCU (Brasil, 2020) e os fundamentos da Teoria da Agência (Jensen; Meckling, 1976). Ao compreender a influência da AIBR nos mecanismos de liderança, estratégia e controle, é possível identificar boas práticas, desafios enfrentados e oportunidades de aprimoramento.

Diante disso, a pesquisa tem como objetivo geral analisar os impactos da implementação da Auditoria Interna Baseada em Riscos na governança do Comando da Aeronáutica. Para orientar essa análise, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

OE1) Descrever as características e a aplicação da Auditoria Interna de Conformidade no âmbito do COMAER até 2023;

OE2) Apresentar os fundamentos normativos e operacionais da Auditoria Interna Baseada em Riscos implementada no COMAER em 2024;

OE3) Comparar as abordagens de auditoria sob os aspectos metodológicos, operacionais e de foco institucional; e

OE4) Analisar os efeitos da AIBR sobre os mecanismos de liderança, estratégia e controle institucional no âmbito do COMAER.

A escolha pela Teoria da Agência como referencial teórico deve-se à sua capacidade de explicar a relação entre os gestores públicos (agentes) e a sociedade (principal). Além disso, essa abordagem oferece subsídios para compreender como instrumentos de controle, como a auditoria interna, especialmente quando orientada por riscos, podem influenciar o alinhamento de interesses institucionais, a mitigação de assimetrias de informação e o fortalecimento dos mecanismos de responsabilização e transparência no setor público.

Ademais, ainda que o foco empírico da pesquisa esteja restrito a uma instituição militar específica, os achados e reflexões aqui desenvolvidos poderão subsidiar outras instituições públicas que pretendam adotar ou consolidar práticas de auditoria baseadas em riscos. Assim, o estudo se insere na agenda contemporânea de fortalecimento do controle interno e da governança no setor público brasileiro.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A compreensão dos efeitos da Auditoria Interna Baseada em Riscos (AIBR) na governança pública exige o entendimento aprofundado de bases conceituais que dialogam diretamente com o papel da auditoria nas instituições estatais. Entre os marcos teóricos mais relevantes estão a Teoria da Agência, os fundamentos da governança pública e os modelos normativos de auditoria interna, que, integrados, oferecem o alicerce para a análise do caso específico do Comando da Aeronáutica (COMAER). Para esta pesquisa, também serão considerados autores brasileiros e internacionais que contribuíram para o amadurecimento do campo de estudos em auditoria, riscos e governança, tais como Bresser-Pereira, Ribeiro, Nogueira, Pardini, Souza e Santos, Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE),

International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI), TCU, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Sundfeld e Cunha.

Inicialmente, é fundamental observar que, desde a promulgação da Constituição Federal de 1988, o Estado brasileiro é organizado de forma que os cidadãos, enquanto titulares do poder soberano, delegam aos agentes públicos (eleitos, nomeados ou concursados) a responsabilidade de decidir, planejar e executar políticas públicas voltadas ao bem comum. Essa lógica de representação e de delegação de poderes fundamenta a aplicação da Teoria da Agência à administração pública, tornando-a essencial para compreender as relações entre sociedade, governo e mecanismos de controle institucional.

Nesse contexto, a Teoria da Agência, formulada por Jensen e Meckling (1976), busca explicar os conflitos de interesse inerentes às relações contratuais em que uma parte (o principal) delega a outra (o agente) a responsabilidade de tomar decisões em seu nome. No setor público, essa lógica se expressa quando a sociedade, titular do poder soberano, delega aos gestores públicos a condução da máquina estatal e a administração dos recursos coletivos.

Contudo, como destacam os autores citados a seguir, essa relação de delegação é vulnerável a assimetria de informações, divergência de interesses e possibilidade de comportamentos oportunistas por parte dos agentes. Assim, torna-se essencial a existência de mecanismos capazes de alinhar interesses e garantir o cumprimento dos objetivos pactuados (Jensen; Meckling, 1976).

Nesse sentido, Furtado (2017) ressalta que a governança pública se apresenta como um arranjo institucional que visa justamente mitigar os riscos típicos da relação agente-principal, por meio do fortalecimento da transparência, da prestação de contas e da responsabilidade dos gestores. De forma convergente, Souza e Santos (2022) argumentam que a adoção de estruturas de governança favorece o monitoramento e o controle das ações dos agentes públicos, criando condições mais favoráveis ao desempenho institucional e à integridade administrativa. Além disso argumentam que o terreno da governança está associado à missão de reduzir a assimetria de informação e o conflito de interesses decorrentes da relação agente-principal.

Já Bresser-Pereira (2008) contribui ao associar governança ao processo de modernização da gestão pública, enfatizando que a lógica do controle tradicional deve ser complementada por mecanismos voltados à eficiência e ao foco em resultados, dentro da lógica do Estado gerencial.

Por sua vez, Sundfeld (2014) amplia a abordagem ao afirmar que a governança deve ser compreendida não apenas como um conjunto de instrumentos administrativos, mas também como um fator de aprimoramento institucional. Segundo o autor, ao estabelecer uma cultura de

responsabilidade, integridade e prestação de contas, a governança transforma práticas e promove maior legitimidade no exercício da função pública.

Além disso, o Tribunal de Contas da União (Brasil, 2020) reforça essa perspectiva ao destacar que, para garantir que os agentes públicos atuem de forma alinhada aos interesses da sociedade, é necessário adotar práticas estruturadas de governança que promovam a transparência, a responsabilidade e o controle efetivo. Inspirado no modelo do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), o TCU reconhece que a boa governança nas organizações públicas requer a atuação de instâncias formais, o uso de instrumentos adequados — como avaliações de desempenho, gerenciamento de riscos, independência da auditoria interna e promoção de valores éticos —, além de processos de trabalho e fluxos informacionais bem definidos (Brasil, 2020).

Ainda segundo o TCU, “a governança pública organizacional parte do mesmo problema tratado pela governança corporativa: o conflito agente-principal (ou conflito de agência)” (Brasil, 2020, p. 38).

Esses elementos, combinados, compõem um sistema de governança que visa garantir que os objetivos pactuados com o principal (a sociedade) sejam alcançados de forma legítima e eficaz, contribuindo para a mitigação dos riscos de agência e o fortalecimento da entrega de valor público. A seguir, apresenta-se a estrutura representativa desse sistema, conforme proposta pelo TCU, com base nos princípios e práticas recomendadas no contexto da administração pública:

Figura 2 - Sistema de Governança em organizações públicas ou outros entes jurisdicionados ao TCU



Fonte: TCU (2020).

No caso específico do COMAER, os mecanismos de governança são regulamentados por normativos como a Diretriz de Governança no Comando da Aeronáutica - DCA 16-1/2022 (Brasil, 2022), que incorporam os fundamentos do Decreto nº 9.203/2017 (Brasil, 2017) e do Referencial Básico de Governança do TCU (Brasil, 2020). A governança pública, nessa perspectiva, organiza-se em torno de três pilares: liderança, estratégia e controle. Esses pilares são operacionalizados, no contexto militar, por estruturas como o Comitê de Governança da Força Aérea Brasileira (CGov-FAB), responsável por avaliar, direcionar e monitorar as práticas institucionais com foco em resultados e conformidade (Brasil, 2022). Tais práticas também dialogam com os princípios estabelecidos pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2017), que enfatiza a importância da prestação de contas, integridade e orientação por resultados na administração pública.

A auditoria interna se insere nesse contexto como instrumento fundamental para assegurar a eficácia dos mecanismos de governança. A Instrução Normativa SFC/CGU nº 05/2021 (Brasil, 2021), juntamente com as nas Normas Globais de Auditoria Interna do *Institute of Internal Auditors - IIA* (IIA, 2024), redefine a auditoria como uma atividade independente e objetiva de avaliação e consultoria, voltada à agregação de valor e ao aperfeiçoamento da gestão pública. Cunha (2009) destaca que a auditoria deve ser compreendida como um mecanismo não apenas de controle, mas de construção da confiança institucional. Tradicionalmente, no COMAER, essa auditoria seguia uma abordagem de conformidade, priorizando o cumprimento de normativos. Essa abordagem, embora relevante, mostrou-se insuficiente para lidar com os desafios de uma administração pública cada vez mais complexa e orientada a resultados.

Nesse cenário, ganha destaque a Auditoria Interna Baseada em Riscos (AIBR), metodologia que prioriza a análise de áreas críticas à luz do risco potencial para os objetivos organizacionais. Segundo Pardini (2019) e o próprio IIA (2024), a AIBR permite um uso mais eficiente dos recursos de auditoria, fortalece o papel da auditoria como consultora estratégica e contribui para o aperfeiçoamento dos controles internos. Nogueira (2015) complementa esse entendimento ao apontar que a AIBR permite à auditoria influenciar diretamente o desempenho institucional ao antecipar riscos e apoiar decisões estratégicas. Ribeiro (2018) também destaca que a auditoria, ao atuar como parceira da gestão, contribui de forma direta para o alcance de metas institucionais e para o amadurecimento da governança.

No COMAER, essa mudança foi institucionalizada com a publicação do PAINT 2024, que trouxe nova lógica de seleção de auditorias baseada em materialidade, relevância e

criticidade dos processos (Brasil, 2023). Esse movimento dialoga com os conceitos de maturidade em gestão de riscos descritos pelo COSO-ERM, segundo o qual o nível de institucionalização dos processos de gestão de riscos impacta diretamente na qualidade da governança e da tomada de decisões (COSO, 2017). Além disso, o próprio Relatório de Gestão do COMAER 2024 (Brasil, 2025) destaca o fortalecimento da governança e da cultura de riscos como uma das diretrizes institucionais implementadas ao longo do ano. A integração dessas ferramentas fortalece a transparência, a previsibilidade administrativa e a racionalidade da ação pública, elementos indispensáveis para o desempenho institucional.

Essa abordagem também se alinha ao modelo das Três Linhas, adaptado pelo TCU e promovido no COMAER como modelo de referência para integração entre gestão, controle e auditoria. Essa integração é essencial para garantir que os riscos sejam gerenciados de forma coordenada, que os controles internos sejam efetivos e que a auditoria atue de maneira independente, mas em sintonia com os objetivos institucionais, fortalecendo, assim, os pilares da governança e a entrega de valor público (Brasil, 2020).

Figura 3 – Modelo das três linhas



Fonte: IIA (2020).

Ao atuar na terceira linha, a auditoria interna exerce um papel essencial para o fortalecimento da governança institucional, especialmente quando orientada por uma

abordagem baseada em riscos. Nessa função, ela contribui para o reforço dos três pilares fundamentais da governança: a liderança, ao fornecer informações qualificadas e tempestivas para a alta gestão; a estratégia, ao alinhar seus trabalhos aos objetivos e metas institucionais; e o controle, ao avaliar a eficácia dos sistemas de controle interno e recomendar melhorias para o gerenciamento de riscos e a integridade dos processos.

Castro (2018) destaca que a adoção da auditoria baseada em riscos representa um avanço em relação ao modelo tradicional de auditoria de conformidade, pois amplia o escopo da atuação para além da legalidade, permitindo que a auditoria contribua para a antecipação de riscos e a agregação de valor à gestão pública.

Na mesma linha, Freitas (2002) argumenta que a auditoria interna moderna deve ser compreendida como um instrumento de apoio estratégico, apto a fornecer subsídios relevantes para o processo decisório, especialmente em contextos complexos e dinâmicos da administração pública.

Bovério (2020) reforça essa compreensão ao afirmar que a Auditoria Interna Baseada em Riscos (AIBR) transforma a lógica de atuação das unidades de auditoria, tornando-as mais proativas e orientadas para resultados, com foco na melhoria contínua dos processos e na promoção da *accountability*.

Já a OCDE (2018) corrobora essas visões ao enfatizar que a auditoria interna deve ser tratada como um elemento estruturante da governança pública moderna, devendo estar integrada ao ciclo de gestão de desempenho, e não isolada como função meramente fiscalizadora. Para a organização, a atuação coordenada entre auditoria, gestão e instâncias de governança é condição necessária para garantir a efetividade das políticas públicas e o uso responsável dos recursos públicos. Essa integração, ao promover maior transparência, responsabilização e controle sobre a atuação dos gestores, contribui diretamente para a redução das assimetrias de informação e o alinhamento de interesses entre sociedade (principal) e agentes públicos — elementos centrais da Teoria da Agência.

Nesse sentido, a Auditoria Interna Baseada em Riscos (AIBR) não apenas fortalece os mecanismos tradicionais de controle, como também amplia sua função estratégica ao contribuir para a geração de valor público. Isso ocorre à medida que a atividade de auditoria passa a estar diretamente alinhada às expectativas da sociedade quanto à eficiência, integridade e transparência da gestão pública.

De acordo com o Tribunal de Contas da União (2020), a auditoria interna deve ser compreendida como um dos pilares essenciais da governança, exercendo papel relevante na avaliação da conformidade, na mitigação de riscos e na orientação à melhoria do desempenho

institucional. A AIBR, nesse contexto, representa um avanço ao priorizar áreas de maior risco e relevância, potencializando a capacidade de resposta das organizações públicas.

Complementarmente, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2018) destaca que a auditoria interna, quando integrada ao ciclo de gestão de desempenho, fortalece a responsabilização dos agentes públicos, promove maior transparência e contribui para a efetividade das políticas públicas. A OCDE reforça que a atuação coordenada entre auditoria, instâncias de governança e gestão é indispensável para garantir o uso responsável dos recursos públicos e assegurar a confiança da sociedade nas instituições.

Como será demonstrado na análise documental, a adoção dessa abordagem no COMAER está em consonância com a busca por uma governança mais responsiva, preventiva e orientada a resultados.

Com base nesses fundamentos, este trabalho analisará os impactos da implementação da Auditoria Interna Baseada em Riscos na governança do Comando da Aeronáutica, com base nos achados apresentados no Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT) para o ano de 2024 (Brasil, 2024b) e no Relatório Anual de Auditoria Interna (RAINT) 2024 (Brasil, 2024c). A articulação entre os conceitos discutidos neste capítulo e os dados obtidos por meio da análise documental permitirá avaliar os efeitos dessa transição metodológica sob a ótica da Teoria da Agência, dos fundamentos da governança pública e dos modelos normativos de auditoria interna.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa foi estruturada metodologicamente com o propósito de analisar os impactos da implementação da Auditoria Interna Baseada em Riscos na governança do Comando da Aeronáutica. A estratégia adotada centrou-se na análise documental, com base em documentos normativos, estratégicos e institucionais produzidos antes e depois da implementação da nova abordagem de auditoria, que serão apresentados no decorrer deste capítulo.

Nesse contexto, o estudo foi fundamentado em três eixos principais: a Teoria da Agência, adotada por oferecer um enquadramento conceitual claro da relação entre sociedade (principal) e gestores públicos (agentes), entendida como uma delegação de poderes sujeita à riscos e à necessidade de mecanismos que promovam o alinhamento de interesses e a redução de assimetrias de informação; os fundamentos da governança pública; e os modelos normativos

de auditoria interna. A escolha desses referenciais deve-se à sua autoridade técnica e à sua aderência ao objeto da pesquisa, proporcionando um alicerce conceitual robusto para a análise das evidências documentais.

A análise documental constituiu a técnica empregada para a coleta e interpretação das informações. A seleção dos documentos considerou sua relevância normativa, institucional e estratégica, bem como sua vinculação direta com os objetivos da pesquisa.

Os documentos analisados originaram os dados coletados referentes a: características predominantes das auditorias; abordagens em relação ao risco; integração com mecanismos de governança; principais elementos estruturantes da AIBR; e critérios técnicos de priorização e efeitos observados nos mecanismos de liderança, estratégia e controle.

O universo da pesquisa restringiu-se ao Comando da Aeronáutica, com foco exclusivo na atuação do Centro de Controle Interno da Aeronáutica (CENCIAR) no exercício de 2024, ano em que a metodologia da AIBR foi formalmente adotada. Não houve aplicação de questionários ou entrevistas, uma vez que a análise foi inteiramente documental.

Os dados foram organizados em categorias temáticas alinhadas aos objetivos específicos da pesquisa. Cada conjunto documental foi examinado à luz dos referenciais teóricos previamente definidos. A análise interpretativa evidenciou as transformações observadas na prática da auditoria e suas repercussões na governança. A relação entre a variável independente (implementação da AIBR) e dependente (governança) foi explicitada por meio da comparação entre os modelos de auditoria, seus fundamentos e os efeitos relatados nos documentos oficiais. A operacionalização dos objetivos específicos integrou-se à estratégia de análise, o que permitiu analisar os impactos da implementação da Auditoria Interna Baseada em Riscos na governança do COMAER.

O primeiro objetivo, que consistiu em descrever as características e a aplicação da auditoria de conformidade no COMAER até 2023, foi atendido por meio da análise da Instrução do Comando da Aeronáutica (ICA) 174-4/2019 (Brasil, 2019), norma que estabeleceu os procedimentos da atividade de auditoria interna no período anterior à adoção da abordagem baseada em riscos, bem como da Diretriz de Governança no Comando da Aeronáutica, DCA 16-1/2022 (Brasil, 2022), que, embora vigente, já sinalizava a necessidade de evolução dos mecanismos de controle. Utilizou-se também a Instrução Normativa CGU nº 01/2016 (Brasil, 2016), que representou o marco normativo da auditoria interna governamental antes da revisão promovida em 2021.

O segundo objetivo, referente a apresentar os fundamentos normativos e operacionais da Auditoria Interna Baseada em Riscos implementada no COMAER em 2024, foi atendido

por meio da análise do Plano Anual de Auditoria Interna – PAINT 2024 (Brasil, 2024b), que formalizou a adoção da abordagem baseada em riscos no âmbito da Força Aérea Brasileira, e do Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna – RAINIT 2024 (Brasil, 2024c), que apresentou os resultados e os benefícios decorrentes da nova metodologia aplicada ao longo do exercício. Como suporte normativo e técnico, foram examinadas as Normas Globais de Auditoria Interna do IIA (IIA, 2024), que definem os princípios e requisitos da atividade de auditoria orientada por riscos; a Instrução Normativa CGU nº 05/2021 (Brasil, 2021), que consolida os critérios para a atuação das unidades de auditoria interna governamental no Poder Executivo Federal; e o *framework* COSO-ERM (COSO, 2017), utilizado como referência para a integração entre gerenciamento de riscos, estratégia e desempenho. A leitura crítica desses documentos possibilitou compreender os elementos estruturantes da AIBR, tais como a definição de riscos e objetivos, a avaliação de criticidade, a priorização dos objetos de auditoria e a articulação da atividade com os mecanismos de governança e gestão estratégica.

O terceiro objetivo, que visou comparar as abordagens de auditoria sob os aspectos metodológicos, operacionais e de foco institucional, foi desenvolvido a partir da confrontação entre os elementos normativos, metodológicos e operacionais identificados nas duas etapas anteriores. A comparação considerou os fundamentos, a finalidade e o escopo da auditoria de conformidade, predominante até 2023, em relação à lógica e aos princípios da Auditoria Interna Baseada em Riscos, implementada em 2024. Foram examinados aspectos como o foco preventivo da AIBR, a priorização de objetos com base em critérios de risco e criticidade, o alinhamento com os objetivos estratégicos institucionais e a contribuição para a geração de valor público. Essa análise comparativa permitiu evidenciar as principais mudanças introduzidas com a nova abordagem, destacando o reposicionamento da auditoria interna como função estratégica de apoio à governança.

O quarto objetivo, que consistiu em analisar os efeitos da AIBR sobre os mecanismos de liderança, estratégia e controle institucional no âmbito do COMAER, foi alcançado por meio da articulação entre os dados extraídos dos documentos institucionais e os três pilares conceituais da governança: liderança, estratégia e controle. A análise concentrou-se na identificação de evidências que demonstrassem como a adoção da abordagem baseada em riscos influenciou a atuação da auditoria interna na orientação da alta gestão, no alinhamento com os objetivos estratégicos do COMAER e no fortalecimento dos controles internos. Foram considerados, para tanto, os registros constantes no RAINIT 2024 (Brasil, 2024c), no PAINT 2024 (Brasil, 2024b) e no Relatório de Gestão do COMAER 2024 (Brasil, 2025), interpretados

à luz do referencial teórico adotado. Essa etapa permitiu evidenciar a relação entre a variável independente (implementação da AIBR) e a variável dependente (mecanismos de governança), conforme delimitado no problema de pesquisa.

Por fim, a integração dos dados coletados e sistematizados permitiu atingir o objetivo geral, que consiste em analisar os impactos da implementação da Auditoria Interna Baseada em Riscos na governança do Comando da Aeronáutica.

O limite da pesquisa está relacionado à delimitação temporal. O estudo concentrou-se no ano de 2024, primeiro exercício completo da implantação da AIBR no COMAER, o que restringe a possibilidade de inferência de efeitos de longo prazo. Apesar dessa restrição, considera-se que o conjunto de fontes consultadas foi suficiente para atingir os objetivos propostos e garantir a consistência analítica da investigação.

Esse encadeamento metodológico garantiu a coerência interna do estudo, possibilitando uma leitura crítica da transição metodológica ocorrida no COMAER à luz da Teoria da Agência e dos referenciais normativos sobre governança pública e auditoria interna.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise dos dados documentais à luz dos objetivos específicos da pesquisa, com base nos principais normativos, planos e relatórios produzidos pelo Comando da Aeronáutica em 2024, especialmente o Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT 2024), o Relatório Anual de Auditoria Interna (RAINT 2024), o Plano Setorial do Centro de Controle Interno da Aeronáutica para o período de 2024-2027 (PCA 11-105) e o Relatório de Gestão da Aeronáutica 2024. A análise estrutura-se de forma a responder diretamente aos quatro objetivos específicos da pesquisa, apoiando-se em evidências extraídas de documentos oficiais e referencial teórico consolidado.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AUDITORIA INTERNA DE CONFORMIDADE NO COMAER ATÉ 2023

Para atingir o Objetivo Específico 1, que consiste em descrever as características e a aplicação da Auditoria Interna de Conformidade no âmbito do COMAER até 2023, realizou-se uma análise documental baseada na ICA 174-4/2019 (Brasil, 2019), na DCA 16-1/2022 (Brasil, 2022) e na Instrução Normativa CGU nº 01/2016 (Brasil, 2016). A partir desses documentos, identificaram-se claramente as principais características do modelo de auditoria adotado pelo COMAER, destacadas no quadro abaixo:

Quadro 1: Dados OE1.

Documento Analisado	Característica Predominante	Abordagem em relação ao risco	Integração com Governança
ICA 174-4/2019	Fiscalização formal e padronizada de conformidade.	Baixa (não sistematizada)	Limitada
DCA 16-1/2022	Governança estratégica e liderança incipiente.	Baixa (não priorizada)	Incipiente
IN CGU nº 01/2016	Conformidade normativa tradicional.	Não incorporada	Limitada

Fonte: A autora.

À luz da Teoria da Agência, identificou-se claramente a dinâmica típica da relação principal-agente, na qual a sociedade (principal) delega aos gestores das unidades auditadas (agentes) a responsabilidade pela aplicação dos recursos públicos. Nessa configuração, as auditorias internas tinham um papel de controle essencialmente reativo, buscando assegurar a conformidade das ações administrativas com as normas vigentes, sem necessariamente abordar preventivamente os riscos inerentes à gestão pública.

Especificamente, a ICA 174-4/2019 (Brasil, 2019) estabelecia procedimentos padronizados para verificação da legalidade dos atos administrativos, enfatizando a fiscalização formal, porém sem adotar uma sistemática efetiva de identificação ou priorização dos riscos institucionais. Este modelo reforçava uma relação em que os agentes tinham limitada autonomia para lidar proativamente com os riscos estratégicos, caracterizando uma típica manifestação do problema de agência, onde a supervisão *ex-post* não mitigava suficientemente os riscos *ex-ante*.

Por sua vez, a DCA 16-1/2022 (Brasil, 2022) apresentou diretrizes voltadas para a governança, contudo, a integração efetiva das práticas de auditoria com os mecanismos de liderança e estratégia ainda se mostrava incipiente. A ausência dessa integração consolidava uma estrutura de governança onde a auditoria interna mantinha-se em posição predominantemente fiscalizatória, contribuindo pouco para o alinhamento estratégico das ações dos agentes com os interesses do principal.

A Instrução Normativa CGU nº 01/2016 (Brasil, 2016) também reforçava o modelo tradicional ao definir diretrizes focadas em conformidade, sem incorporar a avaliação de riscos como elemento estruturante para a contribuição estratégica da auditoria interna.

Portanto, a análise desses documentos revelou que, até 2023, a auditoria interna do

COMAER atuava sob um paradigma de controle reativo e pouco integrado à governança estratégica, intensificando os desafios da relação agente-principal, em que o controle era exercido majoritariamente após a execução das atividades, em detrimento de uma postura preventiva e estratégica. Este cenário justifica a necessidade da mudança metodológica que levou à implementação da Auditoria Interna Baseada em Riscos (AIBR), com o objetivo de realinhar os interesses dos agentes às expectativas do principal, promovendo maior eficácia na gestão dos recursos públicos.

4.2 FUNDAMENTOS NORMATIVOS E OPERACIONAIS DA AIBR IMPLEMENTADA NO COMAER

Para atingir o Objetivo Específico 2, que consiste em apresentar os fundamentos normativos e operacionais da Auditoria Interna Baseada em Riscos (AIBR) implementada no COMAER em 2024, foram analisados os seguintes documentos: PAINT 2024 (Brasil, 2024b), RAIN 2024 (Brasil, 2024c) e o PCA 11-105 (Brasil, 2024a). A partir dessa análise documental, identificaram-se claramente os principais elementos estruturantes da nova metodologia, conforme sintetizados no quadro abaixo:

Quadro 2: Dados OE2.

Documento Analisado	Principais Elementos Estruturantes	CrITÉrios TéCNicos	Integração com Governança
PCA 11-105 (2024a)	Formalização do Plano Anual e consolidação metodológica da AIBR.	Materialidade, relevância, criticidade, risco	Alta
PAINT 2024 (2024b)	Matriz de riscos como ferramenta central de planejamento de auditorias.	Impacto e probabilidade	Alta
RAIN 2024 (2024c)	Resultados quantitativos e qualitativos da nova abordagem.	Seleção e profundidade das auditorias	Alta

Fonte: A autora.

À luz da Teoria da Agência, a implementação da AIBR pode ser compreendida como uma estratégia voltada para mitigar os problemas típicos da relação agente-principal no âmbito

do COMAER, onde a sociedade (principal) delega aos gestores públicos (agentes) a responsabilidade pela gestão dos recursos públicos. O modelo anterior de auditoria, predominantemente reativo e formalista, foi substituído por uma abordagem proativa, fundamentada em riscos estratégicos, visando assegurar que as ações dos gestores estejam alinhadas aos interesses institucionais e públicos.

Especificamente, o PCA 11-105 (Brasil, 2024a) formalizou a adoção da metodologia AIBR, enquanto o PAINT 2024 (Brasil, 2024b) detalhou critérios claros e objetivos para priorização das auditorias, utilizando uma matriz de riscos estruturada por níveis de impacto e probabilidade de ocorrência. Esta nova metodologia, alinhada às diretrizes da Instrução Normativa CGU nº 05/2021 (Brasil, 2021), às Normas Globais de Auditoria Interna do IIA (IIA, 2024) e ao *framework* COSO ERM (COSO, 2017), fortaleceu significativamente a integração das práticas de auditoria com os mecanismos de governança.

Dessa forma, a análise documental demonstrou que os fundamentos operacionais da AIBR no COMAER foram consolidados por normativos internos consistentes e práticas alinhadas a referenciais internacionais de auditoria e governança. A nova abordagem tornou a auditoria interna mais seletiva, estratégica e orientada à mitigação de riscos relevantes, promovendo o fortalecimento da confiança institucional e a efetividade da gestão pública.

A aplicação prática dessa metodologia, registrada no PAINT 2024 (Brasil, 2024c), indicou uma mudança no perfil quantitativo e qualitativo dos trabalhos de auditoria. Ao longo de 2024, foram realizadas 17 auditorias e 8 atividades de consultoria, em consonância com o planejamento previamente definido, além da análise sistemática de 1.857 editais e da emissão de 267 Registros de Acompanhamento da Gestão (RAGs). Entre os resultados, destaca-se a agregação de valor à gestão pela orientação das recomendações ao tratamento das causas-raiz dos riscos identificados, com foco preventivo e proativo.

O Relatório Anual também apontou benefícios financeiros decorrentes das ações realizadas, totalizando aproximadamente R\$ 13,78 milhões em gastos evitados, assim como avanços qualitativos, tais como maior envolvimento da alta administração e fortalecimento da percepção da auditoria como função estratégica. Tais fatos evidenciam claramente como a nova metodologia impactou positivamente a relação agente-principal, aumentando a efetividade do controle interno.

Dessa forma, a análise documental demonstrou que os fundamentos operacionais da Auditoria Interna Baseada em Riscos (AIBR) implementada no COMAER em 2024 foram consolidados através de normativos internos robustos e práticas claramente alinhadas a padrões internacionais. Essa abordagem permitiu uma auditoria interna mais estratégica e integrada à

governança, reduzindo os problemas típicos da relação agente-principal e promovendo uma gestão mais eficaz dos recursos públicos.

4.3 COMPARAÇÃO ENTRE AS ABORDAGENS: CONFORMIDADE VERSUS RISCOS

Para atingir o Objetivo Específico 3, que consiste em comparar as abordagens de auditoria sob os aspectos metodológicos, operacionais e de foco institucional, foi realizada uma análise crítica e comparativa com base nos documentos ICA 174-4/2019 (Brasil, 2019), PAINT 2024 (Brasil, 2024b) e RAIN 2024 (Brasil, 2024c), bem como nas análises previamente realizadas nos Objetivos Específicos 1 e 2.

A partir dessas análises, sintetizou-se as principais diferenças metodológicas, operacionais e estratégicas entre as duas abordagens, destacadas no quadro abaixo:

Quadro 3: Comparativo entre Auditoria de Conformidade e AIBR.

Aspecto	Auditoria de Conformidade (ICA 174-4/2019)	Auditoria Baseada em Riscos (PAINT e RAIN 2024)
Foco Principal	Cumprimento normativo	Priorização de riscos institucionais e estratégicos
Crítérios de Planejamento	Roteiros fixos e padronizados	Matriz de riscos baseada em criticidade, impacto e probabilidade
Abrangência das Auditorias	Áreas rotineiras e formais	Áreas críticas e estratégicas
Perfil das Auditorias	Fiscalizadora e reativa	Consultiva, preventiva e orientada à geração de valor
Integração Estratégica	Limitada ou inexistente	Forte alinhamento com o planejamento estratégico
Resultados das Auditorias	Conformidade formal, baixo impacto percebido	Recomendações aprofundadas, alta relevância e percepção de impacto
Percepção Organizacional	Baixa valorização e engajamento da gestão	Alta valorização e engajamento da alta gestão

Fonte: A autora.

À luz da Teoria da Agência, a auditoria de conformidade, analisada no Objetivo

Específico 1, revelou-se essencialmente fiscalizatória e reativa, com supervisão *ex-post*, apresentando limitações no alinhamento dos interesses dos gestores (agentes) aos objetivos estratégicos definidos pela sociedade (principal). Em contraste, a implementação da Auditoria Interna Baseada em Riscos (AIBR), analisada no Objetivo Específico 2, representa uma mudança paradigmática, adotando uma abordagem preventiva, proativa e fortemente integrada ao planejamento estratégico institucional.

O Plano Anual de Auditoria Interna para o ano de 2024 - PAINT 2024 (Brasil, 2024b) detalhou claramente essa nova orientação metodológica, destacando a matriz de riscos como instrumento-chave para planejamento e execução das auditorias. O Relatório Anual de Auditoria Interna 2024 - RAINIT 2024 (Brasil, 2024c) confirmou os benefícios operacionais dessa transição. Dentre esses resultados, destacam-se: a realização de 17 auditorias com foco em riscos identificados como relevantes; o aumento da profundidade das análises, refletido na elevação do volume de recomendações relevantes; e a alocação preferencial dos esforços de auditoria em áreas de maior impacto potencial sobre os objetivos estratégicos do COMAER.

Dessa forma, integrando os resultados das análises realizadas nos objetivos específicos anteriores, confirmou-se que a transição da auditoria de conformidade para a AIBR não se restringiu a uma alteração metodológica superficial, mas representou um realinhamento estratégico significativo. Essa mudança potencializou a governança institucional, mitigou os problemas típicos da relação agente-principal e gerou valor organizacional efetivo, resultando em uma gestão mais eficiente e alinhada às expectativas da sociedade.

4.4 IMPACTOS DA AIBR SOBRE OS MECANISMOS DE GOVERNANÇA

Para alcançar o Objetivo Específico 4, que consiste em analisar os efeitos da AIBR sobre os mecanismos de liderança, estratégia e controle institucional no âmbito do COMAER., foram examinados o PAINT 2024 (Brasil, 2024b), o RAINIT 2024 (Brasil, 2024c) e o Relatório de Gestão da Aeronáutica 2024 (Brasil, 2025), interpretados à luz da Teoria da Agência e dos referenciais normativos do TCU (Brasil, 2020) e COSO ERM (COSO, 2017).

Os efeitos da Auditoria Interna Baseada em Riscos (AIBR) foram analisados considerando-se integralmente os três mecanismos de governança (liderança, estratégia e controle) nos três documentos citados. Os principais resultados são sintetizados no quadro abaixo:

Quadro 4: Análise dos documentos, com base nos mecanismos de governança.

Mecanismos de Governança	PAINT 2024	RAINT 2024	Relatório de Gestão 2024
Liderança	Estabelecimento de critérios claros de priorização que aumentam o diálogo com gestores sobre objetivos estratégicos.	Fortalecimento das relações institucionais e percepção do auditor como parceiro estratégico.	Valorização da auditoria interna na gestão decisória e no aprimoramento da transparência e <i>accountability</i> .
Estratégia	Uso da matriz de riscos diretamente alinhada com as diretrizes estratégicas institucionais.	Auditorias voltadas para áreas críticas identificadas por sua relevância estratégica.	Recomendações como insumos para aprimoramento estratégico dos processos organizacionais.
Controle	Matriz de riscos como ferramenta central de planejamento, orientada para prevenir falhas antes da ocorrência.	Aumento da profundidade e efetividade das auditorias com recomendações mais específicas e relevantes.	Implementação efetiva de recomendações, principalmente em áreas críticas.

Fonte: A autora.

Na perspectiva da Teoria da Agência, os efeitos observados nos mecanismos de governança podem ser interpretados como uma redução na assimetria de informações e um fortalecimento da relação entre os gestores públicos (agentes) e a sociedade (principal). Ao promover maior transparência, orientação estratégica e uso racional de informações para tomada de decisão, a AIBR contribuiu diretamente para mitigar os conflitos de agência típicos da gestão pública.

Em termos de liderança, as análises demonstram que a AIBR proporcionou um papel mais ativo e estratégico à auditoria interna, fortalecendo sua legitimidade perante os gestores e aumentando sua contribuição para as decisões institucionais.

Já no eixo da estratégia, a matriz de riscos e os critérios técnicos de priorização explicitados no PAINT 2024 (Brasil, 2024b) e reafirmados nos demais documentos

demonstram como as ações de auditoria passaram a refletir objetivos institucionais de forma mais coerente, promovendo alinhamento entre o comportamento dos agentes e os interesses do principal.

No eixo do controle, os dados apresentados no RAIN'T 2024 e no Relatório de Gestão 2024 confirmam que a implementação da AIBR teve reflexos concretos: 99,13% das recomendações formuladas foram implementadas ou encontravam-se em fase de execução até o término do exercício, demonstrando não apenas aderência formal, mas efetiva internalização das orientações pelos gestores responsáveis.

Portanto, a análise integrada dos três mecanismos de governança (liderança, estratégia e controle) evidencia que a implementação da AIBR resultou em um avanço consistente da governança institucional do COMAER, promovendo maior integração entre os mecanismos de gestão, redução da assimetria de informações e alinhamento entre interesses de agentes e do principal – como propõe a Teoria da Agência.

Diante dos resultados apresentados ao longo deste capítulo, conclui-se que o objetivo geral da pesquisa, referente a analisar os impactos da implementação da Auditoria Interna Baseada em Riscos na governança do Comando da Aeronáutica, foi plenamente atingido. As evidências demonstram que a adoção da Auditoria Interna Baseada em Riscos no COMAER, em 2024, influenciou positivamente a governança da organização. A nova abordagem permitiu superar limitações do modelo anterior, reposicionando a auditoria como instrumento estratégico e preventivo, alinhado aos interesses institucionais e ao controle social, conforme previsto no referencial teórico adotado.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo geral analisar os impactos da implementação da Auditoria Interna Baseada em Riscos na governança do Comando da Aeronáutica. Para isso, foram definidos quatro objetivos específicos, cujas análises estruturaram o capítulo 4.

O primeiro objetivo visou descrever as características e a aplicação da Auditoria Interna de Conformidade no âmbito do COMAER até 2023, evidenciando um modelo centrado em controle formal e reativo, com baixa integração à governança institucional. O segundo objetivo buscou apresentar os fundamentos normativos e operacionais da Auditoria Interna Baseada em Riscos implementada no COMAER em 2024, apontando os instrumentos legais e os critérios técnicos que viabilizaram sua implantação. O terceiro objetivo consistiu em comparar as abordagens de auditoria sob os aspectos metodológicos, operacionais e de foco institucional, revelando diferenças significativas quanto ao foco estratégico, à profundidade das análises e à

percepção organizacional. Por fim, o quarto objetivo referente a analisar os efeitos da AIBR sobre os mecanismos de liderança, estratégia e controle institucional no âmbito do COMAER, com base em documentos oficiais, demonstrou avanços concretos na efetividade do controle interno e no alinhamento institucional.

A pesquisa demonstrou que a implementação da AIBR no COMAER influenciou positivamente a governança, como propõe a Teoria da Agência. Os dados analisados permitiram observar um reposicionamento da atividade de auditoria, que deixou de atuar de maneira meramente fiscalizatória para adotar uma postura consultiva, preventiva e orientada por critérios de risco.

Entre as contribuições mais relevantes para a Força Aérea Brasileira, destacam-se: o fortalecimento da liderança técnica do órgão central de auditoria interna; a integração entre auditoria e planejamento estratégico; e o aumento da efetividade do controle. Esses elementos contribuem para a profissionalização da gestão, o fortalecimento da *accountability* e a maior racionalidade na alocação de recursos públicos.

À luz da Teoria da Agência, os resultados apontam para a mitigação de falhas de governança associadas à assimetria de informações entre agentes e principal, favorecendo o alinhamento de interesses e o uso estratégico da informação.

Como sugestões para futuras pesquisas, recomenda-se a ampliação da análise para o conjunto dos demais Comandos Militares, bem como o estudo longitudinal da eficácia da AIBR ao longo dos próximos anos. Além disso, investigações que articulem a percepção dos gestores sobre o valor da auditoria baseada em riscos poderão enriquecer a compreensão dos efeitos organizacionais da mudança metodológica.

Entre as limitações desta pesquisa, destaca-se a delimitação temporal ao primeiro ano de implementação da AIBR no COMAER. Tal aspecto não compromete a consistência dos achados, mas indica possibilidades de aprofundamento em investigações futuras.

REFERÊNCIAS

BOVÉRIO, M. A. **Auditoria interna baseada em riscos: práticas modernas de controle e governança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Centro de Controle Interno da Aeronáutica. Portaria CENCIAR nº 103/AMNO, de 23 de setembro de 2019. Aprova a edição da ICA 174-4 “Padrões de Auditoria Interna”. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 172, f. 13874, 25 set. 2019.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Centro de Controle Interno da Aeronáutica. Portaria CENCIAR nº 1/ASGOV, de 23 de fevereiro de 2024. Aprova o Plano Setorial do Centro de Controle Interno da Aeronáutica. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 41, f. 2874, 29 fev. 2024a.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Centro de Controle Interno da Aeronáutica. Relatório Anual de Auditoria Interna: RAINT 2024. Brasília, DF, 2024c. Disponível em: <https://www2.fab.mil.br/cenciar/index.php/auditorias>. Acesso em: 20 maio 2025.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Relatório de Gestão do Comando da Aeronáutica exercício 2024. Brasília, DF, 2025: Disponível em: <https://www.fab.mil.br/relatoriodegestao>. Acesso em: 20 maio 2025.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comandante da Aeronáutica. Portaria GABAER nº 407/GC3, de 8 de novembro de 2022. Aprova a diretriz de Governança no Comando da Aeronáutica. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 210, f. 16277, 11 nov. 2022.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comandante da Aeronáutica. Portaria GABAER nº 673/GC4, de 29 de dezembro de 2023. Aprova a edição do PCA 174-1 “Plano Anual de Auditoria Interna para o ano de 2024”. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 3, f. 153, 4 jan. 2024b.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Instrução Normativa CGU nº 01, de 3 de janeiro de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**: seção 1, Brasília, DF, 2016.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Instrução Normativa SFC/CGU nº 05, de 27 de agosto de 2021. Dispõe sobre os procedimentos para a atividade de auditoria interna governamental no âmbito do Poder Executivo Federal. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**: seção 1, Brasília, DF, 2021

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] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 20 maio 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Governança Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3. ed. Brasília: TCU, 2020. Disponível em: https://www.gov.br/gestao/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/integra/gestao-do-conhecimento/publicacoes/referenciais-externos/referencial_basico_governanca_orgaos_entidades.pdf/view. Acesso em: 20 maio 2025.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania**: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Editora 34, 2008.

CASTRO, M. **Auditoria interna baseada em riscos**: fundamentos e aplicação. São Paulo: Atlas, 2018.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). **Enterprise Risk Management**: Integrating with Strategy and Performance. New York, NY: COSO, 2017.

CUNHA, A. **Auditoria interna na administração pública**: uma abordagem moderna. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

FREITAS, Jucimara. **Auditoria interna governamental**: teoria e prática. Brasília: ENAP, 2002.

FURTADO, J. P. **Governança pública**: fundamentos e práticas para o setor público brasileiro. São Paulo: Atlas, 2017.

INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (IIA). **Normas Globais de Auditoria Interna**. Tradução do Instituto dos Auditores Internos do Brasil. São Paulo: Audibra, 2024.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. **Theory of the firm**: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

NOGUEIRA, J. R. **Auditoria interna moderna**: conceitos e práticas. São Paulo: Atlas, 2015.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Draft Policy Framework on Sound Public Governance**, 2018. Disponível em: <https://www.oecd.org/governance/policy-framework-on-sound-public-governance/>. Acesso em: 20 maio 2025.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Recommendation of the Council on Public Integrity**. Paris: OECD Publishing, 2017.

PARDINI, D. J. **Auditoria interna baseada em riscos**. São Paulo: Atlas, 2019.

RIBEIRO, L. F. **Auditoria governamental**: práticas e integração com a gestão pública. São Paulo: Atlas, 2018.

SOUZA, K. R.; SANTOS, F. B. **Auditoria baseada em riscos**: como agregar valor e melhorar as operações de uma organização. 1. Reimpr. Belo Horizonte: Fórum, 2022.

SUNDFELD, C. A. **Administração pública e governança**. São Paulo: Malheiros, 2014.