POLÍCIA MILITAR DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU EM SEGURANÇA PÚBLICA

NATÁLIA ARANHA MACIEL DA SILVA

CONTROLE INTERNO NA POLÍCIA MILITAR DA PARAÍBA DIANTE DOS DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS

JOÃO PESSOA - PB
2025

CMGDIN202500431A

Assinado com senha por [CMG74617] [SENHA] NATÁLIA ARANHA MACIEL DA SILVA em 23/05/2025 - 21:17hs.
Documento Nº: 7806598-4880 - consulta à autenticidade em
https://pbdoc.pb.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=7806598-4880

PBdoc

NATÁLIA ARANHA MACIEL DA SILVA

CONTROLE INTERNO NA POLÍCIA MILITAR DA PARAÍBA DIANTE DOS DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS

Artigo apresentado ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisa (CEPE), da Polícia Militar da Paraíba, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Segurança Pública.

Orientador: CEL QOC Geraldo Marques Dos Prazeres Júnior

Linha de Pesquisa: Funções, Técnicas e Procedimentos em Segurança Pública.

JOÃO PESSOA - PB
2025

CMGDIN202500431A

Assinado com senha por [CMG74617] [SENHA] NATÁLIA ARANHA MACIEL DA SILVA em 23/05/2025 - 21:17hs.
Documento Nº: 7806598-4880 - consulta à autenticidade em
https://pbdoc.pb.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=7806598-4880

PBdoc

CONTROLE INTERNO NA POLÍCIA MILITAR DA PARAÍBA DIANTE DOS DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS

Natália Aranha Maciel da Silva – CAP QOC

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar o funcionamento do controle interno na gestão pública, com ênfase no aprimoramento do Controle Interno da Polícia Militar da Paraíba (PMPB), por meio de um estudo aprofundado sobre o tema e suas demandas contemporâneas. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa e revisita a evolução do controle interno, discutindo seus principais desafios e oportunidades no contexto da administração pública. A partir de uma análise bibliográfica, o estudo investiga também estratégias aplicáveis ao aprimoramento do controle interno da PMPB, considerando as particularidades da gestão pública militar. Conclui-se que o fortalecimento do controle interno na PMPB requer uma abordagem integrada, envolvendo a liderança institucional e a adaptação das práticas às demandas atuais, com vistas a garantir maior eficiência, transparência e conformidade legal.

Palavras-chave: Controle interno; Governança pública; Polícia Militar; Gestão de riscos; Administração pública.

ABSTRACT

This article aims to analyze the functioning of internal control in public administration, with an emphasis on improving the Internal Control of the Military Police of Paraíba (PMPB), through an in-depth study of the topic and its contemporary demands. The research adopts a qualitative approach and revisits the evolution of internal control, discussing its main challenges and opportunities in the context of public administration. Through a bibliographic analysis, the study also investigates strategies applicable to the improvement of internal control in the PMPB, considering the particularities of military public management. It is concluded that strengthening internal control in the PMPB requires an integrated approach, involving institutional leadership and adapting practices to current demands, aiming to ensure greater efficiency, transparency, and legal compliance.

Keywords: Internal control; Public governance; Military Police; Risk management; Public administration.

CMGDIN202500431A

Assinado com senha por [CMG74617] [SENHA] NATÁLIA ARANHA MACIEL DA SILVA em 23/05/2025 - 21:17hs.
Documento Nº: 7806598-4880 - consulta à autenticidade em
https://pbdoc.pb.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=7806598-4880

PBdoc

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 5
2. REFERENCIAL TEÓRICO 6
2.1 CONTROLES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA 6
2.2 CONTROLE INTERNO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA 7
2.2.1 Governança e Controle Interno: alinhamento estratégico para a promoção da integridade e da eficiência 10
2.2.2 Gestão de Riscos e Controle Interno: Elementos Essenciais para a Efetividade Organizacional 11
2.2.3 As Três Linhas de Defesa: uma abordagem integrada para a Gestão Pública 13
2.3 CONTROLE INTERNO NO ESTADO PARAÍBA 15
3 METODOLOGIA 18
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO 20
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 25
REFERÊNCIAS 27

CMGDIN202500431A

Assinado com senha por [CMG74617] [SENHA] NATÁLIA ARANHA MACIEL DA SILVA em 23/05/2025 - 21:17hs.
Documento Nº: 7806598-4880 - consulta à autenticidade em https://pbdoc.pb.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=7806598-4880

PBdoc

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública, enquanto conjunto de atividades voltadas para o atendimento do interesse coletivo, enfrenta desafios crescentes em um cenário que exige maior transparência, controle social e eficiência na gestão dos recursos. A necessidade de conformidade com a legislação vigente impõe às instituições públicas, incluindo a Polícia Militar da Paraíba, a adoção de mecanismos que assegurem a legalidade, a responsabilidade e a prestação de contas à sociedade.

Nesse contexto, o controle interno se estabelece como uma ferramenta essencial para o fortalecimento da governança e da gestão pública, atuando de forma preventiva na identificação e mitigação de riscos, na correção de irregularidades e na promoção da eficiência administrativa. Diante dos desafios contemporâneos, como a complexidade das demandas institucionais, a evolução das tecnologias de auditoria e fiscalização e a necessidade de otimizar os serviços públicos, torna-se imprescindível aprimorar e modernizar os processos de controle interno.

Dessa forma, este estudo se baseou no seguinte problema: "Como o controle interno no contexto da Polícia Militar da Paraíba pode ser aprimorado para enfrentar os desafios contemporâneos?"

Isto posto, o presente artigo teve por objetivo geral analisar o funcionamento do controle interno na gestão pública, com vistas a subsidiar o aprimoramento do Controle Interno da Polícia Militar da Paraíba, a partir de um estudo aprofundado sobre o tema e suas demandas contemporâneas.

Quantos aos objetivos específicos este estudo procurou contextualizar o conceito e a evolução do controle interno no âmbito da administração pública; discutir os principais desafios e oportunidades do controle interno por meio de uma análise bibliográfica; e, investigar estratégias para o aprimoramento do controle interno aplicáveis à Polícia Militar da Paraíba, considerando os desafios atuais da gestão pública.

Para tanto este estudo realizou uma revisão bibliográfica sobre o controle interno na gestão pública, adotando uma abordagem exploratória e qualitativa para aprofundar a compreensão teórica do tema. Fundamentando-se na análise de livros, artigos, legislações e publicações científicas, por meio de fontes bibliográficas de acesso público, com destaque para as plataformas Capes, Scielo e Google Acadêmico, escolhidas pela relevância na área.

CMGDIN202500431A

Assinado com senha por [CMG74617] [SENHA] NATÁLIA ARANHA MACIEL DA SILVA em 23/05/2025 - 21:17hs.
Documento Nº: 7806598-4880 - consulta à autenticidade em
https://pbdoc.pb.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=7806598-4880

PBdoc

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTROLES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública composta por órgãos, entidades e agentes responsáveis pela gestão dos interesses coletivos e pela prestação de serviços à sociedade, tem por objetivo garantir o bem-estar social, a ordem pública e a eficiência na aplicação dos recursos públicos, sempre em conformidade com os princípios constitucionais. De acordo com a Controladoria Geral da União (2010, p. 14), "para que os fins do Estado sejam cumpridos e que o direito a uma vida justa alcance a todos sem distinção, é necessário que todos trabalhem com zelo e honestidade".

Sob esse viés, surge a necessidade de controle, para a CGU (2010), no contexto da Administração Pública, o controle consiste em verificar se a atuação governamental está em conformidade com os objetivos de interesse público, com as normas legais vigentes e com os princípios fundamentais que regem o setor público.

Nesse contexto, Santos (2002) compreende o controle da Administração Pública como ferramenta possível integrante ao Estado Democrático de Direito, podendo essa fiscalização acontecer por meio do Poder Público ou pelo cidadão. Dessa forma, Santos (2002) classifica que esse controle pode ser tido como controle público estatal (controle interno e externo) e controle público não-estatal (controle social). Nessa perspectiva, o controle é toda forma de vigilância, orientação ou verificação exercida sobre a ação administrativa, podendo ser exercido por qualquer um dos Poderes do Estado, bem como pelo cidadão.

A Constituição Federal de 1988, em seus artigos 70 e 71, estabelece o controle externo:

> Art. 70. A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder.
> (...)
> Art. 71. O controle externo, a cargo do Congresso nacional, será exercido com o auxílio do Tribunal de Contas da União. (BRASIL, 1988)

Para Almeida (2015, p. 41) "cabe ao controle externo, apoiado pelo controle interno, atuar como guardião dos interesses públicos relativos às ações executadas com recursos públicos".

O controle interno é um sistema executado pela própria organização pública, emerge como um mecanismo essencial para a governança, prevenindo irregularidades, assegurando o

CMGDIN202500431A

Assinado com senha por [CMG74617] [SENHA] NATÁLIA ARANHA MACIEL DA SILVA em 23/05/2025 - 21:17hs.
Documento Nº: 7806598-4880 - consulta à autenticidade em
https://pbdoc.pb.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=7806598-4880

PBdoc

cumprimento das normas e otimizando os processos administrativos, nesse viés os autores Costa e Silva (2023) afirmam que:

> O controle interno na administração pública, além de uma obrigação legal, desempenha um papel fundamental de apoio aos atos de seus gestores, sendo um órgão de assessoramento na gestão das instituições públicas, comunicando e relatando eventuais atividades problemáticas executadas por terceiros em nome do gestor, dando-lhe a alternativa de reverter essas situações, contribuindo cada vez mais para uma gestão transparente, comprometida e responsável do administrador público. (COSTA; SILVA, 2023, p. 2)

O controle social representa uma dimensão participativa e democrática do controle estatal, ele é exercido diretamente pela sociedade sobre as ações da Administração Pública, por meio de mecanismos de participação, como conselhos, audiências públicas, ouvidorias e portais de transparência. Nesse sentido, Filho *et al.* (2008) entendem a participação cidadã, por meio de entidades do terceiro setor e do uso da internet, contribui para coibir irregularidades na gestão pública, ao tornar mais ágil e eficaz a fiscalização dos gestores, conforme trecho de sua obra:

> A atuação do cidadão, através de vários mecanismos de participação, a exemplo da organização de entidades do terceiro setor para fiscalizar os gestores públicos e também com o uso da internet, que confere velocidade e atualidade no trânsito de informações, assume contornos característicos de um exercício inibidor para ações eivadas de irregularidades. (FILHO *et al.*, 2008, p. 52)

A interação entre esses três tipos de controle contribui significativamente para a efetividade das políticas públicas e para a consolidação de uma administração mais responsável, ética e transparente.

Para Silva (2022), o controle interno pode ser classificado em contábil e administrativo:

> "Os controles contábeis abrangem dentro da empresa todos os sistemas, métodos, e procedimentos, nos quais são utilizados dentro dos diversos setores, preocupam-se com os princípios que guardam o patrimônio e com a qualidade dos registros contábeis, permitindo o registro das transações quando necessário, a elaboração periódica das demonstrações e a manutenção do controle sobre os ativos. Os controles administrativos são aqueles que garantem o controle sobre as operações da empresa, compreendendo o plano de organização e métodos relacionados com a eficiência operacional, observando à obediência as políticas administrativas." (SILVA, 2022, p. 7)

Para alcançar os objetivos do controle interno, é essencial adotar técnicas que integrem as rotinas das unidades e servidores, garantindo maior segurança e confiabilidade nas operações.

2.2 CONTROLE INTERNO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O controle interno é um instrumento fundamental para a gestão pública, baseado nos princípios da legalidade, eficiência e transparência. Segundo Rocha *et al*. (2022) o controle

CMGDIN202500431A

Assinado com senha por [CMG74617] [SENHA] NATÁLIA ARANHA MACIEL DA SILVA em 23/05/2025 - 21:17hs.
Documento Nº: 7806598-4880 - consulta à autenticidade em
https://pbdoc.pb.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=7806598-4880

PBdoc

interno avalia e monitora as atividades da gestão pública de forma independente e tem por objetivo garantir a eficiência, eficácia, legalidade e legitimidade das ações administrativas e financeiras, acompanhando as políticas institucionais e fornecendo subsídios para ajustes e aprimoramentos que visam alcançar as metas estabelecidas.

Para a autora Leão (2018) controle interno é:

> "(...) parte integrante da estrutura administrativa de cada órgão, possuindo como finalidade, na esfera de atuação, avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução do quanto planejado e dos orçamentos, bem como comprovar a legalidade e verificar resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial, exercendo, inclusive, a fiscalização das operações de crédito, avais e garantias." (LEÃO, 2018, p. 65)

Segundo a Cartilha de Orientações sobre Controle Interno do Tribunal de Contas do Estado da Paraíba (p. 13, 2016), "O Controle Interno integra a estrutura organizacional da Administração, tendo por função acompanhar a execução dos atos e apontar, em caráter sugestivo, preventivo ou corretivo, as ações a serem desempenhadas".

Nesse viés, podemos compreender o controle interno como um conjunto de processos, políticas e práticas adotadas pelas organizações para assegurar a conformidade legal, a eficiência operacional e a proteção dos recursos públicos, tendo como objetivo principal garantir que as atividades institucionais sejam conduzidas de maneira íntegra, transparente e alinhadas aos princípios da Administração Pública.

No Brasil, a regulamentação do Controle Interno está fundamentada nos artigos 70 e 74 da Constituição Federal de 1988, especialmente no artigo 74, que determina que os Poderes devam manter sistemas de controle interno para fiscalizar a execução orçamentária, avaliar o cumprimento de metas e garantir a legalidade e a eficiência da gestão pública.

Nesse sentindo é importante ressaltar o artigo 37 da Constituição Federal de 1988 que relaciona os princípios aos quais a Administração Pública deverá obedecer, são eles legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Esses princípios norteiam a atuação dos órgãos e agentes públicos, garantindo que suas atividades sejam desempenhadas com transparência, ética e eficácia.

A Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/2000) complementa esse arcabouço, exigindo maior transparência e prestação de contas, consolidando o controle interno como um instrumento essencial para a governança e a integridade da administração pública.

No entanto, para os autores Cardin *et al.* (2015) o controle no Brasil teve início ainda na era colonial, quando a Coroa portuguesa fiscalizava a arrecadação e o uso dos recursos públicos, fiscalização essa intensificadas devido a redução dos tesouros enviados à Colônia, e o Vice-Rei passou a controlar a arrecadação, os registros financeiros e a prestação de contas das capitanias

CMGDIN202500431A

Assinado com senha por [CMG74617] [SENHA] NATÁLIA ARANHA MACIEL DA SILVA em 23/05/2025 - 21:17hs.
Documento Nº: 7806598-4880 - consulta à autenticidade em
https://pbdoc.pb.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=7806598-4880

PBdoc

hereditárias. Ainda nesse contexto histórico, na identificação nos primeiros registros do Controle Interno na história brasileira, Balbe (2010) afirma que no início do século XIX, com a chegada da Corte portuguesa, foram criados o Erário Régio e o Conselho da Fazenda para monitorar os gastos públicos. Após a Independência, em 1822, surgiu o Tesouro Nacional, e o Ministro da Fazenda passou a ser responsável pela prestação de contas das receitas do erário.

No âmbito da Administração Pública tem-se ainda outro marco do controle interno advindo por meio da Lei nº 4320, de 17 de março de 1964, que estabelece "Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal". Conforme a Lei nº 4320, cabe ao Executivo exercer três tipos de controle sobre a execução orçamentária: verificar a legalidade dos atos relacionados à receita e despesa públicas; fiscalizar a fidelidade funcional dos agentes responsáveis por bens e valores; e acompanhar o cumprimento do programa de trabalho, tanto em termos financeiros quanto na realização de obras e serviços.

> Artigo 75. O contrôle da execução orçamentária compreenderá:
> I - a legalidade dos atos de que resultem a arrecadação da receita ou a realização da despesa, o nascimento ou a extinção de direitos e obrigações;
> II - a fidelidade funcional dos agentes da administração, responsáveis por bens e valores públicos;
> III - o cumprimento do programa de trabalho expresso em têrmos monetários e em têrmos de realização de obras e prestação de serviços.
>
> CAPÍTULO II
> Do Contrôle Interno
> Artigo 76. O Poder Executivo exercerá os três tipos de contrôle a que se refere o artigo 75, sem prejuízo das atribuições do Tribunal de Contas ou órgão equivalente. (BRASIL, 1964)

Isto posto, é notório que a necessidade de fiscalização das atividades dos órgãos e entidades da Administração Pública é algo presente ao longo da história, desde os primeiros mecanismos de fiscalização implantados pela Coroa portuguesa até a consolidação de normas e princípios estabelecidos na Constituição Federal de 1988, o controle interno se manteve essencial para a transparência, eficiência e legalidade na gestão dos recursos públicos.

Fica evidente, portanto, que diversos dispositivos legais reconhecem e delimitam as atribuições do órgão, evidenciando a importância do controle interno na estrutura da Administração Pública, conforme os autores Conti e Carvalho (2011, p. 208):

> Verifica-se, por conseguinte, haver vários dispositivos da legislação constitucional, infraconstitucional e regulamentar que fazem referência ao órgão e às suas atribuições e responsabilidades, não deixando margem a dúvidas sobre sua relevância no âmbito da Administração Pública. (CONTI; CARVALHO, 2011, p. 208):

CMGDIN202500431A

Assinado com senha por [CMG74617] [SENHA] NATÁLIA ARANHA MACIEL DA SILVA em 23/05/2025 - 21:17hs.
Documento Nº: 7806598-4880 - consulta à autenticidade em
https://pbdoc.pb.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=7806598-4880

PBdoc

Assim, reforça-se o papel estratégico do controle interno como pilar fundamental da governança pública, garantindo a conformidade das ações estatais e a prestação de contas à sociedade.

2.2.1 Governança e Controle Interno: alinhamento estratégico para a promoção da integridade e da eficiência

A governança pública é o arcabouço que orienta a atuação dos agentes públicos para o alcance de resultados estratégicos, observando princípios éticos e legais. O controle interno, por sua vez, é um dos principais instrumentos de apoio a essa governança, sendo essencial para assegurar a legalidade, legitimidade e economicidade da gestão pública.

Para Vieira e Barreto (2019, p. 27),

> "A governança pública corresponde aos processos por meio dos quais os atores sociais interagem para estabelecer padrões de coordenação social, responsáveis pelas estruturas de cooperação social necessárias para resolver os problemas públicos complexos do Estado." (VIEIRA, BARRETO, 2019, p. 27)

O Decreto Nº 9203 de 2017, que estabelece diretrizes para a política de governança no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, em seu artigo 2º, inciso I define governança pública como "conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade" (BRASIL, 2017, p. 1).

Essa concepção evidencia a centralidade da governança como instrumento essencial para assegurar a eficácia das políticas públicas e a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Ao integrar liderança comprometida, planejamento estratégico e mecanismos de controle, a governança pública busca promover a transparência, a responsabilidade e a eficiência na condução das ações governamentais, criando condições para o alcance dos resultados esperados e o fortalecimento da confiança dos cidadãos nas instituições públicas.

Teixeira e Gomes (2019, p. 527) afirmam que "a governança sugere o estabelecimento de procedimentos e a correspondente execução, com fins de instrumento gerador eficiência administrativa para o alcance dos resultados alinhados entre o agente e o principal". Nesse viés nota-se que, no setor público, a governança vai além da estrutura formal, promovendo práticas que alinham os interesses dos gestores aos da sociedade, com foco em resultados, uso responsável de recursos e desempenho institucional eficaz.

CMGDIN202500431A

Assinado com senha por [CMG74617] [SENHA] NATÁLIA ARANHA MACIEL DA SILVA em 23/05/2025 - 21:17hs.
Documento Nº: 7806598-4880 - consulta à autenticidade em
https://pbdoc.pb.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=7806598-4880

PBdoc

A implementação de boas práticas de governança fortalece a *accountability*, amplia a previsibilidade da gestão e assegura a conformidade dos atos administrativos. Dessa forma, o controle interno torna-se um instrumento fundamental para aprimorar a governança e garantir a execução eficiente das políticas públicas. De acordo com os autores Gomes e Teixeira (2019, p. 537), "os órgãos de controle (externo e interno) possuem papel preponderante como agentes fomentadores da governança pública em seus respectivos âmbitos de atuação, inclusive, em relação aos seus próprios procedimentos".

A governança pública, ao integrar liderança, estratégia e controle, é essencial para a execução eficaz das políticas públicas e para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade. O controle interno, nesse cenário, desempenha um papel crucial ao assegurar a legalidade, legitimidade e eficiência na gestão pública.

A combinação de boas práticas de governança e controle interno fortalece a transparência, a responsabilidade e a previsibilidade da administração pública. Além disso, garante a conformidade dos atos administrativos e reforça a confiança da população nas instituições governamentais, sendo fundamental para a construção de uma gestão pública mais eficiente e alinhada com os interesses da sociedade.

2.2.2 Gestão de Riscos e Controle Interno: elementos essenciais para a efetividade organizacional

A gestão de riscos e os controles internos constituem instrumentos fundamentais para o fortalecimento da governança pública. Ambos atuam de forma integrada na identificação, avaliação, tratamento e monitoramento das incertezas que possam comprometer os objetivos institucionais.

Conforme o Decreto nº 9.203/2017, gestão de riscos é um processo contínuo conduzido pela alta administração para assegurar a realização dos objetivos organizacionais. Nesse sentido o Manual do Ministério do Desenvolvimento Regional (2020) reforça a importância da gestão de riscos, quando afirma que:

> "No mundo corporativo onde as empresas estão expostas a uma miríade de incertezas originadas de fatores econômicos, sociais, legais, tecnológicos e operacionais, a gestão de integridade, riscos e controles internos é crucial para que se alcance os objetivos estratégicos" (BRASIL, 2020, p. 5).

Dessa forma, além de fortalecer o processo decisório e aumentar a qualidade das ações públicas, a gestão de riscos permite reconhecer oportunidades e mitigar impactos negativos.

CMGDIN202500431A

Assinado com senha por [CMG74617] [SENHA] NATÁLIA ARANHA MACIEL DA SILVA em 23/05/2025 - 21:17hs.
Documento Nº: 7806598-4880 - consulta à autenticidade em
https://pbdoc.pb.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=7806598-4880

PBdoc

Nesse viés, Vieira e Barreto (2019) ressalta que a "gestão de riscos é fundamental para apoiar os agentes da governança das agências públicas no cumprimento de suas responsabilidades de gerar, preservar e entregar valor público em benefício da sociedade (*accountability*)" (2019, p. 97).

Nesse contexto, o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* ou Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway (COSO), criado em 1985, desenvolveu um modelo amplamente reconhecido para estruturar sistemas de controle interno. Em 1992, publicou o relatório *Internal Control – Integrated Framework* que obteve ampla aceitação internacional e passou a ser amplamente utilizado.

Atualizado em 2013, o COSO reforça a necessidade de um controle interno integrado, permitindo que organizações aprimorem seus processos para garantir maior eficiência, transparência e conformidade normativa. Nesse viés, o COSO (2013, p.6) define Controle Interno sendo "um processo conduzido pela estrutura de governança, administração e outros profissionais da entidade, e desenvolvido para proporcionar segurança razoável com respeito à realização dos objetivos relacionados a operações, divulgação e conformidade. "

De acordo com Silva, Araújo e Campello (2020, p. 8):

> "Vale ressaltar que a metodologia do COSO também define oito componentes que devem ser analisados: o ambiente de controle, fixação dos objetivos, identificação de eventos (riscos), avaliação do risco, resposta ao risco, atividades de controle, informações e comunicações e, por fim, o monitoramento." (SILVA, ARAÚJO, CAMPELLO, 2020, p. 8)

Na Administração Pública, a adoção do modelo COSO fortalece a governança, assegurando o uso adequado dos recursos, a mitigação de riscos e a prevenção de irregularidades. Alinhado aos princípios constitucionais da gestão pública, como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, o COSO contribui para uma administração mais eficiente e responsável, promovendo transparência e prestação de contas à sociedade.

Além do COSO, destaca-se a ISO 31000 que estabelece princípios e diretrizes para a gestão de riscos, aplicáveis tanto ao setor privado quanto ao público. Essa norma enfatiza a importância da governança, da comunicação e do contexto organizacional no gerenciamento de riscos, promovendo uma abordagem sistemática e integrada, que incluem a identificação, análise, avaliação e tratamento de riscos, além da comunicação e monitoramento constantes (ABNT, 2018).

Segundo a ISO 31000, a gestão de riscos é composta por três elementos centrais: os princípios orientadores, a estrutura de suporte e os processos operacionais. Os autores Vieira e

CMGDIN202500431A

Assinado com senha por [CMG74617] [SENHA] NATÁLIA ARANHA MACIEL DA SILVA em 23/05/2025 - 21:17hs.
Documento Nº: 7806598-4880 - consulta à autenticidade em
https://pbdoc.pb.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=7806598-4880

PBdoc

Barreto (2019, p. 121, 122) elencam os componentes de gestão de riscos com base na ISO 31000, sendo eles: “i) estabelecer o contexto; ii) identificar os riscos; iii) analisar os riscos; iv) avaliar os riscos; v) tratar os riscos; e, ao longo do processo, vi) comunicar e consultar; e vii) monitorar e analisar”.

A gestão de riscos é um componente essencial do controle interno, pois possibilita a identificação, análise e mitigação de riscos que possam comprometer a eficiência e a conformidade da gestão pública.

2.2.3 As Três Linhas de Defesa: uma abordagem integrada para a Gestão Pública

No contexto das organizações contemporâneas, especialmente aquelas inseridas na administração pública ou em estruturas complexas, a governança eficaz requer uma articulação precisa entre os diversos agentes responsáveis pelo gerenciamento de riscos e pelos mecanismos de controle interno. A multiplicidade de atores envolvidos — como auditorias internas, comitês de riscos, unidades de conformidade e áreas operacionais — demanda uma coordenação integrada, capaz de evitar sobreposições de funções e falhas na cobertura de riscos.

Nesse cenário, torna-se imprescindível estabelecer uma divisão clara de responsabilidades, promovendo sinergia e coesão entre os diversos grupos. Conforme destaca o *Institute of Internal Auditors* (IIA):

> “(...) desafio é determinar funções específicas e coordenar com eficácia e eficiência esses grupos, de forma que não haja 'lacunas' em controles, nem duplicações desnecessárias na cobertura. Responsabilidades claras devem ser definidas para que cada grupo de profissionais de riscos e controle entenda os limites de suas responsabilidades e como seus cargos se encaixam na estrutura geral de riscos e controle da organização”. (IAA, 2013, p. 1)

Diante desse contexto o modelo das Três Linhas de Defesa, desenvolvido pelo IIA, representa uma abordagem consolidada e eficiente para aprimorar a comunicação entre os diversos níveis de gerenciamento de riscos e controle dentro de uma organização. Para que o gerenciamento de riscos seja efetivo, é fundamental que cada instância organizacional compreenda seu papel no processo de controle. Seguindo esse entendimento os autores Vieira e Barreto (2019, p. 126), reforçam essa ideia afirmando que “o modelo de três linhas de defesa é relevante porque comunica claramente os papéis e as responsabilidades na estruturação da governança”.

Nesse sentido, o modelo de Três Linhas de Defesa organiza essas responsabilidades de forma estruturada e complementar, conforme descrito a seguir:

CMGDIN202500431A

Assinado com senha por [CMG74617] [SENHA] NATÁLIA ARANHA MACIEL DA SILVA em 23/05/2025 - 21:17hs.
Documento Nº: 7806598-4880 - consulta à autenticidade em
https://pbdoc.pb.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=7806598-4880

PBdoc

> "No modelo de Três Linhas de Defesa, 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." (IIA, 2013, p. 2)

De acordo com o IIA (2013), o modelo proposto, além de sua versatilidade, destaca-se por sua aplicabilidade universal, sendo eficaz tanto em organizações de grande porte quanto naquelas com estruturas mais enxutas ou informais. Mesmo em instituições que ainda não possuem um sistema estruturado de gestão de riscos, sua adoção permite maior clareza na identificação de riscos e nos mecanismos de controle existentes, elevando o nível de governança e aumentando a eficácia das ações preventivas. Ao proporcionar uma estrutura lógica e funcional, o modelo das Três Linhas de Defesa se torna um importante aliado na busca por uma gestão mais eficiente e responsável.

O modelo das Três Linhas, proposto pelo *Institute of Internal Auditors*, passou por uma atualização significativa em 2020, substituindo a estrutura tradicional de "Três Linhas de Defesa" de 2013. Essa mudança não se limitou a uma simples alteração terminológica, mas refletiu uma nova abordagem sobre governança e gerenciamento de riscos. O modelo anterior era centrado na ideia de defesa, com foco na proteção da organização contra riscos e na separação rígida de funções entre as linhas. Já a nova proposta adota uma perspectiva mais integrada, orientada à criação e proteção de valor, promovendo uma atuação coordenada entre gestão, auditoria interna e órgãos de governança.

Entre as principais inovações, a atualização do modelo pelo IIA, em 2020, trouxe uma abordagem mais integrada, substituindo a lógica puramente defensiva por uma visão voltada à criação e proteção de valor público. O novo modelo enfatiza a cooperação entre as linhas, a centralidade da governança e a flexibilidade na estruturação conforme o contexto organizacional.

Essa nova visão fortalece a importância da cooperação, comunicação e coordenação entre os diversos atores organizacionais, assegurando que o modelo seja não apenas um mecanismo de controle, mas também um facilitador do alcance dos objetivos estratégicos. Para Vidal (2022, p. 80), um dos avanços enxergados por ela é "uma maior aproximação entre a Primeira e Segunda Linha, responsáveis pela gestão operacional, atribuindo às mesmas a função de gerenciamento de riscos".

No âmbito da Administração Pública brasileira, essa lógica foi incorporada à Lei nº 14.133/2021, que estabelece as três linhas como estrutura obrigatória de controle das contratações públicas. Isso demonstra o reconhecimento legal da importância da integração entre gestão de riscos e controle interno.

CMGDIN202500431A

Assinado com senha por [CMG74617] [SENHA] NATÁLIA ARANHA MACIEL DA SILVA em 23/05/2025 - 21:17hs.
Documento Nº: 7806598-4880 - consulta à autenticidade em
https://pbdoc.pb.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=7806598-4880

PBdoc

A articulação entre os modelos COSO, ISO 31000 e as Três Linhas permite que as organizações públicas adotem práticas mais maduras de controle, elevando os níveis de transparência, responsabilidade e eficiência. Trata-se de uma abordagem que vai além do cumprimento normativo, buscando garantir o uso adequado dos recursos públicos e a entrega efetiva de valor à sociedade.

2.3 CONTROLE INTERNO NO ESTADO PARAÍBA

A Constituição do Estado da Paraíba de 1989, assim como a Constituição Federal, reconhece o papel do controle interno como instrumento de apoio ao controle externo, especialmente no que se refere à fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial dos entes municipais e estaduais, bem como de suas entidades da administração direta e indireta. Essa atuação visa assegurar a legalidade, legitimidade, economicidade, além da adequada aplicação das subvenções e das renúncias de receitas, conforme disposto nos artigos 13 e 70, respectivamente, ao Município e ao Estado.

O artigo 76 da Constituição do Estado da Paraíba estabelece a finalidade do sistema de controle interno, o qual deve ser mantido de forma integrada pelos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário:

> I - avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos do Estado;
> II - comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração estadual, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;
> III - exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres do Estado;
> IV - apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional.
> § 1º Os responsáveis pelo controle interno, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade, dela darão ciência ao Tribunal de Contas do Estado, sob pena de responsabilidade solidária.
> § 2º Qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato é parte legítima para, na forma da lei, denunciar irregularidades ou ilegalidades perante o Tribunal de Contas do Estado, que procederá no prazo máximo de sessenta dias à apuração, enviando relatório conclusivo à Assembleia Legislativa e ao denunciante. (PARAÍBA, 1989, p. 87)

O Estado da Paraíba, recentemente, por meio da Lei Estadual nº 11.264/2018 regulamentou o Sistema Integrado de Controle Interno do Estado da Paraíba, o qual compreende o controle interno "como o processo conduzido pela estrutura de governança, administração e outros profissionais da entidade, e desenvolvido para proporcionar segurança razoável com

CMGDIN202500431A

Assinado com senha por [CMG74617] [SENHA] NATÁLIA ARANHA MACIEL DA SILVA em 23/05/2025 - 21:17hs.
Documento Nº: 7806598-4880 - consulta à autenticidade em
https://pbdoc.pb.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=7806598-4880

PBdoc

respeito à realização dos objetivos relacionados a operações, divulgação e conformidade" (PARAÍBA, 2018a, p. 6).

Ainda de acordo com a Legislação Estadual, o Sistema de Controle Interno deverá abranger as funções de controladoria, auditoria interna, avaliação de conformidade, gestão de risos e a normatização e assessoramento voltados para o controle interno.

Nesse contexto, a Cartilha de Controle Interno, elaborada pela Controladoria Geral do Estado da Paraíba (2019), ressalta a organização do Sistema de Controle Interno em três linhas, cada qual com suas responsabilidades, em conformidade com a previsão da Lei nº 11.264/2018:

> I - a primeira linha de defesa é constituída pelos controles internos da gestão, formados pelo conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de transações, documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores do respectivo Órgão Executor, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável quanto ao alcance dos objetivos do órgão ou entidade;
> II - a segunda linha de defesa é constituída pelas funções de supervisão, monitoramento e assessoramento quanto a aspectos relacionados aos riscos e controles internos da gestão do órgão ou entidade;
> II - a terceira linha de defesa é constituída pela auditoria interna, atividade independente e objetiva de avaliação e de consultoria, exercida pelo Órgão Central do Sistema de Controle Interno, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações no âmbito dos Poderes e Órgãos elencados no art. 1º. (PARAÍBA, 2018, p. 6).

Nesse viés, os autores Silva, Echternacht e Silva (2023), resumem as três linhas do Sistema de Controle Interno da seguinte forma:

> O Sistema de Controle Interno instituído para os órgãos do Estado da Paraíba se baseia no modelo das três linhas de defesa criado pelo Instituto dos Auditores Internos (IIA), onde a primeira linha de defesa é representada pelos controles dos gestores dos órgãos executores, a segunda linha de defesa, incluída também nos órgãos de execução, é representada pela supervisão e monitoramento nos controles financeiros, gerenciamento de riscos e conformidade e a terceira linha de defesa é a Controladoria Geral do Estado da Paraíba– CGE/PB que é o órgão representante da Unidade Central de Controle Interno, possuindo a responsabilidade de supervisionar e fiscalizar os controles internos de cada unidade executora e fazer a auditoria interna, avaliando de forma independente, objetiva e realizando atividades de consultoria (Sugerindo melhorias em cada unidade setorial quanto ao gerenciamento de riscos, conformidade, controles e outros), bem como a emissão de relatórios diretamente para o Chefe do Poder Executivo. (SILVA, ECHTERNACHT, SILVA, 2023, p. 7)

Dessa forma, o Sistema de Controle Interno do Estado da Paraíba busca garantir a eficiência, a conformidade e a transparência na administração pública, promovendo uma gestão mais segura e eficaz. No entanto, a aplicação desse sistema no contexto os órgãos e entidades exige uma adaptação específica, dada a natureza das atividades e a estrutura organizacional de cada uma.

O Código de Ética e Conduta Profissional dos Servidores e Empregados Públicos Civis do Poder Executivo do Estado da Paraíba, instituído pelo Decreto nº 44.504/2023, estabelece

CMGDIN202500431A

Assinado com senha por [CMG74617] [SENHA] NATÁLIA ARANHA MACIEL DA SILVA em 23/05/2025 - 21:17hs.
Documento Nº: 7806598-4880 - consulta à autenticidade em
https://pbdoc.pb.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=7806598-4880

PBdoc

um conjunto de princípios e regras que visam assegurar a integridade, a lisura e a transparência na Administração Pública. Nessa norma o Controle Interno também ganha espaço:

> Art. 19. Em caso de violação ao presente código, cada órgão ou entidade, deve instaurar o procedimento para apuração de responsabilidade correspondente a cada caso.
> Parágrafo único. **O procedimento deve ser instruído** com a manifestação da respectiva Assessoria Técnico-normativa e **Controle Interno** e da Comissão de Ética responsável de cada órgão ou entidade, além de comunicados aos respectivos órgãos correcionais ou equivalentes. (grifo meu, PARAÍBA, 2023, p. 2)

De acordo com Silva (2022), o estabelecimento do código de ética de servidores é tido como requisito essencial:

> "Numa instituição é importante a presença de um código de ética com instrumento propulsor de boas práticas, sendo requisito essencial aos controles internos, este deve ser elaborado e publicado pela organização, com acesso a todos os colaboradores, pois as pessoas tendem a se espelhar nos gerentes em relação às suas atitudes, daí a necessidade de haver um exemplo institucional formalizado." (SILVA, 2022, p. 12)

No âmbito da Polícia Militar do Estado da Paraíba (PMPB), a Lei Complementar nº 87, de 2008, que rege a organização estrutural da Corporação, no Capítulo V é estabelecido a composição dos Órgãos de Direção Setorial da corporação. Estes órgãos compreendem as Diretorias e o Centro de Educação. O artigo 29, parágrafo único, define as seguintes Diretorias:

> I – de Finanças – DF;
> II – de Gestão de Pessoas – DGP;
> III – de Apoio Logístico – DAL;
> IV – de Saúde e Assistência Social – DSAS. (PARAÍBA, 2008, p. 15)

No que concerne a Diretoria de Finanças da PMPB, o artigo 30 da Lei Complementar nº 87/2008 especifica suas atribuições, destacando sua responsabilidade pela administração financeira, contábil, orçamentária e de auditoria da PMPB. A Diretoria de Finanças também coordena, supervisiona e controla as atividades financeiras dos órgãos da Corporação, sendo composta por:

> I – Diretor;
> II – Vice-Diretor;
> III – Divisões:
> a) de Administração Financeira – DF/1;
> b) de Contabilidade – DF/2;
> c) de Auditoria e Controle Interno – DF/3;
> d) de Implantação – DF/4;
> e) de Orçamento – DF/5;
> f) de Apoio Administrativo – DF/6." (PARAÍBA, 2008, p. 15)

A partir da Lei Complementar nº 87, de 2008, que rege a estrutura organizacional da PMPB, é possível observar a definição das áreas que envolvem o controle interno, como a Diretoria de Finanças e a sua Divisão de Auditoria e Controle Interno. No entanto, durante a pesquisa não foram encontrados documentos, normativas ou registros específicos que

CMGDIN202500431A

Assinado com senha por [CMG74617] [SENHA] NATÁLIA ARANHA MACIEL DA SILVA em 23/05/2025 - 21:17hs.
Documento Nº: 7806598-4880 - consulta à autenticidade em
https://pbdoc.pb.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=7806598-4880

PBdoc

detalhassem de forma clara os processos de controle interno na PMPB. A legislação vigente oferece um panorama geral das funções, mas não há informações práticas que revelem a aplicação ou a evolução desses processos na corporação. A ausência de dados concretos limitou a análise da efetividade do controle interno e suas implicações na gestão da PMPB, sendo uma área que necessita de mais atenção e transparência.

Recentemente, o Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba teve sua Organização Estrutural e Funcional alterada pela Lei Complementar Nº 191, de 2024, a qual fez a previsão da Subseção IV, artigo 29, referente à Controladoria Interna, atribuindo-lhe a responsabilidade "pelo controle, auditoria, fiscalização, monitoramento e orientação das atividades dos processos desenvolvidos e contratos firmados pela Corporação" (PARAÍBA, 2024, p. 3).

Essas iniciativas refletem a crescente importância do Controle Interno na Administração Pública, especialmente diante dos desafios trazidos pela modernização da gestão pública, que exige adaptação às novas tecnologias, capacitação contínua dos agentes públicos e fortalecimento dos mecanismos de fiscalização. De acordo com Ceolin *et al.* (2021) destacam que um dos desafios do controle interno é a resistência visível ao planejamento de ações, o que dificulta a implementação do controle e leva a uma administração desorganizada.

Para enfrentar os desafios contemporâneos, a adoção de boas práticas e estratégias inovadoras é indispensável. Medidas como a implementação de sistemas automatizados de controle, a capacitação permanente dos servidores e a criação de indicadores de desempenho contribuem para um controle interno mais eficiente e alinhado às exigências da gestão pública moderna.

3 METODOLOGIA

Este estudo realizou uma revisão bibliográfica enfocando o controle interno na gestão pública, a partir da revisão da literatura, foi possível construir uma base teórica sólida para embasar a discussão e o alcance dos objetivos propostos.

Os autores Sousa, Oliveira e Alves (2021) afirmam que a pesquisa bibliográfica é amplamente utilizada no meio acadêmico, com o objetivo de promover o aprimoramento e a atualização do conhecimento por meio da análise científica de obras já publicadas. Dessa forma, no que diz respeito aos meios de investigação, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, fundamentada na análise de publicações científicas, livros, artigos e legislações.

CMGDIN202500431A

Assinado com senha por [CMG74617] [SENHA] NATÁLIA ARANHA MACIEL DA SILVA em 23/05/2025 - 21:17hs.
Documento Nº: 7806598-4880 - consulta à autenticidade em
https://pbdoc.pb.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=7806598-4880

PBdoc

No que se refere aos objetivos, aos fins dessa pesquisa, é possível caracterizá-la de natureza exploratória, pois buscou investigar e trazer esclarecimentos sobre aspectos ainda pouco abordados ou compreendidos no tema, com o intuito de fornecer novas perspectivas e ampliar o conhecimento disponível. Dessa forma, em consonância com o entendimento de Gil (2002, p.41), que ratifica que este tipo tem “como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”.

Este estudo quanto aos resultados caracteriza-se como pura, pois teve como objetivo aprofundar o conhecimento teórico sobre um fenômeno, sem preocupação imediata com sua aplicação prática, no entanto, de acordo com Gil (2002, p. 17), a “pesquisa pura pode fornecer conhecimentos passíveis de aplicação prática imediata”.

Em relação à natureza da pesquisa, adotou-se um enfoque qualitativo, com ênfase na análise interpretativa e na compreensão aprofundada do objeto de estudo. Segundo os autores Mussi *et. al* (2019) a pesquisa qualitativa explora um universo repleto de sentidos, significados, motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes, concentrando-se em um método científico voltado para as relações, os processos e os fenômenos que não podem ser reduzidos à racionalização de variáveis.

A obtenção dos dados foi realizada a partir de fontes bibliográficas em bases de acesso público. As principais plataformas utilizadas para a busca de produções científicas foram a Capes, a Scielo e o Google Acadêmico, escolhidas pela relevância em relação ao tema. Para a seleção dos artigos, foram adotados critérios específicos, como o período temporal de publicações, priorizando estudos publicados recentes, a fim de garantir a atualidade e pertinência das informações. As palavras-chave utilizadas na busca incluíram "controle interno", "Polícia Militar" e "gestão pública", com variações de termos relacionados ao controle de processos administrativos e financeiros. No total, foram selecionados 24 artigos, sendo 75% deles publicados nos últimos 10 anos (2015-2025).

Além dos artigos, a pesquisa também considerou a análise de documentos normativos, como legislações e manuais institucionais. Foram analisadas 6 leis, 2 decretos, 4 manuais, 2 livros e 4 normativos relacionados à gestão e controle interno na administração pública, com ênfase na Polícia Militar.

A análise qualitativa dos artigos foi conduzida por meio da identificação de categorias temáticas, que permitiram agrupar os dados em áreas-chave, como desafios na implementação do controle interno e práticas de gestão nas instituições militares. Esse processo permitiu uma

CMGDIN202500431A

Assinado com senha por [CMG74617] [SENHA] NATÁLIA ARANHA MACIEL DA SILVA em 23/05/2025 - 21:17hs.
Documento Nº: 7806598-4880 - consulta à autenticidade em
https://pbdoc.pb.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=7806598-4880

PBdoc

análise mais abrangente e a validação das informações encontradas, assegurando a confiabilidade e a consistência dos resultados da pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este estudo buscou contribuir significativamente para o aprimoramento do controle interno na Polícia Militar da Paraíba (PMPB). A intenção principal foi oferecendo subsídios teóricos e práticos para o enfrentamento dos desafios contemporâneos da gestão pública. Entre os resultados esperados, destacam-se: maior eficiência na alocação de recursos, ampliação da transparência nos processos administrativos, conformidade aprimorada com a legislação vigente e, por conseguinte, melhoria na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

De acordo com a legislação vigente, a PMPB estrutura-se por diferentes diretorias, incluindo a Diretoria de Finanças, responsável pela administração financeira, contábil e orçamentária, além de atividades de auditoria e controle interno. O papel dessas diretorias é fundamental, mas também envolve desafios como a sobrecarga de funções e a falta de clareza nas atribuições. A falta de uma segregação eficiente de funções e a ausência de uma definição precisa de competências podem gerar sobreposição de tarefas e ineficiência operacional, comprometendo a eficácia do controle interno.

Nesse viés, conforme discutido por Cartes (2004), o sistema de controle interno tem por características essenciais que seja descentralizado, permanente, possua independência funcional e tenha apoio efetivo das autoridades das instituições públicas. Nesse sentido, Conti e Carvalho (2011) afirmam que:

> "O controle interno é necessário para avaliar, medir e controlar as atividades do órgão da Administração Pública, **de forma independente**, prestando assessoria à alta administração. Tem a finalidade de constatar a eficiência, efetividade, eficácia, legalidade e legitimidade das atividades administrativas e financeiras exercidas pelos diversos componentes do órgão em questão, realizando o acompanhamento das políticas traçadas pelo gestor, e dar subsídios para correções, ajustes e aperfeiçoamentos voltados a atingir as metas, além de fornecer informações úteis e necessárias para a tomada de decisões." (grifo meu, 2011, p. 207)

A Cartilha do TCE enfatiza a importância da independência do setor de Controle Interno, quando afirma que:

> "Os responsáveis pela Unidade Central de Controle Interno devem estar diretamente vinculados ao Chefe do Poder Executivo ou Legislativo, conforme o caso, não sendo recomendada a sua subordinação hierárquica a qualquer outro nível da estrutura organizacional." (TCE-PB, p. 29, 2016)

CMGDIN202500431A

Assinado com senha por [CMG74617] [SENHA] NATÁLIA ARANHA MACIEL DA SILVA em 23/05/2025 - 21:17hs.
Documento Nº: 7806598-4880 - consulta à autenticidade em
https://pbdoc.pb.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=7806598-4880

PBdoc

Para Almeida (2015, p. 39) a “Independência é requisito essencial para que os órgãos de controle e seus auditores preservem sua imparcialidade”. Ainda para Conti e Carvalho (2011, p. 210), é imprescindível que “a unidade de controle interno somente pode estar subordinada ao dirigente máximo do órgão, não sendo possível que integre a administração de forma que fique vinculada a qualquer outro órgão ou dirigente”.

Diante desse contexto, um dos principais desafios para a PMPB é assegurar a independência do setor de controle interno, especialmente diante das múltiplas funções e da natureza hierárquica da corporação. A independência funcional dos auditores é crucial para identificar falhas nos processos internos sem o risco de pressões externas, que poderiam comprometer sua imparcialidade e eficácia. Para isso, a estrutura organizacional precisa garantir que o controle interno esteja subordinado apenas à alta direção, sem interferências de outras áreas operacionais ou administrativas.

Além disso, a clareza nas atribuições é um ponto crítico. A sobrecarga de funções ou a falta de definição clara de responsabilidades contribuem para a sobreposição de atividades e a ineficiência na execução das funções de controle. A segregação de deveres e a definição precisa de competências são essenciais para prevenir falhas operacionais e garantir a conformidade das ações com os objetivos institucionais da PMPB.

Nesse viés, Piccini (2022, p. 124) destaca que “as delegações de competência precisam ocorrer na medida oportuna para o funcionamento sistêmico, já que a segregação de deveres contribui para prevenir fraudes, gastos e abusos”.

Em concordância, o modelo COSO 2013 enfatiza a necessidade de uma estrutura organizacional bem delineada, na qual funções e responsabilidades sejam atribuídas de forma a fortalecer a gestão de riscos e controles. Complementarmente, a atualização do COSO 2020 reforça esse entendimento ao destacar que cabe à gestão a responsabilidade pelo alcance dos objetivos organizacionais, devendo, para isso, contar com os recursos adequados. Dessa forma, a distribuição adequada de tarefas e a responsabilização dos envolvidos contribuem diretamente para a efetividade do sistema de controle interno e para o cumprimento das metas institucionais

Apesar do reconhecimento teórico da importância dessa definição, na prática, estabelecer de forma clara as funções e responsabilidades ainda representa um desafio significativo para muitos órgãos públicos. Durante a revisão de literatura e análise documental, constatou-se uma grande ausência de dados empíricos específicos sobre a implementação e os resultados do controle interno na PMPB. Embora a legislação forneça uma base normativa, a falta de documentação adicional, como manuais operacionais ou estudos de caso, dificulta a

CMGDIN202500431A

Assinado com senha por [CMG74617] [SENHA] NATÁLIA ARANHA MACIEL DA SILVA em 23/05/2025 - 21:17hs.
Documento Nº: 7806598-4880 - consulta à autenticidade em
https://pbdoc.pb.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=7806598-4880

PBdoc

análise prática dos processos internos de auditoria e controle. Essa lacuna de informações representa um desafio institucional.

A implementação de um sistema de controle interno efetivo, conforme preconizado pelo modelo COSO, requer o conhecimento aprofundado dos processos organizacionais como base para a avaliação de riscos e a definição de controles adequados. Nesse sentido, o mapeamento de processos surge como ferramenta estratégica essencial, especialmente em instituições públicas com estruturas complexas e fluxos operacionais muitas vezes não formalizados.

A prática de mapeamento de processos é uma das ferramentas estratégicas que poderia contribuir para a melhoria do controle interno na PMPB. No entanto, a ausência de uma cultura de mapeamento e a falta de padronização de processos dificultam a identificação de pontos críticos e a adoção de práticas preventivas eficazes.

De acordo com o Manual da CGE/PB, "O Mapeamento dos Processos, por sua vez, tem como objetivo aprofundar o conhecimento dos processos que serão auditados e descrever o sistema de controles internos para auxiliar na avaliação dos riscos e controles. (PARAÍBA, 2022, p. 50). No entanto, a ausência de uma cultura de mapeamento e padronização de processos representa um entrave à consolidação do controle interno na PMPB, dificultando a identificação de pontos críticos e a adoção de práticas preventivas eficazes. Superar esse desafio é fundamental para alinhar a instituição às boas práticas de governança e gestão de riscos no setor público.

Partindo do pressuposto que o controle interno tem papel estratégico na gestão e fiscalização dos atos administrativos, garantindo conformidade com as diretrizes legais e institucionais, corroborando com a autora D' Andrea (2022), a qual afirma que esse tema em órgãos policiais ainda carece de consenso, no entanto, sob uma abordagem preventiva, há um amplo espaço para avanços.

Um grande desafio é a falta de produções científicas, acadêmica voltada para segurança pública, no entanto o referencial teórico-metodológico é atrativo porque ajuda a entender como funciona o controle interno na administração pública e as tensões que ele gera com outros setores, revelando conflitos, resistências e aspectos ocultos dessas relações, como afirma autora Leão em sua dissertação acerca do tema:

> "Não restam dúvidas de que este referencial teórico metodológico encanta, posto que é sedutora a perspectiva de compreender a lógica das práticas da área de controle interno, bem como o seu diálogo (nem sempre pacífico) com os demais integrantes da instituição, lançando luzes sobre as relações de resistência, obscuridade, representação e silêncios da administração pública." (LEÃO, p. 51, 2018)

CMGDIN202500431A

Assinado com senha por [CMG74617] [SENHA] NATÁLIA ARANHA MACIEL DA SILVA em 23/05/2025 - 21:17hs.
Documento Nº: 7806598-4880 - consulta à autenticidade em
https://pbdoc.pb.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=7806598-4880

PBdoc

Nesse viés, mesmo diante da importância do tema, os autores Beuren e Zonatto (2014, p. 1138) destacam a ausência de estudos científicos sobre o desenvolvimento teórico do controle interno no setor público:

> "No entanto, apesar da relevância do controle interno para o setor público, pouco se conhece a respeito das contribuições científicas desenvolvidas sobre essa temática. Especificamente sobre o tema controle interno aplicado ao setor público, na revisão da literatura não se identificaram pesquisas bibliométricas que possam fornecer evidências a respeito do desenvolvimento teórico dessa área de estudo". (BEUREN, ZONATTO, 2014, p. 1138)

Desse modo, um dos desafios centrais para o fortalecimento do controle interno na PMPB reside na compreensão limitada do próprio conceito. Em estudo sobre as corregedorias das polícias do Nordeste, observou-se que "o tema do controle interno apresenta grande dificuldade investigativa", sendo comum que ele seja confundido com a atuação correcional das corregedorias e ouvidorias, o que evidencia uma concepção reduzida ao caráter punitivo e disciplinar (ZACKSESKI; OLIVEIRA NETO; FREITAS, 2018, p. 69). Essa abordagem restringe o controle interno à responsabilização de condutas individuais, desconsiderando sua função estratégica de prevenção, gestão de riscos e aprimoramento dos processos organizacionais. Tal perspectiva compromete o avanço de mecanismos mais amplos de governança e transparência, fundamentais para a modernização da administração pública no âmbito da segurança.

A cultura organizacional exerce papel fundamental na consolidação de um sistema de controle interno efetivo. Mais do que normas e procedimentos bem definidos, é imprescindível que haja o envolvimento coletivo dos membros da organização. Como destacam Gattringer, Marinho e Martins (2022, p. 164), "evidencia-se que para o sistema de controle interno funcionar de forma correta, não depende apenas do planejamento da empresa e da eficiência dos procedimentos e práticas estabelecidas, mas também, da interação e envolvimento de todo o grupo de pessoas envolvidas na organização". Isso demonstra que o comprometimento individual e coletivo é um vetor essencial para que os controles operem de maneira eficaz e contínua.

Sob essa perspectiva, o controle interno deve ser compreendido como uma responsabilidade compartilhada entre diferentes níveis hierárquicos, como reforçam Costa e Silva (2023, p. 2) trata-se de uma ação coletiva com o propósito de assegurar não apenas a conformidade normativa e a qualidade das informações, mas também a eficiência operacional:

> "Controles Internos são um processo exercido pelo Conselho de Administração, pela Administração e por outros colaboradores como forma de proporcionar razoável segurança, a fim de alcançar os objetivos da organização quanto à confiabilidade das

CMGDIN202500431A

Assinado com senha por [CMG74617] [SENHA] NATÁLIA ARANHA MACIEL DA SILVA em 23/05/2025 - 21:17hs.
Documento Nº: 7806598-4880 - consulta à autenticidade em
https://pbdoc.pb.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=7806598-4880

PBdoc

> informações financeiras e à obediência às leis e regulamentos aplicáveis, como a eficácia e a eficiência de operações." (COSTA; SILVA 2023, p. 2)

Nesse contexto, Soares e Pinho (2022, p. 14) chamam atenção para a importância da capacitação contínua dos servidores e funcionários, reconhecendo que as pessoas são o principal fator de sucesso na construção de um ambiente de controle robusto. Assim, o fortalecimento da cultura organizacional voltada à integridade, responsabilidade e participação torna-se um desafio e, ao mesmo tempo, um caminho necessário para o aprimoramento do controle interno nas instituições públicas.

A efetividade do controle interno está diretamente relacionada ao compromisso e à atuação dos gestores no ambiente organizacional. Conforme aponta Silva (2022, p. 12), uma das principais fragilidades enfrentadas é justamente a falta de percepção, por parte dos dirigentes, sobre o valor estratégico dos controles internos como instrumentos de apoio à gestão e ao funcionamento eficiente da instituição. Quando os líderes não reconhecem o controle interno como ferramenta de geração de informações confiáveis e de apoio à tomada de decisão, comprometem-se tanto a eficiência administrativa quanto a prevenção de riscos.

Nesse cenário, o papel da liderança torna-se essencial não apenas para implementar mecanismos técnicos, mas também para promover mudanças culturais e comportamentais. Lino (2023) enfatizam que, diante das resistências naturais a mudanças organizacionais, cabe ao líder exercer influência direta, explicando, promovendo e articulando apoio às novas práticas. Essa atuação ganha ainda mais relevância quando as transformações propostas exigem rompimento com padrões arraigados de conduta e pensamento, demandando estratégias simbólicas e relacionais que fortaleçam a legitimidade das reformas e o engajamento dos envolvidos.

Adicionalmente, conforme ressaltam Lopes, Valadares e Leroy (2020, p. 25), o controle interno, quando devidamente implementado, torna-se um importante aliado na racionalização do uso dos recursos públicos, evitando desperdícios e subsidiando decisões mais precisas. Isso reforça que o gestor não deve apenas viabilizar tecnicamente o controle, mas também assumir postura proativa e integradora, utilizando as informações geradas para impulsionar a qualidade da gestão e alcançar os objetivos organizacionais com maior eficácia.

É importante ressaltar, quanto ao modelo de controle interno do IIA, atualizado em 2020, que trouxe avanços importantes, mas sua aplicação no contexto militar, como na PMPB, enfrenta desafios específicos. O modelo, voltado para organizações civis, enfatiza a transparência e a flexibilidade, no entanto, sua aplicação em contextos militares apresenta desafios. Elementos como transparência e autonomia, centrais no modelo, contrastam com o

CMGDIN202500431A

Assinado com senha por [CMG74617] [SENHA] NATÁLIA ARANHA MACIEL DA SILVA em 23/05/2025 - 21:17hs.
Documento Nº: 7806598-4880 - consulta à autenticidade em
https://pbdoc.pb.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=7806598-4880

PBdoc

sigilo, a hierarquia e a centralização típicos dessas instituições. Assim, sua adoção requer adaptações que considerem as particularidades do ambiente militar.

Diante disso, a efetiva implementação e o fortalecimento do controle interno na Polícia Militar da Paraíba dependem tanto de uma estrutura organizacional bem definida quanto de uma mudança cultural significativa. É fundamental que o controle interno seja compreendido como ferramenta estratégica de gestão, e não apenas como mecanismo punitivo. Para tanto, é imprescindível investir na capacitação contínua, no comprometimento da liderança e na integração dos membros da corporação. Além disso, é necessário promover uma gestão participativa, alinhada às boas práticas de governança pública, garantindo a independência funcional dos órgãos de controle. Tais medidas favorecem a prevenção de riscos, o alcance dos objetivos institucionais e o fortalecimento da transparência e da eficiência na administração pública.

É importante reconhecer as limitações desta pesquisa, que se baseou exclusivamente em revisão bibliográfica. Para aprofundar a compreensão do controle interno no contexto específico da PMPB, sugere-se que estudos futuros adotem abordagens empíricas, como estudos de caso, entrevistas e análise de dados primários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas reflexões apresentadas, é possível perceber a evolução do controle interno na Administração Pública, acompanhando as transformações políticas e institucionais do país. Este estudo evidenciou a importância do controle interno como uma ferramenta essencial para a gestão pública, destacando seu papel crucial, especialmente no contexto da Polícia Militar da Paraíba. As reflexões teóricas e as estratégias de aprimoramento propostas podem contribuir significativamente para fortalecer a governança, a transparência e a eficiência da instituição, gerando benefícios tanto para a administração pública quanto para a sociedade como um todo.

O controle interno é um pilar fundamental da administração pública, pois possibilita a identificação de falhas, a mitigação de riscos e a promoção da eficiência. Quando integrado à governança e à gestão de riscos, reforça a transparência e a *accountability*, assegurando que os recursos públicos sejam utilizados de maneira responsável e estratégica. A adoção de boas práticas nesse campo é indispensável para garantir a integridade das instituições e o atendimento adequado às demandas sociais.

CMGDIN202500431A

Assinado com senha por [CMG74617] [SENHA] NATÁLIA ARANHA MACIEL DA SILVA em 23/05/2025 - 21:17hs.
Documento Nº: 7806598-4880 - consulta à autenticidade em
https://pbdoc.pb.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=7806598-4880

PBdoc

Na Polícia Militar, o controle interno deve ser adaptado às particularidades da instituição, com foco na prevenção de irregularidades, na otimização dos processos operacionais e no cumprimento rigoroso das normas legais e regulatórias. Ao integrar as funções de controladoria, auditoria interna e gestão de riscos, é possível fortalecer a governança dentro da instituição, assegurando maior eficiência e transparência nas ações que envolvem recursos públicos e a execução das atividades de segurança.

De acordo com os resultados deste estudo, a análise do controle interno no contexto da Polícia Militar da Paraíba revela a necessidade de ajustes e aprimoramentos para lidar com os desafios contemporâneos da gestão pública. Ao longo da pesquisa, foi possível identificar a importância de uma abordagem mais integrada e estratégica, que considere as especificidades da instituição, visando à melhoria contínua dos processos e ao fortalecimento da governança.

Além disso, é válido que futuros estudos considerem a avaliação do controle interno na Controladoria Geral do Estado da Paraíba (CGE-PB), associando-o com outros órgãos da administração direta e indireta do estado (Unidades Executoras), tendo a CGE como a unidade central de controle interno. Uma análise mais detalhada do sistema de controle interno no âmbito do poder executivo estadual pode oferecer insights valiosos para o aprimoramento do processo.

Portanto, a Polícia Militar da Paraíba enfrenta desafios significativos na consolidação de um sistema de controle interno efetivo. Superar questões como a definição clara de responsabilidades, a independência funcional dos auditores e a resistência cultural será essencial para fortalecer a instituição e garantir que suas ações sejam pautadas pela transparência, eficiência e conformidade com os princípios da administração pública. É fundamental, portanto, que a PMPB adote uma abordagem estratégica e participativa, promovendo a capacitação contínua e a integração de todos os membros da corporação para melhorar o controle interno e os resultados organizacionais.

Espera-se que esta pesquisa sirva como ponto de partida para investigações futuras que aprofundem a análise do controle interno na área de segurança pública, levando em conta as particularidades e os desafios desse setor. Recomenda-se a realização de estudos de caso, pesquisas de campo e análises comparativas, com o intuito de expandir o conhecimento sobre o tema e subsidiar a implementação de práticas de controle mais eficazes.

CMGDIN202500431A

Assinado com senha por [CMG74617] [SENHA] NATÁLIA ARANHA MACIEL DA SILVA em 23/05/2025 - 21:17hs.
Documento Nº: 7806598-4880 - consulta à autenticidade em
https://pbdoc.pb.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=7806598-4880

PBdoc

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Carlos Wellington Leite de Almeida. Controle Externo e Controle Interno da Defesa: confiança e parceria para o aperfeiçoamento da gestão. **Revista do TCU**, n. 132, p. 38 - 47, 2015. Disponível em: https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/viewFile/250/236. Acesso em: 13 abr. 2025.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 31000:2009 - Gestão de Riscos: Princípios e Diretrizes**. Rio de Janeiro, ABNT, 2009. Disponível em: https://gestravp.files.wordpress.com/2013/06/iso31000-gestc3a3o-de-riscos.pdf. Acesso em: 02 abr. 2025.

BALBE, Ronald da Silva. **O resultado da atuação Controle Interno no contexto da Administração Pública Federal brasileira**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal, p. 158, 2010.

BEUREN, Ilse Maria; ZONATTO, Vinícius Costa da Silva. Perfil dos artigos sobre controle interno no setor público em periódicos nacionais e internacionais. **Revista de Administração Pública** — Rio de Janeiro 48(5):1135-1163, set./out. 2014. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1590/0034-76121527. Acesso em: 12 abr. 2025.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidente da República, 1998.

BRASIL. Controladoria Geral da União. **Controle Social: Orientações aos cidadãos para participação na gestão pública e exercício do controle social**, Brasília, DF, 2010.

BRASIL**.** Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. **Dispõe sobre a governança pública.** Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 23 nov. 2017.

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. Ministério do Desenvolvimento Regional. **Manual de Gestão de Riscos, Controles Internos e Integridade**, 2020. Disponível em: https://www.gov.br/mdr/pt-br/acesso-a-informacao/governanca/manual_integridade_final.pdf. Acesso em: 11 mar. 2025.

CARDIN, S. A. *et al.* Controle Interno na Administração Pública como ferramenta para economicidade de processos. In: XII Simpósio De Excelência Em Gestão E Tecnologia, n. 12, 2015, Resende. **Anais**. Resende: SEGet, 2015, p. 1-17.

CARTES, Juan Eduardo Toledo Cartes. El Control Interno de la Administración: Modernización de los sistemas omo uma emergência. **Revista de Administración Pública**, ISSN-e 0482-5209, Nº. 110, 2004.

CMGDIN202500431A

Assinado com senha por [CMG74617] [SENHA] NATÁLIA ARANHA MACIEL DA SILVA em 23/05/2025 - 21:17hs.
Documento Nº: 7806598-4880 - consulta à autenticidade em https://pbdoc.pb.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=7806598-4880

PBdoc

CEOLIN, A. C. *et al.* Administração Pública e Controle Interno: Uma análise conceitual para compreensão de suas dificuldades e desafios. In: Congresso Internacional de Administração, 2021, Ponta Grossa. **Anais**. Ponta Grossa: ADM, 2021, p. 1-10.

CONTI, José Maurício; CARVALHO, André Castro. O Controle Interno na Administração Pública Brasileira: Qualidade do Gasto Público e Responsabilidade Fiscal. **Revista de Direito Público**, v 37 – jan./fev. 2011, p. 201 – 220. DOI: 10.11117/22361766.37.01.08. Disponível em: https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/direitopublico/article/view/1845/1028. Acesso em: 19 abr. 2025.

COMITÊ DAS ORGANIZAÇÕES PATROCINADORAS DA COMISSÃO TREADWAY – COSO. **Alavancar o COSO nas três linhas de defesa: governança e controles internos.** Tradução Fundação Latino-Americana de Auditores Internos – FLAI. Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, 2015. Disponível em: https://www.coso.org. Acesso em: 15 abr. 2025.

COSTA, Guilherme Brognoli; SILVA, Júlio Eduardo Ornelas. Efetividade do controle interno na gestão estratégia da Universidade do Estado de Santa Catarina. **XXI Colóquio Internacional de Gestão Universitária**, 2023. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/243945. Acesso em: 12 abr. 2025.

D' ANDREA, Ellen Rodrigues. **A criação da unidade de controle interno na Polícia Rodoviária Federal sob a ótica da teoria institucional.** 13/02/2022, 114 f. Mestrado Profissional em Administração. Instituição de Ensino: Universidade de Brasília, Brasília Biblioteca Depositária: bce. Disponível em: https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=11517244. Acesso em: 04 fev. 2025.

FILHO, José Francisco Ribeiro. Controle Interno, Controle Externo e Controle Social: Análise comparativa da percepção dos profissionais de controle interno de entidades das três esferas da administração pública. **Revista Universo Contábil**, ISSN 1809-3337, Blumenau, v. 4, n. 3, p. 48-63, jul./set. 2008.

GATTRINGER, J. L.; MARINHO, S. V.; MARTINS, Z. B. Contribuição dos componentes do modelo COSO no controle interno da administração pública: Um estudo nos municípios do estado de Santa Catarina. **Revista Contemporânea De Contabilidade**, Florianópolis, v. 19, n. 51, p. 162-179, 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS DO BRASIL – IIA BRASIL. **Modelo das três linhas do IIA** 2020. São Paulo: IIA Brasil, 2020. Disponível em: https://www.iiabrasil.org.br. Acesso em: 15 abr. 2025.

LEÃO, Karinna Simas de Salles. **Modelo de controle interno para o Ministério Público do Estado da Bahia.** 197f. il. 2017. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Direito, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018.

LINO, Nicholas Viella. **Conformidade ou oposição: como as culturas organizacionais se relacionam com a cultura nacional**. 2023. 27 f. Trabalho de Conclusão de Curso

CMGDIN202500431A

Assinado com senha por [CMG74617] [SENHA] NATÁLIA ARANHA MACIEL DA SILVA em 23/05/2025 - 21:17hs.
Documento Nº: 7806598-4880 - consulta à autenticidade em https://pbdoc.pb.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=7806598-4880

PBdoc

(Graduação em Relações Internacionais) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2023. Disponível em: https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/37639/3/ConformidadeOposi%C3%A7%C3%A3oComo.pdf. Acesso em: 19 abr. 2025.

LOPES, Gabriela Brandão; VALADARES, Jasiel Lopes; LEROY, Rodrigo Silva Diniz. Sistema de Controle Interno no Setor Público: o que se tem discutido na academia desde a Lei de Acesso à Informação. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (online)**, Rio de Janeiro, v. 25, n.1, p. 22 - p. 34, jan/abr., 2020. ISSN 1984-3291.

MUSSI, R. F. de F.; MUSSI, L. M. P. T.; ASSUNÇÃO; E. T. C., NUNES, C. P. Pesquisa Quantitativa e/ou Qualitativa: distanciamentos, aproximações e possibilidades. **Revista Sustinere**, 7(2), 414–430, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.12957/sustinere.2019.41193>. Acesso em: 15 jan. 2025.

PARAÍBA. Controladoria Geral do Estado. **Cartilha de Controle Interno**. Disponível em: < https://paraiba.pb.gov.br/diretas/controladoria-geral-do-estado/arquivos/cartilha-sistema-controle-interno-cge-pb-2021>. Acesso em: 10 mar. 2025.

PARAÍBA. Governo do Estado da Paraíba. Decreto nº 44.504, de 3 de abril de 2023. Institui o Código de Ética e Conduta Profissional dos Servidores e Empregados Públicos Civis do Poder Executivo do Estado da Paraíba. **Diário Oficial do Estado da Paraíba**, João Pessoa, PB, 4 abr. 2023.

PARAÍBA. Governo do Estado da Paraíba**. Constituição do Estado da Paraíba.** Assembleia Legislativa do Estado da Paraíba, 1989.

PARAÍBA. Governo do Estado da Paraíba. Lei Complementar Nº 87, de dezembro de 2008. Dispõe sobre a Organização Estrutural e Funcional da Polícia Militar do Estado da Paraíba e determina outras providências. **Diário Oficial do Estado da Paraíba**. João Pessoa, PB: Governo do Estado, 2008.

PARAÍBA. Governo do Estado da Paraíba. Lei nº 11.264 de dezembro de 2018. Dispõe sobre o Sistema Integrado de Controle Interno do Estado da Paraíba, conforme previsto nos arts. 70 e 74 da Constituição Federal e art. 76 da Constituição Estadual e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado da Paraíba**. João Pessoa, PB: Governo do Estado, 2018ª.

PARAÍBA. Governo do Estado da Paraíba. Lei Complementar Nº 191 de abril de 2024. Dispõe sobre a Organização Estrutural e Funcional do Corpo de Bombeiros Militar do Estado da Paraíba, revoga as Leis nº 8.443, de 28 de dezembro de 2007, e nº 8.444, de 28 de dezembro de 2007, e determina outras providências. **Diário Oficial do Estado da Paraíba**. João Pessoa, PB: Governo do Estado, 2024.

PARAÍBA. Tribunal de Contas do Estado. **Cartilha de Orientações sobre controle interno.** Disponível em: https://tce.pb.gov.br/wp-content/uploads/2024/12/2cartilhacontroleinternotcepb.pdf. Acesso: 10 mar. 2025.

PICCINI, Óthon Castrequini. O Controle Interno na Administração Pública Brasileira. **Controle da administração pública no Brasil**. São Paulo: Blucher, 2022, p. 109-128. ISBN: 9786555502299, DOI 10.5151/9786555502299-05

CMGDIN202500431A

Assinado com senha por [CMG74617] [SENHA] NATÁLIA ARANHA MACIEL DA SILVA em 23/05/2025 - 21:17hs.
Documento Nº: 7806598-4880 - consulta à autenticidade em https://pbdoc.pb.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=7806598-4880

PBdoc

ROCHA, S. S. *et al.* Gestão pública: o papel do controle interno no processo de tomada de decisão. **Revista Foco**, Curitiba, v. 15, n. 2, p. e389, 2022.

SANTOS, Jair Lima. O TCU e os controles estatal e social da Administração Pública. **Revista TCU**, Brasília, v. 33, n. 94, out/dez 2002.

SILVA, C. A. B. A. da; ECHTERNACHT, T. H. de S.; SILVA, J. M. R. da. Sistema de controle interno: um estudo na controladoria geral do estado da paraíba área temática: contabilidade aplicada ao setor público e terceiro setor. **Revista GeSec**, São Paulo, SP, Brasil v. 14, n.4, p. 5396-5415, 2023.

SILVA, Macicley Félix. Controle interno como ferramenta gerencial: perspectivas e desafios na administração pública. **Revista de Gestão Pública**, ISSN: 2177-1243, vol. 14, n.1, 2022. https://doi.org/10.51359/2177-1243.2022.249548/. Disponível em: https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaopublica/article/viewFile/249548/41781. Acesso: 14 abr. 2025.

SILVA, D. E. L. S; ARAÚJO, S. L. E.; CAMPELLO, L. O. S. Gestão de riscos: o método do COSO aplicado à gestão de uma unidade de informação. RDBCI: **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, SP, v.18, 2020.

SOARES, L. F.; PINHO, R. C. S. Controle interno na administração pública: Estudo em uma Instituição de Ensino Superior (IES) pública federal. **Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Fortaleza, v. 20, n. esp, p. e81659, 2022.

SOUSA, A. S.; OLIVEIRA, S. O.; ALVES, L H. A pesquisa bibliográfica: Princípios e fundamentos. **Cadernos da Fucamp**, v.20, n.43, p.64-83/2021.

TEIXEIRA, Alex Fabiane; GOMES, Ricardo Corrêa. Governança Pública: uma revisão conceitual. **Revista Serv. Público Brasília**, 70 (4) 519-550, out/dez 2019.

VIDAL, S. H. C. **A integração do sistema de controle interno para o fortalecimento da governança pública**: a contribuição da rede estadual de controle interno da gestão pública do Estado do Ceará. 1. ed. Fortaleza: ALECE, INESP, 2022.

VIEIRA, J. B.; BARRETO, R. T. S. **Governança, gestão de riscos e integridade**. 1. ed. Brasília: Enap, 2019.

ZACKSESKI, C. M., de OLIVEIRA NETO, E. A., & FREITAS, F. da S. (2019). Controle interno da atividade policial: um estudo qualitativo sobre as Corregedorias Civis e Militares do Nordeste brasileiro. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, 12(2), 66–90. https://doi.org/10.31060/rbsp.2018.v12.n2.828.

CMGDIN202500431A

Assinado com senha por [CMG74617] [SENHA] NATÁLIA ARANHA MACIEL DA SILVA em 23/05/2025 - 21:17hs.
Documento Nº: 7806598-4880 - consulta à autenticidade em https://pbdoc.pb.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=7806598-4880

PBdoc