



UFRPE

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM
REDE NACIONAL**

DOUGLAS DE ALENCAR GOMES

**RELATO DE CASO DE EXPERIÊNCIA EM
SELEÇÃO DE OBJETOS DE AUDITORIA EM
UMA UNIDADE DE AUDITORIA INTERNA DO
PODER EXECUTIVO FEDERAL**

Recife

2024

DOUGLAS DE ALENCAR GOMES

**RELATO DE CASO DE EXPERIÊNCIA EM
SELEÇÃO DE OBJETOS DE AUDITORIA EM
UMA UNIDADE DE AUDITORIA INTERNA DO
PODER EXECUTIVO FEDERAL**

Orientadora: Rezilda Rodrigues Oliveira, Profa. Dra.

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal Rural de Pernambuco como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração Pública.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Sistema Integrado de Bibliotecas da UFRPE
Bibliotecário(a): Suely Manzi – CRB-4 809

G633r Gomes, Douglas de Alencar.

Relato de caso de experiência em seleção de objetos de auditoria em uma unidade de auditoria interna do Poder Executivo Federal / Douglas de Alencar Gomes. – Recife, 2024.

120 f.: il.

Orientadora: Rezilda Rodrigues Oliveira.
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), Recife, BR-PE, 2024.

Inclui referências e apêndice(s).

1. Auditoria Interna 2. Instituto Nacional do Seguro Social (Brasil) 3. Administração de risco 4. Eficiência organizacional 5. Empresas públicas – Auditoria I. Oliveira, Rezilda Rodrigues, orient. II. Título

CDD 350

DOUGLAS DE ALENCAR GOMES

**RELATO DE CASO DE EXPERIÊNCIA EM SELEÇÃO DE OBJETOS
DE AUDITORIA EM UMA UNIDADE DE AUDITORIA INTERNA DO
PODER EXECUTIVO FEDERAL**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional
em Administração Pública em Rede Nacional da
Universidade Federal Rural de Pernambuco como
requisito parcial para a obtenção do título de
mestre em Administração Pública

Aprovada em: __31__ / __10__ / __2024__

Profª. Dra. Rezilda Rodrigues Oliveira – Orientadora
PROFIAP/Universidade Federal Rural de Pernambuco

Prof. Dr. JEFERSON LUIS LOPES GOULARTE (Examinador Interno)
PROFIAP/ Universidade Federal do Pampa

Profª. Dra. Cátia Wanderley Lubambo (Examinadora Externa)
Fundação Joaquim Nabuco

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus por ter permitido as confluências de ordem pessoal, profissional e acadêmica que culminaram com a realização deste trabalho.

À professora Rezilda, pelas orientações e apontamentos de extrema importância para a viabilidade desta dissertação.

Ao professor Lima, coordenador do PROFIAP/UFRPE, com seu honroso cuidado com a capacidade formativa do programa de mestrado.

Aos professores da banca examinadora que fizeram relevantes apontamentos.

Aos meus familiares que, com bastante paciência, puderam equalizar minhas ausências em face desta dissertação, bem como serviram de suporte providencial para os naturais esmorecimentos.

Aos colegas de turma que, com bastante sabedoria, realizaram belos trabalhos que serviram de norte e incentivo para meu caminhar acadêmico.

RESUMO

Esta pesquisa objetivou evidenciar se há aderência entre o processo de seleção de objetos de auditoria pela Unidade de Auditoria Interna do INSS em congruência com a auditoria baseada em riscos, por meio de um relato de caso de experiência relacionado ao exame de planejamentos anuais e relatórios finais de auditoria interna. A literatura enfocou questões ligadas à auditoria interna, à Auditoria Interna Baseada em Riscos (ABR), ao uso de relatórios nos estudos de auditoria interna no setor público e às abordagens relacionadas aos documentos de auditoria interna em alinhamento com a discussão sobre os padrões internacionais vigentes e os normativos expedidos pelos órgãos brasileiros de controle interno. Metodologicamente, recorreu-se aos elementos centrais de um relato de experiência no qual se fundamentasse o exame de documentos que integram o trabalho de uma auditoria. Esta foi uma pesquisa documental, na qual foram aplicados critérios de autenticidade, credibilidade, representatividade e significado do material utilizado, baseados no julgamento e intencionalidade do autor, cuja experiência profissional também deu suporte ao estudo realizado. Além da análise de normativos governamentais, de práticas nacionais e internacionais de auditoria, foram examinados os seguintes documentos institucionais do INSS: todos de domínio público: mapa estratégico 2022-2023, mapa estratégico 2024-2027, plano de ação 2023, plano de ação 2024, plano anual de auditoria interna 2023, plano anual de auditoria interna 2024, e relatórios finais de auditoria publicados no exercício 2023. Como resultado, constatou-se que, embora a Unidade de Auditoria Interna do INSS apresente certa aderência à ABR, ela se mostrou presente em apenas cinco dos doze trabalhos planejados e executados com base em riscos no período estudado. Observou-se que algumas das atividades contidas nos relatórios finais de auditoria nem sempre foram àquelas somente estabelecidas nos documentos de planejamento anual ou na metodologia baseada na ABR, graças a diversas demandas que a Unidade de Auditoria Interna do INSS procurou atender, sendo elas provenientes da própria alta gestão do INSS, do Tribunal de Contas da União, do Poder Judiciário e da Controladoria-Geral da União. Por decisão do pesquisador, foram considerados apenas os trabalhos tipicamente categorizados com base em riscos pelo próprio planejamento anual do INSS, em razão de serem objetos de interesse deste estudo. Assim, identificou-se uma lacuna significativa em relação à visão de futuro promovida pela ABR diante dos desdobramentos encontrados no exame dos trabalhos da auditoria interna do INSS. Consequentemente, a pesquisa sugere que haja maior alinhamento entre os trabalhos de auditoria e ações estratégicas com prazos mais ajustados ao ciclo anual de auditorias, de forma que a metáfora da atuação da auditoria interna como de quem "dirige um carro olhando pelo retrovisor" seja superada e permita que os trabalhos de auditoria interna persigam caminhos e destinos estratégicos orientados para a visão de futuro da organização. Limitações da pesquisa incluem a falta de um diagnóstico mais abrangente em outras unidades da auditoria interna governamentais e uma análise de série histórica mais alongada do processo de seleção de objetos de auditoria. Futuros estudos poderiam aprofundar estas questões, como se pretende fazer mais adiante.

Palavras-chave: Auditoria Interna do INSS. Objetos de auditoria interna. Auditoria baseada em riscos. Objetivos estratégicos organizacionais.

ABSTRACT

The aim of this research was to show whether the process of selecting audit objects by the INSS Internal Audit Unit is in line with risk-based auditing, by means of a case report on the experience of examining annual plans and final internal audit reports. The literature focused on issues related to internal auditing, Risk-Based Internal Auditing (RBA), the use of reports in internal audit studies in the public sector and approaches related to internal audit documents in alignment with the discussion on current international standards and regulations issued by Brazilian internal control bodies. Methodologically, we used the central elements of an experience report on which the examination of documents that make up the work of an audit was based. This was a documental research, in which criteria of authenticity, credibility, representativeness and meaning of the material used were applied, based on the judgment and intentionality of the author, whose professional experience also supported the study carried out. In addition to analyzing government regulations and national and international auditing practices, the following INSS institutional documents were examined, all in the public domain: strategic map 2022-2023, strategic map 2024-2027, action plan 2023, action plan 2024, annual internal audit plan 2023, annual internal audit plan 2024, and final audit reports published in the 2023 fiscal year. As a result, it was found that, although the INSS Internal Audit Unit presents a certain adherence to the RBA, it proved to be present in only four of the twelve jobs planned and executed based on risks in the period studied. It was observed that some of the activities contained in the final audit reports were not always those only established in the annual planning documents or in the methodology based on the RBA, thanks to several demands that the INSS Internal Audit Unit sought to meet, which came from the own senior management of the INSS, the Federal Court of Auditors, the Judiciary and the General Comptroller of the Union. By decision of the researcher, only works typically categorized based on risks by the INSS's own annual planning were considered, as they are objects of interest in this study. Thus, a significant gap was identified in relation to the vision of the future promoted by RBA in view of the developments found in the examination of the work of the INSS internal audit. Consequently, the research suggests that there is greater alignment between audit work and strategic actions with deadlines that are more adjusted to the annual audit cycle, so that the metaphor of internal audit acting as that of someone "driving a car looking in the rear-view mirror" is overcome and allow internal audit work to pursue strategic paths and destinations oriented towards the organization's future vision. Limitations of the research include the lack of a more comprehensive diagnosis in other government internal audit units and a longer historical series analysis of the audit object selection process. Future studies could delve deeper into these issues, as we intend to do later.

Keywords: INSS Internal Audit. Internal audit objects. Risk-based auditing. Organizational strategic objectives.

Lista de Figuras

Figura 1 -	Divisão de responsabilidades específicas e a coordenação entre funções de gerenciamento de risco	36
Figura 2 -	O papel da auditoria interna no gerenciamento de risco	36
Figura 3 -	Mapa Estratégico do INSS 2022-2023	48
Figura 4 -	Mapa Estratégico do INSS 2024-2027	55

Lista de Quadros

Quadro 1	Correlação entre os objetivos da pesquisa e as estratégias de análise e coleta de dados	43
Quadro 2	Desdobramento do planejamento estratégico 2023 do INSS em ações e projetos anualizados	49
Quadro 3	Desdobramento do planejamento estratégico 2024 do INSS em ações e projetos anualizados	56
Quadro 4	Atividades da unidade de auditoria interna do INSS presentes no PAINT 2023	61
Quadro 5	Atividades da Unidade de Auditoria Interna do INSS presentes no PAINT 2024	64
Quadro 6	Relatórios Finais de Auditoria Interna do INSS publicados em 2023	66
Quadro 7	Lista de documentos de planejamento analisados no estudo	66
Quadro 8	Relato de Experiência ligado a cada objeto auditado com base na ABR	68
Quadro 9	Relato de Experiência ligado a cada objeto auditado com base na ABR	69
Quadro 10	Relato de Experiência ligado a cada objeto auditado com base na ABR	70
Quadro 11	Relato de Experiência ligado a cada objeto auditado com base na ABR	71
Quadro 12	Relato de Experiência ligado a cada objeto auditado com base na ABR	72
Quadro 13	Relato de Experiência ligado a cada objeto planejado com base na ABR	74
Quadro 14	Relato de Experiência ligado a cada objeto planejado com base na ABR	75
Quadro 15	Relato de Experiência ligado a cada objeto planejado com base na ABR	75
Quadro 16	Relato de Experiência ligado a cada objeto planejado com base na ABR	76
Quadro 17	Relato de Experiência ligado a cada objeto planejado com base na ABR	77
Quadro 18	Relato de Experiência ligado a cada objeto planejado com base na ABR	78
Quadro 19	Relato de Experiência ligado a cada objeto planejado com base na ABR	79
Quadro 20	Relato de Experiência ligado a cada objeto planejado com base na ABR	79

Lista de Siglas e Abreviaturas

ABR - Auditoria Baseada em Riscos

AUDIN – Unidade de auditoria interna

CGU - Controladoria Geral da União

COSO - *Commitee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

GR – Gerenciamento de Riscos

IAPAS - Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social

IIA - Instituto dos Auditores Internos

INPS - Instituto Nacional de Previdência Social

INSS - Instituto Nacional do Seguro Social

PAINT - Plano Anual de Auditoria Interna

PROFIAP - Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública

PTT - Produto Técnico-Tecnológico

SCI - Sistema de Controle Interno

SFC – Secretaria Federal de Controle Interno

TCU - Tribunal de Contas da União

UFRPE - Universidade Federal Rural de Pernambuco

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 DELIMITAÇÃO TEMÁTICA	13
1.2 RISCOS, AUDITORIA E O CONTEXTO DO INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL	15
1.2.1 Riscos: aspectos fundamentais e algumas tipologias	15
1.2.2 Relação entre riscos e a atividade de auditoria	18
1.2.3 Riscos e a auditoria interna governamental brasileira	19
1.2.4 A gestão do Instituto Nacional do Seguro Social	20
1.2.5 A gestão de riscos no Instituto Nacional do Seguro Social	22
1.2.5.1 A Auditoria-Geral frente ao gerenciamento de riscos do Instituto Nacional do Seguro Social	23
1.2.5.2 A importância do exame dos documentos integrantes do planejamento anual e dos relatórios finais da auditoria interna	24
1.2.6 Questões norteadoras e formulação da pergunta de pesquisa	26
1.3 OBJETIVOS	27
1.3.1 Objetivo Geral	27
1.3.2 Objetivos Específicos	27
1.4 JUSTIFICATIVA	27
2 REVISÃO DE LITERATURA	30
2.1 AUDITORIA INTERNA	30
2.2 AUDITORIA INTERNA BASEADA EM RISCOS (ABR)	31
2.3. USO DE RELATÓRIOS NOS ESTUDOS DE AUDITORIA INTERNA NO SETOR PÚBLICO	33
2.4 ABORDAGENS RELACIONADAS AOS DOCUMENTOS DE AUDITORIA INTERNA ADOTADOS NESTE ESTUDO	34
2.4.1 O primeiro foco: padrões internacionais vigentes	34
2.4.2 O segundo foco: normativos expedidos pelos órgãos de controle interno do país	37
3 METODOLOGIA	39
3.1 ESTRATÉGIA DA PESQUISA	39
3.2 RELATO DE EXPERIÊNCIA E CONEXÕES METODOLÓGICAS COM A ABORDAGEM DOS RELATÓRIOS DE AUDITORIA INTERNA	41
3.3 PESQUISA DOCUMENTAL E ELABORAÇÃO DE UM PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO (PTT)	42
4 RESULTADOS	46
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ABORDAGEM ADOTADA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO INSS E NO PLANEJAMENTO ANUAL POR PARTE DE SUA UNIDADE DE AUDITORIA INTERNA	46
4.2 RELATO ACERCA DOS NORMATIVOS RELATIVOS À ELABORAÇÃO DO PLANO ANUAL DE AUDITORIA INTERNA DO INSS	59
4.2.1 Exame dos normativos na análise do Plano Anual de Auditoria Interna do INSS no exercício de 2023	60

4.2.2 Exame do Plano Anual de Auditoria Interna do INSS 2024	63
4.3 EXAME DOS RELATÓRIOS FINAIS DOS TRABALHOS DE AUDITORIA INTERNA DO INSS E DE SUA ADERÊNCIA À ABR	65
4.4 ENCADEAMENTOS ENTRE DADOS DO PAINT 2023: O QUE DIZEM OS RELATÓRIOS FINAIS DE AUDITORIA INTERNA DO INSS – 2023	67
4.5 ENCADEAMENTOS DOS DADOS DO PAINT 2024	73
4.6 SUBSÍDIOS PARA A ELABORAÇÃO DE UM MAPA ANALÍTICO PRODUZIDO PELO RELATO DE CASO DE EXPERIÊNCIA	80
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
REFERÊNCIAS	88
APÊNDICE A: MAPAS ANALÍTICOS DA SELEÇÃO DE OBJETOS DE AUDITORIA EM UMA UNIDADE DE AUDITORIA INTERNA DO PODER EXECUTIVO FEDERAL: UM RELATO TÉCNICO	97

1 INTRODUÇÃO

Esta seção introduz a temática abordada nesta dissertação, delimita o problema de pesquisa, discorre sobre os objetivos gerais e os específicos, além da justificativa para a realização deste trabalho.

1.1 DELIMITAÇÃO TEMÁTICA

A temática desta dissertação trata de assuntos relacionados à atividade de auditoria, auditoria interna e auditoria baseada em riscos (ABR) e de como esta última se projeta no âmbito de entidades públicas quando realizam o gerenciamento de seus riscos. Nesse sentido, este estudo evidenciou a forma como a auditoria baseada em riscos ocorre em organizações públicas, e como auxilia o alcance de objetivos institucionais.

Na dissertação, para se buscar uma perspectiva mais alinhada à prática imediata, utilizou-se a metodologia narrativa de relato de caso de experiência de seleção de objetos de auditoria por uma unidade de auditoria interna governamental brasileira, com base em registros de planejamento de auditorias, bem como de relatórios finais das referidas auditorias cujas diretrizes já estavam sob domínio público.

Preliminarmente, em um ponto de vista histórico, a atividade de auditoria é normalmente alinhada à necessidade que organizações e governos apresentam de salvaguardar seus ativos e de exercer controle sobre contas e processos (Chaves, 2011).

Apesar de ser historicamente exercida por profissionais contabilistas externos às organizações, a atividade de auditoria sofreu uma variação significativa na medida em que passou a ser exercida internamente pelo corpo de colaboradores das próprias organizações, cujo reporte de opiniões ocorria diretamente à alta administração, com base na associação dos trabalhos de auditoria aos controles internos organizacionais (Castro, 2011).

Em consequência, a partir de 1993, após amplo período de desenvolvimento e institucionalização, a atividade de auditoria interna passou a abranger objetivamente o exame e avaliação da adequação e da efetividade dos sistemas de controles internos das organizações, numa abordagem centrada em riscos e controles, o que a fez transitar do exame de registros contábeis para a avaliação de fatos e objetos negociais, não necessariamente contábeis, mas capazes de impactar o alcance de objetivos organizacionais (Ramamoorti, 2003).

Como desdobramento deste trânsito, inicialmente assentado na essência contábil, a aproximação das estruturas de controles internos organizacionais permitiu elevar a capacidade metodológica dos trabalhos de auditoria de opinar a respeito do gerenciamento e desempenho de controles internos em função dos desafios e riscos do ambiente de negócios das organizações, especialmente nos trabalhos mais atuais (De Cicco, 2007).

Nesse sentido, apesar do desenvolvimento de normas globais aplicáveis a todas as funções de auditoria interna, existem especificidades atinentes ao ambiente político, às estruturas de governança e de financiamento que distinguem o modo como são aplicados os referenciais de auditoria interna, baseados em riscos, tanto no setor público como no setor privado (IIA, 2024).

Essas especificidades, por sua vez, têm posicionado os trabalhos de auditoria em contextos organizacionais onde os gerenciamentos de riscos restam incipientes, evidenciando limitações metodológicas da prática de auditoria interna em auxiliar as organizações a alcançarem seus objetivos, a partir da seleção de temas ou de objetos auditáveis que fossem relevantes, especialmente em instituições públicas do país.

Sendo assim, surge a necessidade de se identificar como a atividade de auditoria interna baseada em riscos se insere no contexto público brasileiro, e como realiza a seleção de objetos auditáveis efetivamente capazes de auxiliar no alcance de objetivos institucionais. Nesse caso, a escolha de uma organização pública em área de elevada relevância mostra-se fundamental, especialmente quando implica impactos significativos em finanças e políticas públicas, como é o caso da previdência social brasileira, conforme ponderam Ellery Junior e Bugarin (2003).

Adicionalmente à escolha do ambiente de estudo, também é essencial dispor de uma metodologia que permita a apreensão da situação ou experiência estudada de forma mais fidedigna, de forma a contribuir para a retratação objetiva da realidade ou do fenômeno estudado (Casarin; Porto, 2021).

Em consequência, considerando-se os significativos impactos financeiros e de desempenho em políticas públicas de seguridade social no Brasil, reforçados por Ellery Junior e Bugarin (2003), a presente pesquisa se inseriu no ambiente da unidade de auditoria interna do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), e procurou, através da metodologia de relato de caso de experiência, a partir de casos concretos, oferecer evidências que espelhem críticas e reflexões sobre a seleção de objetos de auditoria com base em riscos e se esta, efetivamente, apoia o alcance de seus objetivos institucionais.

1.2 RISCOS, AUDITORIA E O CONTEXTO DO INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

No âmbito do setor público do Brasil, no contexto do poder executivo federal, o desempenho da atividade de auditoria interna insere-se na metodologia de trabalho do Sistema de Controle Interno (SCI), que prevê a realização de atividades orientadas para a avaliação de controles internos e a medida de resposta aos riscos sobre os quais atuam, especificamente quando relacionados à gestão da ação governamental e dos administradores públicos federais (Brasil, 2000).

Neste sentido, a auditoria interna procura agregar valor às instituições públicas, relacionando-se com uma diversidade de riscos e controles internos, cabendo estabelecer uma dada contextualização que traga fundamentos para a configuração do estudo para fins de formulação da pergunta de pesquisa.

1.2.1 Riscos: aspectos fundamentais e algumas tipologias

A discussão sobre riscos perpassa o trajeto de diferentes áreas do conhecimento científico, assim como as expressões das organizações sociais humanas, sejam no âmbito de sociedades, indústrias, empresas ou mesmo indivíduos. Há certo consenso na literatura acadêmica e profissional acerca da definição de risco como um desvio em relação ao que se espera, que tem o potencial de trazer efeitos positivos e negativos para os objetivos das atividades em que ocorre (COSO, 1992; Castro, 2011; IIA, 2018; ISO, 2018; Nunes et.al, 2020; Silva et. al, 2021; Oliveira; Abib, 2023).

A orientação a ser seguida está direcionada para a sociedade, principalmente quando se observa situações inesperadas que, em certa medida, maior ou menor, podem impactar seus processos econômico-sociais, e variar em função de como se organizam, do ambiente natural ou social em que se inserem e da base tecnológica existente (Areosa, 2010).

Nas ciências sociais, diversos autores abordam riscos e as expressões de como ocorrem, colocando em evidência a capacidade dos riscos, em função de sua propriedade de incerteza, de afetar a realização dos empreendimentos humanos ou mesmo a sua condição existencial (Zanirato et. al, 2008).

Neste sentido, em uma abordagem sociológica mais fundamental, os efeitos dos riscos nas sociedades modernas têm ampla diversificação a partir de quando a humanidade deixou de sofrer riscos eminentemente naturais para passar por incertezas oriundas do próprio movimento de seu desenvolvimento, o que levaria os indivíduos, suas organizações e arranjos sociais a sofrerem com incertezas de diferentes escalas e magnitudes, e a inaugurar e caracterizar uma sociedade de risco (Beck, 2011).

Destacam-se também contribuições dadas para a visão da modernização humana com base no referencial do risco, na medida em que pontuou ter havido um movimento em que os homens deixaram de sofrer riscos naturais e passaram a fabricar seus próprios riscos, incluindo a capacidade de pensar e intervir a respeito deles (Giddens, 1991; Alexandre, 2000).

Além dos aspectos sociológicos do risco, nas ciências sociais aplicadas também existem discussões semelhantes, que fazem o risco permear diferentes características associadas a diferentes áreas de inserção do conhecimento humano.

Na área da economia, por exemplo, as incertezas podem impactar o desempenho de atividades produtivas e financeiras, especialmente em função da escassez de meios necessários à produção ou da própria limitação do volume de capitais disponíveis, o que permite a análise de riscos segundo categorias específicas, como riscos de crédito, de mercado, de liquidez, de estratégia, de reputação, de risco-país, de fundos de pensão, de solvência, dentre outros (Capalo Luís, 2019).

O campo das ciências exatas ainda lida com tipologias de risco associadas à natureza específica das atividades com as quais se ocupa, mas mantendo a presença central do componente de incerteza presente na concepção de risco, o que pode ser verificado, por exemplo, nos estudos avançados de engenharia de cadeias produtivas que lidam com diversos tipos de riscos, sejam eles econômicos, sociais, ambientais e tecnológicos (Soltovski et. al, 2020).¹

¹ Nas discussões sobre os riscos associados à industrialização 4.0, Soltovski et.al., (2020) agrupam riscos em econômicos (intervenção negativa de clientes; alto custo de implantação; incerteza de retorno financeiro; imprecisão na implantação; risco para PMEs; aumento da competição; dificuldade de aceitação de clientes; dependência de parceiros), sociais (consequências éticas provenientes de problemas de inteligências artificiais; falta de mão de obra qualificada; perda de posições de trabalho; invasão de privacidade; aumento de desigualdades e tensões sociais; risco à integridade física de trabalhadores; relutância às mudanças; problemas psicossociais) ambientais (alto consumo energético; lixo eletrônico; risco de emissões de poluentes; aumento no consumo de recursos naturais) e tecnológicos (caos tecnológico; ataques cibernéticos; divulgação de dados privados; incapacidade técnica das redes; falta de interoperabilidade; dados de baixa qualidade; análise ineficiente de dados; interferência de sinais).

Nos estudos em saúde pública, por sua vez, os riscos são majoritariamente de duas naturezas, a natural e a tecnológica, sendo a primeira alinhada aos aspectos de distúrbios da natureza e a segunda alinhada às consequências das atividades desenvolvidas pelo homem, que podem ser aglutinados segundo tipologias mais específicas, como as de risco econômico, risco de vida, de saúde e risco ambiental (Brilhante; Caldas, 1999).

Assim como nos demais campos do conhecimento, a Administração também lida com riscos na perspectiva de eventos incertos que podem afetar os objetivos das organizações, públicas ou privadas, de maneira positiva ou negativa. Na Escola Clássica, Taylor e Fayol pontuavam o ciclo da Administração a partir de planejamento, organização, direção e controle, que poderia ocorrer, também em diferentes níveis organizacionais (Djassi et. al., 2021).

A preocupação com a gestão desses riscos é bastante crescente, assim como o interesse no processo de gerenciamento de riscos existentes nas próprias organizações, o que pode representar não apenas problemas, mas oportunidades em diferentes contextos (Zonatto; Beuren, 2010; Rodrigues, 2019).

Em consequência, as constantes mudanças e/ou o aumento da competitividade do ambiente corporativo demanda dos gestores das organizações públicas e privadas a capacidade de dispor de um ambiente de controle capaz de identificar riscos e informações oportunas sobre riscos que possam afetar o alcance dos objetivos organizacionais (Arend et.al, 2017).

Neste sentido, considerando-se que as organizações estão sujeitas a uma série de diferentes riscos na busca da maximização de seus resultados, em vista de seus objetivos e das ações que implementam, é possível estabelecer uma visão sistêmica sobre riscos corporativos, comum a vários autores, que se organiza em quatro categorias principais: riscos operacionais e de negócios, riscos legais, riscos estratégicos e riscos financeiros (Rodrigues, 2019).

Adicionalmente, apesar da visão tradicional de risco e de seu gerenciamento serem amplamente tratados no âmbito da economia e da teoria das finanças, a enorme variação de outros riscos corporativos permite uma ampliação conceitual mais aprofundada, no sentido de se identificar outras possibilidades de riscos, de acordo com as especificidades dos contextos organizacionais, como riscos estratégicos; financeiros; operacionais; de governança e conformidade; riscos em programas; riscos de projeto e portfólio; riscos

políticos; riscos de reputação; risco de cadeia de suprimentos e riscos de continuidade de negócios, todos nos âmbitos da gestão de organizações (Silva et al., 2021).

No âmbito das entidades públicas, por sua vez, a temática de riscos normalmente implica um ponto de tensão entre governos e cidadãos, dada a elevada orientação das entidades públicas a não assumir riscos e estabelecerem estruturas burocráticas rígidas, mas tem evoluído no sentido de buscar a ação governamental com base na responsabilidade e delegação aos indivíduos, de forma a assumirem e monitorarem seus riscos gerenciais (Oliveira; Abib, 2023).

Complementarmente, também ocorre uma adaptação conceitual acerca de riscos no âmbito das entidades públicas, sob o ponto de vista da Administração, em categorias de riscos em compras públicas; riscos de contratações públicas; risco na formulação de parcerias e riscos em projetos (Silva et al., 2021).

De várias formas, então, percebe-se que riscos são definidos e estudados de maneira consistente por diferentes áreas de estudo, especialmente quando demandam maior especialização de acordo com os meios em que incidem, mas não deixam de possuir o aspecto fundamental de incerteza, e de poder levar processos, empresas, pessoas ou sociedades a atingirem situações inesperadas, seja com desenlace positivo ou negativo de eventos ou, ainda, a abertura de novas oportunidades.

Devido à natureza deste estudo, então, faz-se necessário estabelecer uma conexão com a atividade de auditoria, assunto abordado a seguir.

1.2.2 Relação entre riscos e a atividade de auditoria

Não se sabe ao certo o momento em que a atividade de auditoria começou, mas desde o Império Romano a prática de se verificar registros e fatos econômico-financeiros existe, considerando ainda o reporte a uma autoridade superior (Castro, 2011).

O próprio desenvolvimento do sistema capitalista, com maior intensidade, a partir da abertura de capitais de empresas, impulsionou e fortaleceu a atividade de auditoria, especialmente em sua função de opinar sobre a consistência de registros contábeis das empresas e permitir maior atratividade a novos investidores (Almeida, 2003).

Sob o ponto de vista desta contextualização inicial, entende-se que a atividade de auditoria passou da lida com registros eminentemente contábeis para tratar de fatos e objetos relativos aos negócios das empresas e governos, além de ampliar a quantidade de

temas abordados quando o gerenciamento de riscos passou a integrar o cotidiano das organizações (De Cicco, 2007; Crepaldi, 2009; Baldissera; Goularte, 2019).

Na trajetória desse posicionamento frente a diferentes referenciais, a atividade de auditoria, especialmente a interna, passou a se preocupar não apenas em certificar registros e informações contábeis, ou o desempenho de determinados processos de trabalho, mas a auxiliar as organizações a atingirem seus objetivos estratégicos mediante uma mudança de olhar para resultados futuros (Castro, 2011).

Essa mudança fez com que a atividade de auditoria passasse a uma maior aproximação de processos decisórios em nível estratégico das organizações, inclusive no âmbito governamental, especialmente a partir da consolidação da governança corporativa, mas com um olhar sensível a riscos com maior potencial de impacto e frequência no destino das organizações (Castro, 2011; Noch; Sonjaya, 2024). Tal movimento também vem sendo observado no âmbito da auditoria interna governamental brasileira, que a posiciona perante contextos pouco desenvolvidos de gerenciamento de riscos, como será exposto adiante.

1.2.3 Riscos e a auditoria interna governamental brasileira

No âmbito do poder executivo federal do Brasil, o desempenho da atividade de auditoria interna, em conjunto com a de fiscalização, integra a metodologia de trabalho do SCI, que prevê a realização de atividades orientadas para a avaliação de controles internos e a medida de resposta aos riscos sobre os quais atuam, especificamente quando relacionados à gestão da ação governamental e dos administradores públicos federais (Brasil, 2000).

A Secretaria Federal de Controle Interno é o órgão central que realiza a orientação normativa e a avaliação de desempenho dos órgãos que compõem esse sistema, além de editar referenciais técnicos para a atividade de auditoria interna que, em última análise, realizam a convergência entre normas, modelos e boas práticas internacionais em auditoria interna, e vinculam os trabalhos de auditoria interna à capacidade de opinião sobre o gerenciamento de riscos e controles internos, em função dos objetivos organizacionais e a disposição de tolerância a riscos (Brasil, 2001).

Quando as entidades públicas não possuem um processo de gerenciamento de riscos consolidado ou satisfatório, o SCI direciona a auditoria interna a operar com base em metodologias próprias. Deste modo, exerce sua função de orientação acerca da

relevância do tema, e a consequente seleção de objetos de auditoria a partir da identificação de processos ou unidades organizacionais suscetíveis a maior risco (Brasil, 2017b).

Entretanto, essas metodologias próprias não se encontram estabelecidas de forma sistematizada nos normativos do SCI do poder executivo federal, que emitem orientações gerais de que requerem interação constante entre as unidades de auditoria interna governamentais e a alta administração das entidades auditadas (Brasil, 2017b).

Nessa situação, nas entidades em que há pouca maturidade em gerenciamento de riscos,² o trabalho de auditoria interna baseado em riscos pode ser inviabilizado, dado que esta depende, essencialmente, da existência de um gerenciamento de riscos que determine, de alguma forma, níveis de tolerância a riscos institucionais que parametrizem as opiniões de auditores internos com base nos objetivos organizacionais (Silva; Carneiro, 2020).

De forma a reforçar este contexto, os apontamentos do Tribunal de Contas da União (TCU), presentes nos índices de governança e gestão de órgãos e entidades integrantes da administração pública federal do Brasil, ciclo 2021, indicam distanciamento do planejamento de trabalhos de auditoria interna, com base em riscos, dos objetivos organizacionais definidos por seus gestores, muito em função de não existir um cenário satisfatório de gerenciamento de riscos nas organizações avaliadas pelo TCU (Brasil, 2021b).

Então, a partir deste cenário, torna-se necessário compreender, desde os planos de auditoria interna, como são selecionados os objetos de auditoria nas unidades de auditoria interna do poder executivo federal, bem como verificar se a seleção destes objetos é capaz de auxiliar o alcance dos objetivos organizacionais e de atender às boas práticas ou normativos na auditoria interna baseada em riscos, tanto em termos nacionais como internacionais.

Assim sendo, para se chegar a essa compreensão, impõe-se mencionar que unidades de auditoria interna na esfera governamental, como as do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), podem ser fontes de evidências empíricas a serem coletadas neste ente governamental de notória relevância na política de seguridade social brasileira, e que se insere na estrutura do Poder Executivo Federal do país. O assunto é abordado na próxima

² Com base no *framework* de gerenciamento de riscos do COSO e da norma ISO 31000, o Tribunal de Contas da União elaborou um indicador de maturidade de gerenciamento de riscos aplicado às entidades da administração pública brasileira, que estabelece baixos níveis de maturidade às entidades que apresentam pouca formalização, documentação ou comunicação acerca de riscos (Brasil, 2022).

seção, em que se focaliza a auditoria interna do INSS, em função da configuração e contexto estudado nesta dissertação.

1.2.4 A gestão do Instituto Nacional do Seguro Social

O Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) é uma autarquia federal, criada em 27 de junho de 1990, a partir da fusão do Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social (IAPAS), com o Instituto Nacional de Previdência Social (INPS), em um movimento de estruturação e institucionalização do sistema brasileiro de previdência social que remonta aos anos de 1930 (Sposati, 2018).

Ao INSS, dentre outras atribuições, compete a operacionalização da política pública da previdência e assistência social brasileira, através do reconhecimento de direitos e da manutenção de aposentadorias e pensões do Regime Geral de Previdência Social, bem como de alguns benefícios assistenciais, realizada em uma estrutura organizacional que dispõe, atualmente, de uma presidência, cinco diretorias e unidades administrativas com funções de assistência à presidência, de comunicação institucional, de corregedoria e auditoria (Brasil, 2022).

Para a realização de seus objetivos, o INSS optou pelo modelo de planejamento estratégico *Balanced Scorecard* que estabelece missão, visão de futuro, valores, perspectivas, direcionadores e objetivos estratégicos bem definidos, consolidados em um mapa estratégico de fácil visualização e compreensão, que orienta a elaboração do planejamento anual de ações da autarquia, de seus focos de atuação, metas, indicadores, responsáveis e cronogramas (Bergenthal, 2012).

A contextualização do planejamento estratégico no INSS principiou com a publicação do Decreto nº 3.081, de 10 de junho de 1999, que disseminou práticas mais eficazes de planejamento organizacional, e com a incorporação metodológica do *Balanced Scorecard* na construção do mapeamento estratégico e do planejamento de ações para atingir os objetivos da autarquia (Brasil, 1999; 2009).

O mais recente planejamento estratégico do INSS, concebido para o período de 2024 a 2027, foi formulado com foco na missão institucional da autarquia de operacionalizar benefícios previdenciários e assistenciais, e em consonância com as diretrizes do Plano Plurianual – PPA do Governo Federal para o quadriênio 2024-2027, de

modo que sua execução ocorre a partir de planos de ações anuais, compostos por projetos e ações estratégicas centradas e descentralizadas (Brasil, 2023).

Para a realização desses projetos e ações, o INSS conta com um quadro de 18.502 servidores ativos permanentes, dos quais 11.796 se ocupam da área finalística e 6.706 de atividades internas (Brasil, 2024). Essa força de trabalho movimenta importante volume de recursos públicos, pela concessão de benefícios administrados pelo INSS na casa de 10 bilhões de reais,³ razão pela qual os riscos envolvidos nas atividades do INSS têm grande relevância na sociedade, e demandam um adequado gerenciamento, como abordado em seguida.

1.2.5 A gestão de riscos no Instituto Nacional do Seguro Social

Pela natureza pública de suas atividades, o INSS obedece às normas da administração pública, especialmente quanto à exigência da estrita legalidade para análise de benefícios e de demais atos administrativos. Isto reflete a forma bastante restritiva como o INSS lida com os riscos aos quais se submete, inclusive ante a possibilidade de responsabilização pessoal de seus servidores em eventuais atos ilícitos praticados (Smolenaars, 2022).

Em nível de gestão estratégica, a abordagem aos riscos também é bastante presente, desde a adoção de seu planejamento estratégico até nos planejamentos anuais de ações, incluindo a especialização de pessoal e da estrutura interna na temática de gerenciamento de riscos. Neste contexto, desde 2009, a temática de gerenciamento de riscos encontra-se em pauta no nível do planejamento estratégico, reafirmada em 2010, de modo que o INSS introduziu em seu Plano de Ação a implementação da gestão de riscos como processo a ser institucionalizado (Berghental, 2012).

Além de estar ligada aos planos anuais de ações, a temática de gestão de riscos passou a contar com uma política de gestão de riscos, estabelecida em 28 de maio de 2020, com a publicação da Resolução nº 5/CEGOV/INSS, de 28 de maio de 2020, baseada na disposição do Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017 e na Instrução Normativa nº 1/MP/CGU, de 10 de maio de 2016 (Brasil, 2016). Deve-se dizer que ambos os normativos estão posicionados na contextualização metodológico-legal do gerenciamento de riscos nas instituições públicas do poder executivo federal. Um dos principais elementos dessa

³ Dados constantes do Boletim Estatístico da Previdência Social, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/previdencia/pt-br/assuntos/previdencia-social/arquivos/beps012024_final.pdf Acesso em: 27 set 2024.

política de gestão de riscos consiste em associá-los, sempre que possível, ao planejamento institucional, na seleção e priorização de iniciativas e ações, objetivando criar e proteger valor organizacional, subsidiar a tomada de decisões e aumentar a probabilidade de alcance de objetivos, dentre outros propósitos (Brasil, 2020c).

Uma das decorrências da implantação da política de gestão de riscos no INSS implica na existência de ciclos de revisão e de melhoria contínua, embasada em uma metodologia de gerenciamento de riscos, que seja capaz de identificar e mitigar riscos relevantes com base em um nível de risco aceitável pela autarquia, sob o referencial teórico predominante do COSO e da norma ISO 31000 (Brasil, 2022).

Por sua vez, os papéis da unidade de auditoria interna do INSS também se encontram bem definidos pela política de gerenciamento de riscos, cabendo à Auditoria-Geral do INSS aferir a efetividade do gerenciamento de riscos, a adequação dos controles internos além de fornecer avaliações abrangentes e independentes, conforme o Plano Anual de Auditoria Interna – PAINT (Brasil, 2020c). Um olhar mais aprofundado é apresentado a seguir.

1.2.5.1 A Auditoria-Geral frente ao gerenciamento de riscos do Instituto Nacional do Seguro Social

A política de gestão de riscos do INSS define de maneira clara o papel que a atividade de auditoria interna desempenha no contexto da gestão de riscos da autarquia, com base no conceito de três linhas de defesa do COSO, de modo que realize avaliações abrangentes e independentes sobre a efetividade do gerenciamento de riscos no INSS e que apoie a estruturação e efetivo funcionamento da primeira e da segunda linha de defesa (Brasil, 2020).

Nesse contexto, a atividade de auditoria interna é realizada de forma centralizada por uma unidade de auditoria-geral, que conta com o apoio de unidades descentralizadas em diversas regiões do país, cuja missão é a de aumentar e proteger o valor organizacional do INSS, realizando serviços de auditoria interna com base em risco, de forma a melhorar a eficácia dos processos de governança, gerenciamento de riscos e controles (Brasil, 2023; 2022).

A realização desses serviços de auditoria principia com a identificação de objetos auditáveis, que deve ocorrer mediante uma abordagem centrada no planejamento estratégico da organização, na complexidade do negócio e nos riscos significativos aos

quais se sujeita a autarquia, mediante a elaboração de um planejamento anual de atividades prioritárias (Brasil, 2021a).

Tais atividades prioritárias são definidas no Plano Anual de Atividades da Auditoria Interna (PAINT), de natureza obrigatória, conforme a Instrução Normativa SFC/CGU nº 05/2021, sendo este considerado o principal instrumento de planejamento das macroatividades de auditoria interna dos órgãos públicos.⁴ A elaboração do PAINT é uma exigência do Referencial Técnico de Auditoria Interna Governamental do poder executivo federal, aprovado pela Instrução Normativa nº 03, de 09 de julho de 2017, do, à época, Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União (Brasil, 2017a).

A seleção de objetos auditáveis tem início com avaliações preliminares de impacto e probabilidade de riscos sobre os processos de trabalho que possam afetar o atingimento dos objetivos do INSS, prosseguindo com a priorização das atividades com riscos mais significativos, com a projeção de recursos humanos necessários para a realização destas atividades e com a documentação do planejamento de atividades no PAINT (Brasil, 2017b).

Uma vez estruturado o PAINT, sua execução fica a cargo de profissionais de diferentes matizes acadêmicas, que devem dispor de uma formação profissional de boa qualidade, de capacidade técnica e competências individuais capazes de assegurar a proficiência coletiva necessária à realização dos trabalhos esperados (Brasil, 2017b; Silva et. al., 2018).

Esses profissionais se responsabilizam pela execução das atividades previstas no planejamento anual das atividades de auditoria interna, pela aplicação das técnicas, normas e referenciais de auditoria, bem como pela relatoria e prestação de contas de suas atividades, primando por uma abordagem centrada em riscos, direcionada aos eventos mais significativos que possam mais fortemente impactar o atingimento de objetivos organizacionais (Brasil, 2017b).

Dessa forma, percebe-se o quão fundamental é a escolha dos objetos de auditoria estabelecidos no PAINT, uma vez que, através dos trabalhos realizados sobre estes objetos, espera-se observar a capacidade da atividade de auditoria interna em agregar valor institucional com base em riscos, incluindo a aplicação das melhores práticas, normativos e técnicas de auditoria.

⁴ O PAINT não só atende à Instrução Normativa SFC/CGU nº 05/2021 como dele resulta o Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna e o parecer de prestação de contas da entidade das unidades de auditoria interna governamental, sujeitas à supervisão técnica do SCI do Poder Executivo Federal (Brasil, 2021a).

1.2.5.2 A importância do exame dos documentos integrantes do planejamento anual e dos relatórios finais da auditoria interna

O exame do material contendo planejamentos anuais e relatórios finais da auditoria interna pode fornecer os elementos necessários para se entender a crucial importância da seleção de objetos de auditoria, bem como dos impactos dos trabalhos produzidos. Parte-se do pressuposto de que é possível identificar se a abordagem utilizada na seleção de objetos de auditoria, bem como no reporte de resultados, estão devidamente associados, conforme preconiza a auditoria baseada em riscos (ABR).

Para os fins deste estudo, cuja finalidade é de natureza acadêmica e está ligada a um mestrado profissional, entretanto, sabe-se da necessidade de haver experiência na avaliação desses documentos de planejamento e de relatórios finais, de modo a ser possível tecer análises em bases crítico-reflexivas, com contribuições assertivas.

Assim sendo, como é esperado que aconteça em um mestrado profissional e no aproveitamento na formação e atuação do mestrando,⁵ o que dá fundamentos à problemática que leva ao desenvolvimento do estudo de caso tal como se pretendeu fazer nesta dissertação e preparação do produto técnico-tecnológico (PTT).

Essa modalidade de trabalho reúne os requisitos para se abordar as questões propostas na temática de uma pesquisa na qual se tem o propósito de investiga-las de forma aprofundada (Prodanov; Freitas, 2013). Adianta-se que a experiência profissional do mestrando, adquirida ao longo do tempo, estende-se à utilização e manipulação de documentos de auditoria como fonte de dados, a exemplo do que é sugerido em um processo de avaliação mediante o acesso a fontes oficiais expedidas pela instituição estudada e seus órgãos de controle interno, as quais são de domínio público.

Contou-se com essa estratégia para elaborar um relato de caso através do qual resultou um produto de tal avaliação em que se buscou conhecer os aspectos bem-sucedidos encontrados no processo de seleção de objetos associados a riscos capazes de impactar de forma significativa no alcance de objetivos organizacionais vinculados a uma instituição pública, a exemplo do INSS.

Segundo o Manual de Auditoria do INSS (Brasil, 2020b), o relatório de auditoria é a forma mais comum de comunicação dos resultados, através da qual se “relata o objeto, o

⁵ O mestrando atua como auditor interno do INSS desde 2018, e dispõe da acessibilidade necessária para analisar e interpretar documentos atinentes ao escopo do trabalho.

objetivo, as questões de auditoria, a metodologia utilizada, os achados, as conclusões e as providências a serem tomadas pelo gestor” (Brasil, 2020b, p. 43).

Sob esse ângulo, supõe-se que os relatórios finais de auditoria, além dos documentos de planejamento anual, devem fornecer subsídios capazes de revelar conformidades em relação ao ponto de partida do trabalho posto sob exame, ou seja, a seleção do objeto de auditoria associado às atividades executadas em uma organização, observando-se a pertinente adoção de um foco centrado na gestão de riscos frente aos objetivos institucionais (Griffiths, 2016).

1.2.6 Questões norteadoras e formulação da pergunta de pesquisa

Pensando que a ênfase desta dissertação está concentrada na seleção de objetos auditáveis segundo sua relevância e aderência à ABR como meio para o alcance de objetivos institucionais, nas seções precedentes apresentou-se a configuração do estudo realizado e as bases que fundamentam a problemática e a própria elaboração de um relato de caso através da qual se possa responder às seguintes questões norteadoras que embasam a realização desta pesquisa: a) como o planejamento anual de atividades da auditoria interna do INSS tem atendido aos requisitos de uma ABR aplicada à seleção de objetos de auditoria?; b) como os relatórios finais de auditoria interna refletem o uso da auditoria baseada em riscos como uma prática encontrada na unidade de auditoria interna do INSS, como recomendam os normativos nacionais e os padrões internacionais nesse campo de atuação?; e c) até que ponto a integração de ambos, ou seja, planejamento anual de atividades da auditoria e relatórios finais de auditoria auxilia o INSS no alcance de seus objetivos organizacionais?

Ademais, como explicam Machado e Carneiro (2024), as entidades públicas não só devem ter ciência das recomendações feitas por instituições de auditoria reconhecidas internacionalmente, a exemplo do Instituto de Auditores Internos (IIA), bem como devem estar em concordância com as indicações de que a ABR seja corrente nas unidades de auditoria interna de seus órgãos de controle, atendendo às orientações normativas do TCU e da CGU.

Sendo assim, é plausível afirmar que, por meio de um relato exposto através de um estudo de caso específico, o exame de documentos de planejamento estratégico do INSS, de planejamentos anuais e de relatórios finais elaborados pela unidade de auditoria interna

do INSS, seja possível consignar um bem-sucedido processo de seleção de objetos de auditoria com base na adoção da metodologia da ABR.

Com base nesse pressuposto, espera-se poder discutir a constatação de que está em curso a implementação de uma política de gestão de riscos por parte da administração do INSS e que a Auditoria-Geral do INSS, através dos objetos que audita, dispõe de uma metodologia e prática de trabalho capazes de auxiliar o INSS a atingir seus objetivos institucionais.

Assim, esta dissertação se propõe a responder à seguinte pergunta de pesquisa: em que medida o exame de planejamentos anuais e relatórios finais de auditoria interna pode evidenciar se há aderência entre o processo de seleção de objetos de auditoria pela Unidade de Auditoria Interna do INSS em congruência com a auditoria baseada em riscos, por meio de um relato de caso de experiência?

Com isto, procurou-se alcançar os objetivos (geral e específicos) desta dissertação.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Evidenciar se há aderência entre o processo de seleção de objetos de auditoria pela Unidade de Auditoria Interna do INSS em congruência com a auditoria baseada em riscos, por meio de um relato de caso de experiência relacionado ao exame de planejamentos anuais e relatórios finais de auditoria interna.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar a abordagem adotada nos planejamentos anuais de auditoria interna em sua relação com a auditoria baseada em riscos por parte da unidade de auditoria interna do INSS, como fundamento de um relato de caso de experiência;
- b) Examinar os relatórios finais de auditoria interna em busca de evidências de que há aderência entre o processo de seleção de objetos de auditoria pela unidade de auditoria interna do INSS e a auditoria baseada em riscos, como fundamento de um relato de caso de experiência;
- c) Apresentar as evidências empíricas extraídas dos planejamentos anuais e dos relatórios resultados finais de auditoria interna desencadeadas a partir da seleção

dos objetos auditáveis em face da aplicação da ABR pelas unidades de auditoria interna do INSS.

1.4 JUSTIFICATIVA

Segundo Coetzee e Lubbe (2014), a partir de sua institucionalização, a ABR aproximou-se de forma expressiva do processo de gerenciamento de riscos nas organizações, de modo a ser fundamental na forma ela ocorre.

De acordo com Griffiths (2016), a metodologia de auditoria interna baseada em riscos procura avaliar o gerenciamento dos riscos mais significativos que possam afetar o alcance de objetivos organizacionais e, neste processo, considera o nível de maturidade do gerenciamento de riscos organizacionais, identifica todos os riscos relevantes registrados pelas organizações, bem como seleciona objetos de auditoria que se alinhem aos riscos que possam estar acima do nível aceito pela organização, em função do alcance de seus objetivos.

De forma semelhante, Castro (2011) pontua que a ABR ultrapassa o enfoque tradicional de análise transacional e de controles internos visando a redução de erros, vindo a adotar uma postura focalizada no gerenciamento dos riscos, cujo intuito é o de auxiliar o alcance dos objetivos das organizações, com um olhar mais voltado ao futuro.

Na mesma linha, o COSO (2024) estabelece, em seu normativo de auditoria interna com base em riscos, que o planejamento das atividades de auditoria interna deve levar em consideração a adequada compreensão sobre a forma como as organizações supervisionam o gerenciamento e controle de riscos para alcançarem seus objetivos. Assim, a não incorporação metodológica da ABR, alinhada com todos os seus fundamentos, inevitavelmente, demonstra limitações e fragilidades do papel da atividade de auditoria interna e do gerenciamento de riscos por toda a organização (Silva; Carneiro, 2020).

Por seu turno, no setor público brasileiro, a recomendação expressa do emprego da ABR, notadamente nas entidades da Administração Pública Federal, teve início a partir de 2017, no momento em que a Secretaria Federal de Controle Interno buscou alinhamento às práticas internacionais de auditoria e projetou esse alinhamento nos normativos de auditoria interna que foram posteriormente editados. Daí em diante, ficou bem reforçada a associação da atividade de auditoria interna frente ao arcabouço de gerenciamento de riscos das organizações sob sua responsabilidade técnica, agora de forma vinculada (Brasil, 2017b).

Entretanto, considerando-se que as melhores práticas internacionais de auditoria ainda estão sendo assimiladas pelas instituições públicas do país, algumas delas com níveis insatisfatórios ou mesmo ausentes de gerenciamento de riscos, justifica-se o foco dado naquelas que vêm procurando incorporar a ABR, como se espera demonstrar na unidade de auditoria interna do INSS.

A título de exemplo, pode-se citar que, na esfera de estudos realizados no PROFIAP/UFRPE, Lima Filho (2019) aponta o esforço evidenciado em entidades públicas brasileiras para promover a introdução da ABR por força da referida normatização do Sistema de Controle Interno. A dissertação do autor trata da implementação da Gestão Corporativa de Riscos (GR) na Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), sob orientação da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, de 11 de maio de 2016 (Brasil, 2016).

Um artigo, também proveniente da referida dissertação, sob a forma de um relato de caso, discorre sobre a estratégia de intervenção ligada à implantação da GR na UFRPE, a qual foi demarcada pela existência de atendimento aos elementos regulatórios impostos pelas instâncias de controle do governo federal (Oliveira; Lima Filho, 2021).

Por sua vez, na esteira da abordagem adotada, esse estudo mostrou que a UFRPE vem tentando promover a “disseminação da cultura de riscos entre todas as áreas, contando com servidores capacitados e comprometidos com seus objetivos” (Oliveira; Lima Filho, 2021, p. 82).

Sendo assim, além dos fundamentos teóricos que apoiam este estudo, em termos práticos e regimentais do PROFIAP, que estão sendo observados na dissertação resultante desta pesquisa, buscou-se igualmente apresentar um PTT constante do Apêndice A, como algo tangível obtido da pesquisa que foi realizada e que possibilitou trazer uma contribuição que seja fruto da aplicação de novos conhecimentos científicos, técnicas e *expertises* ligados ao estudo da ABR, no contexto de um relato de caso de experiência desenvolvido junto à Unidade de Auditoria Interna do INSS.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção se encontra presente o embasamento teórico-metodológico que lastreia a realização desta dissertação.

2.1 AUDITORIA INTERNA

A atividade de auditoria é historicamente alinhada à necessidade que organizações e governos apresentam de salvaguardar seus ativos e exercer controle sobre contas e processos, e pode ser realizada por profissionais internos ou externos às organizações (Chaves, 2011).

Nesse contexto, Almeida (2003) esclarece que muitas informações relevantes aos negócios das empresas eram geradas pela observação de auditores externos, em razão de estes terem contato muito curto vinculado aos registros contábeis das organizações e necessitavam que fossem alcançadas de maneira efetiva, sendo esta uma explicação de o porquê a auditoria interna ter ganhado cada vez mais influência no âmbito gerencial.

Consequentemente, Castro (2011) pontua que um aumento da atividade de auditoria passou a ocorrer na medida em que esta passou a ser exercida também por auditores internos, cujo reporte de opiniões ocorria diretamente à alta administração, em associação com os trabalhos de auditoria externa vinculada aos controles internos organizacionais.

No campo do conhecimento, essa atividade de auditoria interna encontra conexão com as Ciências Contábeis, essencialmente por ocasião do exame de registros feitos em documentos relacionados ao controle patrimonial e atividades econômico-financeiras. Em sua feição atual, nota-se que essa atividade passou a receber contribuições de outras ciências e a ser internalizada nas organizações como elemento de controle vinculado ao alcance de seus objetivos e resultados cada vez mais complexos (Franco; Marra, 2011).

Os modelos e técnicas de trabalho de auditoria, por sua vez, encontram-se estruturados em teorias, manuais, códigos e normativos que historicamente apresentam unidade em relação aos objetivos da atividade, mas que podem ser agrupados em relação ao campo de atuação de empresas ou organizações nos campos onde são aplicadas (Chaves, 2011; Attie, 1998).

A relativa coesão histórica dos trabalhos de auditoria em face de seus objetivos não implicou, necessariamente, uma limitação em relação à adaptabilidade técnica e

metodológica dos trabalhos realizados, o que pode ser notado através da especialização entre auditorias interna e externa (Attie, 2012).

Consequentemente, mais do que uma vinculação à essência contábil verificada nas atividades de auditores externos, a aproximação da estrutura de controles organizacionais, por sua vez, conferiu aos trabalhos de auditoria interna uma capacidade metodológica de realizar trabalhos opinativos independentes a respeito do desempenho de controles internos, frente aos desafios e riscos do ambiente de negócios das organizações, o que se tornou uma tendência nos trabalhos atuais (De Cicco, 2007).

O desenvolvimento das novas práticas, fundamentalmente, consolidou e reforçou a importância dos auditores internos, especialmente em função de sua atuação transversal e sistêmica no desempenho das organizações no que diz respeito, não apenas à fidedignidade de registros contábeis, mas ao atingimento de seus objetivos (Crepaldi, 2009).

Nesse sentido, os referenciais técnicos também incorporaram e promoveram maior transversalidade, assimilando a presença da estrutura de controles internos e de gestão de riscos organizacionais na orientação das atividades de auditoria interna, tanto no âmbito público como no privado, nacional e internacional, o que pode ser observado, por exemplo, nos textos brasileiros do Conselho Federal de Contabilidade (CFC, 2003), da CGU (Brasil, 2017b), do IIA (2017) e da Associação Brasileira de Normas Técnicas (NBR ISO 19011:2018), dentre outros.

2.2 AUDITORIA INTERNA BASEADA EM RISCOS (ABR)

A partir de sua maior institucionalização nos anos de 1930, a auditoria interna vem se aproximando de forma consistente do processo de gerenciamento de riscos nas organizações, deixando de opinar sobre fatos essencialmente contábeis, para incorporar em seu método, especialmente desde 1993, uma análise sistemática de riscos e controles das organizações (Ramamoorti, 2003).

Na mesma linha, Fusco (2023) aponta que esse processo se insere em um contexto atual, que orienta a auditoria interna com base em riscos para o fortalecimento da governança, dos controles internos e do gerenciamento de riscos nas organizações, de modo que atinjam seus objetivos.

De Cicco (2007) também reforça que essa aproximação direcionou a atividade da ABR para o fornecimento de garantia independente sobre a solidez do gerenciamento de riscos organizacionais, especialmente em relação à capacidade de serem tratados de acordo

com os níveis de risco aceitáveis pelas organizações, numa perspectiva de que existam processos de gerenciamento de riscos suficientemente amadurecidos, em face dos objetivos delimitados.

Essa conexão entre auditoria interna e riscos pode ser percebida, também, nas publicações do COSO, ao apontar para a capacidade dos trabalhos de auditoria interna de opinar sobre o gerenciamento de riscos realizados por organizações em função de seus objetivos e dos níveis de riscos que estão dispostas a aceitar (COSO, 2007).

Castro (2009), igualmente, indica que a atuação da auditoria interna com base em riscos ocorre em estreita relação com a maturidade do processo de gerenciamento de riscos organizacionais, o que é complementado por Silva (2015), ao afirmar que uma adequada aplicação da ABR depende da existência de um nível adequado do processo de gerenciamento de riscos em constante evolução.

Silva e Carneiro (2020), por sua vez, atentam para situações de entidades com pouca maturidade em gerenciamento de riscos, o que pode inviabilizar o trabalho de auditoria interna baseado em riscos, dado que depende, essencialmente, da existência de um gerenciamento de riscos que determine, de alguma forma, níveis de tolerância a riscos institucionais que parametrizem as opiniões de auditores internos com base nos objetivos organizacionais.

No âmbito governamental, da mesma maneira, o desempenho da atividade de auditoria interna, normatizado e avaliado pelos órgãos e unidades do SCI do Poder Executivo Federal, conforme se observa desde o Decreto nº 3.591, de 06 de setembro de 2000, mantém estreita proximidade entre a atividade de auditoria interna governamental e o processo de gerenciamento de riscos (Brasil, 2000).

Então, percebe-se a existência de elementos que, historicamente, orientam o planejamento dos trabalhos das unidades de auditoria interna de acordo com a maturidade de gerenciamento de riscos, o que também ocorre na esfera governamental do poder executivo federal, de acordo com os objetivos e riscos associados às atividades das unidades auditadas, conforme a Instrução Normativa nº 09, de 09 de outubro de 2018 (Brasil, 2018).

Entretanto, essa aproximação das estruturas de controle interno também posiciona os trabalhos de auditoria em contextos organizacionais em que o gerenciamento de riscos ainda se demonstra incipiente, sugestivas de possíveis limitações metodológicas da

aplicação da ABR que levem as organizações ao alcance de seus objetivos, o que se verificou ao longo desta pesquisa em uma autarquia federal brasileira.

2.3. USO DE RELATÓRIOS NOS ESTUDOS DE AUDITORIA INTERNA NO SETOR PÚBLICO

Como visto, o ponto de partida do relatório de auditoria interna no governo federal está vinculado ao PAINT, conforme a Instrução Normativa SFC/CGU nº 05/2021 (Brasil, 2021a), dentre outras ferramentas gestão. Seja em âmbito público ou privado, o relatório se apresenta como instrumento essencial para a realização da atividade de auditoria, uma vez que expressa, fundamentalmente, os resultados dos trabalhos realizados, as conclusões obtidas, as recomendações, os apontamentos e uma série de informações relevantes ao processo de auditoria (Rodrigues, 2022; Brasil, 2017b).

Os relatórios de auditoria não costumam apresentar forma e tamanho únicos, e podem variar em função das características de seus leitores, dos objetos auditados, da forma como são utilizados e de como pretendem comunicar seus resultados (Attie, 2012).

No caso do setor público brasileiro, especialmente, o relatório de auditoria cumpre diversas funções, tanto de trazer informações sobre o planejamento dos trabalhos de auditoria, os resultados de atividades específicas, bem como o balanço de atividades realizadas em um dado período (Frias, 2021).

Na pesquisa acadêmica, o uso do relatório de auditoria também pode servir de referencial significativo para a coleta de evidências a respeito do desempenho da atividade de auditoria, especialmente a respeito de como ocorre nas organizações públicas. Este é o caso do relato de caso elaborado na dissertação de Almeida (2024) que utilizou relatórios do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco referentes aos monitoramentos das auditorias realizadas por este órgão em 2022, tomando-os como base para se demonstrar as fases e a forma de execução da Auditoria Operacional aplicado ao Sistema Prisional do Estado de Pernambuco e seu alinhamento com políticas públicas neste campo de gestão governamental.

Já outro estudo foi feito por Baldissera e Goularte (2019), por exemplo, que se utilizaram de relatórios de controle interno de um município do estado do Rio Grande do Sul como estratégia para verificar o desenvolvimento da metodologia da ABR no planejamento do órgão de controle interno local.

Em mais uma pesquisa, Sousa e Moreira (2018) identificaram como os profissionais da auditoria interna dos bancos federais brasileiros estão sendo capacitados, obtendo os dados por meio de relatórios de atividades de auditoria interna desses órgãos. O objetivo do trabalho consistiu em investigar qual deles atendia plenamente às exigências da norma que trata da capacitação do profissional da auditoria interna, como previsto na legislação. Apenas um dos relatórios de um dos bancos examinados correspondeu ao roteiro do estudo e foi recomendado como *benchmarking* para os demais bancos focalizados na pesquisa.

O emprego de relatórios anuais de atividades de auditoria interna de uma instituição federal de ensino superior para o desenvolvimento do trabalho de sua pesquisa também constitui a fonte principal do estudo de Moura et. al. (2019), que fizeram uma análise dos custos ocultos no setor público brasileiro.

Por sua vez, Djassi, Lima e Santos (2021) recorreram aos relatórios de auditoria do Tribunal de Contas de Guiné-Bissau para elencar as principais recomendações desse órgão para Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista daquele país. Assim também o fez Santos (2018), que utilizou relatórios de auditoria para contextualizar a perspectiva de auditoria de gestão de riscos incorporada pelo Tribunal de Contas brasileiro.

Dessa forma, especificamente no contexto da ABR nos órgãos do setor público federal brasileiro, onde se insere a presente pesquisa, o relatório de auditoria também assume posição significativa a respeito de como se conforma a atividade de auditoria interna, especialmente por informar acerca dos objetos de auditoria priorizados e as respectivas metodologias utilizadas (Brasil, 2018; Rodrigues et al., 2020).

Consequentemente, espera-se que os relatórios de auditoria forneçam os dados suficientemente relevantes para a consecução desta pesquisa, uma vez que trazem a exigência normativa, não apenas, mas fundamentalmente, referente à metodologia, aos objetos e aos resultados de auditorias realizadas com base em riscos, de forma a viabilizar os estudos e questionamentos aqui levantados.

2.4 ABORDAGENS RELACIONADAS AOS DOCUMENTOS DE AUDITORIA INTERNA ADOTADOS NESTE ESTUDO

2.4.1 O primeiro foco: padrões internacionais vigentes

O primeiro foco destacado na literatura em coerência com os planejamentos anuais e relatórios finais da auditoria interna no serviço público encontra correspondência nos

padrões internacionais defendidos pelo IIA (2013) que sinalizam para boas práticas profissionais favoráveis ao delineamento de uma experiência pertinente com a condução de uma ABR.

No âmbito do INSS, o referencial de melhor prática internacional de auditoria adotado pelo INSS se refere às Normas Globais de Auditoria Interna do IIA, sendo referenciado, inclusive, no Estatuto Interno da Unidade de Auditoria Interna do INSS, conforme Portaria PRES/INSS nº 1.738, de 6 de setembro de 2024.

Vale dizer que o Brasil é filiado ao IIA,⁶ o que cria a oportunidade de se incorporar à análise o processo de convergência e harmonização das normas internas de auditoria do país, sobretudo validando a sua aplicação no setor público (Sousa; Costa, 2019). Tal lógica responde pela declarada aderência brasileira expressa, por exemplo, na Instrução Normativa nº 3/2017-CGU e remete a sua conexão com os padrões internacionais defendidos pelo IIA.

Neste sentido, o IIA (2013) propõe um *framework* internacionalmente reconhecido que identifica os fundamentos necessários para uma auditoria interna efetiva, associada ao modelo das três linhas de defesa, descrito da seguinte forma:

o controle da gerência é a primeira linha de defesa no gerenciamento de riscos, as diversas funções de controle de riscos e supervisão de conformidade estabelecidas pela gerência são a segunda linha de defesa e a avaliação independente é a terceira. Cada uma dessas três ‘linhas’ desempenha um papel distinto dentro da estrutura mais ampla de governança da organização (IIA, 2013, p. 1).

O *framework* proposto pelo IIA (2013) sugere que o papel de cada linha na estrutura mais ampla de governança da organização. No caso da terceira linha de defesa, cabe-lhe verificar se a primeira e a segunda linhas estão funcionando e cumprindo suas funções, sendo este o papel da auditoria interna (terceira linha). Para o IIA (2013, p. 5), sob ela recai a tarefa de prover “avaliações sobre a eficácia da governança, do gerenciamento de riscos e dos controles internos”.

O entendimento do IIA (2013, p. 7) é de que “o gerenciamento de riscos, normalmente, é mais sólido quando há três linhas de defesa separadas e claramente identificadas”, como exposto na Figura 1.

⁶ O IIA é uma associação profissional internacional que possui representantes em diversos países do mundo com a finalidade de normatizar a auditoria interna, tendo representação no Brasil. Sua atuação visa a proporcionar serviços de formação, capacitação e certificação (Sousa, Costa, 2019).

Figura 1 - Divisão de responsabilidades específicas e a coordenação entre funções de gerenciamento de risco

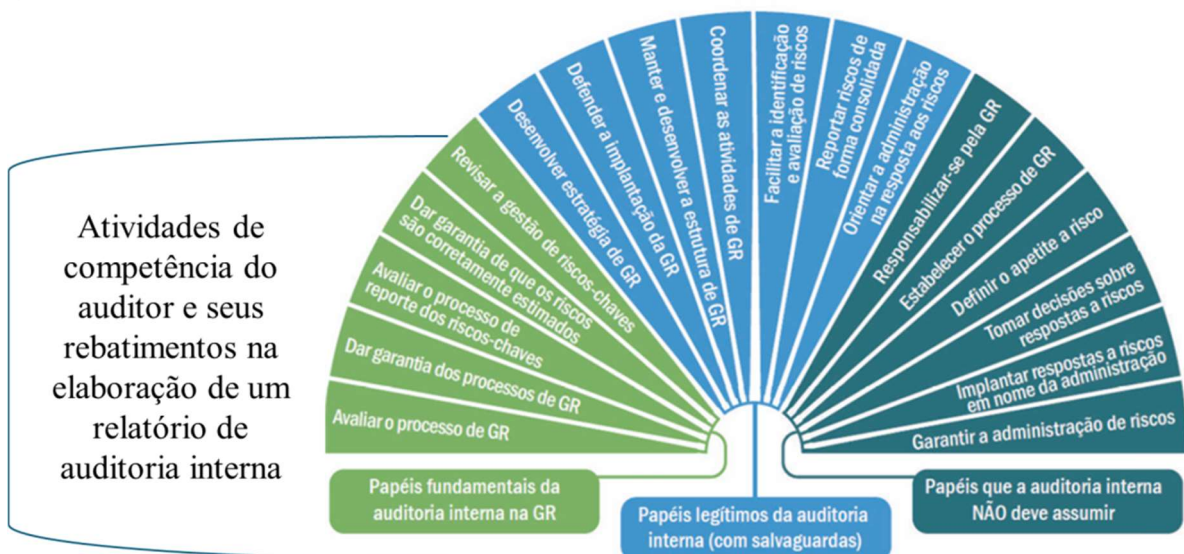
1ª LINHA DE DEFESA	2ª LINHA DE DEFESA	3ª LINHA DE DEFESA
Proprietários/ Gestores de Riscos	Controle de Risco e Conformidade	Avaliação de Riscos
• gerência operacional	• independência limitada • reporta primariamente à gerência	• auditoria interna • maior independência • reporta ao órgão de governança

Fonte: IIA (2013, p. 6).

Ao atuar como terceira linha de defesa, os auditores internos devem fornecer ao órgão de governança e à alta administração avaliações abrangentes baseadas no maior nível de independência e objetividade dentro da organização. Neste sentido, o relatório da auditoria requer que o foco seja adotado considerando a integridade dos processos de reporte em conformidade com leis, regulamentos, políticas, procedimentos e contratos, o que implica associar essa questão regulatória à análise da seleção de objetos de auditoria. O exame do objeto auditável também inclui o ambiente de controle interno; os elementos da estrutura de gerenciamento de riscos da organização, os sistemas de informação e comunicação; e o sistema de monitoramento (IIA, 2013).

O *framework* associado ao primeiro filtro constante do esquema analítico proposto para esta pesquisa destaca os papéis fundamentais da auditoria interna e propõe o que lhe compete ou não fazer no que se refere ao gerenciamento de riscos, como exposto na Figura 2.

Figura 2 - O papel da auditoria interna no gerenciamento de riscos



Fonte: IIA (2009)

O filtro analítico proposto neste trabalho também leva em consideração a versão mais atual das Normas Globais de Auditoria Interna editada pelo IIA, que estabelece em sua norma 9.2 que uma adequada estratégia de auditoria interna deve levar em consideração a compreensão de que deve apoiar o alcance de objetivos estratégicos e o sucesso da organização, além de atender as expectativas dos gestores e dos *stakeholders* importantes (IIA, 2024).

A delimitação dos papéis da auditoria ajuda a situar a análise que será feita quanto à escolha do objeto a ser auditado, cuja descrição está correlacionada ao seu conteúdo temático e causa cognitiva, ambos intrínsecos ao artefato que for analisado. O exame pode ser feito na perspectiva de sua relevância, impacto nos objetivos da organização e riscos que forem identificados documentados no relatório de auditoria.

2.4.2 O segundo foco: normativos expedidos pelos órgãos de controle interno do país

O segundo foco refere-se aos normativos de órgãos de controle interno do país, o qual encontra correspondência na forma como é estruturada a atividade de auditoria interna nas entidades públicas do Poder Executivo Federal, em que também se insere a Unidade de Auditoria Interna do INSS.

A publicação da Lei nº 10.180, de 06 de fevereiro de 2001 introduziu a atual organização do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal (SFC), cabendo-lhe as atividades de avaliação do cumprimento das metas previstas no plano plurianual, da execução dos programas de governo e dos orçamentos da União e de avaliação da gestão dos administradores públicos federais através dos instrumentos de auditoria e fiscalização (Brasil, 2001). A mesma lei estabeleceu a Secretaria Federal de Controle Interno como órgão central do Sistema, encarregada de exercer a orientação normativa e a supervisão técnica das auditorias internas singulares do poder executivo federal.

Essa orientação normativa e supervisão técnica, com efeito, expressaram a incorporação, pela legislação brasileira, das normas e melhores práticas internacionais de auditoria, reforçando a aplicação do modelo de três linhas de defesa do COSO e da ABR (Ribeiro, 2021).

Consequentemente, verifica-se nos normativos aplicáveis à atividade de auditoria interna do INSS a necessidade de que a realização de trabalhos de auditoria seja referenciada por uma abordagem sistemática, disciplinada e baseada em risco, o que permite a esta pesquisa a segurança necessária na delimitação de seus objetivos e na

disposição de base documental robusta para sua consecução. Aqui vale lembrar que o foco da pesquisa se concentrou na estratégia de seleção do objeto auditado, buscando identificar a origem, a metodologia ou parâmetro utilizado, partindo-se do pressuposto da existência de aderência dos achados nos relatórios finais de auditorias com o que foi estabelecido no PAINT, em face dos objetivos estratégicos organizacionais, respeitando-se a predominância da orientação da Instrução Normativa SFC/CGU nº 05/2021, dentre outros instrumentos institucionais.

3 METODOLOGIA

Nesta seção encontra-se presente a metodologia utilizada para a realização desta pesquisa, a estratégia geral e os parâmetros para coleta e análise de dados.

3.1 ESTRATÉGIA DA PESQUISA

A presente pesquisa voltou-se para o objetivo de evidenciar se há aderência entre o processo de seleção de objetos de auditoria pela Unidade de Auditoria Interna do INSS em congruência com a auditoria baseada em riscos, por meio de um relato de caso de experiência relacionado ao exame de planejamentos anuais e relatórios finais de auditoria interna.

Nesse sentido, empiricamente, tomou-se como referência os objetos de auditoria encontrados nos planejamentos anuais de auditoria 2023 e 2024, bem como os correspondentes relatórios finais do exercício de 2023, sobretudo àqueles que se inserem no âmbito da ABR e estão vinculados à metodologias de auditoria que são utilizadas no setor público. A aplicação do estudo, como já referido, foi feita na Unidade de Auditoria Interna do INSS, com foco na forma como ela seleciona seus objetos de auditoria, tendo como base sua aderência à metodologia ABR, entre outros aspectos analisados, sobretudo relacionados ao papel da unidade de auditoria interna do INSS no apoio ao alcance da missão e dos objetivos estratégicos da autarquia.

Para tanto, foram acessados e analisados o mapa estratégico 2022-2023, mapa estratégico 2024-2027, plano de ação 2023, plano de ação 2024, plano anual de auditoria interna 2023, plano anual de auditoria interna 2024, e relatórios finais de auditoria publicados no exercício 2023, visando a obter os elementos mais recentes de aplicação da metodologia ABR nessa autarquia. Tal material configura a amostra intencional resultante do julgamento feito pelo pesquisador para atender aos objetivos desta pesquisa (Nobre et al., 2017), subsidiada por sua experiência e conhecimento frutos do exercício de sua atividade profissional (Anderson; Sweeney; Williams, 2008).

Neste caso, a base documental disponível nos referidos planejamentos e relatórios anuais, nos quais os objetos auditáveis têm que estar previstos, permite considerar seu conteúdo como hábil para a realização das atividades da Unidade de Auditoria Interna do INSS. É importante ressaltar que os documentos utilizados neste trabalho são de domínio público (estão disponíveis na internet), a exemplo de todos os normativos e textos legais

que fundamentam as práticas realizadas em auditoria interna governamental pela autarquia. A disponibilidade desses documentos e informações decorre de transparência ativa, da diretriz de fomento ao desenvolvimento da cultura de transparência na administração pública e da atuação da Comissão de Avaliação de Documentos Sigilosos, conforme previsto na Lei de Acesso à Informação (Brasil, 2011).

Adicionalmente, cabe mencionar que algumas das atividades contidas nos relatórios finais de auditoria nem sempre são àquelas somente estabelecidas nos documentos de planejamento anual, dado que também podem ser frutos de demandas oriundas de outra fonte. Ou seja, as unidades de auditoria interna governamentais realizam auditorias sobre diferentes objetos, tanto por demanda de órgãos de defesa do Estado, como da própria gestão. Podem ser encaminhadas à auditoria interna do INSS solicitações oriundas de diferentes demandantes, sendo eles a própria alta gestão do INSS, o TCU, o Poder Judiciário ou a CGU. Por decisão do pesquisador, foram considerados apenas os trabalhos tipicamente categorizados com base em riscos, em razão de serem objetos de interesse deste estudo. Foi determinante a oportunidade que se teve para identificar a aplicação da metodologia ABR sem interferências externas na escolha de objetos pela Unidade de Auditoria Interna do INSS, baseadas no PAINT.

Na linha metodológica adotada, portanto, a modelagem do estudo tem natureza qualitativa, em função da problemática focalizada pelo pesquisador que contou com sua experiência profissional para desenvolver o estudo em questão (Corrar; Theóphilo, 2014). O relato de experiência amparou-se nessa amostragem intencional que levou o pesquisador a realizar seu julgamento aplicado aos relatórios por ele selecionados seguindo a metodologia ABR e o PAINT.

Deste modo, tal orientação fundamentou o exame dos relatórios finais consistentes com o estabelecido nos planos anuais de auditoria, a fim de dar consecução às questões norteadoras da pesquisa (Maeyama et al., 2018).

Na pesquisa documental realizada nesta dissertação se utilizou os relatórios finais de 2023, junto com os documentos de planejamento institucional emanados da Unidade de Auditoria Interna do INSS que lhe precederam e serviram de base para o estudo descritivo-exploratório referente a este relato da experiência.

Para tanto, recorreu-se à estratégia de utilização de dois filtros analíticos, o primeiro condizente com a elaboração de relatórios de auditoria conforme padrões internacionais e o segundo de acordo com os normativos brasileiros, com base na fidedignidade da fonte e de

seus emissores, ou seja, o próprio INSS. Ambos permitiram ao pesquisador demonstrar sua familiaridade com o problema e explicitar seus principais aspectos (Gil, 2008).

A coleta do material e das informações, juntamente com o tratamento adotado para sua interpretação, observou a estreita ligação com os objetivos desta pesquisa, sendo que os dados obtidos foram categorizados, considerando suas tipificações e a proposta da dissertação (Laville; Dionne, 1999).

3.2 RELATO DE EXPERIÊNCIA E CONEXÕES METODOLÓGICAS COM A ABORDAGEM DOS RELATÓRIOS FINAIS DE AUDITORIA INTERNA

Do ponto de vista metodológico, um relato de experiência permite a apresentação de práticas ou intervenções científicas e profissionais na construção do conhecimento, a partir de um determinado contexto (Mussi; Flores; Almeida, 2021).

Nesse sentido, a narrativa científica por meio do relato de experiência posiciona os saberes numa perspectiva de onde efetivamente ela ocorre, como resultado do entrecruzamento de processos mais generalizados ou específicos de uma dada realidade, afastando-se da pretensão de um discurso científico universal e totalizante para construir conhecimentos científicos fundamentados em uma visão mais centralizada em eventos de interesse do pesquisador (Daltro; Faria, 2019).

De forma similar, Casarin (2021) pontua que o relato de experiência possui uma abordagem científica exploratória sobre uma determinada experiência que pode ser observada em sua especificidade e, em certa medida, também serve de base para outras experiências em contextos distintos, o que comumente ocorre nos estudos científicos na área da saúde.

Complementarmente, Almeida (2024) esclarece que mesmo nas Ciências Humanas os relatos de experiências retratam eventos e experiências sociais que podem servir de ferramenta importante para a compreensão do próprio comportamento social, o que se pretendeu realizar, em certa medida, nesta dissertação. Cabe assinalar que, em sua pesquisa, Almeida (2024, p. 40), optou “por relatar, e não estudar, o caso da auditoria realizada no sistema prisional do Estado de Pernambuco”.

Sendo assim, restou-se muito promissora a abordagem metodológica centrada em relato de experiência proposta neste trabalho, dado que possibilitou interagir com a metodologia ABR na seleção de objetos de auditoria em uma autarquia como o INSS. Com foco nesse propósito, buscou-se preencher lacunas existentes no próprio contexto

governamental brasileiro, especialmente em razão da suposição de que a metodologia ABR ainda é aplicada de forma incipiente em instituições públicas do país.

Para Ahmed (2010), a matéria-prima da pesquisa documental são as evidências que se busca obter, as quais precisam ser analisadas conforme alguns procedimentos metodológicos, articulados aos seguintes critérios: autenticidade, credibilidade, representatividade e significado. Segundo o autor, é necessário verificar se a evidência é genuína e de fonte segura; cabendo confirmar se ela é consistente com a tipificação do material levantado, incluindo a representatividade de seus conteúdos, no todo ou nas partes acessadas. Ao mesmo tempo, é preciso demonstrar sua relevância e se seu conteúdo é significativo para o público ao qual se destina. São esses os fundamentos da estratégia utilizada para escolher e selecionar deliberadamente documentos específicos (Ahmed, 2010).

Além disso, tendo em vista o posicionamento assumido pelo pesquisador, a forma seletiva adotada na pesquisa documental foi respaldada no seu campo de trabalho e *expertise*, de sorte que, como foi mencionado anteriormente, pesou bastante seu julgamento e intencionalidade. Ahmed (2010) argumenta que os pesquisadores devem estar cientes dessas influências, sendo recomendado que disponha de ferramentas que os auxiliem no desenvolvimento de um olhar crítico, pois os documentos não são simples artefatos e nem sequer estão acima da ética e *expertise* profissional.

Neste caso, então, a abordagem dos documentos relacionados nesta pesquisa, como dito anteriormente, seguiu os dois filtros analíticos pré-estabelecidos nesta dissertação. O primeiro condizente com a elaboração de relatórios de auditoria conforme os padrões internacionais e o segundo de acordo com os normativos expedidos pelos órgãos de controle interno do país, com base na fidedignidade da fonte e de seus emissores, ou seja, o próprio INSS.

3.3 PESQUISA DOCUMENTAL E ELABORAÇÃO DE UM PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO (PTT)

A realização da análise e coleta de dados também está ligada a uma esquematização visual e cognitiva dos conjuntos de conceitos que balizaram a seleção de objetos auditáveis pela Unidade de Auditoria Interna do INSS, de modo a ser possível a avaliação de como se manifestam, e se guardam conexão com a aplicação da metodologia ABR.

Conforme o que está sumarizado no Quadro 1, assinala-se as estratégias de coleta e análise de dados ligadas ao que será feito com as evidências empíricas obtidas na pesquisa

documental. Entende-se que elas serão produtos do material acessado e sistematizado com base nos objetivos da pesquisa que são interdependentes e articulados entre si, além de fornecer subsídios à elaboração do PTT, apresentados ao final da dissertação (Apêndice A).

Considerando o disposto no Quadro 1, foi desenvolvido um processo sistemático de obtenção de dados, considerando informações sobre ações delimitadas no âmbito da auditoria interna constantes desta dissertação, bem como aos eventos identificados nos relatórios finais de auditoria interna, em alinhamento com o previsto nos planos anuais de auditoria e os mapas estratégicos do INSS a eles associados, além dos relatórios finais de auditoria interna do órgão. O denominador comum diz respeito ao emprego da ABR na seleção dos objetos auditáveis.

Quadro 1 – Correlação entre os objetivos da pesquisa e as estratégias de análise e coleta de dados

Objetivo Geral	
Evidenciar se há aderência entre o processo de seleção de objetos de auditoria pela Unidade de Auditoria Interna do INSS em congruência com a auditoria baseada em riscos, por meio de um relato de caso de experiência relacionado ao exame de planejamentos anuais e relatórios finais de auditoria interna.	
Objetivos específicos	Estratégias de coleta e análise de dados
a) Evidenciar se há aderência entre o processo de seleção de objetos de auditoria pela Unidade de Auditoria Interna do INSS em congruência com a auditoria baseada em riscos, por meio de um relato de caso de experiência relacionado ao exame de planejamentos anuais e relatórios finais de auditoria interna;	- Estabelecer os caminhos relacionados aos documentos de auditoria interna adotados neste estudo e aos fundamentos aplicados ao relato de caso de experiência - Levantar documentos relacionados às estratégias adotadas nos planejamentos anuais de auditoria interna considerando sua aderência em face da adoção da auditoria baseada em riscos, com ênfase no processo de seleção de objetos de auditoria pela Unidade de Auditoria Interna do INSS
b) Examinar os relatórios finais de auditoria interna em busca de evidências de que há aderência entre o processo de seleção de objetos de auditoria pela Unidade de Auditoria Interna do INSS e a auditoria baseada em riscos, como fundamento de um relato de caso de experiência.	- Estabelecer uma conexão entre os planejamentos anuais de auditoria interna e os relatórios finais de auditoria conforme sua aderência aos padrões internacionais e aos normativos nacionais aplicados ao processo de seleção de objetos de auditoria por parte da Unidade de Auditoria Interna do INSS
c) Apresentar as evidências empíricas extraídas dos planejamentos anuais e dos relatórios resultados finais de auditoria interna desencadeadas a partir da seleção	- Identificar dados, conceitos e princípios relevantes que orientem a preparação de um relato de experiência sob a forma de uma representação gráfica e discursiva das evidências coletadas. ⁷

⁷ Em sua forma tradicional, os mapas conceituais são representações gráficas de conceitos e seus relacionamentos entre si (Dixon; Lammi, 2014).

dos objetos auditáveis em face da aplicação da ABR pela Unidade de Auditoria Interna do INSS.	- Enfatizar os elementos que integram contextos, conceitos e dados utilizados no mapeamento visando à evidência do processo de seleção de objetos auditáveis, tanto em termos dos planejamentos anuais de auditoria interna como da produção de relatórios finais de auditoria interna que forem examinados ao longo da pesquisa documental.
---	--

Fonte: elaboração própria

O material empírico utilizado no decorrer da pesquisa foi constituído por “documentos que não sofreram tratamento analítico, ou seja, que não foram analisados ou sistematizados” (Kripka; Scheller; Bonotto, 2015, p. 243). Segundo as autoras, nestes casos, o pesquisador precisa ter a capacidade de “selecionar, tratar e interpretar a informação, visando compreender a interação com sua fonte” (Kripka; Bonotto, 2015, p. 243). Para tanto uma sequência deve ser estabelecida: a caracterização do documento e sua procedência, os registros encontrados, a categorização e a análise crítica (Lüdke; André, 1986).

De antemão, vale reforçar que o processo de categorização remete ao campo de estudo das áreas da ciência cognitiva e da ciência da informação, além de expressar o interesse que se tem na classificação das coisas, fatos e fenômenos existentes. Essa lógica foi aplicada nas etapas de coleta e análise de dados, partindo-se, principalmente da identificação dos conceitos que sustentam a seleção de objetos auditáveis pela Unidade de Auditoria Interna do INSS no contexto da utilização da ABR. O material obtido forneceu subsídios para a elaboração dos mapas cognitivos/conceitual que, segundo Melges et al. (2022), deve ser capaz de demonstrar, por meio de um esquema visual, o conjunto de conceitos que sustentam um objeto de estudo e suas relações explícitas e subjacentes.

Na definição de Swan (1997, p. 188), mapas cognitivos são:

esquemas representados internamente ou modelos mentais para domínios específicos de resolução de problemas que são aprendidos e codificados como resultado da interação de um indivíduo com seu ambiente (tradução nossa).

Neste sentido, em função dos exames dos dados documentais coletados, conseguiu-se chegar até uma boa aproximação e identificação das condições pertinentes à identificação da metodologia ABR na Unidade de Auditoria Interna do INSS. Em função dos resultados, ficou demonstrada a potencialidade dos mapas conceituais que tornaram mais claras as conexões entre conhecimentos teóricos envolvidos em uma dada situação, esteja ela inserida no âmbito da Administração, das Ciências Contábeis ou outras áreas do conhecimento (Machado; Carvalho, 2019).

Por fim, conforme assinalam Pontes et al. (2024), procurou-se delinear o PTT derivado desta pesquisa em respeito aos normativos do PROFIAP, de modo a ser viabilizada a necessária conexão deste estudo com o contexto organizacional a que se refere. A proposta consistiu em gerar a confecção de um mapa cognitivo e um mapa conceitual do processo de seleção de objetos auditáveis na esfera do INSS, de acordo com a metodologia ABR, em consonância com a análise crítica resultante desta pesquisa. A intenção foi a tornar possível uma efetiva contribuição para a aderência dos procedimentos metodológicos da Unidade de Auditoria Interna do INSS, e de outras entidades, aos normativos brasileiros e os bons padrões internacionais aplicáveis à temática de auditoria interna governamental.

4 RESULTADOS

Esta seção tem o propósito de apresentar os resultados deste estudo, iniciando pela contextualização e avaliação do planejamento estratégico do INSS, do planejamento anual da Unidade de Auditoria Interna, e a identificação de seus principais aspectos, incluindo os mapas estratégicos que lhes dão suporte, situando o marco histórico referente ao período 2022–2023, 2024–2027, dado a vinculação dos dados analisados, sobretudo dos relatórios finais de auditoria, recair no exercício de 2023, conforme escolha intencional feita pelo pesquisador.

Em seguida, procurou-se avaliar o grau de conexão entre o planejamento estratégico do INSS e o planejamento da atividade de auditoria interna, com os respectivos relatórios finais de auditoria vinculados ao exercício de 2023, em face da metodologia ABR e em função do atingimento de objetivos da autarquia.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ABORDAGEM ADOTADA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO INSS E NO PLANEJAMENTO ANUAL POR PARTE DE SUA UNIDADE DE AUDITORIA INTERNA

Esta seção apresenta os resultados deste estudo, iniciando pela contextualização e avaliação do planejamento estratégico do INSS, do planejamento anual da Unidade de Auditoria Interna, e a identificação de seus principais aspectos. Em seguida, faz-se a avaliação do grau de conexão entre o planejamento estratégico do INSS e o planejamento da atividade de auditoria interna, aos quais se subordinam os relatórios finais de auditoria, em face da metodologia ABR e em função do atingimento de objetivos da autarquia.

Pelo que se observou, o INSS optou por uma forma de planejamento que pudesse estabelecer a estratégia por meio da ação, com aspecto mensurável e associação intrínseca com sua passagem pelas instâncias da autarquia, valendo-se de um mapa estratégico para consolidar seus desafios, sua missão, visão, valores e objetivos estratégicos que norteiam a realização de planos de ação (Brasil, 2022).

Considerando as relevantes diferenças entre organizações dos setores público e privado, o INSS, desde a formulação de seu primeiro mapeamento estratégico, procedeu a uma adaptação metodológica da ferramenta gerencial *Balanced Scorecard (BSC)*, especialmente para desfocar a perspectiva financeira e dar centralidade ao papel social da

autarquia, dado que sua performance não poderia ser medida por aspectos puramente financeiros (Menuzzi, 2012).

Como resultado final, o INSS desenvolveu um sistema próprio de gestão estratégica, valendo-se dos instrumentos de planejamento estratégico e da metodologia BSC para a estruturação de seus mapas estratégicos, de modo a comunicar os principais elementos de prestação de serviço da autarquia à sociedade.

Neste estudo dois mapas estratégicos do INSS estão sendo focalizados: segundo os períodos 2022–2023 e 2024–2027, respectivamente, em que ambos aparecem como norteadores da visão estratégica dessa autarquia, servindo como orientação para se melhor compreender o material constante dos relatórios finais de auditoria do exercício 2023.

Começando pelo Mapa Estratégico do INSS 2022–2023 deve ser dito que ele foi aprovado pela Resolução CEGOV/INSS/ nº 15, de 24 de janeiro de 2022. Nele se estabeleceu, de forma conjunta, que a consecução dos objetivos organizacionais do INSS ocorreria mediante a execução de planos anuais, com ações estratégicas centralizadas e descentralizadas aprovadas ao final do ano anterior de execução (Brasil, 2022b).

O documento, seguindo a metodologia BSC adaptada pelo INSS, conforme exposto na Figura 3, destaca missão, visão e valores da autarquia, além de colocar em evidência três perspectivas para uma visualização completa de sua estratégia; e seis direcionadores estratégicos que servem de base para a formulação de planos de ação (Brasil, 2022b). Há uma formação compartimentada em direcionadores específicos, que são traduzidos em objetivos estratégicos e que servem de base para ações específicas em planos anuais de trabalho (Torriani, 2013; Brasil, 2023).

Ao se examinar o Mapa Estratégico 2022-2023, observa-se que o INSS possui a missão de garantir proteção social aos cidadãos por meio do reconhecimento de direitos, a visão de ser reconhecido pela excelência no relacionamento com o cidadão e compartilha os valores de ética, respeito, segurança, transparência, profissionalismo e responsabilidade socioambiental (Brasil, 2019).

Para cumprir sua missão, o INSS estabelece uma estratégia dividida em três perspectivas: “Bases de Desenvolvimento”, “Processos Internos” e “Resultados para a Sociedade” (Brasil, 2019):

- Nas “Bases de Desenvolvimento” estão os direcionadores estratégicos de “Foco nas Pessoas”; “Modernização da Infraestrutura” e “Otimização de Recursos”.

- Nos “Processos Internos” encontram-se os direcionadores “Foco no Cidadão”; “Sustentação dos Regimes de Previdência” e “Efetividade na Supervisão”.
- Nos “Resultados para a Sociedade” estão as entregas finalísticas esperadas como resultado da aplicação da estratégia: “Oferecer cobertura previdenciária para proteção do cidadão”; “Assegurar a melhoria contínua da qualidade do atendimento ao cidadão” e “Fortalecer a sustentabilidade dos regimes previdenciários” (Brasil, 2019).

Figura 3: Mapa Estratégico do INSS 2022-2023



Fonte: Instituto Nacional do Seguro Social (2022).

Cada um dos direcionadores estratégicos possui objetivos estratégicos, ações, projetos, responsáveis, metas e prazos associados, que, em conjunto, são expressos em um

plano de ação anual, conforme sintetizado no Quadro 2, que visa ao atendimento das perspectivas da estratégia do INSS e o cumprimento de sua missão.

Quadro 2 – Desdobramento do planejamento estratégico 2023 do INSS em ações e projetos anualizados

Plano de Ação 2023 do INSS	
BASES DE DESENVOLVIMENTO	
Direcionador estratégico: Foco nas pessoas	
Objetivo estratégico:	Promover a valorização, a saúde e qualidade de vida no trabalho.
Projeto:	Programa de saúde e segurança do trabalho.
Objetivo:	Implementar ações para a promoção e preservação da saúde dos servidores compreendendo a realização de exames médicos periódicos, a elaboração e análise de laudos técnicos de insalubridade nas Atenção Primária à Saúde- APS e seus servidores e a realização de pesquisa de perfil epidemiológico
Projeto:	Gestão do clima organizacional.
Objetivo:	Realizar pesquisa para avaliar o grau de satisfação do servidor e o rendimento no ambiente laboral, colaborando para a melhoria da qualidade de vida da pessoa no trabalho
Ação:	Realização de exames médicos periódicos.
Objetivo:	Emitir 15% de Atestado de Saúde Ocupacional em relação a 100% dos servidores convocados
Projeto:	Implantação da Universidade Corporativa do INSS.
Objetivo:	Estruturar uma Universidade Corporativa com foco na pesquisa, ensino e extensão
Projeto:	Reestruturação da Avaliação de Desempenho.
Objetivo:	Rever os critérios de avaliação de desempenho de acordo com os novos processos de trabalho do INSS
Projeto:	Reconexão.
Objetivo:	Criar canais de atendimento aos servidores, considerando o novo modelo de trabalho na área de gestão de pessoas
Objetivo estratégico:	Promover o desenvolvimento contínuo de competências
Ação:	Execução do Plano Anual de Desenvolvimento de Pessoas.
Objetivo:	Realizar ações educacionais previstas no PDP, em âmbito regional e na Administração Central
Objetivo estratégico:	Otimizar o quadro de pessoal
Projeto:	Reestruturação do programa de gestão e desempenho do INSS.
Objetivo:	Reestruturar o programa de gestão e desempenho do INSS, visando o melhor acompanhamento de todo processo e a eficácia na mensuração dos resultados para os objetivos institucionais
Direcionador estratégico: Modernização da infraestrutura	
Objetivo estratégico:	Promover a modernização tecnológica e a cultura de segurança da informação.

Ação:	Atualizar o parque computacional.
Objetivo:	Realizar a atualização do hardware dos microcomputadores.
Ação:	Implantação de nova rede de dados do INSS (Link).
Objetivo:	Implantar nova rede de dados do INSS
Direcionador estratégico: Otimização de recursos	
Objetivo estratégico:	Otimizar a aplicação de recursos
Ação:	Adesão e utilização do Sistema Integrado de Administração de Serviços–Siads.
Objetivo:	Promover o controle efetivo dos estoques de materiais permanentes e de consumo, por meio de sistema unificado, concedendo maior eficiência e dinamismo à execução de suas atividades
Ação:	Pacote de contratos essenciais
Objetivo:	Efetivar e manter a contratação dos serviços de vigilância ostensiva e eletrônica, manutenção predial, ar-condicionado, elevadores, fornecimento de energia elétrica, abastecimento de água, estivas, conservação e limpeza, transporte e telefonia fixa
Ação:	Reversão de terrenos doados ao INSS.
Objetivo:	Reverter a entes doadores imóveis doados onde não foram cumpridos os encargos da doação, desonerando o INSS da gestão destes imóveis
Ação:	Permuta de imóveis.
Objetivo:	Realizar operação de permuta de imóveis que vise à modernização de infraestrutura com otimização de custos e a racionalização de ocupação de espaços, possibilitando a substituição de locações por imóveis próprios adequados, reduzindo despesa
PROCESSOS INTERNOS	
Direcionador estratégico: Foco no cidadão	
Objetivo estratégico:	Ampliar o reconhecimento automático de direito
Ação:	Ampliação do percentual de conclusão de requerimentos de pagamento alternativos de benefícios – PAB's de maneira automática
Objetivo:	Reduzir o estoque de Pagamentos Alternativos de Benefícios em análise, no âmbito das Gerências-Executivas, por meio de decisões automáticas
Ação:	Ampliação do percentual de conclusão de requerimentos iniciais de benefícios, de maneira automática
Objetivo:	Reduzir o estoque de benefícios em análise, por meio de decisões automáticas
Objetivo estratégico:	Garantir a efetividade no pagamento de benefícios
Ação:	Redução de processos fora do prazo estabelecido nos TAC/STF
Objetivo:	Zerar a quantidade de processos de reconhecimento inicial de direito pendentes de análise acima do prazo máximo fixado nos Termos do Acordo de Conduta emanado pelo STF. (inclui Salário Maternidade - B80, Pensão por Morte - B21, Auxílio Reclusão - B25, Benefício Assistencial ao Idoso - B88, Aposentadoria por Idade - B41 e Aposentadoria por Tempo de Contribuição - B42)
Ação:	Redução dos processos pendentes de cumprimento de decisão recursal há mais de 365 dias
Objetivo:	Reduzir em pelo menos 57%, o volume de processos pendentes de cumprimento de decisão

	recursal há mais de 365 dias
Ação:	Redução do Tempo Médio do atendimento presencial.
Objeto:	Reduzir o tempo entre o agendamento e a data efetiva do atendimento presencial de serviços administrativos
Ação:	Redução do tempo de Espera para a realização da avaliação social
Objeto:	Reduzir o tempo médio de espera para realização da avaliação social
Ação:	Redução da quantidade de processos judiciais em atraso
Objetivo:	Reduzir o estoque de demandas judiciais em atraso, com vistas à efetividade do cumprimento da demanda judicial
Ação:	Redução do TMD da tarefa "Solicitar emissão de pagamento não recebido"
Objetivo:	Concluir tarefas de "Solicitar emissão de pagamento não recebido" em até 15 dias
Ação:	Redução do Tempo Médio de conclusão do acerto de pendência de pós-perícia
Objetivo:	Concluir tarefas de acerto de pendência de pós-perícia em até 16 dias
Ação:	Digitalização e inclusão no GET dos processos de apuração de indícios de irregularidade e cobrança administrativa pendentes de conclusão
Objetivo:	Reduzir em até 48% o acervo de processos físicos de apuração de indícios de irregularidade e cobrança administrativa pendentes de conclusão
Ação:	Eliminar o estoque de processos de Despesas de Exercícios Anteriores do Regime Próprio de Previdência Social da União - RPPU.
Objetivo:	Liquidar o estoque existente em dezembro 2022 de processos de Despesas de Exercícios Anteriores (RPPU)
Objetivo estratégico:	Aprimorar o cadastro do cidadão
Projeto:	Aprimoramento das rotinas de qualificação da base de Pessoa Física - PF do Cadastro Nacional de Informações Sociais (CNIS)
Objetivo:	Qualificar a rotina de carga no CNIS dos dados de Pessoa Física - PF oriundos da Caixa Econômica Federal - CEF, visando aprimorar a qualidade das informações
Projeto:	Implementação de Geração de período positivo/negativo de Segurado Especial no CNIS
Objetivo:	Manter e gerir o sistema de cadastro dos Segurados Especiais no Cadastro Nacional de Informações Sociais (CNIS), observados os artigos 38-A e 38-B da Lei nº 8.213, de 1991, e o art. 19-D do Decreto nº 3.048, de 1999, em especial o seu § 18
Projeto:	Qualificação do Cadastro Nacional de Informações Sociais (CNIS) com dados relativos a CPF
Objetivo:	Qualificar o CNIS com dados relativos ao CPF
Projeto:	Qualificação do Cadastro Nacional de Informações Sociais (CNIS) com dados relativos a óbito
Objetivo:	Aperfeiçoar a rotina de qualificação do Cadastro Nacional de Informações Sociais (CNIS) com dados relativos a óbito

Projeto:	Internalização de bases de dados governamentais no CNIS.
Objetivo:	Atuar na internalização de bases de dados governamentais no CNIS, em especial na base de dados do Sistema de Informações de Projetos de Reforma Agrária (SIPRA), seguindo o normatizado no Decreto 10.047/2019
Projeto:	Implementação de melhorias, batimentos e funcionalidades no Sistema de Cálculo de Guias de Contribuição (CGCONT) (v. 2)
Objetivo:	Implementar melhorias, batimentos e funcionalidades no Sistema de Cálculo de Guias de Contribuição (CGCONT) do INSS, que substituirá a utilização do Sistema de Acréscimos Legais (SALWEB), aprimorando a emissão das Guias relativas à Previdência Social, agilizando os recolhimentos em atraso e evitando pagamentos indevidos e desnecessários
Projeto:	Implementação de soluções de interoperabilidade, monitoramento e supervisão no Sistema Nacional de Informações de Registro Civil (SIRC)
Objetivo:	Aprimorar os mecanismos de interoperabilidade e de entrada de dados do SIRC e implementar relatórios de batimento, conforme definições do Comitê Gestor do SIRC (CGSIRC), possibilitando o aprimoramento qualitativo das informações recepcionadas, a avaliação e supervisão dos Cartórios e a detecção de indícios de irregularidades
Objetivo estratégico:	Desburocratizar os processos de trabalho.
Projeto:	Equalização dos processos de Licitação da Folha de Pagamento de Benefícios (Pregões I, II e III e estoque)
Objetivo:	Padronizar as ações junto aos agentes pagadores de forma a evitar inconsistências de procedimento
Projeto:	Reestruturação do processo de trabalho para Acordos de Cooperação Técnica.
Objetivo:	Simplificar e reestruturar o processo de trabalho para o gerenciamento dos Acordos de Cooperação Técnica. Além disso, será proposto um sistema para atendimento das demandas das entidades e o acompanhamento desses processos em quadros gerenciais
Projeto:	Estruturação da Gestão de Processos do INSS.
Objetivo:	Elaborar metodologia e atos normativos visando a uniformização da modelo para mapeamento de processos no INSS
Objetivo estratégico:	Incentivar a educação previdenciária.
Ação:	Disseminação do conhecimento sobre os produtos e serviços do INSS
Objetivo:	Disseminar informação e orientação à sociedade, ampliando o conhecimento a respeito dos produtos e serviços do INSS
Objetivo estratégico:	Promover a gestão da informação
Ação:	Expansão do INSS em Números
Objetivo:	Organizar e sistematizar e gestão da informação gerencial e estratégica no âmbito do INSS, bem como democratizar o seu acesso, observadas as especificidades dos públicos internos e externos, por meio da implantação de painéis de informações, na plataforma INSS em Números
Projeto:	Preservação Digital de Documentos e Processos

Objetivo:	Implantar Repositório Arquivístico Digital Confiável – RDCArq para recepcionar documentos digitais e auxiliar no desempenho dos sistemas de negócio, bem como preservar os documentos digitais de longo prazo
Objetivo estratégico:	Facilitar o acesso a serviços.
Ação:	Atendimento tempestivo das manifestações de Ouvidoria recepcionadas pelo INSS
Objetivo:	Atender, dentro do prazo legal, as manifestações de Ouvidoria recepcionadas pelo INSS
Direcionador estratégico: Sustentação dos regimes de previdência	
Objetivo estratégico:	Efetivar a compensação financeira entre regimes de previdência.
Ação:	Redução do estoque de requerimentos de Compensação Previdenciária - Regime de Origem – COMPREV-RO
Objetivo:	Reduzir o estoque de requerimentos COMPREV/RO acima de 540 dias e reduzindo, por consequência, o pagamento de juros e multas aos regimes previdenciários solicitantes da compensação previdenciária
Ação:	Redução do estoque de requerimentos de Compensação Previdenciária -Regime Instituidor – COMPREV-RI
Objetivo:	Zerar o estoque de requerimentos de COMPREV/RI, reduzindo, por consequência, as perdas da parcela da compensação previdenciária dos requerimentos dos anos anteriores a janeiro de 2017
Ação:	Redução do acervo de requerimentos COMPREV (RI) - tarefas COMPRIN (tarefas integradas)
Objetivo:	Zerar o acervo de requerimentos de compensação previdenciária a serem enviados aos RPPS existente em set/2022
Objetivo estratégico:	Estruturar a operação do RPPS das autarquias e fundações da União, visando à facilitação da transferência posterior à Entidade Gestora Única
Ação:	Concessão tempestiva de aposentadorias e pensões do RPPS
Objetivo:	Concluir tempestivamente os requerimentos de aposentadorias e pensões do RPPS nos termos do projeto de centralização da Administração Indireta, pelo INSS (exclusive o tempo de perícia médica e exigência)
Projeto:	Centralização da gestão previdenciária do RPPS da administração indireta do Poder Executivo Federal - Decreto nº 10.620/2021
Objetivo:	Centralizar a gestão previdenciária das Autarquias e Fundações Públicas da União
Objetivo estratégico:	Aprimorar a prevenção de riscos ocupacionais e mitigar os efeitos da incapacidade laboral
Ação:	Tratamento das filas de espera na Reabilitação Profissional - RP
Objetivo:	Reduzir o acervo de segurados aguardando avaliação socioprofissional, bem como o tempo de espera entre a elegibilidade pela perícia médica e o início do Programa de Reabilitação Profissional
Ação:	Expansão dos ACTs para treinamento da RP
Objetivo:	Ampliar a oferta de vagas de treinamento profissional para segurados em RP através de Acordos de Cooperação Técnica, concedendo maior celeridade ao processo de readaptação profissional dos segurados em RP vinculados às parceiras dos Acordos de Cooperação

Técnica	
Ação:	Atendimento de demanda de Órteses, Próteses e Meios Auxiliares de Locomoção–OPM/TA
Objetivo:	Atender à demanda represada de segurados que aguardam próteses e órteses, cursos profissionalizantes e outros recursos materiais no contexto da Reabilitação Profissional, por meio da ampliação da contratação dos recursos materiais já identificados pelas Equipes de RP e entrega aos segurados que os aguardam
Direcionador estratégico: Efetividade na supervisão	
Objetivo estratégico:	Fortalecer os controles internos, o combate às fraudes e a gestão de riscos.
Ação:	Adequação dos sistemas corporativos às diretrizes da Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD ⁸
Objetivo:	Adequar os processos e serviços às diretrizes da LGPD
Ação:	Realizar o gerenciamento de riscos em processos de trabalho priorizados
Objetivo:	Realizar o gerenciamento de riscos em processos de trabalho priorizados
Ação:	Eliminar o estoque de processos de Reposição ao Erário do RPPU
Objetivo:	Liquidar o estoque existente até dezembro 2022 de processos de Reposição ao Erário

Fonte: Instituto Nacional do Seguro Social (2022), adaptado.

Na sequência, registra-se que o Mapa Estratégico do INSS para o quadriênio 2024–2027 (Figura 4) foi aprovado pela Resolução CEGOV/INSS nº 33, de 21 de setembro de 2023, correspondente à consecução dos objetivos organizacionais do órgão, estando portando ainda em andamento.

Da mesma forma que o mapa estratégico anterior, de seu conteúdo decorre a execução de planos anuais, com ações estratégicas centralizadas e descentralizadas aprovadas ao final do ano anterior de execução, em consonância com Plano Plurianual do Governo Federal para o quadriênio 2024/2027 (Brasil, 2023).

O documento também reproduz a metodologia BSC adaptada pelo INSS, evidenciando a missão, visão e valores da autarquia; apresentando três perspectivas para uma visualização completa de sua estratégia; e dez objetivos estratégicos que serviram de base para a formulação de planos de ação da autarquia (Brasil, 2022b).

Toda a formulação do mapa estratégico do INSS (Figura 4) permite a visualização da missão, visão e valores da autarquia; as bases de sua estratégia compartimentada em perspectivas específicas que servem de base para os objetivos estratégicos e os seus desdobramentos em ações específicas em planos anuais de trabalho (Brasil, 2023; Torriani, 2013).

⁸ BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Brasília: Presidência da República, Secretaria-Geral, Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2018. Acesso em: 26 dez 2024.

Uma análise comparativa de ambos os mapas estratégicos denota que o INSS realizou algumas alterações, cabendo enfatizar a nova redação dada à missão do órgão, ligeiramente diferente da anterior como se observa na versão atual, que agora está expressa como “Garantir a Proteção Social por meio do efetivo reconhecimento de direitos”. Por sua vez, a redação da visão também apresentou outras pequenas diferenças, derivando o termo “relacionamento” para as variações “atendimento” e “prestação de serviços”, compondo a visão de “Ser reconhecido pela excelência no atendimento e na prestação de serviços” (Brasil, 2023).

Figura 4 – Mapa Estratégico do INSS 2024-2027



Fonte: Instituto Nacional do Seguro Social (2023).

Para cumprir sua missão, na vigência desta atual gestão governamental, o INSS manteve a mesma lógica de compor uma estratégia dividida em três perspectivas: “Bases de Desenvolvimento”, “Processos Internos” e “Resultados para a Sociedade”, mas ao invés de trazer direcionadores estratégicos e depois derivá-los em objetivos estratégicos, optou por vincular os objetivos estratégicos diretamente às perspectivas estratégicas (Brasil, 2023):

- Na perspectiva “Bases de Desenvolvimento” estão os objetivos estratégicos: “Fortalecer a imagem institucional e a disseminação do conhecimento

previdenciário”; “Promover a segurança da informação”; “Aprimorar a gestão e o desenvolvimento de pessoas” e “Otimizar a infraestrutura e a aplicação de recursos”.

- Na perspectiva “Processos Internos” encontram-se os objetivos estratégicos: “Aumentar a eficiência no reconhecimento de direitos e na manutenção de benefícios”; “Aprimorar os canais de relacionamento com foco na humanização”; “Promover a sustentabilidade do Regime Geral de Previdência Social”; “Aperfeiçoar as bases de dados e a integração de sistemas”; “Ampliar e fortalecer a Governança” e “Expandir a automação e os serviços digitais com foco nas pessoas”.
- Na perspectiva “Resultados para a Sociedade” estão as entregas finalísticas esperadas como resultado da aplicação da estratégia: “Promover a melhoria contínua da qualidade na prestação dos serviços e benefícios” (Brasil, 2019).

A atual versão do mapa estratégico do INSS desdobra os objetivos estratégicos em 29 ações e 21 projetos, conforme sintetizado no Quadro 3, que visam ao atingimento dos objetivos estratégicos aos quais se vinculam, mediante a definição de resultados, com seus respectivos prazos e responsáveis (Brasil, 2023).

Quadro 3 – Desdobramento do planejamento estratégico 2024 do INSS em ações e projetos anualizados

Plano de Ação 2024 do INSS	
BASES DE DESENVOLVIMENTO	
Objetivo estratégico:	Fortalecer a imagem institucional e a disseminação do conhecimento previdenciário
Ação:	Disseminar o conhecimento previdenciário para a população.
Projeto:	Restruuturação do Programa de Educação Previdenciária.
Projeto:	Fortalecimento da Comunicação Social no INSS.
Objetivo estratégico:	Promover a segurança da informação.
Projeto:	Ambiente tecnológico seguro.
Ação:	Adequar os sistemas corporativos às diretrizes da Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD
Projeto:	Preservação de Documentos e Processos Digitais em Repositório Arquivístico Digital Confiável
Objetivo estratégico:	Otimizar a infraestrutura e a aplicação de recursos.
Ação:	Promover a adesão e utilização do Sistema Integrado de Administração de Gestão Patrimonial - SIADS, para controle efetivo dos estoques de materiais permanentes e de consumo

Ação:	Efetivar e manter o pacote de contratação dos serviços essenciais ao funcionamento do INSS
Ação:	Efetivar a reversão de terrenos doados ao INSS onde não foram cumpridos os encargos da doação, desonerando o INSS da gestão destes imóveis
Ação:	Adequar a infraestrutura de imóveis do INSS
Ação:	Centralizar a licitação com registro de preços de materiais padronizados
Projeto:	Modernização da Infraestrutura Tecnológica
Objetivo estratégico:	Aprimorar a gestão e o desenvolvimento de pessoas
Ação:	Executar o Plano Anual de Desenvolvimento de Pessoas, capacitando os servidores para melhor servir à população
Projeto:	Implantação da política de valorização de pessoas
Projeto:	Reestruturação do programa de gestão e desempenho do INSS
PROCESSOS INTERNOS	
Objetivo estratégico:	Aumentar a eficiência no reconhecimento de direitos e na manutenção de benefícios
Ação:	Reduzir o tempo que o cidadão espera entre o agendamento e a data do seu atendimento presencial agendado.
Ação:	Reduzir a idade média do estoque de processos de acerto pós-perícia médica, agilizando a concessão de benefícios por incapacidade temporária.
Ação:	Reduzir a quantidade de processos pendentes de cumprimento de decisão recursal há mais de 365 dias.
Ação:	Reduzir a quantidade de processos pendentes de instrução recursal há mais de 180 dias.
Ação:	Reduzir o percentual de processos de cumprimento de demanda judicial em atraso
Ação:	Compatibilizar os processos físicos de apuração de irregularidade e cobrança administrativa de benefícios ao modelo digital, agilizando sua conclusão
Ação:	Atender às demandas de apuração de irregularidades em benefícios, decorrentes de fiscalização, recomendação ou determinação de órgãos de controle interno e externo
Ação:	Reduzir o tempo médio dos requerimentos de benefício aguardando análise pelo servidor
Ação:	Reduzir o tempo que o cidadão espera para a realização da Avaliação Social do Benefício de Prestação Continuada – BPC/LOAS
Ação:	Reduzir a idade média do estoque de requerimentos do reconhecimento inicial de direitos aguardando análise
Ação:	Reduzir a idade média do estoque de requerimentos de manutenção de direitos aguardando análise
Ação:	Aumentar a conformidade dos processos de reconhecimento de direitos
Ação:	Reduzir o Tempo Médio de Decisão de Aposentadorias e Pensões do Regime de Próprio de Previdência Social

Objetivo estratégico:	Aprimorar os canais de atendimento com foco na humanização
Ação:	Reduzir as manifestações de ouvidoria pendentes há mais de 60 dias
Projeto:	Qualidade nos Serviços Digitais
Ação:	Simplificar a linguagem utilizada em serviços no Meu INSS
Projeto:	Atendimento humanizado
Objetivo estratégico:	Promover a sustentabilidade do Regime Geral de Previdência Social
Ação:	Reduzir o estoque de requerimentos de Compensação Previdenciária - Regime de Origem, acima de 360 dias
Ação:	Reduzir o estoque de requerimentos de Compensação Previdenciária - Regime Instituidor
Ação:	Reduzir o acervo de requerimentos de Compensação Previdenciária - Regime Instituidor referente às tarefas integradas
Ação:	Reduzir a fila de espera para o Programa de Reabilitação Profissional - RP
Ação:	Efetivar a concessão de Órteses, Próteses e Meios Auxiliares de Locomoção, permitindo o retorno do cidadão ao mercado de trabalho
Objetivo estratégico:	Aperfeiçoar as bases de dados e a integração de sistemas.
Projeto:	Implementação de Geração de período positivo/negativo de Segurado Especial no Cadastro Nacional de Informações Sociais (CNIS)
Projeto:	Qualificação do Cadastro Nacional de Informações Sociais (CNIS) com dados relativos ao CPF
Projeto:	Qualificação do Cadastro Nacional de Informações Sociais (CNIS) com dados relativos ao óbito
Projeto:	Implementação de melhorias, batimentos e funcionalidades no Sistema de Cálculo de Guias de Contribuição (CGCONT) - (v.2)
Projeto:	Equalização dos processos de Licitação da Folha de Pagamento de Benefícios (Pregões I, II e III e estoque)
Projeto:	Correção e qualificação dos elos de inscrições no Cadastro Nacional de Informações Sociais Pessoa Física – CNISPF
Projeto:	Implementação de malha na rotina no Sistema de Informações Sociais da Caixa Econômica Federal – SIISO
Projeto:	Qualificação das bases do Cadastro Nacional de Informações Sociais Pessoa Física - CNISPF com informações do Registro Nacional de Condutores Habilitados - RENACH, Sistema Integrado de Administração de Pessoal - SIAPE e dados de eleitores
Projeto:	Incorporação de informações dos Regimes Próprios de Previdência Social - RPPS ao Cadastro Nacional de Informações Sociais - CNIS por meio das bases do e-Social
Projeto:	Implementação de Sistema de consulta de logs às bases do Cadastro de Pessoa Física - CPF, Sistema de Informação sobre Mortalidade - SIM, Sistema de Informação sobre Nascido Vivo - SINASC e Sistema Nacional de Informações de Registro Civil – SIRC

Objetivo estratégico:	Ampliar e fortalecer a Governança.
Projeto:	Implantação da política de gestão de continuidade de negócio
Projeto:	Implantação da gestão de processos no INSS
Objetivo estratégico:	Expandir a automação e os serviços digitais com foco nas pessoas.
Ação:	Ampliar o percentual de decisões automáticas de requerimentos de benefícios, melhorando a eficiência do reconhecimento de direitos

Fonte: adaptado de Instituto Nacional do Seguro Social (2023b)

4.2 RELATO ACERCA DOS NORMATIVOS RELATIVOS À ELABORAÇÃO DO PLANO ANUAL DE AUDITORIA INTERNA DO INSS

Com a publicação do Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna no Poder Executivo Federal, aprovado pela Instrução Normativa nº 3, de 09 de junho de 2017, a Secretaria Federal de Controle Interno estabeleceu os princípios, as diretrizes e os requisitos fundamentais para a prática profissional da atividade de auditoria interna governamental no Poder Executivo Federal, onde se posiciona a Unidade de Auditoria Interna do INSS (Brasil, 2017).

A publicação desse referencial técnico direcionou os principais aspectos para a organização estrutural e metodológica da atividade de auditoria interna, incluindo os principais fundamentos necessários à obtenção de valor e melhoria das operações organizacionais.

Nesse sentido, foi estabelecido que as unidades de auditoria interna deveriam identificar qual era o universo auditável das organizações onde elas se inserem, com base no fundamento de que o planejamento dos trabalhos de uma unidade de auditoria interna deve resultar em um Plano de Auditoria Interna, do qual se conheça que trabalhos prioritários devem ser realizados, com base nas estratégias, objetivos, prioridades e metas das unidades auditadas (Brasil, 2017).

Adicionalmente, a Secretaria Federal de Controle Interno, através da publicação da Instrução Normativa nº 5, de 27 de agosto de 2021, estabeleceu uma sistemática mais pormenorizada de planejamento anual, execução e apresentação de resultados de todas as auditorias internas governamentais sujeitas à supervisão técnica do SCI do Poder Executivo Federal, reforçando o planejamento de trabalhos das unidades de auditoria interna com base na estratégia e expectativas das unidades auditadas (Brasil, 2021a).

Nessa sistemática de planejamento, torna-se necessário saber que a unidade de auditoria interna governamental deve realizar o planejamento de suas atividades anuais e

comunicar esse planejamento à Secretaria Federal de Controle Interno, pois neste ponto reside a oportunidade de identificar os objetos de auditorias previstos para cada ciclo anual de atividades.

Dessa forma, tanto em seu referencial técnico mais abrangente, como na edição de um normativo específico para o planejamento anual de auditoria interna, a Secretaria Federal de Controle Interno estabelece que os objetos de auditoria presentes no planejamento anual devem ser selecionados a partir do planejamento estratégico, das expectativas da alta administração e das partes administradas, considerando os riscos significativos aos quais se submetem, os seus processos de governança, a complexidade do negócio e a capacidade financeira e de pessoal da unidade de auditoria interna (Brasil, 2021a; 2018; 2017).

Por sua vez, no âmbito da Unidade de Auditoria Interna do INSS, além da vinculação normativa aos referenciais publicados pela Secretaria Federal de Controle Interno, o Manual de Auditoria Interna do órgão também prescreve que referenciais orientam a estruturação do planejamento anual das atividades de auditoria interna. Da mesma forma, seu papel consiste em reforçar a necessidade de harmonização das estratégias, dos objetivos e dos riscos da unidade auditada, além de prever rodízio de ênfase entre objetos de auditoria e seleção por grau de risco (Brasil, 2020).

Outro marco normativo que não deve ser ignorado no âmbito da auditoria interna do INSS é o Estatuto da Auditoria-Geral do órgão, aprovado pela Portaria PRES/INSS nº 1.738, de 6 de setembro de 2024. Sob este aspecto, destaca-se a responsabilidade da Auditoria-Geral do INSS de submeter ao Presidente do INSS um Plano Anual de Auditoria Interna e de realizar as atividades de auditoria interna com base nas Normas Globais do IIA, da Secretaria Federal de Controle Interno e da Auditoria-Geral do INSS.

4.2.1 Aplicação dos normativos na análise do Plano Anual de Auditoria Interna do INSS no exercício de 2023

No levantamento realizado, verificou-se que o Plano Anual de Auditoria Interna do INSS, referente ao exercício de 2023, foi estruturado pela Auditoria-Geral e aprovado pela Presidência do INSS com base no planejamento estratégico da autarquia e nos riscos significativos aos quais se expõe, bem como se observou seu alinhamento com os processos de governança, o gerenciamento de riscos, os controles internos, a complexidade do negócio e a estrutura de pessoal da Unidade de Auditoria Interna (INSS, 2022, p. 1).

Nessa análise, ficou evidente que o planejamento anual de trabalhos contemplou as diferentes origens das demandas que a Unidade de Auditoria Interna do INSS deveria atender, em face do Regimento Interno do INSS, dos normativos da Secretaria Federal de Controle Interno e do controle externo. Tal conjuntura se revelou aplicável à Unidade de Auditoria Interna do INSS que se defrontou com atividades baseadas em solicitações específicas da gestão do INSS, de órgãos de defesa do Estado e da CGU. Não menos importante foi o cumprimento normativo das atividades selecionadas com base em riscos (INSS, 2022, p.10).

Para o exercício 2023 foram planejadas um total de 12 atividades, sumarizadas no Quadro 4, das quais duas por obrigação normativa, duas por solicitação da gestão do INSS, uma por solicitação de órgãos de defesa do Estado, cinco selecionadas com base em riscos e duas por solicitação da CGU. O planejamento anual de atividades também contemplou a finalização de auditorias pendentes de exercício anterior, bem como a realização de capacitação de auditores internos.

Quadro 4 – Atividades da Unidade de Auditoria Interna do INSS presentes no PAINT 2023

Plano Anual de Auditoria Interna 2023 do INSS	
Atividade	Origem
Subsidiar parecer da Auditoria-Geral sobre a prestação de contas anual do INSS referente ao exercício de 2022	Obrigação normativa (Decreto nº 3.591, de 6 de setembro de 2000; Instrução Normativa TCU nº 84, de 22 de abril de 2020; Instrução Normativa SFC/CGU nº 5, de 27 de agosto de 2021; Decisão Normativa TCU nº 187, de 9 de setembro de 2020)
Mapear o universo de auditoria do INSS e selecionar os trabalhos para o plano de auditoria interna com base em riscos	Obrigação normativa (Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal, aprovado por meio da Instrução Normativa SFC/CGU nº 3, de 27 de agosto de 2021; e Instrução Normativa SFC/CGU nº 5, de 27 de agosto de 2021)
Avaliar a qualidade do registro contábil de créditos administrativos apurados em dívida ativa, bem como contabilização para perdas	Solicitação da Gestão do INSS
Avaliar a gestão da folha de pagamento quanto à operacionalização e cadastro dos requerimentos nos sistemas SIAPE (Sistema Integrado de Administração de Pessoal) e SIGEPE (Sistema de Gestão de Pessoas), seus módulos e aplicativos	Solicitação da Gestão do INSS
Executar testes e análises em colaboração com o TCU no âmbito da Auditoria Financeira no Fundo do Regime Geral de Previdência Social (FRGPS)	Órgãos de Defesa do Estado (Tribunal de Contas da União).
Avaliar a eficácia dos controles existentes no processo de reativação de benefícios cessados.	Seleção baseada em riscos

Avaliar o fluxo de acertos pós-perícia nos requerimentos de Auxílio por Incapacidade Temporária.	Seleção baseada em riscos
Avaliar a efetividade da gestão dos requerimentos de manutenção de benefícios.	Seleção baseada em riscos
Avaliar a efetividade das ferramentas de consulta técnica disponibilizadas no âmbito do Reconhecimento de Direitos - RD.	Seleção baseada em riscos
Avaliar a manutenção do saldo em Restos a Pagar no Balanço do INSS.	Seleção baseada em riscos
Avaliar a regularidade do processo de execução das despesas de exercícios anteriores, quanto à cobertura orçamentária e contratual e respectivos registros contábeis, nas aquisições de serviços.	Controladoria-Geral da União (sugestão baseada no Acórdão nº 2.527/2022 – TCU - Plenário)
Avaliar a regularidade de contratações mediante dispensa de licitação quanto à adequação legal, à disponibilidade orçamentária e aos registros contábeis.	Controladoria-Geral da União (sugestão baseada no Acórdão nº 2.527/2022 – TCU - Plenário)
Outros	Trabalhos iniciados em exercícios anteriores.
	Capacitação de servidores.

Fonte: Plano Anual de Auditoria Interna 2023 do INSS, adaptado.

Considerando o escopo deste trabalho, acerca da análise da seleção de objetos de auditoria com base na ABR, chegou-se à escolha dos trabalhos que se mostraram pertinentes com as recomendações da auditoria interna do INSS que efetivamente selecionou objetos de auditoria, com base na metodologia baseada em riscos.

No PAINT 2023, como pontuado no Quadro 5, foram assinaladas cinco atividades originadas da proposta formulada nesta dissertação, tendo em vista os seguintes pontos considerados relevantes:

A construção do PAINT teve como referência:

- o planejamento estratégico institucional para o biênio 2022-2023 e as expectativas da alta administração;

- os riscos significativos a que o INSS está exposto e os seus processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos (INSS, 2022, p.1).

Esta seção contém a relação de trabalhos priorizados pela Auditoria-Geral para o exercício 2023 e foi elaborada considerando as obrigações normativas, as prioridades elencadas pela Gestão e a avaliação de riscos aos quais os processos de trabalho do INSS estão expostos (INSS, 2022, p. 4)

A consulta ao PAINT 2023 produziu esses resultados, mas também se estendeu ao PAINT 2024, como se apresenta a seguir.

4.2.2 Exame do Plano Anual de Auditoria Interna do INSS 2024

Assim como no planejamento do ano anterior, o Plano Anual de Auditoria Interna do INSS, referente ao exercício de 2024, foi estruturado pela Auditoria-Geral e aprovado pela Presidência do INSS com base no planejamento estratégico da autarquia e nos riscos significativos aos quais se expõe a atividade que ela desenvolve, bem como levando em consideração os processos de governança, de gerenciamento de riscos, de controles internos, a complexidade do negócio e a estrutura de pessoal da Unidade de Auditoria Interna (INSS, 2023, p. 1).

Ficou constatado que o planejamento anual de trabalhos atendeu a diferentes demandas direcionadas à Unidade de Auditoria Interna do INSS, em face do Regimento Interno do órgão, dos normativos da Secretaria Federal de Controle Interno e do controle externo. Nesse contexto, obteve-se que tais demandas foram originadas de solicitações específicas da gestão do INSS, de órgãos de defesa do Estado, da CGU, bem como atividades selecionadas com base em riscos (INSS, 2023, p. 4).

Para o exercício 2024 foi planejado um total de 12 atividades, sendo duas por obrigação normativa, duas por solicitação da gestão do INSS e oito selecionadas com base em riscos. Estas últimas estão assinaladas em destaque no Quadro 5.

A indicação das oito atividades identificadas com a metodologia da ABR levou em conta os seguintes pontos extraídos do PAINT 2024, que revelam a conexão entre a ABR e a metodologia de trabalho da Auditoria-Geral do INSS na seleção de objetos auditáveis:

A construção do PAINT teve como referência:

- o planejamento estratégico institucional para o quadriênio 2024/2027 e as expectativas da alta administração;
- os riscos significativos a que o INSS está exposto e os seus processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos (INSS, 2023b, p. 1).

Esta seção contém a relação de trabalhos priorizados pela Auditoria-Geral para o exercício 2024 e foi elaborada considerando as obrigações normativas, as prioridades elencadas pela gestão e a avaliação de riscos aos quais os processos de trabalho do INSS estão expostos (INSS, 2023b, p. 4)

O planejamento anual de atividades também contemplou a finalização de auditorias pendentes de exercício anterior, bem como a realização de capacitação de auditores internos em número de horas superior ao exercício de 2023, passado de quarenta para oitenta horas anuais (INSS, 2023b).

Quadro 5 – Atividades da Unidade de Auditoria Interna do INSS presentes no PAINT 2024

Plano Anual de Auditoria Interna 2024 do INSS	
Atividade	Origem
Avaliar a prestação de contas anual do INSS referente ao exercício de 2023 com o objetivo de subsidiar a elaboração do Parecer da Auditoria-Geral	Obrigação normativa (Decreto n� 3.591, de 6 de setembro de 2000; Instrução Normativa TCU n� 84, de 22 de abril de 2020; Instrução Normativa SFC/CGU n� 5, de 27 de agosto de 2021; Decisão Normativa TCU n� 187, de 9 de setembro de 2020).
Mapear o universo de auditoria do INSS como subsídio para a seleção dos trabalhos para o plano de auditoria interna com base em riscos	Obrigação normativa (Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal, aprovado por meio da Instrução Normativa SFC/CGU n� 3, de 27 de agosto de 2021; e Instrução Normativa SFC/CGU n� 5, de 27 de agosto de 2021)
Avaliar a efetividade do fluxo para complementação de contribuições abaixo do s�l�rio-mínimo	Seleção baseada em riscos
Avaliar a regularidade no pagamento de benefícios do Regime Geral de Previdência Social (RGPS) acumulados com benefícios do Regime Próprio de Previdência Social dos servidores da União (RPPSU)	Seleção baseada em riscos
Avaliar o processo de pagamento de benefícios de Acordos Internacionais	Seleção baseada em riscos
Avaliar os procedimentos adotados pelo INSS em relação aos requerimentos relacionados a atividades de perícia médica	Seleção baseada em riscos
Avaliar a efetividade do PEFPS e a qualidade das análises no âmbito do programa	Seleção baseada em riscos
Avaliar a efetividade do sistema GCweb quanto � fiscalização de contratos administrativos	Seleção baseada em riscos
Avaliar o impacto decorrente da redução de pessoas nas unidades do INSS, em relação aos ativos e recursos públicos aplicados no funcionamento e manutenção dessas unidades.	Seleção baseada em riscos
Avaliar a efetividade da gestão de proteção de dados pessoais no INSS.	Seleção baseada em riscos
Avaliar a efetividade do planejamento das contratações.	Sugestão da alta administração.
Avaliar a gestão das cessões, requisições e alterações de exercício de servidores no INSS, bem como ressarcimentos de valores entre os órgãos e entidades envolvidos.	Sugestão da alta administração.
Outros	Trabalhos iniciados em exercícios anteriores.
	Capacitação de servidores.

Fonte: Plano Anual de Auditoria Interna 2024 do INSS, adaptado.

Assim como em relação aos trabalhos previstos para o planejamento de 2024, em face de o escopo deste trabalho estar centrado na análise da seleção de objetos de auditoria com base na ABR, serão considerados para fins de estudo os trabalhos de auditoria em que a auditoria interna do INSS selecionou o objeto de auditoria, com base em riscos.

4.3 EXAME DOS RELATÓRIOS FINAIS DOS TRABALHOS DE AUDITORIA INTERNA DO INSS E DE SUA ADERÊNCIA À ABR

Assim como no planejamento anual de atividades de auditoria interna, os normativos da Secretaria Federal de Controle Interno estabelecem os referenciais pelos quais as unidades de auditoria interna governamentais se utilizam para comunicar os resultados de seus trabalhos na esfera do Poder Executivo Federal.

O referencial técnico da atividade de auditoria interna, emitido pela Secretaria Federal de Controle Interno, estabelece que os resultados dos trabalhos de auditoria interna devem ser comunicados por meio de relatórios, ou outros meios admitidos em normas de comunicação oficial federal, e devem também ser publicados na internet, como instrumento de *accountability* da gestão pública e de publicidade precípua (Brasil, 2017).

No âmbito do INSS, o Manual de Auditoria Interna do INSS também recepciona o normativo da Secretaria Federal de Controle Interno em que se aponta o relatório final de auditoria interna como a forma mais comum de comunicação de resultados dos trabalhos de auditoria. Neste caso, ele deve ser reconhecido como o produto final do processo de auditoria, no qual são relatados o objeto de auditoria, o objetivo da auditoria, as questões, a metodologia de auditoria utilizada, os achados, as conclusões e as providências recomendadas aos auditados (INSS, 2020).

É importante dizer que, para os efeitos deste estudo, os planos anuais de auditoria interna, bem como os relatórios finais de auditoria,⁹ forneceram elementos consistentes com a adequada apreensão da medida de aderência entre a seleção de objetos de auditoria pelo INSS, com base na ABR, e o suporte ao alcance de objetivos organizacionais pontuados no planejamento estratégico da autarquia.

No foco dado ao planejamento de atividades de auditoria com base em riscos, constatou-se seu alinhamento com os objetivos estratégicos e os meios pelos quais a gestão

⁹ Até a submissão do projeto de pesquisa, agora sob a forma desta dissertação, ainda não haviam sido publicados os relatórios finais das auditorias internas do INSS previstas no exercício 2024, razão pela qual eles não fizeram parte das conclusões deste estudo.

do INSS pretende alcançá-los. O exame dos relatórios finais de auditoria interna do INSS no exercício 2023 fornece os elementos que subsidiam esta afirmativa.

Ao final de 2023, no domínio do Governo Federal na internet, o INSS publicou cinco relatórios finais de auditoria interna concluídos no referido exercício, sobre os objetos de auditoria apontados no Quadro 6.

Quadro 6 – Relatórios Finais de auditoria interna do INSS publicados em 2023

Objeto	Origem da demanda
Processo de Reativação de Benefícios Cessados	Seleção baseada em riscos
Processo de Gestão da Folha de Pagamento dos Servidores do INSS	Solicitação da gestão do INSS
Processo de Gestão da Fila de Requerimentos	Seleção baseada em riscos
Processo de Acerto Pós-Perícia do Benefício por Incapacidade Temporária	Seleção baseada em riscos
Fluxo de Consultas Técnicas entre as áreas de Reconhecimento de Direitos	Seleção baseada em riscos
Processo de Gestão Contábil	Solicitação da gestão do INSS
Processo de Gestão Contábil	Solicitação da gestão do INSS
Processo de Gestão de Restos a Pagar no INSS	Seleção baseada em riscos
Processo de Pagamento de Despesas de Exercícios Anteriores	Sugestão da CGU

Fonte: Página do INSS no domínio do Governo Federal na Internet e PAINT 2023, adaptados.

Considerando o escopo deste trabalho, acerca da seleção de objetos de auditoria com base na ABR, foram considerados para análise apenas os relatórios finais em que a auditoria interna do INSS selecionou o objeto de auditoria, com base em riscos. Os elementos que compõem esta análise estão no Quadro 7.

Quadro 7 – Lista de documentos de planejamento analisados no estudo

Documento	Origem
Mapa estratégico do INSS 2022-2023	Portal do Governo Federal na Internet Link: https://www.gov.br/inss/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/mapa-estrategico/mapa_estrategico-2022-2023
Mapa estratégico do INSS 2024-2027	Portal do Governo Federal na Internet Link: https://www.gov.br/inss/pt-br/acao-a-informacao/acoes-e-programas/governanca/planejamento-estrategico
Plano de Ação 2023 do INSS	Portal do Governo Federal na Internet Link: https://www.gov.br/inss/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/plano-de-acao-2023
Plano de Ação 2024 do INSS	Portal do Governo Federal na Internet

	Link: https://www.gov.br/inss/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/plano-de-acao-2024
Plano Anual de Auditoria Interna do INSS 2023	Portal do Governo Federal na Internet Link: https://www.gov.br/inss/pt-br/acesso-a-informacao/auditoria/PAINT2023
Plano Anual de Auditoria Interna do INSS 2024	Portal do Governo Federal na Internet Link: https://www.gov.br/inss/pt-br/acesso-a-informacao/auditoria/PAINT2024

Fonte: elaboração própria.

Adicionalmente, cabe ressaltar que, até a submissão do projeto de pesquisa, agora sob a forma desta dissertação, não foram publicados resultados dos trabalhos de auditoria, com base em riscos, referentes ao exercício 2024, razão pela qual ficou estabelecido o enfoque concentrado nos relatórios finais de auditoria de 2023.

4.4 ENCADEAMENTOS ENTRE DADOS DO PAINT 2023: O QUE DIZEM OS RELATÓRIOS FINAIS DE AUDITORIA INTERNA DO INSS - 2023

Para a realização dos encadeamentos de dados dos documentos de planejamento estratégico do INSS, dos documentos de planejamento e relatórios finais da Unidade de Auditoria Interna do INSS, verificou-se haver um parcial alinhamento com os padrões internacionais e os normativos nacionais de auditoria interna, de modo a se proceder à análise dos dados empíricos utilizados na preparação do mapeamento de natureza analítica, sob a forma do PTT derivado desta dissertação, associado ao relato de experiência aplicado à seleção de objetos de auditoria pela Audin do INSS.

Essa preparação foi iniciada com a estruturação baseada no conteúdo estudado, bem como na exploração de possíveis significados aplicados ao contexto de auditoria, conforme os domínios conexos já apontados nas seções anteriores e na experiência do autor nesta área de atuação.

Com isto, conseguiu-se identificar os tipos de auditoria encontrados nas práticas de auditoria do INSS, bem como os tipos de objetivos estabelecidos pelo INSS, de forma a tornar possível a compreensão da maneira pela qual a Unidade de Auditoria Interna do INSS realizou seus trabalhos conforme os documentos manejados, todos aderentes à auditoria baseada em riscos, em maior ou menor grau.

A lógica conceitual mostrou-se congruente com as melhores práticas internacionais e o atendimento aos normativos nacionais, que deram suporte ao INSS no alcance de seus objetivos, com base nos caminhos e destinos traçados pela autarquia em seu planejamento

estratégico e planos de ação, principalmente àqueles cujos objetos auditados foram originados de demanda centrada na seleção de riscos (Quadro 6).

Houve, então, encadeamentos ligados aos cinco objetos constantes dos Relatórios Finais de Auditoria Interna do INSS – 2023, em que cada caso gerou um relato de experiência do autor, cujas categorias de análise estão assinaladas na cor verde, conforme consta dos Quadros 8, 9, 10, 11 e 12. Essas categorias foram criadas pelo autor e utilizadas no exame de cada um dos objetos auditáveis com base em riscos, devidamente alinhados com o PAINT 2023 e os respectivos Relatórios Finais de Auditoria Interna do INSS – 2023.

Sendo assim, procurou-se respeitar a especificidade dos objetos auditados e os respectivos documentos consultados, cujos dados subsidiaram a análise documental e as observações feitas pelo pesquisador. Cabe lembrar que os referidos objetos foram examinados à luz da seleção baseada em riscos. Em cada um, fez-se uma sintaxe conclusiva associada ao objeto examinado.

Quadro 8 – Relato de Experiência ligado a cada objeto auditado com base na ABR

PAINT 2023 x Relatórios Finais da Auditoria Interna	
Objeto auditado: Processo de Reativação de Benefícios Cessados	
Categorização segundo a estrutura dos documentos consultados	Dados extraídos dos documentos consultados considerando os trabalhos realizados pelas equipes de auditoria responsáveis pelos documentos da Audin
Objetivo da auditoria	Avaliar a eficácia dos controles existentes no processo de reativação de benefícios cessados
Síntese da conclusão da Audin do INSS sobre o objeto no relatório de auditoria	O objeto auditado não recebeu supervisão sistemática segundo consta do Relatório consultado. O tempo de conclusão de tarefas associadas estava acima da meta do Plano de Ação do INSS. Os sistemas do INSS não garantiram a adequada adesão do processo de trabalho aos normativos do processo de trabalho. Houve ausência de padronização na análise, no cálculo e no fluxo de instrução do objeto auditado
Objetivo estratégico do INSS associado ao objeto de auditoria, pela interpretação da equipe de auditoria	Garantir a efetividade no pagamento de benefícios
Objetivo estratégico como mencionado no planejamento estratégico	Garantir a efetividade no pagamento de benefícios
Ações estratégicas do INSS vinculadas ao objetivo estratégico	Redução de processos fora do prazo estabelecido nos Termos de Ajustamento de Conduta (TAC). Redução dos processos pendentes de cumprimento de decisão recursal há mais de 365 dias. Redução do Tempo Médio do atendimento presencial. Redução do Tempo de Espera para a realização da avaliação social. Redução da quantidade de processos judiciais em atraso. Redução do Tempo Médio de

	Decisão (TMD) da tarefa "Solicitar emissão de pagamento não recebido". Redução do Tempo Médio de conclusão do acerto de pendência de pós-perícia. Digitalização e inclusão no Gerenciador de Tarefas (GET) dos processos de apuração de indícios de irregularidade e cobrança administrativa pendentes de conclusão. Eliminar o estoque de processos de Despesas de Exercícios Anteriores do Regime de Previdência Social dos Servidores Públicos Cíveis da União (RPPU)
Análise baseada no relato de experiência	O objeto de auditoria selecionado foi assimilado pela unidade de auditoria como estratégico. Entretanto, nenhuma das ações estratégicas do INSS, previstas para o exercício de 2023, contou com ações estratégicas direcionadas ao objeto selecionado pela Unidade de Auditoria Interna. Em face dos padrões internacionais, a unidade de auditoria realizou papel legítimo de auditoria, com salvaguardas, pois orientou a gestão na resposta a riscos, mas sem apoiar as ações estratégicas da gestão.
Sintaxe conclusiva associada	Objeto de auditoria selecionado com base em riscos pela auditoria interna; se aproxima de auditoria de desempenho; se afasta de ações estratégicas; não permite alcançar planejamento baseado em riscos; se afasta da visão de futuro da auditoria baseada em riscos; não permite alcançar objetivos estratégicos do INSS

Fonte: Relatório Final de Auditoria Interna 2023 (INSS, 2023b)

Nota do autor: as três últimas categorias assinaladas na cor verde deste Quadro 8 reproduzem a análise crítica do mestrando e não necessariamente as da equipe da Audin presentes nos documentos consultados e por ela elaborados.

Quadro 9 – Relato de Experiência ligado a cada objeto auditado com base na ABR

Objeto auditado: Processo de gestão da fila de requerimentos	
Categorização segundo a estrutura dos documentos consultados	Dados extraídos dos documentos consultados considerando os trabalhos realizados pelas equipes de auditoria responsáveis pelos documentos da Audin.
Objetivo da auditoria	Avaliar a efetividade da gestão dos requerimentos de manutenção de benefícios.
Síntese da conclusão da Audin do INSS sobre o objeto no relatório de auditoria	Insuficiência de diretrizes estratégicas para a gestão da fila de requerimentos de manutenção de benefícios. Intempestividade nas conclusões de tarefas de manutenção de benefícios. Falta de padronização de atividades. Insuficiência de mecanismos de gestão de filas de requerimentos. Uso de soluções de TI não homologadas. Falhas nas ferramentas de automação e conclusão desconforme de tarefas. Procedimentos administrativos sem padronização e com tratamento diferenciado na conclusão de atividades.
Objetivo estratégico do INSS associado ao objeto de auditoria, pela interpretação da equipe de auditoria	No plano anual de auditoria, assim como no relatório final do trabalho realizado, não foi mencionada qualquer associação aos objetivos ou ações de cunho estratégico do INSS.
Objetivo estratégico como mencionado no planejamento estratégico	O planejamento e o relatório de auditoria não fizeram associações ao planejamento estratégico.
Ações estratégicas do INSS vinculadas ao objetivo estratégico.	Não foram identificadas ações estratégicas associadas ao objeto de auditoria.
Análise baseada no relato de experiência	O objeto de auditoria selecionado versa sobre uma temática relacionada ao gerenciamento de requerimentos de manutenção de benefícios. Não

	foram identificados objetivos e ações estratégicas associadas ao objeto auditado. Em face dos padrões internacionais, a unidade de auditoria realizou papel legítimo de auditoria, com salvaguardas, pois orientou a gestão na resposta a riscos, mas sem apoiar as ações estratégicas da gestão.
Sintaxe conclusiva associada	Objeto de auditoria selecionado com base em riscos pela auditoria interna; se aproxima de auditoria de desempenho; se afasta de ações estratégicas; não permite alcançar planejamento baseado em riscos; não se aproxima da visão de futuro da auditoria baseada em riscos; não permite alcançar objetivos estratégicos do INSS.

Fonte: Relatório Final de Auditoria Interna 2023 (INSS, 2023c)

Nota do autor: as três últimas categorias assinaladas na cor verde deste Quadro 9 reproduzem a análise crítica do mestrando e não necessariamente as da equipe da Audin presentes nos documentos consultados e por ela elaborados.

Quadro 10 – Relato de Experiência ligado a cada objeto auditado com base na ABR

Objeto auditado: Processo de acerto pós-perícia do benefício auxílio por incapacidade temporária.	
Categorização segundo a estrutura dos documentos consultados	Dados extraídos dos documentos consultados considerando os trabalhos realizados pelas equipes de auditoria responsáveis pelos documentos da Audin.
Objetivo da auditoria	Avaliar o fluxo de acertos pós-perícia nos requerimentos de auxílio por incapacidade temporária.
Síntese da conclusão da audin do INSS sobre o objeto no relatório de auditoria	Tempo inadequado para criação e conclusão da atividade. Procedimentos inadequados de cadastramento e distribuição e conclusão da atividade. Duplicidade de atividades cadastradas e ausência de informações sobre benefícios relacionados.
Objetivo estratégico do INSS associado ao objeto de auditoria, pela interpretação da equipe de auditoria	Garantir a efetividade no pagamento de benefícios. Facilitar o acesso aos serviços.
Objetivo estratégico como mencionado no planejamento estratégico	Garantir a efetividade no pagamento de benefícios. Facilitar o acesso aos serviços
Ações estratégicas do INSS vinculadas ao objetivo estratégico.	Redução de processos fora do prazo estabelecido nos TAC. Redução dos processos pendentes de cumprimento de decisão recursal há mais de 365 dias. Redução do Tempo Médio do atendimento presencial. Redução do tempo de Espera para a realização da avaliação social. Redução da quantidade de processos judiciais em atraso. Redução do TMD da tarefa "Solicitar emissão de pagamento não recebido". Redução do Tempo Médio de conclusão do acerto de pendência de pós-perícia. Digitalização e inclusão no GET dos processos de apuração de indícios de irregularidade e cobrança administrativa pendentes de conclusão. Eliminar o estoque de processos de Despesas de Exercícios Anteriores do RPPU. Atendimento tempestivo das manifestações de Ouvidoria recebidas pelo INSS.
Análise baseada no relato de experiência	A equipe de auditoria classificou o objeto de auditoria como estratégico. Existe relação do objeto de auditoria com ação estratégica prevista no planejamento estratégico do INSS do mesmo ano. Em face dos padrões internacionais, a unidade de auditoria realizou papel

	legítimo de auditoria, com salvaguardas, pois orientou a gestão na resposta a riscos, além disso, apoiou o alcance de objetivos da gestão.
Sintaxe conclusiva associada	Objeto de auditoria selecionado com base em riscos pela auditoria interna; se aproxima de auditoria de desempenho; se aproxima de ações estratégicas; permite alcançar planejamento baseado em riscos; se aproxima da visão de futuro da auditoria baseada em riscos; permite alcançar objetivos estratégicos do INSS.

Fonte: Relatório Final de Auditoria Interna 2023 (INSS, 2023d)

Nota do autor: as três últimas categorias assinaladas na cor verde deste Quadro 10 reproduzem a análise crítica do mestrando e não necessariamente as da equipe da Audin presentes nos documentos consultados e por ela elaborados.

Quadro 11 – Relato de Experiência ligado a cada objeto auditado com base na ABR

Objeto auditado: Fluxo de Consultas Técnicas entre as áreas de Reconhecimento de Direitos	
Categorização segundo a estrutura dos documentos consultados	Dados extraídos dos documentos consultados considerando trabalhos realizados pelas equipes de auditoria responsáveis por documentos da Audin.
Objetivo da auditoria	Avaliar a efetividade das ferramentas de consulta técnica disponibilizadas no âmbito do Reconhecimento de Direitos – RD
Síntese da conclusão da audin do INSS sobre o objeto no relatório de auditoria	Descumprimento do prazo de análise de consultas técnicas pelas equipes responsáveis. Pareceres com falhas de qualidade. Fragilidades na guarda e disponibilização de pareceres. Insuficiência das ações de gestão para assegurar a efetividade do fluxo de consultas técnicas.
Objetivo estratégico do INSS associado ao objeto de auditoria, pela interpretação da equipe de auditoria	Garantir a efetividade no pagamento de benefícios.
Objetivo estratégico como mencionado no planejamento estratégico	Garantir a efetividade no pagamento de benefícios.
Ações estratégicas do INSS vinculadas ao objetivo estratégico.	Redução de processos fora do prazo estabelecido nos TAC. Redução dos processos pendentes de cumprimento de decisão recursal há mais de 365 dias. Redução do Tempo Médio do atendimento presencial. Redução do tempo de Espera para a realização da avaliação social. Redução da quantidade de processos judiciais em atraso. Redução do TMD da tarefa "Solicitar emissão de pagamento não recebido". Redução do Tempo Médio de conclusão do acerto de pendência de pós-perícia. Digitalização e inclusão no GET dos processos de apuração de indícios de irregularidade e cobrança administrativa pendentes de conclusão. Eliminar o estoque de processos de Despesas de Exercícios Anteriores do RPPU.
Análise baseada no relato de experiência	O objeto de auditoria selecionado foi assimilado pela unidade de auditoria como estratégico. Entretanto, nenhuma das ações estratégicas do INSS, previstas para o exercício de 2023, contou com ações estratégicas direcionadas ao objeto selecionado pela Unidade de Auditoria Interna. Em face dos padrões internacionais, a unidade de auditoria realizou papel legítimo de auditoria, com salvaguardas, pois orientou a gestão na resposta a riscos, mas sem apoiar as ações estratégicas da gestão.

Sintaxe conclusiva associada	Objeto de auditoria selecionado com base em riscos pela auditoria interna; se aproxima de auditoria de desempenho; se afasta de ações estratégicas; não permite alcançar planejamento baseado em riscos; se afasta da visão de futuro da auditoria baseada em riscos; não permite alcançar objetivos estratégicos do INSS.
------------------------------	--

Fonte: Relatório Final de Auditoria Interna 2023 (INSS, 2023e)

Nota do autor: as três últimas categorias assinaladas na cor verde deste Quadro 11 reproduzem a análise crítica do mestrando e não necessariamente as da equipe da Audin presentes nos documentos consultados e por ela elaborados.

Quadro 12 – Relato de Experiência ligado a cada objeto auditado com base na ABR

Objeto auditado: Processo de gestão de Restos a Pagar no INSS	
Categorização segundo a estrutura dos documentos consultados	Dados extraídos dos documentos consultados considerando os trabalhos realizados pelas equipes de auditoria responsáveis pelos documentos da Audin.
Objetivo da auditoria	Avaliar a manutenção do saldo em Restos a Pagar no Balanço do INSS.
Síntese da conclusão da audin do INSS sobre o objeto no relatório de auditoria	Inscrição, uso e acompanhamento indaquetado de notas de empenho. Valores mantidos e bloqueados inadequadamente em Restos a Pagar. Controles insuficientes sobre avaliação e monitoramento de restos a pagar. Baixa e desbloqueio indevido de notas de empenho.
Objetivo estratégico do INSS associado ao objeto de auditoria, pela interpretação da equipe de auditoria	Otimizar a aplicação de recursos.
Objetivo estratégico como mencionado no planejamento estratégico	Otimizar a aplicação de recursos.
Ações estratégicas do INSS vinculadas ao objetivo estratégico	Adesão e utilização do Sistema Integrado de Administração de Serviços–Siads. Pacote de contratos essenciais. Reversão de terrenos doados ao INSS. Permuta de imóveis
Análise baseada no relato de experiência	O objeto de auditoria selecionado foi assimilado pela unidade de auditoria como estratégico. Entretanto, nenhuma das ações estratégicas do INSS, previstas para o exercício de 2023, contou com ações estratégicas direcionadas ao objeto selecionado pela Unidade de Auditoria Interna. Em face dos padrões internacionais, a unidade de auditoria realizou papel legítimo de auditoria, com salvaguardas, pois orientou a gestão na resposta a riscos, mas sem apoiar as ações estratégicas da gestão.
Sintaxe conclusiva associada	Objeto de auditoria selecionado com base em riscos pela auditoria interna; se aproxima de auditoria tradicional; se afasta de ações estratégicas; não permite alcançar planejamento baseado em riscos; se afasta da visão de futuro da auditoria baseada em riscos; não permite alcançar objetivos estratégicos do INSS.

Fonte: Relatório Final de Auditoria Interna 2023 (INSS, 2023f)

Nota do autor: as três últimas categorias assinaladas na cor verde deste Quadro 12 reproduzem a análise crítica do mestrando e não necessariamente as da equipe da Audin presentes nos documentos consultados e por ela elaborados.

A partir da análise dos quadros que relacionaram o Plano Anual de Auditoria Interna do INSS 2023 e seus respectivos relatórios de auditoria, verificou-se que dos cinco trabalhos de auditoria selecionados pela Audin do INSS com base em riscos, apenas um se associou a ações estratégicas previstas pela autarquia no mesmo período, o que evidencia um distanciamento da ABR no sentido de fornecer suporte ao alcance de objetivos organizacionais. Em suma, tem-se quatro relatórios não aderentes (Quadros 8, 9, 11 e 12); e apenas um relatório aderente à ABR (Quadro 10), conforme a sintaxe conclusiva associada a cada um.

4.5 ENCADEAMENTOS DOS DADOS DO PAINT 2024

Apesar de não ter ocorrido a publicação de relatórios finais das auditorias previstas para o exercício 2024, foi realizado o encadeamento de dados dos documentos de planejamento estratégico do INSS e dos documentos de planejamento da Unidade de Auditoria Interna do INSS no exercício 2024. Esse exame apontou para a existência de um parcial alinhamento com os padrões internacionais e os normativos nacionais de auditoria interna do país.

Deste modo, o encadeamento de dados permitiu proceder à análise dos dados empíricos utilizados na preparação do mapa analítico que fornecesse a base para a elaboração PTT, dando consistência ao relato de experiência de seleção de objetos de auditoria pela Audin do INSS.

Assim como foi feito no tratamento dos dados relativos ao exercício 2023, essa preparação foi iniciada com a estruturação dos assuntos pertinentes ao conteúdo estudado, bem como na exploração de possíveis significados aplicados ao contexto de auditoria interna, conforme os domínios conexos já apontados nas seções anteriores.

Com isto, conseguiu-se identificar os tipos de auditoria encontrados nas práticas de auditoria do INSS, bem como os tipos de objetivos estabelecidos pelo INSS, de forma a tornar possível a compreensão da maneira pela qual a Audin do INSS planejou seus trabalhos no exercício 2024, conforme destacado no Quadro 5.

A lógica conceitual mostrou resultados considerados parcialmente congruentes com as melhores práticas internacionais e o atendimento aos normativos nacionais, que deram suporte ao INSS no alcance de seus objetivos, com base nos caminhos e destinos traçados pela autarquia em seu planejamento estratégico e planos de ação, principalmente àqueles

cujos objetos auditados foram originados de demanda centrada na seleção de riscos (destacados no Quadro 5). Houve, então, encadeamentos ligados aos oito objetos constantes dos PAINT 2024, em que cada caso gerou um relato de experiência, de acordo com a percepção do autor.

Conforme consta dos Quadros 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 e 20, foram criadas categorizações pelo autor que subsidiaram os oito objetos auditáveis que foram selecionados e examinados à luz da ABR, conforme o PAINT 2024, em um total de 12 que foram previstos e se encontram em andamento neste momento.

Quadro 13 – Relato de Experiência ligado a cada objeto de auditoria planejado com base na ABR

Paint 2024	
Objeto de auditoria: Contribuições abaixo do salário-mínimo.	
Categorização segundo a estrutura dos documentos consultados	Dados extraídos dos documentos consultados considerando o planejamento de trabalhos da Audin.
Objetivo da auditoria	Avaliar a efetividade do fluxo para complementação de contribuições abaixo do salário-mínimo
Síntese da conclusão da audin do INSS sobre o objeto no relatório de auditoria	Relatório de auditoria não publicado até a submissão do projeto de pesquisa, agora sob a forma desta dissertação.
Objetivo estratégico do INSS associado ao objeto de auditoria, pela interpretação da equipe de auditoria	Não houve menção ou associação do objeto de auditoria em função de objetivos estratégicos do INSS.
Objetivo estratégico como mencionado no planejamento estratégico	Não houve menção ou associação do objeto de auditoria em função de objetivos estratégicos do INSS.
Ações estratégicas do INSS vinculadas ao objetivo estratégico	Não foram identificadas ações estratégicas associadas do objeto de auditoria no plano anual de ações do INSS de 2024
Análise baseada no relato de experiência	O objeto de auditoria foi selecionado pela equipe de auditoria com base em riscos. Entretanto, nenhuma das ações estratégicas do INSS, previstas para o exercício de 2024, contou com ações estratégicas direcionadas ao objeto selecionado pela Unidade de Auditoria Interna. Em face dos padrões internacionais, o planejamento da Audin não se orientou por apoiar as ações estratégicas da gestão.
Sintaxe conclusiva associada	Objeto de auditoria selecionado com base em riscos pela auditoria interna; se aproxima de auditoria operacional; se afasta de ações estratégicas; não permite alcançar planejamento baseado em riscos; se afasta da visão de futuro da auditoria baseada em riscos; não permite alcançar objetivos estratégicos do INSS

Fonte: Plano Anual de Auditoria Interna do INSS 2024 (INSS, 2023a).

Nota do autor: as duas últimas categorias assinaladas na cor verde deste Quadro 13 reproduzem a análise crítica do mestrando e não necessariamente as da equipe da Audin presentes nos documentos consultados e por ela elaborados.

Quadro 14 – Relato de Experiência ligado a cada objeto de auditoria planejado com base na ABR

Objeto de auditoria: Benefícios do Regime Geral de Previdência Social (RGPS) e do Regime Próprio de Previdência Social dos servidores da União (RPPSU).	
Categorização segundo a estrutura dos documentos consultados	Dados extraídos dos documentos consultados considerando o planejamento de trabalhos da Audin.
Objetivo da auditoria	Avaliar a regularidade no pagamento de benefícios do Regime Geral de Previdência Social (RGPS) acumulados com benefícios do Regime Próprio de Previdência Social dos servidores da União (RPPSU)
Síntese da conclusão da audin do INSS sobre o objeto no relatório de auditoria	Relatório de auditoria não publicado até a submissão do projeto de pesquisa, agora sob a forma desta dissertação.
Objetivo estratégico do INSS associado ao objeto de auditoria, pela interpretação da equipe de auditoria	Não houve menção ou associação do objeto de auditoria em função de objetivos estratégicos do INSS.
Objetivo estratégico como mencionado no planejamento estratégico	Não houve menção ou associação direta do objeto de auditoria em função de objetivos estratégicos do INSS, entretanto, o planejamento estratégico do INSS prevê a abordagem acerca do objeto de maneira distinta do planejamento da Unidade de Auditoria Interna do INSS.
Ações estratégicas do INSS vinculadas ao objetivo estratégico	Não foram identificadas ações estratégicas associadas do objeto de auditoria no plano anual de ações do INSS de 2024.
Análise baseada no relato de experiência	O objeto de auditoria foi selecionado pela equipe de auditoria com base em riscos. Entretanto, nenhuma das ações estratégicas do INSS, previstas para o exercício de 2024, contou com ações estratégicas direcionadas ao objeto selecionado pela Unidade de Auditoria Interna. Em face dos padrões internacionais, o planejamento da Audin não se orientou por apoiar as ações estratégicas da gestão.
Sintaxe conclusiva associada	Objeto de auditoria selecionado com base em riscos pela auditoria interna; se aproxima de auditoria operacional; se afasta de ações estratégicas; não permite alcançar planejamento baseado em riscos; se afasta da visão de futuro da auditoria baseada em riscos; não permite alcançar objetivos estratégicos do INSS

Fonte: Plano Anual de Auditoria Interna do INSS 2024 (INSS, 2023a).

Nota do autor: as duas últimas categorias assinaladas na cor verde deste Quadro 14 reproduzem a análise crítica do mestrando e não necessariamente as da equipe da Audin presentes nos documentos consultados e por ela elaborados.

Quadro 15 – Relato de Experiência ligado a cada objeto de auditoria planejado com base na ABR

Objeto de auditoria: Benefícios de acordos internacionais.	
Categorização segundo a estrutura dos documentos consultados	Dados extraídos dos documentos consultados considerando o planejamento de trabalhos da Audin.

Objetivo da auditoria	Avaliar o processo de pagamento de benefícios de acordos internacionais
Síntese da conclusão da audin do INSS sobre o objeto no relatório de auditoria	Relatório de auditoria não publicado até a submissão do projeto de pesquisa, agora sob a forma de dissertação.
Objetivo estratégico do INSS associado ao objeto de auditoria, pela interpretação da equipe de auditoria	Não houve menção ou associação do objeto de auditoria em função de objetivos estratégicos do INSS
Objetivo estratégico como mencionado no planejamento estratégico	Não houve menção ou associação direta do objeto de auditoria em função de objetivos estratégicos do INSS
Ações estratégicas do INSS vinculadas ao objetivo estratégico	Não foram identificadas ações estratégicas associadas do objeto de auditoria no plano anual de ações do INSS de 2024
Análise baseada no relato de experiência	O objeto de auditoria foi selecionado pela equipe de auditoria com base em riscos. Entretanto, nenhuma das ações estratégicas do INSS, previstas para o exercício de 2024, contou com ações estratégicas direcionadas ao objeto selecionado pela Unidade de Auditoria Interna. Em face dos padrões internacionais, o planejamento da Audin não se orientou por apoiar as ações estratégicas da gestão.
Sintaxe conclusiva associada	Objeto de auditoria selecionado com base em riscos pela auditoria interna; se aproxima de auditoria operacional; se afasta de ações estratégicas; não permite alcançar planejamento baseado em riscos; se afasta da visão de futuro da auditoria baseada em riscos; não permite alcançar objetivos estratégicos do INSS

Fonte: Plano Anual de Auditoria Interna do INSS 2024 (INSS, 2023a).

Nota do autor: as duas últimas categorias assinaladas na cor verde deste Quadro 15 reproduzem a análise crítica do mestrando e não necessariamente as da equipe da Audin presentes nos documentos consultados e por ela elaborados

Quadro 16 – Relato de Experiência ligado a cada objeto de auditoria planejado com base na ABR

Objeto de auditoria: Rotinas administrativas referentes aos requerimentos relacionados a atividades de perícia médica.	
Categorização segundo a estrutura dos documentos consultados	Dados extraídos dos documentos consultados considerando o planejamento de trabalhos da Audin.
Objetivo da auditoria	Avaliar os procedimentos adotados pelo INSS em relação aos requerimentos relacionados a atividades de perícia médica
Síntese da conclusão da audin do INSS sobre o objeto no relatório de auditoria	Relatório de auditoria não publicado até a submissão do projeto de pesquisa, agora sob a forma de dissertação.
Objetivo estratégico do INSS associado ao objeto de auditoria, pela interpretação	Não houve menção ou associação do objeto de auditoria em função de objetivos estratégicos do INSS.

da equipe de auditoria	
Objetivo estratégico como mencionado no planejamento estratégico	Não houve menção ou associação direta do objeto de auditoria em função de objetivos estratégicos do INSS
Ações estratégicas do INSS vinculadas ao objetivo estratégico	Existe ação estratégica do INSS associada ao mesmo objeto de auditoria: Reduzir a idade média do estoque de processos de acerto pós-perícia médica, agilizando a concessão de benefícios por incapacidade temporária
Análise baseada no relato de experiência	O objeto de auditoria foi selecionado pela equipe de auditoria com base em riscos. É possível correlacionar, de maneira indireta, o objeto de auditoria a uma das ações estratégicas previstas pelo INSS no exercício 2024. Em face dos padrões internacionais, o planejamento da Audin se orientou por apoiar as ações estratégicas da gestão.
Sintaxe conclusiva associada	Objeto de auditoria selecionado com base em riscos pela auditoria interna; se aproxima de auditoria operacional; se aproxima de ações estratégicas; não permite alcançar planejamento baseado em riscos; se afasta da visão de futuro da auditoria baseada em riscos; não permite alcançar objetivos estratégicos do INSS

Fonte: Plano Anual de Auditoria Interna do INSS 2024 (INSS, 2023a).

Nota do autor: as duas últimas categorias assinaladas na cor verde deste Quadro 16 reproduzem a análise crítica do mestrando e não necessariamente as da equipe da Audin presentes nos documentos consultados e por ela elaborados.

Quadro 17 – Relato de Experiência ligado a cada objeto de auditoria planejado com base na ABR

Objeto de auditoria: Programa de Enfrentamento a Fila da Previdência Social – PEFPS.	
Categorização segundo a estrutura dos documentos consultados	Dados extraídos dos documentos consultados considerando o planejamento de trabalhos da Audin.
Objetivo da auditoria	Avaliar a efetividade do PEFPS e a qualidade das análises no âmbito do programa
Síntese da conclusão da audin do INSS sobre o objeto no relatório de auditoria	Relatório de auditoria não publicado até a submissão do projeto de pesquisa, agora sob a forma desta dissertação.
Objetivo estratégico do INSS associado ao objeto de auditoria, pela interpretação da equipe de auditoria	Não houve menção ou associação do objeto de auditoria em função de objetivos estratégicos do INSS.
Objetivo estratégico como mencionado no planejamento estratégico	Não houve menção ou associação direta do objeto de auditoria em função de objetivos estratégicos do INSS
Ações estratégicas do INSS vinculadas ao objetivo estratégico	Não foram identificadas ações estratégicas associadas do objeto de auditoria no plano anual de ações do INSS de 2024
Análise baseada no relato de experiência	O objeto de auditoria foi selecionado pela equipe de auditoria com base em riscos. Entretanto, nenhuma das ações estratégicas do INSS, previstas para o exercício de 2024, contou com ações estratégicas

	direcionadas ao objeto selecionado pela Unidade de Auditoria Interna. Em face dos padrões internacionais, o planejamento da Audin não se orientou por apoiar as ações estratégicas da gestão.
Sintaxe conclusiva associada	Objeto de auditoria selecionado com base em riscos pela auditoria interna; se aproxima de auditoria operacional; se afasta de ações estratégicas; não permite alcançar planejamento baseado em riscos; se afasta da visão de futuro da auditoria baseada em riscos; não permite alcançar objetivos estratégicos do INSS

Fonte: Plano Anual de Auditoria Interna do INSS 2024 (INSS, 2023a).

Nota do autor: as duas últimas categorias assinaladas na cor verde deste Quadro 17 reproduzem a análise crítica do mestrando e não necessariamente as da equipe da Audin presentes nos documentos consultados e por ela elaborados.

Quadro 18 – Relato de Experiência ligado a cada objeto de auditoria planejado com base na ABR

Objeto de auditoria: GCweb - Sistema de Gestão de Contratos	
Categorização segundo a estrutura dos documentos consultados	Dados extraídos dos documentos consultados considerando o planejamento de trabalhos da Audin.
Objetivo da auditoria	Avaliar a efetividade do sistema GCweb quanto à fiscalização de contratos administrativos
Síntese da conclusão da audin do INSS sobre o objeto no relatório de auditoria	Relatório de auditoria não publicado até a submissão do projeto de pesquisa, agora sob a forma de dissertação.
Objetivo estratégico do INSS associado ao objeto de auditoria, pela interpretação da equipe de auditoria	Não houve menção ou associação do objeto de auditoria em função de objetivos estratégicos do INSS.
Objetivo estratégico como mencionado no planejamento estratégico	Não houve menção ou associação direta do objeto de auditoria em função de objetivos estratégicos do INSS.
Ações estratégicas do INSS vinculadas ao objetivo estratégico	Não foram identificadas ações estratégicas associadas do objeto de auditoria no plano anual de ações do INSS de 2024
Análise baseada no relato de experiência	O objeto de auditoria foi selecionado pela equipe de auditoria com base em riscos. Entretanto, não há objetivo estratégico ou ações estratégicas do INSS, previstas para o exercício de 2024, com direcionamento ao objeto de gestão selecionado pela Unidade de Auditoria Interna. Em face dos padrões internacionais, o planejamento da Audin não se orientou por apoiar as ações estratégicas da gestão.
Sintaxe conclusiva associada	Objeto de auditoria selecionado com base em riscos pela auditoria interna; se aproxima de auditoria operacional; se afasta de ações estratégicas; não permite alcançar planejamento baseado em riscos; se afasta da visão de futuro da auditoria baseada em riscos; não permite alcançar objetivos estratégicos do INSS

Fonte: Plano Anual de Auditoria Interna do INSS 2024 (INSS, 2023a).

Nota do autor: as duas últimas categorias assinaladas na cor verde deste Quadro 18 reproduzem a análise crítica do mestrando e não necessariamente as da equipe da Audin presentes nos documentos consultados e por ela elaborados.

Quadro 19 – Relato de Experiência ligado a cada objeto de auditoria planejado com base na ABR

Objeto de auditoria: Gestão das Despesas Operacionais das Unidades	
Categorização segundo a estrutura dos documentos consultados	Dados extraídos dos documentos consultados considerando o planejamento de trabalhos da Audin.
Objetivo da auditoria	Avaliar o impacto decorrente da redução de pessoas nas unidades do INSS, em relação aos ativos e recursos públicos aplicados no funcionamento e manutenção dessas unidades
Síntese da conclusão da audin do INSS sobre o objeto no relatório de auditoria	Relatório de auditoria não publicado até a submissão do projeto de pesquisa, agora sob a forma de dissertação
Objetivo estratégico do INSS associado ao objeto de auditoria, pela interpretação da equipe de auditoria	Não houve menção ou associação do objeto de auditoria em função de objetivos estratégicos do INSS
Objetivo estratégico como mencionado no planejamento estratégico	Não houve menção ou associação direta do objeto de auditoria em função de objetivos estratégicos do INSS
Ações estratégicas do INSS vinculadas ao objetivo estratégico.	Não foram identificadas ações estratégicas associadas do objeto de auditoria no plano anual de ações do INSS de 2024
Análise baseada no relato de experiência	O objeto de auditoria foi selecionado pela equipe de auditoria com base em riscos. Entretanto, não há objetivo estratégico ou ações estratégicas do INSS, previstas para o exercício de 2024, com direcionamento ao objeto de gestão selecionado pela Unidade de Auditoria Interna. Em face dos padrões internacionais, o planejamento da Audin não se orientou por apoiar as ações estratégicas da gestão.
Sintaxe conclusiva associada	Objeto de auditoria selecionado com base em riscos pela auditoria interna; se aproxima de auditoria operacional; se afasta de ações estratégicas; não permite alcançar planejamento baseado em riscos; se afasta da visão de futuro da auditoria baseada em riscos; não permite alcançar objetivos estratégicos do INSS

Fonte: Plano Anual de Auditoria Interna do INSS 2024 (INSS, 2023a).

Nota do autor: as duas últimas categorias assinaladas na cor verde deste Quadro 19 reproduzem a análise crítica do mestrando e não necessariamente as da equipe da Audin presentes nos documentos consultados e por ela elaborados.

Quadro 20 – Relato de Experiência ligado a cada objeto de auditoria planejado com base na ABR

Objeto de auditoria: Privacidade e segurança da informação no INSS.	
Categorização segundo a estrutura dos documentos consultados	Dados extraídos dos documentos consultados considerando o planejamento de trabalhos da Audin.
Objetivo da auditoria	Avaliar a efetividade da gestão de proteção de dados pessoais no

	INSS
Síntese da conclusão da Audin do INSS sobre o objeto no relatório de auditoria	Relatório de auditoria não publicado até a submissão do projeto de pesquisa, agora sob a forma desta dissertação.
Objetivo estratégico do INSS associado ao objeto de auditoria, pela interpretação da equipe de auditoria	Não houve menção ou associação do objeto de auditoria em função de objetivos estratégicos do INSS
Objetivo estratégico como mencionado no planejamento estratégico	O objeto de auditoria guarda relação com o objetivo estratégico: Promover a segurança da informação
Ações estratégicas do INSS vinculadas ao objetivo estratégico.	O objeto de auditoria guarda relação com a ação estratégica: Adequar os sistemas corporativos às diretrizes da Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD
Análise baseada no relato de experiência	O objeto de auditoria foi selecionado pela equipe de auditoria com base em riscos. Entretanto, nenhuma das ações estratégicas do INSS, previstas para o exercício de 2024, contou com ações estratégicas direcionadas ao objeto selecionado pela Unidade de Auditoria Interna. Em face dos padrões internacionais, o planejamento da Audin não se orientou por apoiar as ações estratégicas da gestão.
Sintaxe conclusiva associada	Objeto de auditoria selecionado com base em riscos pela auditoria interna; se aproxima de auditoria operacional; se afasta de ações estratégicas; não permite alcançar planejamento baseado em riscos; se afasta da visão de futuro da auditoria baseada em riscos; não permite alcançar objetivos estratégicos do INSS

Fonte: Plano Anual de Auditoria Interna do INSS 2024 (INSS, 2023a).

Nota do autor: as duas últimas categorias assinaladas na cor verde deste Quadro 20 reproduzem a análise crítica do mestrando e não necessariamente as da equipe da Audin presentes nos documentos consultados e por ela elaborados.

A partir da análise dos quadros que avaliaram os objetos de auditoria presentes no Plano Anual de Auditoria Interna do INSS 2024, verificou-se que dos oito trabalhos de auditoria selecionados pela Audin do INSS com base em riscos, apenas um se associou a ações estratégicas previstas pela autarquia no mesmo período (Quadro 16), o que evidencia um maior distanciamento da ABR no sentido de fornecer suporte ao alcance de objetivos organizacionais. Neste contexto do PAINT 2024, não foram analisados relatórios finais sobre os respectivos objetos de auditoria, em face de não terem sido publicados até a etapa de coleta e análise de dados desta dissertação.

4.6 SUBSÍDIOS PARA A ELABORAÇÃO DE UM MAPA ANALÍTICO PRODUZIDO PELO RELATO DE CASO DE EXPERIÊNCIA

A partir da coleta e análise de dados, foi possível associá-los aos mapas cognitivo e analítico que integra o PTT ligado a esta dissertação (Apêndice A) e se articula com o relato de caso de experiência de seleção de objetos de auditoria pela Audin do INSS. Esse material foi fundamental para que se pudesse traçar o panorama conceitual usado na problematização da temática desta pesquisa, cabendo observar que os pressupostos da ABR estão presentes nos procedimentos de planejamento da Audin do INSS, sobretudo quando se atenta aos normativos expedidos pelos órgãos de controle interno do país e eles também se mostram congruentes com os padrões internacionais vigentes.

Porém, em termos de práticas, em contrapartida ao contexto inicial, as evidências empíricas reunidas nas seções 4.4 e 4.5 conduzem à afirmação de que há certo afastamento entre o planejamento da Audin e a implementação da visão de futuro da ABR, com a consequência de isto significar baixa maturidade e possibilidade de não apoiar integralmente o pretendido alcance da missão organizacional.

Em tais contextos, seja de afastamento ou de aproximação da ABR em sua visão de futuro associada ao alcance de objetivos e da missão organizacional, é possível discorrer sobre a identificação de diferentes fatores dissonantes no que se refere ao gerenciamento de riscos que impactam a função de auditoria interna do INSS. Além disso, torna-se necessário questionar se não seria necessário reforçar a conformidade com as normas nacionais e as melhores práticas internacionais de auditoria nesse contexto.

Os resultados obtidos levaram à compreensão do que aconteceu com as auditorias internas planejadas e as que foram efetivamente executadas com base na ABR, ou seja, àquelas constantes do PAINT 2023 e os respectivos relatórios finais de auditoria interna examinados, em número de apenas cinco objetos selecionados de um total de 12 encontrados no universo auditável. Da mesma forma, são procedentes as expectativas que resultam do exame do PAINT 2024, em que se antecipa haver oito objetos auditáveis com base na ABR, em um total de 12 previstos.

É plausível dizer que foram as possíveis demandas a serem atendidas pela Audin do INSS, por força de normativos internos ou solicitação de órgãos de defesa do Estado, a exemplo do TCU e CGU, que contribuíram para desfocar a atenção para o alcance de seus objetivos estratégicos, mesmo que ainda não tenha havido evidenciação empírica pela ausência de relatórios finais de auditoria interna que respaldem o que efetivamente foi executado no horizonte delineado no Mapa Estratégico 2024-2027.

Por fim, em face dos achados evidenciados, cabe a proposição de que o planejamento anual de trabalhos da Audin do INSS pudesse manter maior proximidade e integração com a missão e objetivos da autarquia, especialmente nos ciclos anuais de planejamento de ações, que corresponde ao que é projetado para que sejam colocadas em prática eventos concretos que implicarão riscos à alta gestão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa consistiu em evidenciar se há aderência entre o processo de seleção de objetos de auditoria pela Unidade de Auditoria Interna do INSS em congruência com a auditoria baseada em riscos, por meio de um relato de caso de experiência relacionado ao exame de planejamentos anuais e relatórios finais de auditoria interna. Através de uma análise documental, foram utilizados focos analíticos centralizados nos normativos e nas melhores práticas nacionais e internacionais dedicados à temática.

A partir da coleta e análise dos dados obtidos, foi possível concluir que existe alguma aderência com a metodologia ABR, não obstante ela ser parcial. Para tanto, cabe considerar que, dos doze relatórios finais que expressam o que foi executado conforme o estabelecido no PAINT 2023, sete não se mostraram aderentes à ABR. Dos cinco restantes, apenas um deles atendeu inteiramente aos requisitos traçados na análise conforme consta de tais relatórios finais de auditoria consultados pelo autor deste trabalho.

Estes dados do PAINT 2023 *versus* a análise dos relatórios finais correspondem a esse ano fiscal, que ajudam a projetar o que se pode esperar do exame do PAINT 2024. Em ambos os períodos aponta-se a existência de 61 ações estratégicas previstas pelo INSS, o que leva a se argumentar que é preciso avaliar a razão pela qual há distanciamento da visão de futuro da organização conforme preconiza a aplicação da ABR e a necessidade de verificar como isto converge (ou não) para as boas práticas desta área de conhecimento e atividade profissional.

O primeiro objetivo específico dessa pesquisa tratou de caracterizar a abordagem adotada nos planejamentos anuais de auditoria interna e sua relação com a auditoria baseada em riscos por parte da Unidade de Auditoria Interna do INSS, como fundamento de um relato de caso de experiência, o que se fez mediante a análise do material consultado. Assim, foi feita uma análise da associação entre mapas estratégicos, planejamento estratégico e planos anuais de auditoria interna, previstos nos PAINTs de 2023 e 2024, juntamente com os relatórios finais de auditoria de 2023. Nesse sentido, sabe-se que a Unidade de Auditoria Interna do INSS está alinhada como os pressupostos dos referenciais técnicos de que procedem os documentos examinados e a necessidade de guardar alguma proximidade com a ABR, visando ao alcance de objetivos estratégicos da autarquia, ao mesmo tempo que precisa também atender às demandas da alta gestão do INSS, bem como às determinações de órgãos de defesa do Estado.

O segundo objetivo específico visou a examinar os relatórios finais de auditoria interna em busca de evidências de que há aderência entre o processo de seleção de objetos de auditoria pela Unidade de Auditoria Interna do INSS e a ABR. Como fundamento deste relato de caso de experiência, conforme já referido, realizou-se a análise dos relatórios de auditoria concluídos e publicados no exercício 2023, enquanto se fez a compilação de seus resultados frente aos objetivos estratégicos da autarquia.

O conteúdo consultado para o alcance deste segundo objetivo permitiu a montagem de uma série de demonstrativos em que não só se considerou os trabalhos realizados pelas equipes de auditoria responsáveis pelos documentos da Audin, mas também se estabeleceu categorizações que foram criadas pelo autor, que as utilizou no exame de cada um dos cinco objetos auditáveis com base em riscos, sendo estes os encontrados no recorte dos que estavam devidamente alinhados com o PAINT 2023 e os respectivos Relatórios Finais de Auditoria Interna do INSS – 2023. Por conseguinte, sete trabalhos de auditoria com base em riscos planejados no período 2023 se afastaram dos requisitos traçado na análise, como já foi referido, sabendo-se que eles visaram atender ao que se chama obrigação normativa. Esse quantitativo se mostrou bem superior aos trabalhos selecionados com base em riscos.

Os encadeamentos dos dados dos documentos de planejamento estratégico do INSS, dos documentos de planejamento e relatórios finais da Unidade de Auditoria Interna do INSS mostram esse resultado. Como se verificou na análise, a Unidade de Auditoria Interna do INSS realizou auditorias sobre outros diferentes objetos, em função de solicitações oriundas de diferentes demandantes, dentre ele a própria alta gestão do INSS, do Tribunal de Contas da União, do Poder Judiciário ou da Controladoria-Geral da União.

Por sua vez, o terceiro objetivo específico desta pesquisa corrobora as evidências empíricas extraídas dos planejamentos anuais e dos relatórios resultados finais de auditoria interna concatenadas com a seleção dos objetos auditáveis em face da aplicação da ABR pela Unidade de Auditoria Interna do INSS. Assim sendo, merece destaque os cinco relatórios finais de 2023, dentre eles, em especial o foco dado ao único caso em que se obteve o total alcance do uso desse instrumento, constatado no trabalho de auditoria incidente sobre o processo de acerto pós-perícia médica do benefício por incapacidade. Foi vista a sua excepcionalidade por ser àquele que se mostrou inteiramente aderente ao plano anual de auditoria e à ação estratégica do INSS sobre o mesmo tema e, consequentemente, à ABR.

Portanto, em face do que se fez na pesquisa, pode-se dizer que se conseguiu atingir seus objetivos, cujo cerne se concentrou na experiência de seleção de objetos de auditoria do INSS e na verificação de sua adequação frente às boas práticas internacionais e normativos nacionais de auditoria interna. Os dados obtidos foram, então, transpostos para o PTT, no qual se apresentou a elaboração de dois mapas um cognitivo e outro analítico em que se procurou estabelecer a compreensão dos resultados a que se chegou e mostrar de forma simples a perspectiva dos trabalhos de auditoria interna do INSS em face dos pressupostos da ABR, suas dificuldades e acertos encontrados em sua implementação.

Do ponto de vista de seus desdobramentos, a presente pesquisa reforçou os fundamentos da auditoria baseada em risco, amplamente consagrados na literatura relacionada. Porém, trouxe à tona o fato de que a proposta de adesão aos princípios da ABR em normativos e melhores práticas, nacionais e internacionais, por si só, não assegura que as unidades de auditoria interna governamentais, de fato, incorporem a ABR em seus trabalhos de auditoria, especialmente os que se inserem no planejamento anual e sua efetiva execução, a exemplo do caso da Audin do INSS.

A Unidade de Auditoria Interna do INSS, apesar de estar inserida em um contexto normativo que pontua e reitera a necessidade da adesão à ABR, mesmo no próprio Estatuto interno e em melhores práticas internacionais, ainda requer que haja maior alinhamento com os fundamentos atinentes à temática de auditoria baseada em riscos, o que enseja a necessidade de melhor consolidação e posicionamento por parte de sua gestão.

Sendo assim, um dos importantes desdobramentos dessa pesquisa implica ter levantado a necessidade de consolidação dos fundamentos estruturantes da auditoria baseada em riscos, com certa brevidade para que aconteça a devida aplicação de seu instrumental técnico específico, a exemplo de matrizes de riscos, modelos de relatórios e jargões técnicos presentes nas documentações dos trabalhos de auditoria. Dessa forma, espera-se que se possa apontar para o futuro da organização, de maneira preditiva, disciplinada e centrada em riscos.

A abordagem feita neste estudo identificou uma lacuna significativa em relação ao alcance da visão de futuro promovida pela ABR, tendo em vista o exame deste caso concreto, referido ao setor público e, em especial ao caso do INSS. O exercício que se realizou sugere que este pode ser o caminho pelos qual as unidades de auditoria interna podem materializar a visão de futuro da ABR nos seus trabalhos de planejamento e auxiliar a gestão no alcance de objetivos de curto, médio e longo prazos.

Trata-se não só de enfocar os planos anuais e a maneira como são executados, de natureza tática, e sim de fazer com que não se distanciem tanto do que está previsto nos objetivos estratégicos da organização, tal como se encontrou no caso INSS.

Certamente, surgem outros problemas originados desta proposta, sendo um deles o descompasso temporal, tendo em vista o momento em que a gestão e a Unidade de Auditoria Interna do INSS planejam seus trabalhos. Acredita-se que, com um melhor respaldo metodológico de planejamento com base em riscos, as unidades de auditoria interna governamentais, a exemplo da do INSS, possam ser mais assertivas na seleção de objetos de auditoria com um olhar de futuro, visando superar esse problema de temporalidade.

Deste modo, o presente trabalho traz à tona a consagrada metáfora de “dirigir o carro olhando pelo retrovisor”, amplamente associada aos trabalhos de auditoria. Isto reforça a necessidade e possibilidade de ajustes no procedimento de planejamento de auditoria, de modo a não desviar o olhar que deve estar direcionado para o futuro organizacional, a exemplo do que acontece no estudo do INSS.

Há uma realidade concreta sugestiva de que, apesar de normas e diretrizes de auditoria no setor público estarem alinhadas ao objetivo da auditoria que visa a suportar o alcance de objetivos organizacionais com base em riscos, não se pode ignorar o evidente descompasso entre o planejamento estratégico do INSS, o planejamento de trabalhos de sua unidade de auditoria interna e os respectivos relatórios finais de auditoria. Apesar da importância dos aspectos de legalidade atinente às atividades de servidores públicos, a ABR preconiza uma abordagem descentralizada da conformidade transacional para posicionar a atividade de auditoria de forma mais preditiva e decisiva, mais centrada no desafio do caminhar para o futuro organizacional e menos em relação à conveniência de avaliar conformidade de fatos passados.

Como limitações, apesar de esta pesquisa ter problematizado sobre os fundamentos da ABR aplicados à Unidade de Auditoria Interna do INSS, uma das mais relevantes autarquias públicas brasileiras, deve-se reconhecer que esse recorte poderia ter alcançado outras unidades de auditoria interna. Portanto, não se desenvolveu um diagnóstico da aplicação da ABR na esfera do Poder Executivo Federal do Brasil. Também não foi observada uma série histórica do processo de seleção de objetos de auditoria, já que o relato de experiência se concentrou na conjugação do PAINT 2023 (e seus correspondentes relatórios desse exercício fiscal), além da projeção referente ao PAINT 2024.

Este desenho de pesquisa requer uma análise de uma série histórica mais alongada do processo de seleção de objetos de auditoria, cujo estudo conte com uma parametrização mais tangível do olhar de futuro da ABR. Uma proposta de temporalidade estruturada talvez permita maior tempestividade do planejamento de trabalhos de auditoria, de modo a auxiliar gestores públicos a atingirem seus objetivos, precavendo-se de riscos sistematizados pela atividade de auditoria.

Por fim, em face do atingimento de seus objetivos, a presente pesquisa demonstrou a necessidade de maior adesão dos fundamentos da ABR aos trabalhos da Unidade de Auditoria Interna do INSS. Esse resultado serviu de base para a formulação do PTT decorrente desta dissertação (Apêndice A), com o qual se espera contribuir para o trabalho realizado pela Unidade de Auditoria Interna do INSS e demais unidades interessadas em selecionar objetos de auditoria com maior focalização na ABR e seu olhar para o futuro.

REFERÊNCIAS

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

AREOSA, J. O risco nas ciências sociais: uma visão crítica ao paradigma dominante. **Revista Angolana de Sociologia**, n. 5 e 6, p. 11-33, jun./dez. 2010.

AHMED, J. U. Documentary Research Method: New Dimensions. **Indus Journal of Management & Social Sciences**, v. 4, n. 1, p. 1-14, Spring 2010.

ALEXANDRE, A. F. A dinâmica da sociedade de risco segundo Antony Giddens e Ulrich Beck. **Geosul**, v. 15, n. 30, p. 150-167, jul./dez. 2000.

ALMEIDA, J. M. A. **A Auditoria operacional**: a contribuição para efetividade das políticas públicas relatada em casos práticos do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco. 2024. Dissertação (Mestrado Profissional em Ciências Políticas) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2024.

ANDERSON, D. R.; SWEENEY, D. J.; WILLIAMS, T. A. **Estatística Aplicada à administração e economia**. 2ª edição. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

AREND, D. J.; ZONATTO, V. C. S.; KAPPEL, R. S.; FURLANETO, C. C. Gerenciamento de riscos corporativos em empresa de transporte de containers do modal rodoviário: Um Estudo de Caso Sob a Perspectiva do Alinhamento Estratégico. **ConTexto - Contabilidade em Texto**, v. 17, n. 37, p. 32-47, set./dez. 2017.

ATTIE, W. **Auditoria interna**. – 2. ed. – 4. reimp. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Auditoria**: conceitos e aplicações. 6 ed. São Paulo. Atlas, 2011.

BALDISSERA, J. G.; GOULARTE, J. L. L. Planejamento do Órgão de Controle Interno com a Metodologia de Auditoria baseada em Riscos (ABR). **RAGC**, v. 7, n. 29, p. 121-137. 2019.

BECK, U. **Sociedade de risco**: rumo a outra modernidade. Tradução: Sebastião Nascimento. 1ª ed. São Paulo: Editora 34, 2011.

BERGENTHAL, V. G. **Balanced Scorecard no Instituto Nacional do Seguro Social**: uma análise segundo a percepção dos servidores da linha de frente. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Públicas) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2012.

BRASIL. Instituto Nacional do Seguro Social. **Resolução CEGOV/INSS nº 33, de 21 de setembro de 2023**. Brasília, INSS, 2023.

_____. Instituto Nacional do Seguro Social. **Resolução CEGOV/INSS nº 20, de 20 de maio de 2022**. Brasília, INSS, 2022.

_____. **Instrução Normativa nº 5**, de 27 de agosto de 2021. Dispõe sobre o Plano Anual de Auditoria Interna, sobre o Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna e sobre o parecer sobre a prestação de contas da entidade das unidades de auditoria interna governamental sujeitas à supervisão técnica do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal. Brasília: Secretaria Federal de Controle Interno, 2021a.

_____. Tribunal de Contas da União. **Índice de Governança e Gestão Pública – Ciclo 2021**. Brasília, DF:TCU, 2021b. Disponível em: iesgo.tcu.gov.br/wp-content/uploads/sites/12/igg2021/arquivos/Relatorio-consolidador-IGG2021-equipe.pdf. Acesso em: 18 ago.2024.

_____. Tribunal de Contas da União. **Manual de auditoria operacional** / Tribunal de Contas da União. 4ª. ed. Brasília: TCU, Secretaria-Geral de Controle Externo (Segecex), 2020a.

_____. Instituto Nacional do Seguro Social. **Manual de auditoria**. Auditoria-Geral do INSS. Brasília, INSS, 2020b.

_____. Instituto Nacional do Seguro Social. **Resolução nº 5/CEGOV/INSS, de 28 de maio de 2020**. Brasília, INSS, 2020c.

_____. Controladoria-Geral da União. **Instrução Normativa nº 09**, de 09 de outubro de 2018. Brasília: CGU, 2018a.

_____. Controladoria-Geral da União. **Instrução Normativa nº 05**, de 27 de agosto de 2021. Brasília: CGU, 2018b.

_____. Controladoria-Geral da União. **Instrução Normativa nº 03**, de 09 de junho de 2017. Brasília: CGU, 2017.

_____. **Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal**. Brasília: CGU, 2017a.

_____. **Instrução Normativa nº 3**, de 09 de Junho de 2017 – Alterada. Brasília: CGU, 2017b.

_____. Ministério do Planejamento (MP); Controladoria Geral da União (CGU). **Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 01/2016**. Brasília: Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão, Controladoria Geral da União, 2016.

_____. **Lei nº 12.527**, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 18 nov. 2011.

_____. Instituto Nacional do Seguro Social. **Resolução nº 71/INSS/PRES, de 20 de outubro de 2009**. Brasília, INSS, 2009.

_____. **Decreto nº 3.591**, de 06 de setembro de 2000. Brasília: Diário Oficial da União, 07 set. 2000. Seção 1, p. 1.

_____. **Decreto nº 3.081**, de 10 de junho de 1999. Brasília, Diário Oficial da União, 11 jun. 1999, Seção 1, p. 11.

BRILHANTE, O. M.; CALDAS, L. Q. A. **Gestão e avaliação de risco em saúde ambiental**. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 1999. 155 p.

CAPALO LUÍS, N. C. **Gestão de risco na atividade bancária: riscos financeiros**. Dissertação (Mestrado) – Instituto Superior de Gestão, Lisboa, 2020.

CASARIN, S. T, PORTO, A. R. Relato de Experiência e Estudo de Caso: algumas considerações. **J. Nurs. Health**, v. 11, n. 2, V. 11, n. 2021;11(2):e2111221998.

CASTRO, D. P. **Auditoria, Contabilidade e Controle Interno no Setor Público**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

_____. **Auditoria, Contabilidade e Controle Interno no Setor Público**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CFC. CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução CFC nº 986/03**: Aprova a NBC TI 01 – Da Auditoria Interna. Brasília, DF, 2003.

CHAVES, R. S. **Auditoria e controladoria no setor público: fortalecimento dos controles internos – com jurisprudência do TCU**. 2ª ed. Curitiba: Juruá, 2011.

COETZEE, P.; LUBBE, D. Improving the Efficiency and Effectiveness of Risk-Based Internal Audit Engagements. **International Journal of Auditing**, v. 18, n. 2, p. 115-125, 2014.

CORRAR, L. J.; THEÓPHILO, C. R. **Pesquisa Operacional para decisão em contabilidade e administração: Contabilometria**. 2ª edição. São Paulo, Atlas, 2014.

COSO. COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **COSO Enterprise Risk Management - Integrated Framework: Executive Summary**. Jersey City: AICPA, 2007.

CREPALDI, S. A. **Auditoria Contábil: Teoria e Prática**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DALTRO, M. R.; FARIA, A. A.. Relato de experiência: Uma narrativa científica na pós-modernidade. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, [S. l.], v. 19, n. 1, p. 223–237, 2019.

DE CICCIO, F. **Auditoria Baseada em Riscos – Como implementar a ABR nas organizações: uma abordagem inovadora**. São Paulo: Risk Tecnologia, 2007.

DIXON, R. A.; LAMMI, M. Cognitive Mapping Techniques: Implications for Research in Engineering and Technology Education. **Journal of Technology Education**, v. 25, n. 2, p. 2-17, 2014.

DJASSI, T. S.; LIMA, A. O.; SANTOS, R. C.; A. M. R. Análise dos Relatórios de Auditoria do Tribunal de Contas de Guiné-Bissau das Empresas Públicas e Sociedades de

Economia Mista. **Administração de Empresas em Revista**, [S.l.], v. 2, n. 24, p. 512 - 547, jun. 2021

ELLERY JUNIOR, R. G.; BUGARIN, M. N. S. Previdência social e bem estar no Brasil. **Revista Brasileira de Economia**, v. 57, n. 1, p. 27–57, jan. 2003.

FAGUNDES, B. B. **Relatórios de auditoria interna governamental: uma análise da implementação do Manual de Orientações Técnicas da Controladoria-Geral da União**. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Gestão Pública), Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2022.

FALBO, R. N.; KELLER, R. J. Sociedade de risco: avanços e limites da teoria de Ulrich Beck / Risk society: advances and limits of Ulrich Beck's theory. **Revista Quaestio Iuris**, [S. l.], v. 8, n. 03, p. 1992–2015, 2015.

FRANCO, H.; MARRA, E. **Auditoria contábil**. São Paulo: Atlas, 2000.

FRIAS, R. P. C. **A efetividade da auditoria interna: um estudo a partir do posicionamento de auditores e gestores de uma instituição federal de ensino de Pernambuco**. 2021. Dissertação (Mestrado em Gestão, Inovação e Consumo) - Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru, 2021.

FUSCO, C. C. A. **Atividade de auditoria interna governamental baseada em riscos: análise da institucionalização na área pública**. Dissertação (Programa de Mestrado em Administração Pública) - Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2023.

GARCIA, M. H. C. **A importância da auditoria interna nas universidades federais brasileiras**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis). Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2023

GIDDENS, A. **As Consequências da Modernidade**. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1991.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRIFFITHS, P. **Risk-based auditing**. London: Gower Publishing Limited, 2005.

IIA. INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. **International Professional Practices Framework (IPPF) - International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing: 2200 - Purpose, Authority, and Responsibility**. Altamonte Springs, FL: IIA, 2018.

_____. **Declaração de Posicionamento do IIA: As três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controle**. IIA, 2013. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/xmlui/bitstream/handle/1/74060/As_tres_linhas_de_defesa_Declaracao_de_Posicionamento.pdf?sequence=1&isAllowed=y Acesso em: 24 jul. 2024.

_____. **Declaração de Posicionamento do IIA: O Papel da Auditoria Interna no Gerenciamento de Riscos Corporativos**. Florida: IIA, 2009. Disponível em: [declarao-de-pos-ippf-00000001-21052018101250.pdf\(iiabrasil.org.br\)](https://repositorio.cgu.gov.br/xmlui/bitstream/handle/1/74060/declarao-de-pos-ippf-00000001-21052018101250.pdf(iiabrasil.org.br)) Acesso em: 24 jul. 2024.

INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL. Auditoria-Geral. **Plano Anual de Auditoria Interna**. Exercício 2023. Brasília: INSS, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/inss/pt-br/acesso-a-informacao/auditoria/PAINT2023detalhamentoFINAL3.pdf>. Acesso em: 06 out 2024.

_____. Auditoria-Geral. **Plano Anual de Auditoria Interna**. Exercício 2024. Brasília: INSS, 2023a. Disponível em: https://www.gov.br/inss/pt-br/acesso-a-informacao/auditoria/copy_of_PAINT2024Diagramado.pdf. Acesso em: 06 out 2024.

_____. Auditoria-Geral. **Relatório de Avaliação**: Processo de reativação de benefícios cessados. Exercício 2023. Brasília: INSS, 2023b. Disponível em: <https://www.gov.br/inss/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/relatorios/relatorio-de-avaliacao-2023-processo-de-reativacao-de-beneficios-cessados.pdf>. Acesso em: 10 out 2024.

_____. Auditoria-Geral. **Relatório de Avaliação**: Gestão da fila de requerimentos de manutenção de benefícios. Exercício 2023. Brasília: INSS, 2023c. Disponível em : https://www.gov.br/inss/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/relatorios/relatorio_de_avaliacao_2023_gestao_da_fila_de_req_uerimentos_de_manutencao_de_beneficios_comprimido.pdf. Acesso em: 10 out 2024.

_____. Auditoria-Geral. **Relatório de Avaliação**: Processo de acerto pós-perícia do benefício auxílio por incapacidade temporária. Exercício 2023. Brasília: INSS, 2023d. Disponível em: https://www.gov.br/inss/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/relatorios/Relatorio_de_Avaliacao_2023_Acerto_Pos_Pericia_Comprimido.pdf. Acesso em: 10 out 2024.

_____. Auditoria-Geral. **Relatório de Avaliação**: Fluxo de consultas técnicas entre as áreas do reconhecimento de direitos. Exercício 2023. Brasília: INSS, 2023e. Disponível em: https://www.gov.br/inss/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/relatorios/Relatorio_de_Avaliacao_2023_Fluxo_de_Consultas_Tecnicas_RD_Comprimido.pdf. Acesso em: 10 out 2024.

_____. Auditoria-Geral. **Relatório de Avaliação**: Processo de gestão de Restos a Pagar no INSS. Exercício 2023. Brasília: INSS, 2023f. Disponível em: <https://www.gov.br/inss/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/relatorios/relatorio-de-avaliacao-2023-gestao-de-restos-a-pagar-diagramado.pdf>. Acesso em: 10 out 2024.

KRIPKA, R. M. L.; SCHELLER, M.; BONOTTO, D. L. Pesquisa Documental: considerações sobre conceitos e características na Pesquisa Qualitativa. **CIAIQ2015**, v. 2, p. 243-247, 2015.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LIMA FILHO, I. S. **Implantação da gestão de riscos em uma instituição federal de ensino superior**: uma abordagem apreciativa. Dissertação. Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, Recife, 2019

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. **A pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MACHADO, C. T.; CARVALHO, A. A. Os efeitos dos mapas conceituais na aprendizagem dos estudantes universitários. **ETD - Educação Temática Digital**, v. 21, n. 1, p. 259–277, 2019.

MACHADO, T. A.; CARNEIRO, R. A auditoria baseada em riscos no controle interno da administração pública brasileira. **Revista do TCU**, v. 153, p. 84-110, 2024.

MAEYAMA, M. A.; CUTOLO, L. R. A.; CHAVES, M. V.; BARNI, R. D. S. Projeto Sérgio Arouca: relato de experiência. **Revista Brasileira de Educação Médica**, v. 42, p. 47-56, 2018.

MELGES, F.; CALARGE, T. C. C.; BENINI, É. G.; PACHECO, A. P. C. The New Precarization of Work: a Conceptual Map. **Organizações & Sociedade**, v. 29, n. 103, p. 638–666, out. 2022.

MENUZZI, E. M. **Estratégia e política pública na previdência social: gestão estratégica do Instituto Nacional do Seguro Social**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Administração Pública Contemporânea) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

MORAES, R. Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva. **Ciência & Educação**, v. 9, n. 2, p. 191-210, 2003.

MOURA, C. A. S.; MEURER, R. M.; LARA, F. L.; VOESE, S. B.; PEREIRA, M. W. G. Custos Ocultos: Uma análise a partir de Relatórios Anuais de Atividades de Auditoria Interna de uma Instituição Federal de Ensino Superior. In: Congresso Brasileiro De Custos – ABC, Curitiba, 2019. [...Anais...]

MUSSI, R. F. F.; FLORES, F. F.; ALMEIDA, C. B. Pressupostos para a elaboração de relato de experiência como conhecimento científico. **Práx. Educ.**, v. 17, n. 48, p. 60-77, out. 2021

NOBRE, F. C., CORRÊA, D. A.; NEPOMUCENO, L. H.; NOBRE, L. H. N.; SOUSA, A. D.; SIQUEIRA, V. A amostragem na pesquisa de natureza científica em um campo multiparadigmático: peculiaridades do método qualitativo. **Revista Espacios**, v. 38, n. 22, p. 13, 2017.

NOCH, M. Y.; SONJAYA, Y. Leveraging Governmental Auditing for Strategic Decision-Making and Policy Evaluation. **Advances in Managerial Auditing Research**, v. 2, n. 1, p. 31-50, jan. 2024.

NUNES, N. T. S.; MOTA, S. C.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. A produção científica brasileira sobre gestão de riscos no setor público: uma análise bibliométrica. **Revista do Serviço Público**, v. 71, n. 4, p. 11-33, jun./dez. 2020.

OLIVEIRA, V. G.; ABIB, G. Risco na administração pública: uma revisão sistemática focada em uma agenda de pesquisas futuras. **Revista de Administração Pública**, v. 57, n. 6, p. e2022-0419, dez. 2023.

OLIVEIRA, R. R. Investigação Apreciativa e o papel exercido pela controladoria nas organizações públicas em um contexto de *accountability*. In: VII Encontro de Administração Pública e Governança. VII EnAPG, São Paulo, nov. 2016. [...Anais...]

OLIVEIRA, R. R.; LIMA FILHO, I. S. Estratégia de intervenção ligada à implantação da gestão de riscos em uma universidade pública: Relatos de um trabalho institucional positivo. **Revista Capital Científico**, v. 19, n. 3, p. 73-84, jul/set 2021.

PONTES, A. P. F. S.; CASTRO NETO, M.; PEREIRA, A. M. Regulamentação do produto técnico e tecnológico: a experiência de um programa de pós-graduação em educação. **Revista Caminhos em Linguística Aplicada**, v. 30, n. 3, p. 116-137, 1º sem. 2024.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAMAMOORTI, S. **Internal Auditing**: History, Evolution, and Prospects. The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Florida, 2003.

RIBEIRO, R. A. A atuação da auditoria interna governamental na nova lei federal Brasileira de licitações (Lei nº 14.133/2021). **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 06, Ed. 09, v. 07, p. 55-77, setembro 2021.

RODRIGUES, J. C.; SANTOS, T. M.; NIYAMA, J. K.; SOUZA, A. As ações da auditoria interna da Universidade de Brasília após a instrução normativa nº 3/2017 da Controladoria-Geral da União. **Revista Controle-Doutrina e Artigos**, v. 18, n. 2, p. 109-132, 2020.

RODRIGUES, M. Â. C. P. **A importância do relatório de auditoria na análise e concessão de crédito às PME portuguesas**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Administração) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Coimbra, 2022.

RODRIGUES, R. C. Métodos adotados na Administração Pública para elaborar Matrizes de Risco. **RAGC**, v. 7, n. 30, 2019.

RUSSO, R. Gerenciamento de riscos e tomada de decisão: uma abordagem multidisciplinar e crítica dos processos atuais. In: Seminário Internacional de Gestão de Projetos do Project Management Institute, 9º, 2009, São Paulo. [...Anais...]

SANTOS, M. J. A. Auditoria de Gestão de Riscos: o novo olhar do Tribunal de Contas da União. **RAGC**, v. 6, n. 22, p. 99-113, 2018.

SILVA, B. J. P. **Proposta de modelo de gestão de riscos para uma IFES visando a realização de auditoria baseada em riscos**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Gestão de Processos Institucionais. Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN. Natal, RN, 2015.

SILVA, M. D. R.; CUNHA, T. M.; AMORIM, T. N. G.; SANTOS, A. M. Competências do auditor no setor público. **Connexio**, v. 7, n. 2, p. 56-72, 2018.

SILVA, J. S.; CARNEIRO, A. **Auditoria Baseada em Riscos em Entidades Públicas**. In: I Mostra Online de Estudos Empresariais, 2020, Itabaiana. Mostra de Iniciação Científica. Itabaiana: Universidade Federal de Sergipe, 2020. p. 38-51.

SILVA, D. A.; SILVA, J. A.; ALVES, G. F.; SANTOS, C. D. Gestão de riscos no setor público: revisão bibliométrica e proposta de agenda de pesquisa. **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 4, p. 824-854, dez. 2021.

SMOLENAARS, C. C. O sistema de governança do INSS e a responsabilidade do servidor gestor por atraso na concessão de benefícios. **Revista FAPAD - Revista da Faculdade Pan-Americana de Administração e Direito**, v. 2, n. 00, p. e070, 2022.

SOLTOVSKI, R.; RESENDE, L. M. M.; PONTES, J.; YOSHINO, R. T.; SILVA, L. B. P. Um estudo quantitativo sobre os riscos da indústria 4.0 no contexto industrial: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, [S. l.], v. 17, n. 3, p. 165–191, 2020.

SOUSA, N. G.; COSTA, A. J. B. Auditoria Governamental Brasileira: Aderência ao Framework do The Institute of Internal Auditors. **Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI**, v. 6, n. 1, p. 56-71, 2019.

SOUSA, G. A.; MOREIRA, J. V. C.. Capacitação do Profissional que atua na Auditoria Interna em Bancos Públicos Federais: uma Análise do Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna no período entre 2015 e 2017. In: IX Congresso Nacional de Administração e Contabilidade-AdCont 2018, Rio de Janeiro, 2018. [...Anais...]

SPOSATI, A. Descaminhos da seguridade social e desproteção social no Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 23, n. 7, p. 2315–2325, jul. 2018.

SWAN, J. Using cognitive mapping in management research: Decisions about technical innovation. **British Journal of Management**, v. 8, n. 2, p. 183-198, 1997.

TORRIANI, A. M. **O impacto da adoção de um plano de ação pelo INSS**. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2013.

VASCONCELOS, Y. L.; ARAÚJO, R. H. M. Emprego da técnica de mapas conceituais em disciplinas de contabilidade com abordagem gerencial. **Revista Ambiente Contábil - Universidade Federal do Rio Grande do Norte**, v. 9, n. 1, p. 117–143, 2017.

ZANIRATO, S. H.; RAMIRES, J. Z. S.; AMICCI, A. G. N.; ZULIMAR, M. R.; RIBEIRO, W. C. Sentidos do risco: interpretações teóricas. **Biblio 3W, Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales**, v. XIII, n. 785, 25 de mayo de 2008.

ZONATTO, V. C. S.; BEUREN, I. M. Evidenciação das características básicas recomendadas pelo COSO (2004) para a gestão de riscos em ambientes de controle no

relatório da administração de empresas brasileiras com ADRs. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 10, n. 1, p. 77-98, 2012.

_____. Categorias de Riscos Evidenciados nos Relatórios da Administração de Empresas Brasileiras com ADRs. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 12, n. 35, p. 141-155, abr./jun, 2010.

**APÊNDICE A: MAPAS ANALÍTICOS DA SELEÇÃO DE OBJETOS DE
AUDITORIA EM UMA UNIDADE DE AUDITORIA INTERNA DO PODER
EXECUTIVO FEDERAL: UM RELATO TÉCNICO**