



**TECNOLOGIA, INOVAÇÃO E GOVERNANÇA:
OS IMPACTOS DAS TRILHAS DE AUDITORIAS
AUTOMATIZADAS NA GESTÃO DA FOLHA DE PAGAMENTO
NO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE**

**NADJA NAYARA FONSECA DE MENEZES
NAYARA SUASSUNA DA SILVA
PATRÍCIA ANGELICA TORRES DA SILVA FERRO**

TECNOLOGIA, INOVAÇÃO E GOVERNANÇA: IMPACTOS DAS TRILHAS DE AUDITORIA NA FOLHA DE PAGAMENTO DO RN

RESUMO

A folha de pagamento do Executivo Estadual constitui a maior despesa e um dos desafios centrais para a gestão financeira do Estado do Rio Grande do Norte, tendo ultrapassado, ao longo dos anos, os limites fiscais estabelecidos para gastos com pessoal. Esse cenário representa uma vulnerabilidade significativa para as finanças estaduais e constitui uma área de grande relevância para a atuação do controle interno, realizado pela Controladoria-geral do Rio Grande do Norte - Control e Unidades de Controle Interno - UCIs. Neste estudo, destaca-se a importância da adoção de soluções tecnológicas inovadoras para o monitoramento eficaz da folha de pagamento, buscando reduzir fragilidades e otimizar o uso de recursos públicos. Entre essas soluções, as Trilhas de Auditoria Automatizadas surgem como uma ferramenta estratégica ao permitir a extração e análise de um grande volume de dados de diversas fontes, possibilitando uma fiscalização mais ágil e precisa. Esse acompanhamento fortalece a eficácia e a precisão das intervenções governamentais, aprimorando a gestão pública.

Palavras-chave: Auditoria, Controle Interno, Inovação tecnológica, Gestão Financeira.

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A administração pública vem passando por um intenso processo de transformação, impulsionado por mudanças teóricas e tecnológicas que visam romper com concepções convencionais e promover uma gestão mais eficiente e adaptada às demandas contemporâneas. Em termos teóricos, observa-se a migração do foco do ato administrativo para o procedimento e a superação da tradicional verticalidade na relação entre o Estado e o administrado, avançando para uma interação baseada em diálogo e consenso.

Tratando-se da tecnologia, o desenvolvimento de tecnologias de informação e automação têm sido determinantes para a modernização dos processos administrativos. Nesse cenário, a inovação se consolida como um aspecto essencial para que a administração pública se adeque às novas exigências de eficiência, transparência e prestação de contas, promovendo uma administração mais ágil e responsiva. A transformação digital na administração pública exige uma reavaliação do exercício da função administrativa e, especialmente, do controle interno, que precisa se ajustar para atuar de forma tempestiva e eficaz, em conformidade com as exigências de uma sociedade mais informada e atenta à gestão dos recursos públicos.

A atividade de controle interno, com foco na auditoria, assume uma função essencial ao detectar, apurar e corrigir irregularidades, além de atuar como consultoria para agregar valor à gestão pública, aprimorar os processos administrativos e reduzir riscos na tomada de decisão. Para atingir esse objetivo

com maior precisão e agilidade, o controle interno necessita incorporar formas inteligentes de tecnologias de informação, beneficiando-se de ferramentas que aumentam a eficiência dos processos de auditoria, ampliam o universo auditável e melhoram a qualidade das informações geradas para a gestão. Sob essa ótica, inserem-se as trilhas de auditoria automatizadas, que proporcionam uma abordagem inovadora ao controle interno, viabilizando um monitoramento constante e preciso dos processos administrativos.

A implementação das trilhas de auditoria automatizadas na Controladoria-geral do Estado do Rio Grande do Norte, por exemplo, ilustra a relevância dessas ferramentas para o fortalecimento da governança pública e a promoção da *accountability*. As trilhas de auditoria permitem o acompanhamento em tempo real de processos e o cruzamento inteligente de dados, facilitando a detecção de desvios e assegurando uma gestão mais responsável dos recursos públicos. Dessa forma, a tecnologia aplicada ao controle interno não apenas aumenta a eficiência operacional, mas também promove maior transparência e confiança da sociedade na administração pública, alinhando-se aos princípios de governança e responsabilidade fiscal.

2. PROBLEMAS DE PESQUISA E OBJETIVO

O desequilíbrio financeiro do Estado do Rio Grande do Norte, decorrente da extrapolação dos limites de despesas com pessoal estabelecidos pela Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), representa um dos maiores desafios para a gestão fiscal e o controle interno estadual. A pressão que o gasto com pessoal exerce sobre as finanças públicas compromete a saúde financeira do Estado e torna urgente a adoção de ferramentas de monitoramento e controle para promover uma gestão fiscal sustentável.

Dentro dessa realidade, o gasto com pessoal, que corresponde a mais de 49% do orçamento estadual, supera os limites da LRF e exige que o Poder Executivo adote práticas eficazes de controle financeiro. A necessidade de equilibrar o impacto das despesas de pessoal no orçamento com as demandas do serviço público, como a contratação de novos servidores, revisões salariais e correções de defasagens para categorias de servidores, configura um dos principais desafios na busca por uma administração financeiramente responsável e eficaz.

Esse desajuste compromete a saúde financeira das contas públicas e impõe a necessidade de utilização de ferramentas eficientes de monitoramento da despesa, fomentando a atuação da auditoria interna na folha de pagamento estadual. Conseqüentemente, a adoção de medidas de monitoramento e controle da despesa pública em relação às despesas de pessoal nos órgãos da administração direta e indireta do Estado são de fundamental importância a fim de garantir sua função de fomento à gestão financeira responsável e sustentável.

Essa contínua busca por eficiência e sustentabilidade fiscal evidencia a relevância de práticas de controle interno cada vez mais eficazes e inovadoras. Para responder aos complexos desafios de gestão das finanças públicas, torna-se imprescindível a adoção de tecnologias avançadas, como as trilhas de auditoria automatizadas. Essas ferramentas não apenas permitem um monitoramento mais

eficaz da despesa com pessoal, mas também ampliam a capacidade de auditar e intervir em tempo real. Dessa forma, as trilhas de auditoria automatizadas fortalecem a atuação da Controladoria-Geral na promoção de uma gestão financeira alinhada aos princípios de responsabilidade e transparência, proporcionando um controle interno proativo que agrega valor à administração pública e favorece uma alocação de recursos mais eficaz e estratégica.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1.1 Inovação

Inovação é um tema que, em período recente, ganhou popularidade midiática e presença intensa nas discussões diárias entre indivíduos, empresas, instituições e governos. O conteúdo abordado tem se baseado em percepções intuitivas, sabedoria convencional e conhecimento técnico científico. Inovação envolve diversas interpretações em função do autor, do ator, do ambiente, do momento, do propósito etc.

Para a Organização para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE) (2005), inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Nessa perspectiva, tem-se que inovar é transformar ideias em valor, enquanto inventar é gerar algo novo, investindo em ideias.

3.1.2 Inovação em Serviços Públicos

A inovação no setor público tem como uma de suas definições a criação e implementação de novos processos, produtos, serviços e métodos de entrega de serviços que resultem em uma melhoria significativa de eficiência, efetividade e eficácia de resultados (MULGAN; ALBURY, 2003).

A inovação é uma ferramenta para atingir os propósitos do serviço público, e, para que a inovação ocorra efetivamente, uma relação sinérgica entre liderança, gestão, recursos humanos e tecnologia deve existir (ANGGADWITA; DHEWANTO, 2013).

Em um esforço inicial para definir a inovação em organizações de serviços públicos, Koch e Hauknes (2005) sugerem o conceito de inovação enquanto implementação e desempenho, por uma entidade social, de uma nova forma ou repertório específico de ações sociais que é implementado deliberadamente no contexto dos objetivos e funcionalidades desta entidade. Para os autores, a inovação no setor público está relacionada aos produtos gerados por este setor. Estes produtos, ou bens públicos, são bens socioeconômicos não-exclusivos e não-rivais. Nesta definição, exclusividade refere-se à oportunidade de expressar direitos de propriedade sobre um bem. Assim, um proprietário com um

item perfeitamente exclusivo poderia excluir, sem qualquer custo, outros usuários de terem acesso ao bem.

Quanto à rivalidade, nesta órbita, define que o bem só pode ser utilizado um por vez, ou quando é consumido por um grupo de consumidores, não podendo ser consumido por outro grupo ao mesmo tempo. Dada a ausência dessas duas características nos bens públicos, implica-se que é impossível configurar um mercado competitivo para bens públicos, sendo esta uma das principais barreiras para a inovação no setor público.

Em resumo, a inovação no setor público exige a integração de forças para superar barreiras e gerir bens públicos de forma eficiente, acessível e sustentável.

3.1.3 Auditoria Interna

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), por meio da NBR ISO 19011:2018, define auditoria como um processo sistemático, independente e documentado, realizado para obter e avaliar evidências objetivas de maneira imparcial, a fim de verificar em que medida os critérios de auditoria foram atendidos. Nesse contexto, as auditorias podem ser internas, quando realizadas pela própria organização, ou externas, quando conduzidas por terceiros interessados na organização ou por entidades de auditoria independentes (ABNT, 2018).

Ao ser executada por profissionais que conhecem o contexto e processos da organização, a auditoria interna tem condições de fornecer diagnósticos mais precisos, com enfoque nos aspectos mais relevantes da operação (OLIVEIRA; CARMO FILHO, 2023). Nessa perspectiva, a auditoria interna avalia e assessora de forma independente e objetiva a adequação e eficácia da governança e do gerenciamento de riscos, reportando seus achados à gestão e ao órgão de governança no intuito de promover a melhoria contínua dos processos (INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS, 2020).

No âmbito da Auditoria Interna Governamental, deve-se ressaltar sua importância no auxílio prestado às organizações públicas rumo ao atingimento de seus objetivos, ao fortalecimento dos controles internos e ao aperfeiçoamento dos serviços públicos. Conforme BRASIL (2017), esse tipo de auditoria apresenta, ainda, as seguintes especificidades:

- a) a obtenção e a análise de evidências relativas à utilização dos recursos públicos, a qual contribui diretamente para a garantia da *accountability* nas suas três dimensões, quais sejam: transparência, responsabilização e prestação de contas;
- b) a contribuição para a melhoria dos serviços públicos, por meio da avaliação da execução dos programas de governo e da aferição do desempenho dos órgãos e das entidades no seu papel precípuo de atender à sociedade;
- c) a atuação com vistas à proteção do patrimônio público. (BRASIL, 2017, p.14)

3.1.4 Trilhas de Auditoria

As Trilhas de Auditoria representam uma inovação recente no campo do controle interno, especialmente na gestão pública, oferecendo novas possibilidades para monitoramento contínuo e preciso das operações. Ao automatizar o rastreamento e a análise de dados, essas trilhas fornecem uma visão detalhada e auditável dos processos administrativos, permitindo identificar desvios em tempo real e facilitando a tomada de decisões informadas e ágeis. Embora a auditoria em si seja uma prática consolidada, o uso de tecnologias avançadas para criar trilhas automatizadas é um avanço significativo, promovendo transparência, eficiência e confiabilidade na administração pública.

A princípio, cabe destacar que as trilhas de auditorias consistem em uma metodologia que permite a produção de informação estratégica, a partir da análise integral, célere e objetiva, de dados oriundos de fontes diversas e de volumes variados. Esse conjunto de informações oferece o subsídio necessário para uma análise ampla do espectro completo, em vez de utilizar métodos de cenário amostrais ou estatísticos para análise de evidências.

As trilhas de auditoria, ainda, podem ser classificadas conforme o tipo de informação fornecida, sendo categorizadas como gerenciais ou operacionais. As trilhas gerenciais apresentam um cenário geral dos dados, mediante um panorama mais amplo, consolidado de informações gráficas ou esquematizadas. Esse tipo de trilha fornece indicadores para a gestão, apoiando a tomada de decisão. As trilhas operacionais, por outro lado, indicam fragilidades, alertas de possíveis irregularidades ou inconformidades; indícios de incongruências com as normas ou padrões estabelecidos.

Nessa perspectiva, esse novo modelo adotado pela Controladoria Geral do Estado proporciona um controle dinâmico e moderno, que aprimora tanto o planejamento quanto a execução das auditorias. Além de otimizar o gerenciamento de riscos e sinalizar possíveis inconformidades, as trilhas de auditoria apoiam a tomada de decisão nas áreas gerenciais e estratégicas da Controladoria, bem como em outros órgãos e entidades do Estado do Rio Grande do Norte. O Quadro 1 apresenta as diferenças entre a auditoria tradicional e a automatizada, destacando o uso das trilhas.

Quadro 1 - Diferenças entre a Auditoria Tradicional e a Auditoria Automatizada

AUDITORIA TRADICIONAL	AUDITORIA AUTOMATIZADA
Definição por Critério	Definição por Algoritmos / Regra de Negócio 
Amostragem	100% do Universo Estatístico 
Testes Manuais	Testes Automatizados 
Trabalhos Pontuais	Trabalhos Contínuos 
Dados Históricos	Dados em Tempo Real e Previsões 

Fonte: Núcleo de Auditoria de Pessoal e Previdência - NAP - Control RN

4. MÉTODOS DO ESTUDO

4.1 Implementação da Trilha de Auditoria - Etapas e Processos

A criação da Trilha de Auditoria inicia-se com um fluxo de trabalho estruturado, que abrange diversas etapas: desde a concepção da ideia e o desenvolvimento até a manutenção de seu funcionamento, permanecendo ativa por meio do monitoramento contínuo das auditorias nos órgãos do Estado.

A primeira etapa do processo é a concepção da ideia, onde se identifica a necessidade de monitoramento de determinados processos e operações dentro de uma organização. Essa fase é marcada por reuniões e consultas com stakeholders, que incluem gestores, auditores e especialistas em TI, que colaboram para definir os objetivos e os parâmetros gerais da Trilha de Auditoria. O foco, nesse estágio, é avaliar a viabilidade de criação da trilha e o impacto potencial que ela poderá gerar em termos de controle, mitigação de riscos e transparência administrativa. Assim, as ideias são consolidadas em um plano preliminar, servindo como base para o desenvolvimento subsequente.

Em seguida, o processo entra na fase de desenvolvimento, que compreende a elaboração detalhada da Regra de Negócio. Neste momento, é essencial realizar um levantamento de requisitos para assegurar que todos os critérios necessários sejam contemplados na configuração da trilha. Esses requisitos são especificações técnicas e operacionais que orientam a estruturação da trilha e definem como o sistema funcionará na prática. Filtros, parâmetros de conformidade e alertas são configurados nessa etapa, proporcionando uma base robusta para o rastreamento e análise dos dados. Uma Regra de Negócio bem formulada é fundamental, pois define os comportamentos que serão considerados adequados ou suspeitos, facilitando a identificação de irregularidades.

A fase de monitoramento é, talvez, uma das mais dinâmicas e importantes, pois é nesse momento que a trilha começa a operar e a coletar dados em tempo real. Através dos filtros estabelecidos, a Trilha de Auditoria monitora continuamente os processos e operações, cruzando informações e verificando se os dados atendem aos critérios de conformidade estabelecidos na Regra de Negócio. Durante essa etapa, os alertas previamente configurados entram em ação sempre que uma operação suspeita é detectada, permitindo que os auditores possam investigar as irregularidades de imediato. O monitoramento contínuo permite, assim, uma intervenção rápida e precisa, o que reforça a eficácia do controle interno.

Também na fase de monitoramento, ocorre a interpretação dos dados e a geração de relatórios com alertas. Esses alertas são enviados aos órgãos, que devem analisá-los e verificar se as ocorrências indicam uma irregularidade real ou apenas uma inconsistência temporária. Em resposta, os órgãos informam à Controladoria-geral as diligências tomadas em cada caso, contribuindo para o acompanhamento das ações corretivas. A interpretação correta dos dados garante que as informações geradas pela Trilha de Auditoria sejam confiáveis e relevantes para apoiar a tomada de decisões gerenciais.

Após as análises, a revisão e aprimoramento contínuo das Trilhas de Auditoria é a etapa que visa garantir que o processo de monitoramento permaneça relevante e eficiente ao longo do tempo. Com as mudanças nas operações e nos processos internos, é possível que novas necessidades de auditoria surjam, exigindo a adaptação das regras, filtros e critérios da trilha. O feedback dos envolvidos é fundamental para identificar pontos de aprimoramento, e a implementação de tecnologias mais avançadas pode ser considerada para otimizar ainda mais as Trilhas de Auditoria. Ao final, o ciclo completo garante não apenas o controle, mas também a evolução constante da qualidade dos processos administrativos, promovendo uma gestão pública mais eficiente e transparente.

Figura 1 - Ciclo de criação das trilhas automatizadas



Fonte: Autoras - 2024

4.2 Desenvolvimento de Trilhas de Auditoria utilizadas pela Controladoria-geral

No âmbito dos processos de trabalho realizados pela Controladoria-geral do RN, mais especificamente, pelo Núcleo de Auditoria de Pessoal e Previdência - NAP, a metodologia de trilhas automatizadas, foi utilizada para avaliação da folha de pagamento da unidade auditada, definida por critérios de relevância e materialidade para a folha de pagamento total estadual. Esse exame buscou aspectos divergentes identificados na folha de pagamento e nos cadastros de seus servidores. Dentre os trabalhos que foram realizados, com relatórios emitidos e recomendações em fase de implementação, destacam-se os desenvolvimentos de 02 (duas) trilhas com linhas de ação completas e modeladas, cujas regras de negócio encontram-se evidenciadas a seguir.

4.2.1 Trilha de Acúmulo de Cargos

A regra de negócio aplicada nesta trilha baseia-se em dispositivos legais que proíbem a acumulação de cargos pelos servidores da categoria examinada, ainda que nos casos em que a Constituição Federal permite, quando esses percebem, simultaneamente, determinadas rubricas que exigem dedicação exclusiva.

Após o cruzamento de dados entre os servidores beneficiados com essas rubricas e a listagem de servidores lotados no ente federal e em 21 municípios selecionados, obtiveram-se os indícios de acumulação indevida.

4.2.2 Trilha de Aposentadoria Compulsória

A regra de negócio utilizada nessa trilha fundamenta-se em dispositivos da Constituição Federal, da Lei Complementar nº 152/2015 e da Constituição do Estado do Rio Grande do Norte, alterada pela Emenda Constitucional nº 20/2020, os quais determinam que os servidores efetivos estaduais, bem como empregados de empresas públicas e de sociedades de economia mista, independente do poder a que estiverem vinculados, devem ser aposentados ao completar a idade limite de 75 anos.

Após o cruzamento de dados entre os servidores na condição de “ativos” e os servidores com idade acima de 75 anos, encontrou-se a listagem de coincidências e os resultados obtidos foram enviados para a unidade auditada.

5. RESULTADOS

Os alertas gerados pela operacionalização das trilhas *Acúmulo de Cargos* e *Aposentadoria Compulsória* foram enviados, por meio de relatórios de comunicação de resultados, para os órgãos, ou seja, as unidades auditadas, com a listagem dos servidores identificados. Após receberem os relatórios, os órgãos analisaram os alertas e descartaram os falsos positivos, alertas que não representam irregularidades reais. Em seguida, adotaram as providências necessárias para cada tipo de irregularidade confirmada e elaboraram planos de ação preventivos para mitigar as inconformidades identificadas.

Quanto às trilhas operacionalizadas que atingiram a fase de emissão de alertas e a manifestação da entidade auditada, os seguintes procedimentos foram observados:

- No contexto da trilha de acumulação de cargos incompatíveis com as rubricas percebidas, destaca-se o caso de uma unidade auditada, a qual realizou a remoção das rubricas identificadas como irregulares e, em seu plano de ação, definiu medidas para fortalecer os controles relacionados à concessão dessas rubricas. Do universo total analisado, que compreendeu 4.390 (quatro mil trezentos e noventa) servidores beneficiados pelas rubricas as quais exigem dedicação exclusiva, 10,93% (dez vírgula noventa e três por cento) corresponderam aos alertas

efetivamente trabalhados pela ela, destacando a relevância do acompanhamento detalhado e das ações corretivas implementadas.

- Já em relação aos servidores em idade de aposentadoria compulsória, observou-se a formalização dos processos de aposentação, bem como o monitoramento das etapas de andamento dos processos já iniciados. Nos casos em que houve incorporações de vantagens indevidas após o alcance da idade de aposentadoria, foram realizadas as retificações necessárias. Entre os servidores identificados na folha de pagamento do executivo estadual, 61 (sessenta e um) tinham idade superior a 75 anos. Todos esses casos foram analisados e ajustados, demonstrando a relevância do monitoramento contínuo e da adoção de medidas corretivas para assegurar a legalidade e a eficiência da gestão de pessoal.

Vale destacar a natureza cíclica das trilhas de auditoria automatizadas, considerando a periodicidade única de cada trilha e do monitoramento contínuo associado. Isso significa que as trilhas não se exaurem após a emissão dos alertas, cabendo ao auditor responsável o acompanhamento das providências feitas pela unidade auditada e a reoperacionalização de acordo com a periodicidade estabelecida.

6. CONCLUSÃO

A implementação das trilhas de auditoria automatizadas fundamental para aprimorar a gestão pública, oferecendo ao Estado um monitoramento contínuo e eficiente das atividades, alinhado à adoção de tecnologias inovadoras que proporcionam um controle dinâmico e moderno, aperfeiçoando e dando mais celeridade a execução das auditorias.

A utilização de tecnologias como ferramentas de *Business Intelligence* (BI) se mostram essenciais nesse processo, ao tornar possível o gerenciamento e a análise de grandes volumes de dados, permitindo a criação de *dashboards* interativos que são fundamentais na execução da trilha mediante a análise e coleta de dados em tempo real pela equipe de auditoria.

É relevante destacar que as trilhas de auditoria automatizadas são fundamentadas no conceito de **Monitoramento Contínuo**, um modelo que se caracteriza pela realização de revisões periódicas e pelo acompanhamento contínuo das atividades monitoradas. Essa abordagem visa não apenas monitorar as operações, mas também detectar precocemente potenciais riscos e implementar medidas corretivas de forma ágil e proativa. O Monitoramento Contínuo funciona como um ciclo, onde o processo de monitoramento é recorrente, assegurando uma avaliação constante e sistemática dos controles e procedimentos internos.

Como resultado, essa estrutura cíclica reduz significativamente a probabilidade de recorrência de falhas e inconsistências, além de fortalecer a cultura organizacional de conformidade e eficiência. A implementação desse modelo tem evoluído diariamente, com várias trilhas adicionais em desenvolvimento, considerando que a folha de pagamento do Estado do Rio Grande do Norte abrange mais de 800 rubricas que requerem monitoramento em diversos órgãos e entidades estaduais. Essa abordagem estruturada e recorrente contribui para uma gestão

pública mais transparente e eficaz, alinhada com um controle interno proativo que agrega valor à administração pública e favorece uma alocação de recursos mais eficaz e estratégica.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 19011:2018 – Diretrizes para auditoria de sistemas de gestão**. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União; Secretaria Federal de Controle Interno. **Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal**. Brasília: CGU, 2017.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **A Reforma do Estado dos anos 90: Lógica e Mecanismos de Controle**. Revista de Economia Política, vol. 39, no 2, p. 162-178, 2019.

Constituição Federal do Brasil. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

EMMENDOERFER, Magnus Luiz. **Inovação e Empreendedorismo no Setor Público**. Brasília, DF. Enap, 2019. Disponível em <[https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4282/1/6_Livro_Inova%
c3%a7%c3%a3o%20e%20empreendedorismo%20no%20setor%20p%
c3%bablico.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4282/1/6_Livro_Inova%c3%a7%c3%a3o%20e%20empreendedorismo%20no%20setor%20p%c3%bablico.pdf)>. Acesso em 03 dez 2022. ISBN: 978-85-256-0108-7.

INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. **O Modelo das Três Linhas: uma atualização do Modelo das Três Linhas de Defesa**. 2020. Disponível em: <[MODELO DAS TRÊS LINHAS DO IIA 2020](#)>. Acesso em: 13 nov. 2024.

ISIDRO, Antônio. **Gestão Pública Inovadora: um guia para inovação no Setor Público**. Curitiba: CRV, 2018.

OLIVEIRA, Mariana Costa; CARMO FILHO, Manoel Martins do. As contribuições da auditoria interna para o controle e acompanhamento dos processos organizacionais. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S.L.], v. 14, n. 12, p. 21886-21904, 22 dez. 2023. South Florida Publishing LLC. <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v14i12.3287>.