

GESTÃO E TECNOLOGIA PARA IMPLEMENTAÇÃO DE CONTROLES INTERNOS NAS POLÍCIAS MILITARES: DESAFIOS, OPORTUNIDADES E PERSPECTIVAS PARA A MELHORIA DA SEGURANÇA PÚBLICA.

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.349112612014>

Erika Josiani Ossuci

Mestre em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente
– PGDRA/UFRO. Tenente Coronel PMRO.

Audarzean Santana da Silva

Doutor em Ciências Políticas/UFGRS-Faculdade Católica RO.
Juiz de Direito do Poder Judiciário/RO.

Fabício Moraes de Almeida

Doutor em Física/UFC com pós-doutorado. Professor do PGDRA/UFRO.

RESUMO: O capítulo de livro analisa criticamente a implementação de controles internos nas Polícias Militares do Brasil, considerando aspectos legais, administrativos e culturais. A partir de uma revisão teórica e de estudos de caso, são apresentados os principais desafios enfrentados, bem como as oportunidades de melhoria na governança e na eficiência das instituições policiais. O estudo destaca a importância da auditoria interna, da ouvidoria e da gestão de riscos como ferramentas essenciais para garantir a transparência, a legalidade e a efetividade das ações policiais.

PALAVRAS-CHAVE: controle interno; segurança pública; auditoria; governança; Polícias Militares.

Management and Technology for the Implementation of Internal Controls in Military Police: Challenges, Opportunities, and Perspectives for Improving Public Security

ABSTRACT: This article critically analyzes the implementation of internal controls within the Military Police forces in Brazil, considering legal, administrative, and cultural aspects. Based on a theoretical review and case studies, it presents the main

challenges faced, as well as opportunities for improving governance and institutional efficiency. The study highlights the importance of internal auditing, ombudsman services, and risk management as essential tools to ensure transparency, legality, and effectiveness in police operations.

KEYWORDS: internal control; public security; auditing; governance; Military Police.

INTRODUÇÃO

A segurança pública é um dos pilares fundamentais para a estabilidade social, garantindo a ordem e o bem-estar da população. No Brasil, as Polícias Militares desempenham um papel essencial nesse processo, sendo responsáveis pela polícia ostensiva e pela preservação da ordem pública. Contudo, a complexidade das suas operações exige mecanismos de controle interno que possibilitem uma gestão mais eficaz e transparente.

Este artigo tem como objetivo realizar uma análise crítica sobre a implementação de controles internos nas Polícias Militares, abordando seus desafios, oportunidades e perspectivas futuras. A proposta busca compreender o papel desse mecanismo na melhoria da governança, eficiência administrativa e efetividade das ações policiais.

FUNDAMENTOS DO CONTROLE INTERNO

O controle interno é um conjunto de processos e procedimentos que visam garantir a legalidade, a eficiência e a transparência na administração pública. Segundo os princípios estabelecidos pelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), o controle interno é fundamental para assegurar que os objetivos institucionais sejam alcançados de maneira eficaz e que os recursos públicos sejam utilizados corretamente.

Na Constituição Federal de 1988, os artigos 31, 70, 74 e 75 preveem a obrigatoriedade da existência do controle interno nos órgãos públicos. Esse mecanismo também é regulamentado por legislações como a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/00) e a Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013), reforçando a necessidade de um sistema estruturado para a prevenção e correção de irregularidades.

Definição e Estrutura do Controle Interno

O **controle interno** pode ser definido como um processo conduzido pela administração, baseado em normas e diretrizes que visam assegurar a governança adequada, reduzir riscos e fortalecer a eficiência dos serviços prestados à sociedade.

Ele se estrutura em cinco componentes principais, conforme o modelo do **COSO IC-IF 2013** (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission):

a. Ambiente de Controle – O conjunto de normas, valores éticos e cultura organizacional que influenciam a forma como a instituição opera.

b. Avaliação de Riscos – A identificação e análise de possíveis ameaças que possam comprometer os objetivos da gestão pública.

c. Atividades de Controle – As ações, procedimentos e regulamentações que minimizam riscos e garantem a conformidade das operações.

d. Informação e Comunicação – A estrutura de transmissão de dados e relatórios, permitindo decisões informadas e seguras.

e. Monitoramento e Revisão – O acompanhamento constante das operações para aperfeiçoamento contínuo e correção de desvios.

Bases Legais e Normativas

O controle interno é fundamentado em diversas normas nacionais e internacionais que regulam sua aplicação na administração pública. No Brasil, ele está respaldado por dispositivos da **Constituição Federal de 1988**, principalmente nos artigos **31, 70, 74 e 75**, que determinam que cada Poder deve estabelecer sistemas de controle interno. Além disso, outras legislações importantes incluem:

- **Lei Complementar nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal)** – Regulamenta a gestão fiscal e a transparência dos gastos públicos.
- **Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção)** – Define penalidades para atos ilícitos contra a administração pública e reforça mecanismos de controle.
- **Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (NBC T 16.8)** – Regulamenta a atuação de sistemas de controle interno governamental.

Em âmbito internacional, o modelo **COSO** e as diretrizes do **INTOSAI** (**International Organization of Supreme Audit Institutions**) são amplamente utilizados como referência para auditoria e governança pública.

A Importância do Controle Interno na Gestão Pública

O controle interno não apenas cumpre uma função fiscalizadora, mas também **promove a melhoria contínua da administração pública**, garantindo maior transparência e eficiência operacional. Os principais impactos desse sistema incluem:

- **Melhoria na tomada de decisão:** Com dados precisos e avaliações contínuas, os gestores podem formular políticas mais eficazes.
- **Redução de desperdícios e fraudes:** A implementação de auditorias internas impede desvios de recursos e aumenta a confiabilidade dos processos administrativos.
- **Fortalecimento da transparência e integridade:** A presença de controles internos melhora a prestação de contas e fortalece a confiança da sociedade na administração pública.
- **Otimização dos serviços públicos:** Processos mais eficientes resultam em serviços de melhor qualidade para a população.

Exemplos Práticos de Controle Interno

A aplicação do controle interno na prática pode ser observada em diversas instituições e situações. Alguns exemplos incluem:

- **Auditoria preventiva na aquisição de materiais**

Antes de realizar grandes compras, a Polícia Militar pode utilizar auditorias internas para verificar se os fornecedores cumprem critérios de qualidade e preço justo, evitando superfaturamentos e garantindo a economicidade.

- **Monitoramento de processos disciplinares**

Em muitos estados, equipes de controle interno revisam casos de infração disciplinar dentro da corporação para garantir a imparcialidade e evitar injustiças no julgamento de condutas policiais.

- **Avaliação da efetividade de operações policiais**

Através do controle interno, é possível identificar quais regiões necessitam maior presença policial, analisando dados de patrulhamento e índices de criminalidade para ajustar estratégias operacionais.

Desafios na Implementação do Controle Interno

Embora essencial, a implementação do controle interno enfrenta desafios como:

- **Resistência institucional:** Alguns setores da administração pública podem relutar contra maior fiscalização interna.
- **Falta de capacitação:** A ausência de treinamentos específicos dificulta a aplicação eficaz dos mecanismos de controle.

- **Deficiências tecnológicas:** A integração de sistemas digitais é fundamental para garantir um controle interno eficiente.
- **Baixa cultura de prestação de contas:** Em alguns órgãos, a transparência não é uma prioridade, o que compromete a efetividade do controle interno.

Para superar essas barreiras, é necessário **investir em capacitação**, criar **protocolos eficientes**, e estimular uma **cultura organizacional baseada na ética e na governança**.

SITUAÇÃO ATUAL DAS POLÍCIAS MILITARES

As Polícias Militares dos estados brasileiros apresentam diferentes níveis de implementação de controles internos e ouvidorias. Em levantamento realizado, verificou-se que 12 corporações possuem unidades específicas para controle interno, enquanto 21 delas contam com ouvidorias formalmente instituídas. Esse panorama evidencia a necessidade de ampliação desses mecanismos para garantir maior transparência e eficiência na administração das forças policiais.

A Polícia Militar de Rondônia, por exemplo, ainda não possui uma estrutura consolidada de controle interno, o que gera desafios na gestão de recursos, na prestação de contas e na fiscalização de suas atividades. A proposta apresentada para a criação da Coordenadoria de Controle Interno e Ouvidoria busca corrigir essa lacuna e alinhar a corporação às melhores práticas de governança pública.

-	Corporação	Controle Interno	Ouvidoria
1	PMAC	X	X
2	PMAL	-	X
3	PMAM	-	X
4	PMAP	-	-
5	PMBAP	X	X
6	PMCE	X	X
7	PMDF	X	X
8	PMES	X	X
9	PMGO	-	-
10	PMMA	-	X
11	PMMT	-	X
12	PMMS	-	-
13	PMMG	X	X
14	PMPA	X	X
15	PMPB	-	X
16	PMPR	-	X
17	PMPE	X	X
18	PMPI	X	X
19	PMERJ	X	X
20	PMRN	-	X
21	PMRS	-	-
22	PMRR	-	X
23	PMSC	X	X
24	PMESP	X	X
25	PMSE	-	X
26	PMTO	-	-

Quadro 1 - Polícias Militares dos estados brasileiros apresentam diferentes níveis de implementação de controles internos e ouvidorias.

DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO

A implementação de um sistema de controle interno nas Polícias Militares enfrenta diversas barreiras, que podem ser agrupadas nas seguintes categorias:

- **Desafios Institucionais:** A resistência à mudança dentro da própria instituição é um dos principais obstáculos. Muitos gestores podem encarar o controle interno como um mecanismo de burocratização, dificultando sua adesão.
- **Culturais:** A cultura organizacional da Polícia Militar frequentemente se baseia em hierarquias rígidas e processos tradicionais. Introduzir um sistema que promova maior transparência pode encontrar resistência por parte de agentes acostumados ao modelo existente.
- **Operacionais:** A falta de treinamento adequado e de pessoal especializado é um fator crítico na implementação do controle interno. Sem capacitação específica, os agentes podem ter dificuldades em adotar os novos procedimentos de fiscalização e auditoria.
- **Tecnológicos:** A ausência de sistemas digitais integrados que permitam o monitoramento eficiente das atividades policiais pode comprometer a eficácia do controle interno.

OPORTUNIDADES E BENEFÍCIOS

Apesar dos desafios, a implementação de controles internos nas Polícias Militares traz diversos benefícios para a administração pública e para a própria sociedade. Entre as principais vantagens, destacam-se:

- **Maior transparência na gestão pública:** Com controles internos bem estruturados, a população pode acompanhar de forma mais clara o uso dos recursos e a atuação da corporação.
- **Eficiência na tomada de decisão:** O controle interno fornece informações precisas e confiáveis para os gestores, permitindo decisões mais fundamentadas e eficazes.
- **Redução de desvios e irregularidades:** A fiscalização interna minimiza o risco de fraudes e corrupção dentro da corporação, garantindo maior integridade nas operações policiais.
- **Melhoria na prestação de serviços:** A implementação de controle interno contribui para a otimização de processos administrativos, refletindo diretamente na qualidade do serviço prestado à sociedade.

PERSPECTIVAS PARA A MELHORIA DA SEGURANÇA PÚBLICA

O fortalecimento do controle interno e da ouvidoria nas Polícias Militares pode impactar positivamente a segurança pública, aumentando a confiança da população na atuação policial. Algumas estratégias para aprimorar esse sistema incluem:

- **Investimento em capacitação:** A formação contínua dos agentes em auditoria, *compliance* e governança é essencial para a eficiência dos controles internos.
- **Parcerias institucionais:** A colaboração com órgãos como o Tribunal de Contas, a Controladoria-Geral da União e Ministérios Públicos pode fortalecer a fiscalização e a implementação das melhores práticas de controle.
- **Uso de tecnologia:** Sistemas integrados de monitoramento e auditoria digital podem facilitar a fiscalização e garantir maior transparência nos processos internos.
- **Fomento à cultura de integridade:** O incentivo a valores como ética, responsabilidade e *accountability* dentro da corporação fortalece a legitimidade do controle interno e promove boas práticas de gestão pública.

O controle interno tem um impacto significativo na gestão pública, pois garante transparência, eficiência e integridade nos processos administrativos. Ele atua como um mecanismo de fiscalização interna que ajuda a prevenir desvios, melhorar a qualidade dos serviços e fortalecer a governança.

PRINCIPAIS IMPACTOS DO CONTROLE INTERNO NA GESTÃO PÚBLICA:

O controle interno exerce um papel essencial na gestão pública ao garantir que os processos administrativos sejam eficientes, transparentes e alinhados às normas e objetivos institucionais. Seu impacto pode ser observado em diversas áreas, desde a fiscalização do uso de recursos até a melhoria na prestação de serviços à população. Para que se possa melhor entender os efeitos detalhamos os principais impactos:

Fortalecimento da Transparência e Prestação de Contas

O controle interno garante que as ações e decisões da administração pública sejam documentadas e acessíveis, permitindo que órgãos fiscalizadores e a sociedade acompanhem a gestão dos recursos públicos. Isso reduz a possibilidade de irregularidades e fortalece a confiança da população.

Exemplo: A implementação de um sistema digital de auditoria no serviço público permitiu que todos os gastos governamentais fossem registrados e divulgados periodicamente, dificultando desvios de verba e assegurando transparência.

Melhoria na Eficiência e Racionalização dos Recursos

Através de mecanismos de auditoria e fiscalização, o controle interno permite uma melhor alocação dos recursos financeiros, materiais e humanos. Isso evita desperdícios e otimiza a execução de projetos, garantindo que os investimentos sejam utilizados de forma estratégica.

Exemplo: Um órgão governamental revisou seus contratos de prestação de serviço e, por meio de análises de controle interno, detectou cobranças indevidas. A correção resultou em economia de milhões para os cofres públicos.

Prevenção de Irregularidades e Combate à Corrupção

O controle interno atua na prevenção e detecção de fraudes e desvios, reduzindo significativamente a incidência de corrupção. A existência de auditorias constantes dificulta que servidores públicos cometam atos ilícitos sem serem identificados.

Exemplo: Em uma prefeitura, um sistema de monitoramento interno identificou padrões de superfaturamento em licitações de obras públicas, permitindo a anulação do contrato e a responsabilização dos envolvidos.

Aperfeiçoamento da Tomada de Decisão

Gestores públicos dependem de informações precisas para tomar decisões estratégicas. O controle interno fornece relatórios detalhados, análises de riscos e indicadores de desempenho, permitindo que as escolhas sejam fundamentadas em dados reais e não em estimativas subjetivas.

Exemplo: O governo de um estado utilizou relatórios gerados pelo controle interno para decidir sobre a necessidade de reforço na segurança pública em determinadas regiões, com base em estatísticas criminais.

Maior Segurança Jurídica e Conformidade com Normas

O controle interno assegura que os processos administrativos sigam as legislações vigentes, reduzindo os riscos de sanções legais contra órgãos públicos. Isso evita multas, processos judiciais e crises institucionais.

Exemplo: Em um Tribunal de Contas, um mecanismo de auditoria interna revisou todas as decisões financeiras antes de sua execução, garantindo que estivessem em conformidade com normas fiscais e administrativas.

Melhoria na Qualidade dos Serviços Públicos

A eficiência na gestão de recursos impacta diretamente os serviços oferecidos à população. Quando há um controle interno eficaz, programas sociais, infraestrutura, saúde e segurança pública tendem a ser mais bem geridos, proporcionando maior satisfação aos cidadãos.

Exemplo: O setor de saúde pública implementou um sistema interno de fiscalização de atendimentos médicos, reduzindo o tempo de espera e melhorando o acesso da população aos serviços hospitalares.

Redução de Interferências Externas

Com um controle interno bem estruturado, as instituições públicas conseguem reduzir a necessidade de constantes interferências de órgãos externos, como tribunais de contas e ministérios públicos. Isso permite maior autonomia na administração, sem comprometer a legalidade das ações.

Exemplo: Uma instituição pública que adotou um programa de compliance interno reduziu significativamente a necessidade de auditorias externas e passou a ser reconhecida por sua governança eficiente.

Esses impactos demonstram a relevância do controle interno para a **gestão pública eficaz**, contribuindo para a proteção do patrimônio público e para a prestação de serviços de maior qualidade à sociedade.

EXEMPLOS PRÁTICOS DE CONTROLE INTERNO NAS POLÍCIAS MILITARES

- **Monitoramento de Despesas e Uso de Recursos**

Uma Polícia Militar que implementa um sistema de controle interno pode evitar desperdícios financeiros e garantir o uso eficiente dos recursos públicos.

Exemplo: Em um estado brasileiro, uma auditoria interna detectou inconsistências na contratação de fornecedores para aquisição de equipamentos de proteção individual. O controle interno ajudou a corrigir falhas no processo e garantir que as compras fossem feitas de forma transparente, reduzindo gastos desnecessários.

- **Auditoria em Processos Disciplinares**

O controle interno também pode ser aplicado na análise de processos disciplinares envolvendo policiais militares

Exemplo: Em Minas Gerais, um setor de auditoria interna revisou investigações sobre conduta policial e identificou padrões de desvios que antes passavam despercebidos. Com isso, foi possível reforçar treinamentos, criar protocolos de supervisão mais rigorosos e melhorar a confiabilidade dos processos administrativos.

- **Avaliação de Efetividade das Operações Policiais**

O controle interno pode ajudar a avaliar se as operações policiais estão sendo executadas conforme as normas e trazendo os resultados esperados.

Exemplo: No Paraná, um sistema de monitoramento estatístico analisou dados de patrulhamento ostensivo e identificou áreas com baixa presença policial e alto índice de criminalidade. O ajuste na estratégia policial reduziu em 20% os crimes violentos naquela região.

- **Transparência na Ouvidoria e Resolução de Denúncias**

A Ouvidoria, como parte do sistema de controle interno, permite que a população registre reclamações, sugestões e denúncias sobre a atuação policial.

Exemplo: No Espírito Santo, uma ouvidoria digital foi implementada, permitindo que os cidadãos enviassem denúncias de forma sigilosa. O resultado foi um aumento significativo na resolução de casos de abuso de autoridade e melhora na relação entre sociedade e polícia.

- **Gestão de Riscos na Segurança Pública**

A aplicação do controle interno no gerenciamento de riscos permite antecipar problemas e melhorar a resposta das forças policiais.

Exemplo: No Rio de Janeiro, um estudo interno identificou falhas na comunicação entre unidades operacionais durante grandes eventos. Com a reformulação do protocolo

ANÁLISE COMPARATIVA DOS FLUXOGRAMAS DE CONTROLES INTERNOS DE OUTRAS POLÍCIAS EM COMPARAÇÃO COM O FLUXOGRAMA DO CONTROLE INTERNO PROPOSTO PARA PMRO

Comparativo de Estruturas (organogramas) de Unidades de Controle Interno das Polícias Militares de Minas Gerais, Santa Catarina e Espírito Santo, respectivamente:



Figura 1: Organograma da Auditoria Setorial da Polícia Militar de Minas Gerais.

Fonte: o autor, 2025.

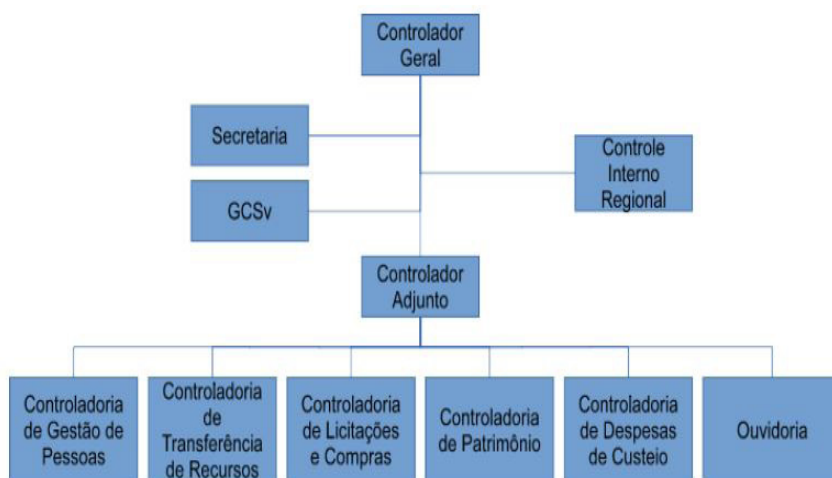


Figura 2: Organograma do Centro de Controle Interno da Polícia Militar de Santa Catarina. Fonte: o autor, 2025.

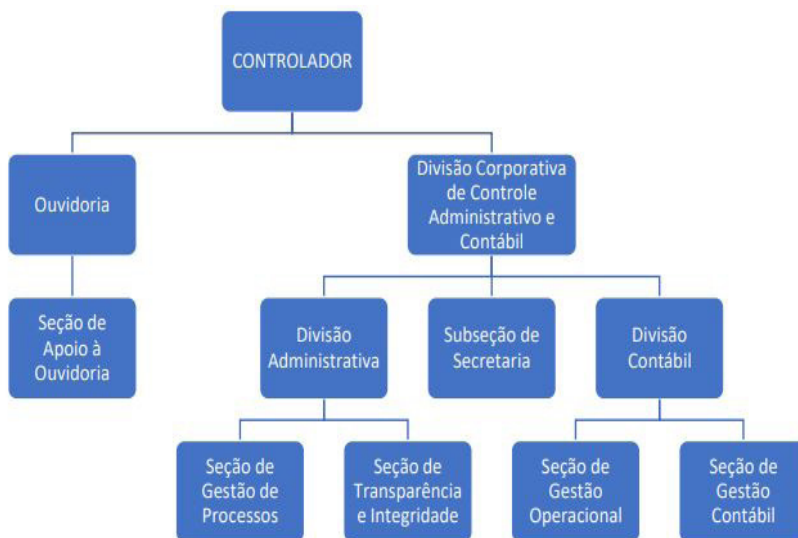


Figura 3: Organograma da Controladoria da Polícia Militar do Espírito Santo.

Fonte: o autor, 2025.

Proposta de Organograma da Diretoria de Controle Interno da Polícia Militar de Rondônia, para ser criada a Unidade de Controle Interno na Corporação.

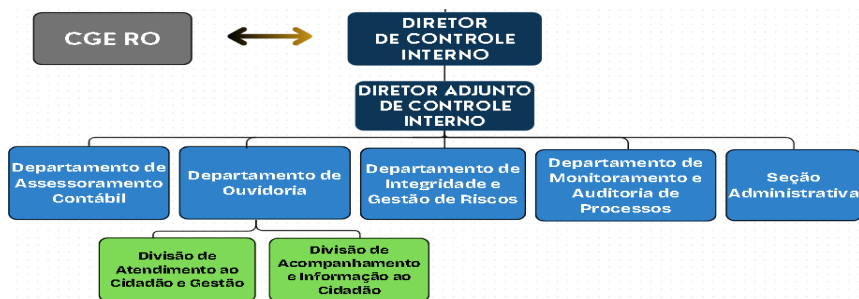


Figura 4: Organograma da Diretoria de Controle Interno da Polícia Militar de Rondônia.

Fonte: o autor, 2025.

Análise Comparativa das Estruturas das Unidades de Controle Interno das Polícias Militares

A análise dos organogramas das Unidades de Controle Interno (UCI) das Polícias Militares de Minas Gerais, Santa Catarina, Espírito Santo e Rondônia revela distintos níveis de maturidade institucional, complexidade organizacional e aderência às boas práticas de governança pública e de controle interno.

A Polícia Militar de Minas Gerais apresenta uma estrutura compacta, porém funcionalmente bem delineada, composta por uma controladoria setorial com auditorias segmentadas por áreas (gestão, processos e operacional), bem como núcleos de apoio contábil e jurídico. Esta configuração demonstra uma orientação estratégica voltada à conformidade e à diversificação das funções de auditoria.

Na Polícia Militar de Santa Catarina, observa-se um modelo estrutural mais robusto e descentralizado, caracterizado pela existência de múltiplas controladorias especializadas, tais como gestão de pessoas, patrimônio, compras, entre outras. Tal arranjo denota elevado grau de especialização e capilaridade, com destaque para a presença de um controle interno regional e a figura do controlador adjunto, o que potencializa a integração e a eficiência operacional.

O Espírito Santo, por sua vez, dispõe de uma estrutura igualmente consolidada, organizada em divisões específicas voltadas ao controle contábil, administrativo, gestão de processos e integridade, além da incorporação da ouvidoria, o que evidencia o compromisso institucional com a transparência e o fortalecimento do controle social.

Em contrapartida, a proposta em desenvolvimento no âmbito da Polícia Militar de Rondônia caracteriza-se pela intenção de estabelecer departamentos direcionados à integridade, gestão de riscos, ouvidoria e auditoria processual. Como autora da proposta da PMRO, após elaboração do presente estudo de análise crítica comparativa, faço uma autocrítica, pois ao comparar os modelos já consolidados nas demais unidades federativas, observa-se a necessidade de maior detalhamento operacional no modelo proposto na PMRO, o que pode ser resolvido com a inserção de unidades técnicas específicas subordinadas às unidades mais genéricas hierarquicamente superiores dentro da estrutura organizacional do Controle Interno.

Em síntese, constata-se que Minas Gerais e Espírito Santo possuem estruturas consolidadas e funcionais; Santa Catarina destaca-se pela abrangência e especialização; enquanto Rondônia apresenta uma proposta ainda não consolidada que objetiva alcançar aderência às diretrizes da Controladoria-Geral do Estado (CGE), garantir a independência funcional e promover a eficiência administrativa, com vistas a

assegurar a efetividade dos mecanismos de controle, integridade e atendimento ao cidadão.

Quadro Comparativo dos Organogramas das Polícias Militares.

Abaixo se demonstra os comparativos dos organogramas das PMs para alguns estados brasileiros.

Estado	Estrutura Hierárquica	Setores	Destakes	Pontos Fortes	Pontos a Melhorar
Minas Gerais	Controlador Setorial > Sub-controlador > Assessorias e Seções	Auditoria de Gestão, Processos, Operacional, Secretaria	Separação por tipo de auditoria	Clareza na divisão das auditorias	Pouca abrangência de áreas como integridade e ouvidoria
Santa Catarina	Controlador Geral > Controlador Adjunto > Controladorias temáticas	Gestão de Pessoas, Transferência de Recursos, Compras, Patrimônio, Despesas, Ouvidoria	Alta segmentação e detalhamento por área	Especialização por áreas	Pode gerar compartimentalização excessiva
Espírito Santo	Controlador > Divisões e Seções	Ouvidoria, Controle Administrativo, Gestão de Processos, Transparência	Integração de transparência, contabilidade e ouvidoria	Organização funcional	Pouco foco em auditoria de processos específicos
Rondônia	Diretor de Controle Interno > Diretor Adjunto > Departamentos e Divisões	Contábil, Ouvidoria, Integridade, Auditoria de Processos, Administração	Criação de unidade própria com vinculação à CGE	Modelo moderno com foco em riscos e integridade	Necessita alinhamento com outras boas práticas estaduais

Quadro 2 - Comparativo dos Organogramas das Polícias Militares.

Análise do Quadro Comparativo dos Organogramas das Polícias Militares

A análise do quadro comparativo evidencia distintas configurações organizacionais das Unidades de Controle Interno das Polícias Militares, refletindo diferentes estágios de desenvolvimento institucional. A Polícia Militar de Minas Gerais apresenta uma estrutura funcionalmente clara, com foco na segmentação das

auditorias, embora limitada na incorporação de áreas como integridade e ouvidoria. Santa Catarina se destaca pela elevada especialização temática, com controladorias voltadas a setores específicos da gestão administrativa, o que favorece a tecnicidade, mas pode resultar em compartimentalização excessiva.

No Espírito Santo, observa-se uma estrutura integrada, que articula controle administrativo, transparência e ouvidoria, ainda que com menor ênfase na auditoria de processos. Rondônia, por sua vez, propõe um modelo contemporâneo, alinhado à gestão de riscos e integridade, porém como proponente da proposta da PMRO acredito que as experiências práticas do dia a dia e o alinhamento com práticas exitosas já consolidadas em outras unidades federativas trarão grande eficiência, eficácia e efetividade ao modelo proposto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implementação de um sistema de controle interno nas Polícias Militares não deve ser vista apenas como um mecanismo de fiscalização, mas como um pilar fundamental para a modernização da gestão pública e o fortalecimento da segurança. Diante dos desafios enfrentados pela administração policial, como a transparência na aplicação de recursos e a necessidade de maior eficiência nas operações, o controle interno emerge como uma ferramenta indispensável para garantir governança responsável, eficiência operacional e conformidade legal.

A análise apresentada destaca que a ausência de um controle interno estruturado pode gerar fragilidades na administração, aumentando os riscos de ineficiência, corrupção e prejuízos à sociedade. Por outro lado, experiências bem-sucedidas em diversas corporações brasileiras mostram que a implementação de mecanismos de auditoria, fiscalização e ouvidoria fortalece a credibilidade institucional e melhora significativamente a prestação de serviços à população.

O investimento em controle interno não se resume à criação de uma estrutura burocrática, mas sim à promoção de uma cultura organizacional baseada na ética, na transparência e na governança proativa. Para que isso ocorra de forma eficaz, algumas direções estratégicas precisam ser seguidas:

- **Capacitação contínua** dos gestores e servidores para que compreendam e utilizem ferramentas de auditoria e *compliance*.
- **Integração tecnológica** por meio de sistemas digitais que permitam acompanhamento detalhado das operações policiais.
- **Fortalecimento da ouvidoria** como um canal legítimo de comunicação entre sociedade e corporação, garantindo que denúncias e sugestões sejam tratadas com seriedade e agilidade.

- **Parcerias estratégicas** entre as Polícias Militares e órgãos de controle externo, promovendo supervisão colaborativa e troca de melhores práticas.

Ao adotar um modelo de governança pautado em responsabilidade, transparência e melhoria contínua, as Polícias Militares não apenas reforçam sua credibilidade, mas também aprimoram sua atuação na preservação da ordem pública e no combate à criminalidade.

Dessa forma, o controle interno não deve ser encarado como um obstáculo burocrático, mas sim como um caminho estratégico para consolidar uma gestão eficaz e fortalecer o pacto de confiança com a sociedade.

Em última instância, o sucesso dessa iniciativa depende do compromisso das instituições com a evolução dos seus processos internos, com a valorização da ética na administração pública e com a busca constante pela excelência na segurança pública. A implementação de controles internos não é apenas uma necessidade administrativa – é um passo decisivo rumo a um futuro mais seguro, íntegro e transparente.

REFERÊNCIAS

Livros e Obras Acadêmicas

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GUERRA, Edna Maria. **Os controles externos e internos da administração pública**. São Paulo: Atlas, 2014.

PISCITELLI, T.; TIMBO, M. L. **Contabilidade pública: abordagem da administração financeira pública**. São Paulo: Atlas, 2018.

Publicações Acadêmicas e Institucionais

BUBNA, S.; OLIVEIRA, R. **A importância do controle interno na administração pública**. Revista de Administração Pública, v. 45, n. 2, p. 67–84, 2019.

COMPARATO, B. K. **Ouvidorias de polícia no Brasil: um balanço dos últimos quinze anos**. Revista Brasileira de Segurança Pública, v. 8, n. 1, p. 114–132, 2014.

DAMIANI, N. C. **Controle interno: conceitos e técnicas para implementação**. Revista de Administração Pública, v. 43, n. 3, p. 305–322, 2017.

JÚNIOR, A. L. et al. **O caso da implantação do controle interno na Polícia Militar de Santa Catarina**. Cadernos de Administração Pública, v. 6, n. 1, p. 99–112, 2020.

MENDES, A. M. et al. **Controle interno na administração pública: estudo de caso no IFAM**. Revista Gestão Pública em Debate, v. 4, n. 2, p. 133–148, 2021.

Legislação e Normas

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964. **Estatui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 23 mar. 1964.

BRASIL. Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. **Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 5 maio 2000.

BRASIL. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. **Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 2 ago. 2013.

RONDÔNIA (Estado). Lei nº 4.302, de 26 de março de 2018. **Dispõe sobre a organização básica da Polícia Militar do Estado de Rondônia**. Diário Oficial do Estado de Rondônia, Porto Velho, RO, 27 mar. 2018.

RONDÔNIA (Estado). Lei nº 4.295, de 20 de março de 2018. **Dispõe sobre a fixação do efetivo da Polícia Militar do Estado de Rondônia**. Diário Oficial do Estado de Rondônia, Porto Velho, RO, 21 mar. 2018.

RONDÔNIA (Estado). Decreto nº 23.777, de 17 de julho de 2018. **Regulamenta o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo do Estado de Rondônia**. Diário Oficial do Estado de Rondônia, Porto Velho, RO, 18 jul. 2018.

BRASIL. Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. **Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 27 jun. 2017.

Normas Técnicas e Guias

COSO – **Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Internal control – Integrated framework.** New York: AICPA, 2013.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (Brasil). **Guia de orientação para gestão de ouvidoria.** Brasília, DF: CGU, 2013.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (Brasil). **Manual de ouvidoria pública.** Brasília, DF: CGU, [s.d.].

OUVIDORIA NACIONAL DE DIREITOS HUMANOS. **Guia de referência para as ouvidorias de polícia.** Brasília, DF: Secretaria Especial dos Direitos Humanos, 2008. Sites Oficiais BRASIL. Controladoria-Geral da União. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br>. Acesso em: 11 ago. 2025.

Sites Oficiais

BRASIL. **Tribunal de Contas da União.** Disponível em: <https://www.gov.br/tcu/pt-br>. Acesso em: 11 ago. 2025.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Ouvidoria da Polícia Militar.** Disponível em: <https://www.policiamilitar.sp.gov.br/ouvidoria>. Acesso em: 11 ago. 2025.

RONDÔNIA. **Controladoria-Geral do Estado de Rondônia.** Disponível em: <https://rondonia.ro.gov.br/cge>. Acesso em: 11 ago. 2025.