

## Planejamento do Órgão de Controle Interno com a Metodologia de Auditoria Baseada em Riscos (ABR)

### Planning of the Internal Control Body with Risk Based Audit Methodology (ABR)

Jaqueline Giuliani Baldissera<sup>1</sup>  
Jeferson Luís Lopes Goularte<sup>2</sup>

#### RESUMO

O objetivo desse estudo foi ressaltar o papel do Controle Interno e Gestão de Riscos aplicados na Administração Pública Municipal de forma a documentar o processo facilitando a visualização das etapas e interações, identificando oportunidades de melhoria no processo, identificando pontos fortes para a disseminação de boas práticas a serem reforçadas contribuindo para uma gestão pública eficiente. Os temas desenvolvidos foram o Controle Interno como aquele que efetivamente orienta, fiscaliza e ajuda na gestão pública e a Gestão de Riscos como um conjunto de medidas para evitar, ou antecipar, os impactos ou efeitos dos possíveis riscos. Foi realizada uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa a partir de uma revisão bibliográfica sobre Controle Interno e Gestão de Riscos, e coleta de dados envolvendo os principais apontamentos feitos pelo órgão de Controle Interno do município de Vila Nova do Sul no estado do Rio Grande do Sul. Conclui-se que a Prefeitura estava num grau Ingênuo, ou seja, não havia abordagem formal desenvolvida para a gestão de riscos. A partir dessa conclusão sugeriu-se aos membros do Controle Interno adotar a metodologia de Auditoria Baseada em Riscos na elaboração do Plano de Trabalho Anual para o próximo exercício financeiro, a verificação de alguns procedimentos e a criação de processos de controle possibilitando uma gestão pública mais eficiente. O órgão de Controle Interno vem sendo um dos principais meios de aperfeiçoamento da gestão pública, no sentido de mudanças, estratégias e na implantação de metodologias como a Auditoria Baseada em Riscos possibilitando o planejamento das auditorias, avaliando os riscos e apontando as providências necessárias para que a Administração Pública atinja seu objetivo.

**Palavras-chave:** Controle; Controle Interno; Gestão de Risco; Gestão Pública.

#### ABSTRACT

The objective of this study was to highlight the role of Internal Control and Risk Management applied in Municipal Public Administration in order to document the process facilitating the visualization of stages and interactions, identifying opportunities for improvement in the process, identifying strengths for the dissemination of best practices to be reinforced, contributing to efficient public management. The topics developed were Internal Control as the one that effectively guides, supervises and helps in public management and the Risk Management as a set of measures to avoid or anticipate the impacts or effects of possible risks. It was made descriptive research was carried out with a qualitative approach was carried out from a bibliography review on Internal Control and Risk Management, and data collection

---

<sup>1</sup> Especialista em Gestão Pública Municipal pela Universidade Federal do Pampa. Graduada em Administração de Empresas pela Universidade da Região da Campanha. Servidora Pública na Prefeitura Municipal de Vila Nova do Sul, Av. Dario Antunes da Rosa, 432, RS. Telefone: (55) 996607114. E-mail: [jaquelinegiuliani@hotmail.com](mailto:jaquelinegiuliani@hotmail.com)

<sup>2</sup> Doutor em Ciencias de la Educación pela Universidad Nacional de Rosario. Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade da Região da Campanha. Professor Adjunto na Universidade Federal do Pampa. Rua Barão do Triunfo, 1048, Santana do Livramento, RS. Telefone: (55) 99655-3301. E-mail: [jefersonlgoularte@gmail.com](mailto:jefersonlgoularte@gmail.com)

involving the main notes made by the Internal Control body of the municipality of Vila Nova do Sul in the State of Rio Grande do Sul. The conclusion was that the City Hall was in a naive degree, that is, there was no formal approach developed for risk management. Based on this conclusion, it was suggested that Internal Control members adopt the Risk Based Audit methodology in the preparation of the Annual Work Plan for the next financial year, the verification of some procedures and the creation of control processes enabling public management more efficient and effective. The Internal Control body has been one of the main means of improving public management, in the sense of changes, strategies and in the implementation of methodologies such as Risk Based Audit, allowing the planning of audits, evaluating the risks and pointing out the necessary measures so that the public administration achieves its goal.

**Keywords:** Control; Internal Control; Risk Management; Public Administration.

## 1 INTRODUÇÃO

A atividade de controlar significa fiscalizar a atuação daqueles que, nos termos do parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal de 1988 (CF/88) utilizam, arrecadam, guardam, gerenciam ou administram dinheiro, bens e valores públicos, é uma tarefa complexa e pressupõe a existência de liderança de pessoas, existência de métodos e processos definidos, conhecimento técnico e acompanhamento, devendo todas estas variáveis interagir de forma sistêmica.

A CF/88 estabeleceu que o controle da Administração Pública será exercido pelo Congresso Nacional, mediante Controle Externo, e pelo Sistema de Controle Interno de cada Poder: Executivo, Legislativo e Judiciário (BRASIL, 1988).

A Lei Complementar nº 101/00, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), estabeleceu que, a fiscalização do cumprimento dos seus dispositivos será exercida por: Poder Legislativo, Tribunal de Contas, Ministério Público e Sistema de Controle Interno de cada Poder (BRASIL, 2000).

Este estudo aborda o tema “Controle Interno e Auditoria Baseada em Riscos” aplicados na Administração Pública, apontando as providências necessárias para mitigar esses riscos. O risco não deve ser uma preocupação só da área financeira, envolve todos os membros da entidade e é um processo contínuo, uma forma de reduzir a burocracia, identificar controles desnecessários e superposição de atividades.

Assim, o problema desta pesquisa é conhecer as impropriedades ou irregularidades apontadas pelo órgão de Controle Interno do município de Vila Nova do Sul, no estado do Rio Grande do Sul. E para responder o problema da pesquisa objetiva-se neste estudo ressaltar o papel do Controle Interno e Gestão de Riscos aplicados na Administração Pública Municipal de forma a documentar o processo facilitando a visualização das etapas e interações, identificando oportunidades de melhoria no processo, identificando pontos fortes para a disseminação de boas práticas e serem reforçadas contribuindo para uma gestão pública eficiente.

Justifica-se a escolha desse tema por compreendê-lo de suma importância o processo de controle e a gestão de risco que abrange toda a estrutura que compreende: o ambiente de controle; mapeamento e avaliação de riscos; procedimentos de controle; informação de comunicação; e monitoramento. Assim, possibilitando ter uma visão geral da entidade, identificando os processos ineficientes, controles desnecessários e retrabalhos possibilitando aos membros do Controle Interno atuar como catalisadores de mudanças. Bem como o

planejamento anual do órgão de Controle Interno desenvolver uma metodologia de Auditoria Baseada em Riscos para contribuir com a melhoria da Administração Pública.

O artigo está estruturado em cinco seções, a primeira é introdução que apresenta o contexto, as motivações e justificativa da pesquisa, bem como o problema e o objetivo da pesquisa. Na segunda seção é apresentado o referencial teórico, em que são desenvolvidos, principalmente, os temas Controle Interno e Gestão de Risco. A terceira seção é desenvolvida a metodologia, que descreve a caracterização da pesquisa, as técnicas de coleta de dados e as técnicas de análise de dados. A quarta seção são apresentados os resultados, que são analisados e discutidos em relação ao referencial teórico. Na quinta seção são apresentadas as considerações finais e conclusões da pesquisa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção são desenvolvidos os temas: Controle Interno e Gestão de Riscos, que são utilizados para a análise e discussão dos resultados da pesquisa.

### **2.1 Controle Interno**

O tema pesquisado confirmou que de acordo com Souza (2006, p. 11) o Sistema de Controle Interno “é aquele que efetivamente orienta, fiscaliza e ajuda na gestão. É responsável diariamente por esse controle das contas públicas. Quanto maior a eficiência desse Controle Interno, menor será a limitação do próprio sistema”. Dessa forma a equipe do órgão de Controle Interno deve definir adequadamente os trabalhos a serem realizados, considerando que os recursos humanos e materiais são escassos e limitados, devendo, ainda, direcionar esforços e talentos para aquelas áreas nas quais possam ser utilizados com eficácia, a fim de atender aos objetivos estabelecidos.

Os controles internos servem para auxiliar o gestor na busca de sua missão – colocar serviços públicos à disposição da comunidade –, tendo em vista a necessidade de conhecimento daquilo que ocorre no Município, não com conhecimento empírico (baseado somente na experiência – quando existe – e sem nenhum conhecimento científico), mas, sim, voltado para técnicas modernas de administração (planejamento e gestão). Antes de serem meio de fiscalização, os controles internos têm cunho preventivo, pois oferecem ao gestor público a tranquilidade de estar informado da legalidade dos atos de administração que estão sendo praticados, da viabilidade ou não do cumprimento das diretrizes e metas estabelecidas, possibilitando a correção de desvios ou rumos da sua administração. Em síntese, os controles internos dão a possibilidade de exercer, realmente, a função de “gestor dos negócios públicos” (CAVALHEIRO; FLORES, 2007, p. 27).

A CF/88 estabeleceu no seu art. 31 que a fiscalização do Município será exercida pelo Poder Legislativo Municipal, mediante controle externo, e pelos sistemas de controle interno do Poder Executivo Municipal.

A Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000, a conhecida Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), estabeleceu normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, mudando a cultura dentro da Administração Pública, pode-se citá-la como um divisor, a Administração Pública antes e depois da LRF. Ela trouxe exigências para os gestores públicos, obrigando-os a planejar e promover a transparência em seus atos, diminuindo os riscos de afetação do equilíbrio das contas públicas. A LRF trouxe em seus artigos 54 e 59 a participação direta do Controle Interno na fiscalização dos atos da Administração Pública, bem como, obrigatoriedade da assinatura do responsável pelo órgão de Controle Interno nos relatórios de Gestão Fiscal.

A Lei Federal nº 4.320/1964, que estatui normas de Direito Financeiro para elaboração e controle dos Orçamentos e Balanços de todas as entidades jurídicas de Direito Público Interno: União, Estados, Distrito Federal, Municípios, suas Autarquias e Fundações, determina que o órgão de Controle Interno fique a cargo do Poder Executivo, com a finalidade de verificar o controle da execução orçamentária.

Para Almeida (1996) o controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com o objetivo de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios.

Já Baraldi (2004) define os controles internos como os conhecimentos, políticas, procedimentos e métodos organizados para gerenciar os riscos e as oportunidades relacionadas ao ambiente externo, às pessoas, à informação e comunicação e aos processos utilizados para atingir os objetivos estratégicos das empresas e de suas áreas de negócios. Os controles internos podem ser eficazes e eficientes de acordo com a qualidade dos meios utilizados para atingir os objetivos estratégicos da empresa.

O controle interno além de ser um instrumento legal, deve oferecer auxílio gerencial ao gestor por meio do fornecimento de informações acerca dos procedimentos e rotinas administrativas desempenhadas no âmbito municipal, prevenindo e corrigindo desvios das metas estabelecidas por meio do acompanhamento contínuo realizado antes, durante e depois dos atos administrativos (BOTELHO, 2006; MARTINS, 2012; CAVALHEIRO; FLORES, 2007).

Os processos de controle interno servem muito mais para auxiliar o administrador na busca de sua missão – colocar serviços públicos à disposição da comunidade – tendo em vista a necessidade de conhecimento daquilo que ocorre no município (CAVALHEIRO; FLORES, 2007).

Para executar o controle interno, a Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 1/2016 em seu art. 2º diz que a auditoria interna é uma atividade independente e objetiva de avaliação e de consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. Ela auxilia a organização a realizar seus objetivos, a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, de controles internos, de integridade e de governança.

Com o fundamento numa nova forma de administração, a gerencial e, por consequência, de controle, surge um novo conceito de auditoria, não no sentido repressivo, adstrito a padrões rígidos, mas sob um enfoque do controle prospectivo, técnico, como atividade de vanguarda na vigilância e orientação, exercitada em nome do interesse público. Uma auditoria voltada para o exame da eficiência, eficácia e efetividade dos atos administrativos, sob os ângulos da legitimidade, razoabilidade e economicidade, trabalhando nas causas dos descontroles existentes.

## **2.2 Gestão de Riscos**

A Gestão de Riscos passa a ser regulada no âmbito federal por Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 1/2016 que determina que riscos e controles internos devam ser geridos de forma integrada, objetivando o estabelecimento de um ambiente de controle e gestão de riscos que respeite os valores, interesse e expectativas da organização e dos agentes que a compõem e, também, o de todas as partes interessadas, tendo o cidadão e a sociedade como principais vetores.

No setor público, uma preocupação central na Gestão de Riscos é o dever de cuidar do bem público – os riscos sempre devem ser gerenciados mantendo-se, em primeiro plano, o

interesse público. Nesse contexto, a decisão acerca de como equacionar os benefícios e perdas potenciais é o principal aspecto da Gestão de Riscos.

A intenção da Gestão de Riscos é diminuir os custos de atividades incertas e aumentar os benefícios sociais e econômicos. O governo lida com os riscos por meio de diversas funções, como por exemplo, a função de assistência social, da saúde e da educação, criar condições para a estabilidade e prosperidade econômica, proteger o meio ambiente, os direitos, dentre outros serviços públicos prestados.

A Gestão de Riscos passou a integrar o cotidiano das entidades com a finalidade de minimizar os efeitos dos riscos dentro das entidades. Segundo Assi (2012) a Gestão de Riscos está relacionada à identificação, planejamento e utilização dos recursos da entidade da melhor forma possível, identificando características que podem fazer com que a organização não atinja os objetivos.

Segundo Gherman, (2005) a Gestão de Riscos busca em sua essência identificar os riscos da empresa, para que dessa forma, possa ser encontrada a melhor solução para os impactos dos riscos. Sendo essa gestão adequada, assegura a consecução dos objetivos empresariais.

Uma gestão eficaz dentro da entidade garante que os riscos não passarão despercebidos, sendo possível sua identificação, mensuração e posterior controle. Identificar e reconhecer um risco é o primeiro passo para gerenciá-lo. De acordo com Padoveze e Bertolucci (2008, p. 199), “A acurada definição do risco é um elemento crítico para o sucesso da gestão de risco”.

Identificados os riscos deve-se estimá-los e mensurá-los. Assim, para cada risco identificado deve haver uma avaliação do seu possível impacto e correspondente probabilidade de ocorrência, usando parâmetros consistentes que deverão possibilitar o desenvolvimento de um mapa de risco priorizado. A incerteza de riscos potenciais é avaliada a partir de duas perspectivas: probabilidade e impacto. Segundo Padoveze e Bertolucci (2008, p. 233), “Probabilidade representa a possibilidade de um dado evento ocorrer, enquanto impacto representa seu efeito”.

Após uma avaliação dos riscos pertinentes deve-se determinar a resposta aos riscos. As respostas incluem “evitar”, “reduzir ou compartilhar” ou “aceitar” os riscos. Conforme o COSO II - Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada:

“EVITAR” sugere que nenhuma opção de resposta tenha sido identificada para reduzir o impacto e a probabilidade a um nível aceitável. “REDUZIR” ou “COMPARTILHAR” reduzem o risco residual a um nível compatível com as tolerâncias desejadas ao risco, enquanto “ACEITAR” indica que o risco inerente já esteja dentro das tolerâncias ao risco (COSO II, 1992, p. 62).

O objetivo do gerenciamento de risco na Administração Pública é, em última análise, o interesse coletivo e deve resultar em melhorias na qualidade dos serviços ofertados pelo governo e a eficácia de suas políticas públicas.

Um dos desafios do serviço público é melhorar continuamente a forma de governar frente a cenários cada vez mais complexos e mutáveis. A capacidade dos governos de planejar, formular e implementar políticas públicas e cumprir funções é avaliada constantemente pelos envolvidos no processo governamental e pelos beneficiados das políticas públicas.

Nas atividades de controle nas políticas públicas os procedimentos são definidos e implementados para ajudar que o tratamento do risco seja corretamente realizado, de forma que os objetivos estratégicos possam ser efetivamente alcançados. O ambiente de controle se configura como base onde o risco é percebido e tratado. É função típica do sistema de

controle interno implementar o ambiente de controle, pois é nesse setor que os riscos serão identificados e avaliados.

Sobre a gestão de riscos no serviço público, e que seja uma boa gestão de riscos, segundo Stephen Hill (2006, p. 40), “exige-se esforço holístico, interdisciplinar e interministerial, que nos permita identificar uma ampla gama de riscos. Exige, também, um esforço permanente de sondagem do ambiente que nos permita detectar e transformar condições de risco”.

Para Cicco (2007) embora a principal contribuição da auditoria interna seja dar garantias sobre os controles e tratamentos de riscos existentes na organização, ela também pode aconselhar sobre outros aspectos de resposta aos riscos como, por exemplo, as decisões de tratar, terminar, transferir ou tolerar os riscos (os chamados “4T”).

Os conceitos de gerenciamento de riscos utilizados neste estudo, principalmente, são os descritos na norma brasileira ABNT NBR ISO 31000 (2009), a norma fornece diretrizes gerais para gerenciar riscos, em quaisquer atividades, incluindo a tomada de decisão em todos os níveis. Além disso, fornece também uma abordagem comum que pode ser personalizada para cada tipo de organização e seus contextos. O processo possibilita a identificação das fontes de riscos, os eventos suas causas e consequências potenciais, a análise que compreende a natureza do risco e o nível servindo de base para o tratamento de riscos e avaliação de riscos comparando os resultados da análise com os critérios de risco para determinar se o risco é aceitável ou tolerável e qual o tratamento que será dado ao risco.

A gestão de riscos é vista como central nos processos de gestão da organização, de tal forma que os riscos sejam considerados em termos do efeito da incerteza sobre os objetivos. O processo e a estrutura de governança são baseados na gestão de riscos. A gestão de riscos eficaz é considerada por gestores como sendo essencial para a realização dos objetivos da organização.

### **3 METODOLOGIA**

Para o estudo quanto aos objetivos a pesquisa foi descrita, sendo usados para referência às disposições legais e regulamentares encontradas sobre o tema Controle Interno e Auditoria Baseada em Riscos. Para Gil (2010) as pesquisas descritivas têm por objetivo a descrição das características de determinada população, que tem por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população. Também são descritivas aquelas que visam descobrir a existência de associações entre variáveis.

A abordagem escolhida para o desenvolvimento da pesquisa foi a qualitativa. Segundo Roesch (2013, p. 154) “[...] é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção [...]”. A abordagem qualitativa foi realizada para: a avaliação do grau de maturidade de riscos; a análise da estrutura organizacional para identificar áreas; gerar a matriz de riscos de macroprocessos possíveis de serem verificados; e, conseqüentemente, determinar as ações a serem verificadas na elaboração do Plano de Trabalho Anual do órgão de Controle Interno para o ano de 2019.

A pesquisa foi realizada por meio de estudo de caso, envolvendo as principais impropriedades e irregularidades apontadas pelo órgão de Controle Interno do município de Vila Nova do Sul, no estado do Rio Grande do Sul. De acordo com Gil (2010, p. 37), “o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Assim foram utilizados esses

apontamentos para planejar as atividades de auditoria utilizando uma metodologia que possibilitou verificar as áreas mais suscetíveis a riscos e seus respectivos graus de riscos.

O procedimento da coleta de dados deu-se por meio da pesquisa documental a partir da estrutura organizacional do município de Vila Nova do Sul, no estado do Rio Grande do Sul. Segundo Yin (2001) pesquisa documental é aquela realizada a partir de documentos legais, retrospectivos ou contemporâneos. Assim, a pesquisa documental foi realizada por meio da análise dos relatórios trimestrais do órgão do Controle Interno do município com os principais apontamentos (impropriedades e irregularidades) e recomendações as Secretarias e Setores no período de janeiro a dezembro do ano de 2017.

A metodologia desenvolvida tem por objetivo focar os esforços do órgão de Controle Interno nos processos sujeitos aos maiores riscos, atuando de maneira preventiva e orientadora, priorizando as causas e não as consequências. Assim, buscou-se que o órgão de Controle Interno desenvolvesse uma metodologia de Auditoria Baseada em Riscos (ABR).

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O órgão de Controle Interno do município de Vila Nova do Sul, no estado do Rio Grande do Sul, está vinculado ao Gabinete do Prefeito, e é composto por três servidores efetivos de áreas distintas, designados para atuarem como controladores, ou seja, não possuem dedicação exclusiva.

A análise foi desenvolvida aplicando a metodologia de Auditoria Baseada em Riscos (ABR) utilizando, principalmente, os conceitos e definições de gestão de riscos descritos na norma brasileira ABNT NBR ISO 31000 (2009), que fornece diretrizes gerais para gerenciar riscos, em quaisquer atividades, possibilitando identificar as fontes, os eventos suas causas e consequências, compreendendo a natureza do risco e o nível servindo de base para o tratamento e avaliação.

A Auditoria Baseada em Riscos (ABR) tem por objetivo central identificar os riscos mais significativos dentro de uma entidade. Dessa forma, a metodologia foi desenvolvida buscando priorizar as áreas onde foram detectadas as maiores falhas nos controles. Para Castro (2009) essa identificação das áreas a serem priorizadas dá uma nova perspectiva para a Auditoria Interna, pois fornece um olhar para o futuro, diferente da Auditoria Interna tradicional que é centrada no passado. Ainda segundo o autor, a utilização da ABR deixa claro que existe uma ligação positiva entre o objetivo de auditoria, as metas traçadas para a área que será auditada e o propósito e missão da instituição. Segundo Gherman (2005) a Gestão de Riscos busca em sua essência identificar os riscos da organização, para que dessa forma, possa ser encontrada a melhor solução para os impactos dos riscos. Sendo essa gestão adequada, assegura a consecução dos objetivos da entidade.

Para o desenvolvimento da metodologia foram utilizados os relatórios de verificação do órgão de Controle Interno do Município, do período de janeiro a dezembro do ano de 2017. Ao longo do estudo realizado junto ao órgão de Controle Interno do Município foram analisadas as principais impropriedades e irregularidades verificadas nos relatórios trimestrais do órgão, possibilitando assim a elaboração de análises com esses apontamentos, mapeamento de riscos e a identificação dos eventos ou das condições que podem gerar apontamentos tanto do Controle Interno como do Controle Externo na verificação da prestação de contas do Município.

A aplicação da metodologia iniciou-se pela análise da avaliação do grau de maturidade de riscos da Prefeitura Municipal, demonstrada no quadro 01.

#### **Quadro 01 – Avaliação do Grau de Maturidade de Riscos**

Afirmativas	Maturidade
-------------	------------

	<b>de 1 a 5</b>
1. Os objetivos da organização estão definidos.	1
2. O gestor foi treinado para compreender os riscos e sua responsabilidade por eles.	1
3. Foi definido um sistema de pontuação para avaliar os riscos.	1
4. O apetite por riscos da organização foi definido em termos de um sistema de pontuação.	1
5. Foram definidos processos para determinar riscos. Esses processos são seguidos.	1
6. Todos os riscos foram compilados em uma lista. Os riscos foram alocados a cargos específicos.	1
7. Todos os riscos foram avaliados de acordo com o sistema de pontuação definido.	1
8. As respostas aos riscos (por exemplo: controles) foram selecionadas e implementadas.	1
9. A direção estabeleceu controles para modificar a operação adequada dos controles-chave.	1
10. Os riscos são analisados criticamente pela organização de forma regular.	1
11. A administração relata os riscos para os diretores quando as respostas não reduzem tais riscos a um nível aceitável	1
12. Todos os novos projetos significativos são avaliados rotineiramente quanto a riscos.	1
13. A responsabilidade pela determinação, avaliação e manejo dos riscos está incluída nas descrições dos cargos.	1
14. Os gerentes dão garantia da eficácia de sua gestão de riscos.	1
15. Os gerentes são avaliados quanto ao seu desempenho no gerenciamento de riscos.	1
<b>Média aritmética</b>	<b>1</b>

Fonte: Auditoria Baseada em Riscos (ABR) 2016 da Auditoria Interna da Universidade Federal do ABC, modelo adaptado do Centro de Qualidade, Segurança e Produtividade (QSP).

Conforme demonstrado no quadro 01 verificou-se que a Prefeitura Municipal estava no grau Ingênuo, ou seja, não havia abordagem formal desenvolvida para a gestão de riscos. No quadro 02, temos a descrição do grau de maturidade.

### **Quadro 2 – Descrição do grau de maturidade**

<b>Maturidade</b>	<b>Descrição</b>
(1) Ingênuo	Nenhuma abordagem formal desenvolvida para a gestão de riscos.
(2) Consciente	Abordagem para a gestão de riscos dispersa com base fundamentada.
(3) Definido	Estratégias e políticas implementadas e comunicadas, apetite por risco definido.
(4) Gerenciado	Abordagem corporativa para a Gestão de Riscos desenvolvida e comunicada.
(5) Habilitado	Gestão de Riscos e controles internos totalmente incorporados às operações.

Fonte: Auditoria Baseada em Riscos (ABR) 2016 da Auditoria Interna da Universidade Federal do ABC, modelo adaptado do Centro de Qualidade, Segurança e Produtividade (QSP).

A partir dessa avaliação propõe juntamente com os servidores do órgão de Controle Interno para definir a estratégia adotada para melhorar a gestão de risco da Prefeitura Municipal, que consistiu nas seguintes ações: relatar que não há gestão de risco formal; refazer o Plano de Trabalho Anual do órgão de Controle Interno; garantia dos processos de controle.

A partir da avaliação do grau de maturidade de riscos, passou-se a análise da estrutura organizacional da Prefeitura Municipal para identificar as áreas possíveis de serem auditadas, demonstrada no quadro 03.

### **Quadro 03 – Análise da Estrutura Organizacional**

<b>Área</b>
<b>Gabinete</b>
Chefe de Gabinete
Setor de TI
<b>Secretaria Municipal de Administração</b>
Setor de Pessoal
Setor de Compras/Licitações

Setor de Compras
Setor de Patrimônio
<b>Secretaria Municipal da Fazenda</b>
Setor de Contabilidade
Tesouraria
Setor de Arrecadação
Setor de ICMS
<b>Secretaria Municipal da Agricultura</b>
Setor de Meio Ambiente
<b>Secretaria Municipal de Educação</b>
Setor de Transporte
Escola Municipal
Creche Municipal
<b>Secretaria Municipal de Obras</b>
Setor de Obras e Fiscalização
Setor de Trânsito
<b>Secretaria Municipal da Saúde</b>
Setor de Vacinação
Farmácia
Setor de Agendamento
<b>Procuradoria</b>
<b>Secretaria Municipal de Assistência Social</b>
Centro de Referência em Assistência Social - CRAS
<b>Conselhos Municipais</b>
Conselho do FUNDEB

Fonte: Prefeitura Municipal de Vila Nova do Sul, 2018.

A partir da identificação da estrutura organizacional foi realizado análise de riscos de todos os macroprocessos das áreas, identificando os principais eventos de riscos e, assim, elaborando a Matriz de Riscos dos macroprocessos possíveis de serem auditados, conforme demonstra o quadro 04.

#### Quadro 04 - Matriz de Riscos de Macroprocessos

Área Responsável	Macroprocesso ou Atividade	Objetivo	Evento	P	C	NR I	Risco
Setor de Patrimônio	Bens patrimoniais	Controlar o patrimônio.	Não utilização do sistema informatizado.	5	8	40	Risco altíssimo ou crítico
Setor de Transporte	Manutenção de veículos	Controlar os veículos.	Falta de controle individual de custo dos veículos (combustível, pneus, manutenção, etc.).	5	8	40	Risco altíssimo ou crítico
Setor Tributário	Estrutura do setor	Profissionalizar o setor.	Setor de tributação frágil, sendo quase imperceptível sua atuação.	5	8	40	Risco altíssimo ou crítico
Secretaria da Saúde	Contratos de prestação de serviços	Fiscalizar a execução dos contratos.	Falta de verificação se as cláusulas do contrato estão sendo atendidas principalmente quanto ao objeto e comprovação das quantidades de serviços adquiridos.	4	8	32	Risco altíssimo ou crítico

Planejamento do Órgão de Controle Interno

Setor de Compras/ Licitações	Compra de materiais/ contratação de serviços	Criar Norma Interna disciplinando o funcionamento.	Inexistência de Norma Interna para compra de materiais e contratação de serviços.	3	8	24	Risco alto
Setor de Transporte	Manutenção preventiva de veículos	Revisar periodicamente os veículos.	Falta de programa de manutenção preventiva da frota.	3	8	24	Risco alto
Secretaria de Obras	Materiais de trabalho	Controlar o uso de ferramentas utilizadas pelos servidores.	Falta de controle das ferramentas utilizadas principalmente quando os serviços são executados externamente.	5	4	20	Risco alto
Secretaria de Obras	Cronograma de trabalho	Manter registro sobre o cronograma das atividades.	Falta de cronograma de trabalho.	5	4	20	Risco alto
Setor de Pessoal	Programação anual de férias	Programar as férias.	Falta de programação de previsão de férias.	4	4	16	Risco alto
Setor de Pessoal	Terceirização de pessoal	Realizar o controle da efetividade de pessoas contratadas.	Falta de controle da efetividade de pessoas contratadas.	4	4	16	Risco alto
Setor de Patrimônio	Bens patrimoniais	Controlar o patrimônio.	Falta de plaquetas de identificação.	4	4	16	Risco alto
Setor Tributário	Fiscalização tributária	Manter uma fiscalização atuante.	Fiscalização tributária deficiente.	4	4	16	Risco alto
Setor Tributário	Arrecadação de receita	Melhorar a performance da receita.	Falta de controle ou gerenciamento na arrecadação dos tributos.	4	4	16	Risco alto
Secretaria de Obras	Obras executadas	Controlar as obras executadas.	Falta de informação à contabilidade e ao patrimônio das obras concluídas.	4	4	16	Risco alto
Setor de Pessoal	Estágio probatório	Realizar a avaliação dos servidores em estágio probatório.	Falta de avaliação periódica dos servidores em estágio probatório.	3	4	12	Risco alto
Setor de Compras/ Licitações	Compras	Centralizar a aquisição de produtos/serviços.	Falta de centralização das compras.	3	4	12	Risco alto
Setor de Compras/ Licitações	Compras	Criar Ordem de Compra nas aquisições de produtos/serviços.	Falta Ordem de Compra.	3	4	12	Risco alto
Setor Tributário	Cadastro imobiliário	Atualizar o cadastro imobiliário.	Cadastro imobiliário desatualizado.	3	4	12	Risco alto
Setor Contabilidade	Informação sobre saldos financeiros e orçamentários	Prestar informações e/ou orientar sobre procedimentos de ordem econômica,	Falta de informação sobre saldos financeiro e orçamentário.	3	4	12	Risco alto

		legal e contábil.					
Setor de Transporte	Manutenção de veículos	Dispor de seguro dos veículos contra terceiros e danos pessoais.	Falta de seguro dos veículos.	3	4	12	Risco alto
Secretaria de Obras	Equipamentos de segurança de servidores	Manter a segurança fazendo uso de EPI.	Falta de uso de equipamentos de segurança pelos servidores.	3	4	12	Risco alto
Secretaria de Assistência Social	Relatório de atividades	Relatar os atendimentos realizados pela secretaria, constando o tipo e a quantidade de auxílios concedidos.	Falta de relatório mensal com os respectivos atendimentos.	3	4	12	Risco alto
Setor de Transporte	Habilitação dos condutores	Manter arquivo com a habilitação dos condutores.	Falta de arquivo com cópia da habilitação dos condutores e datas de renovação.	5	2	10	Risco médio
Conselhos Municipais	Conselho do FUNDEB	Realizar reuniões periódicas.	Falta de reuniões para apuração da aplicação dos recursos do Fundo.	4	2	8	Risco médio
Tesouraria	Adiantamento	Prestar de contas de diárias e adiantamentos.	Não verificação de prazo para prestação de contas.	3	2	6	Risco médio
Setor Contabilidade	Crédito suplementar e especial	Analisar os créditos especial e suplementar	Pressão para suplementação de recursos.	3	2	6	Risco médio
Secretaria de Educação	Estagiários	Verificar a existência controle de efetividade.	Falta de controle da efetividade dos estagiários e prazo das renovações.	3	2	6	Risco médio
Setor de TI	Transparência	Publicar os relatórios e demais informações no portal da transparência.	Falta de controle se as informações estão sendo publicadas/atualizadas.	2	2	4	Risco baixo

Fonte: Prefeitura Municipal de Vila Nova do Sul, 2018.

Para determinar os riscos foram analisados os relatórios trimestrais do órgão de Controle Interno com os principais apontamentos (impropriedades e irregularidades) verificados nas auditorias, e com base nos conceitos e definições de gestão de riscos descritos na norma brasileira ABNT NBR ISO 31000. Nesta fase, foi possível identificar os níveis de riscos, de acordo com o quadro 05.

#### Quadro 05 – Critérios Utilizados para os Níveis de Riscos dos Macroprocessos

P x C	1	2	4	8	16
5	5	10	20	40	80
4	4	8	16	32	64
3	3	6	12	24	48
2	2	4	8	16	32
1	1	2	4	8	16

Fonte: Auditoria Baseada em Riscos (ABR) 2016 da Auditoria Interna da Universidade Federal do ABC.

Os níveis de riscos foram definidos fazendo a multiplicação da probabilidade (frequência da ocorrência do evento) com a consequência (impacto que causa no atingimento dos objetivos). O quadro 06 estabelece os níveis de risco dos macroprocessos.

**Quadro 06 – Níveis de Risco dos Macroprocessos**

Nº	Nível
32 a 80	Risco altíssimo ou crítico
12 a 24	Risco Alto
05 a 10	Risco médio
01 a 04	Risco baixo

Fonte: Auditoria Baseada em Riscos (ABR) 2016 da Auditoria Interna da Universidade Federal do ABC.

Para definir os critérios de probabilidade e consequência foi utilizada como referência a Auditoria Baseada em Riscos (ABR) 2016 da Auditoria Interna da Universidade Federal do ABC. Verificou-se a probabilidade, de acordo com o quadro 07.

**Quadro 07 – Critérios para a Probabilidade**

Descritor	Frequência	Peso
Raro	Evento extraordinário para os padrões conhecidos da gestão e operação do processo. Sem histórico de ocorrência.	1
Improvável	Evento casual, inesperado. Muito embora raro, há histórico de ocorrência conhecido por parte os principais gestores e operadores do processo.	2
Possível	Evento esperado, de frequência reduzida. Com histórico de ocorrência parcialmente conhecido pela maioria dos gestores e operadores do processo.	3
Provável	Evento usual, corriqueiro. Devido à sua ocorrência habitual, seu histórico é amplamente conhecido por parte dos gestores e operadores do processo.	4
Quase certo	Evento repetitivo e constante. Se repete seguidamente, de maneira assídua, numerosa e não raro de modo acelerado. Interfere de modo claro no ritmo das atividades, sendo evidente para os que conhecem o processo.	5

Fonte: Adaptada da Auditoria Baseada em Riscos (ABR) 2016 da Auditoria Interna da Universidade Federal do ABC.

E a Consequência, de acordo com o quadro 08.

**Quadro 08 – Critérios para a Consequência**

Descritor	Impacto qualitativo	Peso
Insignificante	Impacto insignificante nos objetivos – degradação na operação do processo em avaliação, porém causando impactos mínimos para a instituição.	1
Menor	Impacto mínimo nos objetivos – degradação na operação do processo em avaliação, causando pequenos impactos para a instituição.	2
Moderada	Impacto mediano nos objetivos – degradação na operação do processo em avaliação, causando impactos para a instituição, com possibilidade de recuperação.	4
Maior	Impacto significativo nos objetivos, com possibilidade remota de recuperação – interrupção do processo em avaliação, causando impactos significantes para a instituição, porém passíveis de recuperação.	8
Catastrófica	Impacto máximo nos objetivos, sem possibilidade de recuperação – interrupção do processo em avaliação, causando impactos irreversíveis para a instituição.	16

Fonte: Auditoria Baseada em Riscos (ABR) 2016 da Auditoria Interna da Universidade Federal do ABC.

A Auditoria Baseada em Riscos (ABR) é uma metodologia que associa Auditoria Interna com a estrutura da Gestão de Riscos da entidade, garante a administração de que os riscos serão gerenciados de maneira eficaz. A ABR possibilita avaliar os riscos, planejar as auditorias e apontar as providências necessárias. Ainda, a ABR não trata de auditar os riscos, mas sim as respostas adotadas pela administração adotando processos de gestão de riscos e controles

Na pontuação da Matriz de Risco conforme quadro 4, constam os macroprocessos ou as atividades em ordem decrescente de prioridade. Os macroprocessos ou atividades selecionadas, a partir da Matriz de Risco, foram os que apresentaram o grau de risco altíssimo ou crítico.

A elaboração da Matriz de Risco teve a participação dos servidores do órgão de Controle Interno do Município. O resultado do trabalho, por área, pode servir de referência para a elaboração do Plano de Trabalho Anual para o exercício seguinte do órgão de Controle Interno.

Tendo em vista o disposto no art. 74 da Constituição Federal de 1988, no art. 13 do Decreto-Lei nº 200/1967, no art. 19 da Lei nº 10.180/2001 e nos art. 14 e 15 do Decreto nº 3.591/2000 e considerando a atual estruturação dos sistemas de controle da Administração Pública, torna-se oportuno e conveniente às entidades públicas planejar e implementar ações que viabilizem a aplicação do princípio de controle.

Ao analisar a Matriz de Risco do município conforme demonstrado no quadro 4, com as áreas com maior grau de risco é recomendado, por ter sido eficiente para o planejamento, a utilização da metodologia de Auditoria Baseada em Riscos (ABR) na elaboração do Plano de Trabalho Anual para o próximo exercício conforme quadro 09.

#### **Quadro 09 – Ações do Plano de Trabalho do órgão de Controle Interno para 2019**

<b>Área</b>	<b>Macroprocesso ou atividade</b>	<b>Pontuação final da Matriz de Risco</b>	<b>Prazo</b>	<b>Recursos</b>	<b>Objetivo</b>
Setor de Patrimônio	Bens patrimoniais	40	2 meses	Materiais Humanos	Analisar se existe servidor responsável, inventário físico e verificar se o sistema está em funcionamento.
Setor de Transporte	Manutenção de veículos	40	2 meses	Materiais Humanos	Verificar se existem planilhas e/ou relatórios de controle de gastos dos veículos.
Setor Tributário	Estrutura do departamento	40	2 meses	Materiais Humanos	Analisar se existe controle sobre a receita, a dívida ativa, planilha atualizada de devedores.
Secretaria da Saúde	Contratos de prestação de serviços	32	1 mês	Materiais Humanos	Verificar responsáveis pela fiscalização dos contratos e se existe controle sobre os serviços realizados.
Controle Interno	Avaliação do trabalho realizado no exercício	-	3 meses	Materiais Humanos	Avaliar os relatórios com as impropriedades e irregularidade e se foram tomadas providências para corrigi-las
Controle Interno	Realização de capacitação dos servidores do CI	-	Anual	Materiais Financeiros	Capacitar os servidores para realizarem os trabalhos de verificação e demais atividades inerentes ao controle.
Controle Interno	Assessoria as Secretarias	-	Anual	Materiais Humanos	Assessorar as secretarias em temas que o Controle Interno tenha conhecimento e

					competência.
Controle Interno	Monitoramento das recomendações	-	Anual	Materiais Humanos	Realizar o monitoramento das recomendações emitidas pelo CI e acompanhar as emitidas pelo TCE.
Controle Interno	Elaborar o Plano de Trabalho para próximo ano	-	3 meses	Materiais Humanos	Elaborar o Plano de Trabalho Anual para as auditorias a serem realizadas de acordo com a legislação aplicada.

Fonte: Prefeitura Municipal de Vila Nova do Sul, 2018.

Como o município não utiliza a gestão de processos tampouco a gestão de riscos, esse estudo tem o objetivo de contribuir com a melhoria da gestão da Administração Pública. O controle aparece como uma das etapas do processo administrativo e visa, fundamentalmente, acompanhar se, aquilo que foi planejado está sendo ou foi devidamente executado, fornecendo assim, recomendações para a correção de eventuais desvios.

Nesse sentido o trabalho do órgão de Controle Interno é fundamental para o alcance da eficácia organizacional na medida em que fornece aos gestores o *feedback* necessário para tomada de decisões, sejam corretivas de desvios de percurso ou de reforço de boas práticas observadas na execução dos programas de governo. Ainda, o órgão de Controle Interno auxilia a administração a atingir os objetivos que foram previamente planejados.

O sistema de controle interno também são os órgãos responsáveis pela avaliação e cumprimento das metas estabelecidas nos planejamentos estratégicos (Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias e Lei Orçamentária Anual), fiscalização e monitoramento da execução dos programas e dos orçamentos do governo, avaliação da gestão dos administradores públicos, utilizando instrumentos de auditoria e fiscalização.

Esta estrutura, naturalmente, por suas características e funções, também deve monitorar a eficácia da gestão de riscos, como parte de suas atividades de controle interno. Para tanto, é essencial à implantação e a aprendizagem das ferramentas de gestão de riscos, para a melhoria desse processo, como também, a introdução de parâmetros a fim de avaliar como estão as tomadas de decisões no setor público e os seus resultados.

Ressalta-se que o objetivo do gerenciamento de risco na Administração Pública é, em última análise, o interesse coletivo e deve resultar em melhorias na qualidade dos serviços ofertados pelo governo e a eficácia de suas políticas públicas.

A atividade de controle e gerenciamento de risco são elos de uma mesma corrente, pois são atividades correlatas que, quando executadas a tempo e maneira adequadas, permitem a redução ou administração dos riscos, podendo ser de duas maneiras de prevenção ou detecção.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo parte da premissa da importância dos controles internos na Administração Pública, da função do órgão de Controle Interno com atuação prévia, concomitante e posterior dos atos administrativos orientando os agentes públicos quanto à correta utilização dos recursos públicos, evitando o desperdício, a fraude, verificando a aplicação dos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e, eficiência em todos os atos administrativos.

Também a utilização de metodologia de Auditoria Baseada em Risco (ABR) para a melhoria da gestão pública municipal e, conseqüentemente, do trabalho do órgão de Controle Interno. Portanto, a criação de mecanismos e rotinas implantadas para o desenvolvimento do

trabalho cotidiano dentro dos setores, fortalece o órgão de Controle Interno nos procedimentos de planejamento e gestão, possibilitando a construção de uma cultura de educação de economia e responsabilidade com a coisa pública.

O órgão de Controle Interno vem sendo um dos principais meios de aperfeiçoamento da gestão pública, no sentido de mudanças, estratégias e metodológicas que evidenciem resultados, a efetividade e economicidade dos processos da Administração Pública.

Compreende-se, que nos estudos realizados com o auxílio do órgão de Controle Interno do município foi possível com a aplicação da metodologia de ABR identificar as áreas e os eventos com maiores graus de riscos, possibilitando ao órgão de Controle Interno avaliar as áreas possíveis de serem auditadas, quais as ações a serem implementadas para prevenir a sua ocorrência ou minimizar seu potencial. Assim, recomendou-se a utilização da metodologia de ABR na elaboração do Plano de Trabalho Anual, e no desenvolvimento das atividades de auditoria.

Nesse sentido buscou-se apresentar que é possível e viável desenvolver a gestão de risco nos Municípios, e assim, provocar mudanças culturais, que elevem o nível de conhecimentos e competências, que são úteis para melhorar a gestão dos recursos públicos e efetividade das políticas públicas.

A partir das conclusões aqui expostas, recomenda-se para a gestão pública municipal, suas secretarias e demais setores, que a gestão de risco pode ajudar o Município a atingir seus objetivos e a evitar os perigos e surpresas em seu percurso, bem como maior eficiência às gestões municipais.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). ABNT NBR ISO 31000. **Gestão de riscos** – princípios e diretrizes, 2009. Disponível em: <<https://gestravp.files.wordpress.com/2013/06/iso31000-geste3a3o-de-riscos.pdf>>. Acesso em: 09 set. 2018.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria**: um curso moderno e completo. São Paulo: Atlas, 1996.

ASSI, Marcos. **Gestão de riscos com controles internos**. 3. ed. São Paulo: Saint Paul, 2012.

BARALDI, Paulo. **Gerenciamento de Risco**. São Paulo: Editora Campus, 2004.

BOTELHO, Milton Mendes. **Manual de Controle Interno**: teoria e prática. Curitiba: Juruá, 2011.

BRASIL. Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 23 de março de 1964. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L4320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L4320.htm)>. Acesso em: 18 jul. 2018.

\_\_\_\_\_. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 27 de fevereiro de 1967. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm)>. Acesso em: 03.set. 2018.

\_\_\_\_\_. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 05 de outubro de 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em: 18 jul. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei Complementar nº101, de 04 de maio de 2000. Estabelece Normas de Finanças Públicas voltadas à responsabilidade na Gestão Fiscal e dá outras providências. **Diário Oficial União**. Brasília, DF, 05 de maio de 2000. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp101.htm)>. Acesso em: 18 jul. 2018.

\_\_\_\_\_. Decreto 3.591, de 06 de setembro de 2000. Dispõe sobre o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e dá outras providências. **Diário Oficial União**. Brasília, DF, 08 de setembro de 2000. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D3591.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3591.htm)>. Acesso em: 16 setembro 2018.

\_\_\_\_\_. Lei nº 10.180, de 6 de fevereiro de 2001. Organiza e disciplina os Sistemas de Planejamento e de Orçamento Federal, de Administração Financeira Federal, de Contabilidade Federal e de Controle Interno do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial União**. Brasília, DF, 07 de fevereiro de 2001. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/LEIS\\_2001/L10180.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LEIS_2001/L10180.htm)>. Acesso em: 16 setembro 2018.

\_\_\_\_\_. Instrução Normativa Conjunta CGU/MP Nº 001, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. **Diário Oficial União**. Brasília, DF, 11 de maio de 2016. Disponível em: <<http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/auditoria/files/2010/11/instrucao-normativa-conjunta-cgu-e-mpog-no-1-de-10-de-maio-de-2016.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2018.

CASTRO, Domingos Poubel de. **Auditoria e Controle Interno na Administração Pública**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CAVALHEIRO, Jader Branco; FLORES, Paulo Cesar. **A organização do Sistema de Controle Interno Municipal**. 04. ed. Porto Alegre: CRCRS, 2007.

CICCO, Francisco de. Auditoria Baseada em Riscos. **Como implementar a ABR nas organizações**: uma abordagem Inovadora. São Paulo: Risk Tecnologia, 2007.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). **Internal Control – Integrated Framework**. New York: AICPA, 1992.

GHERMAN, Marcelo. **Controles Internos**: buscando a solução adequada. 2005. Disponível em: <<https://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/view/5511>>. Acesso em: 17 set. 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HILL, Stephen. **Guia sobre a gestão de riscos no serviço público**. Traduzido por Luís Marcos n B. L. de Vasconcelos Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2006.

BALDISSERA, J. G.; GOULARTE, J. L. L.

MARTINS, Gilson. **Controle Interno na Administração Pública Municipal**. 2012. Especialização em Gestão Pública Municipal. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Goioerê, 2012.

MOTTA, Paulo Roberto. **Avaliação da Administração Pública: Eficiência, Eficácia e Efetividade**. FUNDAP, 1990.

PADOVEZE, Clóvis Luis. BERTOLUCCI, Ricardo Galinari. **Gerenciamento de Risco corporativo em controladoria enterprise risk Management (ERM)**. São Paulo. Editora: Cengage Learning, 2008.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 2013.

SOUZA, Jorge Bento de. **Controle Interno Municipal: abordagem prática**. Porto Alegre: Evangraf, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.