



POLÍCIA MILITAR DA PARAÍBA
DIRETORIA DE EDUCAÇÃO E CULTURA
CENTRO DE ALTOS ESTUDOS DE SEGURANÇA PÚBLICA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU EM SEGURANÇA PÚBLICA

DIÊGO SOARES RODRIGUES
MÁRIO TIAGO CALDAS E SILVA

O MODELO DE GOVERNANÇA DAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS NA POLÍCIA MILITAR DA PARAÍBA: ALINHAMENTO AOS REFERENCIAIS DO TCU E DA OCDE FRENTE AOS APONTAMENTOS DO TCE/PB SOBRE SUPRIMENTO DE FUNDOS NOS EXERCÍCIOS DE 2021 A 2024

João Pessoa/PB

2026

DIÊGO SOARES RODRIGUES
MÁRIO TIAGO CALDAS E SILVA

O modelo de governança das contratações públicas na Polícia Militar da Paraíba:
alinhamento aos referenciais do TCU e da OCDE frente aos apontamentos do TCE/PB sobre
suprimento de fundos nos exercícios de 2021 a 2024

Artigo apresentado ao Curso de Especialização *Lato Sensu* em Segurança Pública da Polícia Militar da Paraíba como requisito para obtenção do título de Especialista em Segurança Pública.

Orientador: CEL QOEM Anderson Henrique Benevides Pessoa

Linha de Pesquisa: Conhecimentos Jurídicos, cultura institucional e comunicação.

APROVADO EM: ____/____/____

CEL QOEM **ANDERSON HENRIQUE BENEVIDES PESSOA**
(Orientador)

XXXXXXXXXXXXXXXXXX
(Examinador(a) Interno(a))

Prof. Me. XXXXXXXXXXXX
(Presidente da Banca Examinadora)

João Pessoa/PB
2026

O MODELO DE GOVERNANÇA DAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS NA POLÍCIA MILITAR DA PARAÍBA: ALINHAMENTO AOS REFERENCIAIS DO TCU E DA OCDE FRENTE AOS APONTAMENTOS DO TCE/PB SOBRE SUPRIMENTO DE FUNDOS NOS EXERCÍCIOS DE 2021 A 2024

Anderson Henrique Benevides Pessoa¹

Diêgo Soares Rodrigues²

Mário Tiago Caldas e Silva³

RESUMO

O presente artigo teve por objetivo analisar a aptidão normativa e institucional do modelo de governança das contratações públicas da Polícia Militar da Paraíba (PMPB), instituído pela Portaria nº 0148/2026/GCG-CG, para mitigar riscos de reincidência das não conformidades apontadas pelo Tribunal de Contas do Estado da Paraíba (TCE/PB) no uso do suprimento de fundos entre 2021 e 2024. Trata-se de estudo jurídico-administrativo situado na PMPB, no contexto de reorganização das contratações públicas após a Lei nº 14.133/2021. A pesquisa adotou natureza aplicada, abordagem qualitativa e caráter descritivo-analítico, mediante pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso institucional, com exame da Portaria, da legislação pertinente e dos Relatórios de Prestação de Contas Anual disponíveis na plataforma Tramita do TCE/PB. Os resultados indicaram fragilidades recorrentes relacionadas ao cabimento da utilização do suprimento de fundos, ao planejamento das contratações, à transparência e à rastreabilidade das despesas, especialmente em razão da utilização do regime excepcional para atender demandas previsíveis e passíveis de contratação pelos procedimentos ordinários, embora tenha sido observada redução dos valores executados por adiantamento em 2024. Constatou-se que a Portaria apresenta maior força mitigadora na dimensão do planejamento, ao instituir ciclo de governança, Plano de Contratações Anual, estudos técnicos, mapa de riscos, controle interno e responsabilização. Conclui-se que o modelo possui aptidão normativa relevante, mas sua efetividade dependerá da implementação concreta dos instrumentos, capacitação dos agentes, monitoramento por indicadores e consolidação de cultura institucional orientada à conformidade.

Palavras-chave: Governança pública. Contratações públicas. Suprimento de fundos. Administração pública militar. Controle externo.

ABSTRACT

This article aimed to analyze the normative and institutional capacity of the public procurement governance model of the Military Police of Paraíba (PMPB), established by Ordinance No. 0148/2026/GCG-CG, to mitigate the risks of recurrence of nonconformities identified by the State Court of Accounts of Paraíba (TCE/PB) in the use of the imprest fund mechanism between

¹ Especialista em Segurança Pública pela PMPB. E-mail: a_pessoa05@hotmail.com

² Bacharel em Segurança Pública pela APMCB. E-mail: diegorodrigues.pmpb@gmail.com.

³ Bacharel em Segurança Pública pela APMCB. E-mail: mtiagocaldas@gmail.com.

2021 and 2024. This is a legal-administrative study situated within the PMPB, in the context of the reorganization of public procurement following Law No. 14,133/2021. The research was applied in nature, adopted a qualitative approach and a descriptive-analytical design, through bibliographic and documentary research and an institutional case study, examining the Ordinance, the relevant legislation and the Annual Accountability Reports available on the TCE/PB's Tramita platform. The results indicated recurring weaknesses related to the appropriateness of using imprest funds, procurement planning, transparency and expenditure traceability, especially due to the use of this exceptional mechanism to meet foreseeable demands that could have been addressed through ordinary procurement procedures, although a reduction in amounts executed through cash advances was observed in 2024. It was found that the Ordinance has stronger mitigating potential in the planning dimension, as it establishes a governance cycle, an Annual Procurement Plan, technical studies, a risk map, internal control and accountability mechanisms. The article concludes that the model has relevant normative capacity, but its effectiveness will depend on the concrete implementation of its instruments, the training of public agents, monitoring through indicators and the consolidation of an institutional culture oriented toward compliance.

Keywords: Public governance. Public procurement. Fund advance regime. Military public administration. External control.

1 INTRODUÇÃO

A promulgação da Lei nº 14.133/2021 promoveu significativa transformação no regime das contratações públicas, ultrapassando a mera substituição de diplomas normativos. O novo diploma desloca a atuação administrativa para uma lógica fundada em planejamento, gestão de riscos, integridade e responsabilização, redefinindo a contratação pública como processo institucional que exige coordenação estratégica e mecanismos de supervisão compatíveis com as exigências contemporâneas da boa administração.

Essa inflexão assume especial relevância no âmbito das corporações policiais militares, nas quais a regularidade das contratações não se limita à gestão da despesa, projetando-se sobre a sustentação logística, material e organizacional necessária ao desempenho da missão constitucional. Quando a atividade administrativa se apresenta desarticulada ou improvisada, seus reflexos alcançam a eficiência operacional, comprometem o emprego racional dos recursos públicos e fragilizam a capacidade de resposta institucional.

É nesse contexto que se insere a presente pesquisa, cujo objeto consiste no modelo de governança das contratações públicas instituído na Polícia Militar da Paraíba (PMPB) pela Portaria nº 0148/2026/GCG-CG, analisado quanto à sua capacidade de orientar práticas administrativas compatíveis com o ordenamento jurídico e responsivas aos apontamentos do Tribunal de Contas do Estado da Paraíba (TCE/PB) relativos ao regime de suprimento de fundos.

Adota-se como hipótese de pesquisa que a institucionalização do denominado Ciclo de Governança Corporativa das contratações na PMPB tende a fortalecer mecanismos de planejamento, controle e integridade capazes de reduzir riscos de reincidência. Nessa perspectiva, emerge o problema central da pesquisa: em que medida o modelo de governança das contratações públicas da PMPB, instituído pela Portaria nº 0148/2026/GCG-CG, apresenta efetividade normativa e institucional para mitigar riscos de reincidência das não conformidades apontadas pelo TCE/PB no uso do regime de suprimento de fundos nos exercícios 2021 a 2024?

Em resposta a essa indagação, a pesquisa tem por objetivo geral analisar a aptidão normativa e institucional do referido modelo para mitigar tais riscos de reincidência. Busca-se, portanto, ultrapassar a mera descrição do ato normativo e examinar sua capacidade de operar como mecanismo de conformidade, racionalização administrativa e contenção de disfunções reiteradas. Para tanto, estabelecem-se três objetivos específicos: caracterizar o modelo de governança em suas dimensões normativa e técnico-referencial; mapear as não conformidades relacionadas ao suprimento de fundos apontadas pelo TCE/PB nos Relatórios de Prestação de

Contas Anual da PMPB entre os exercícios 2021 a 2024; e, avaliar a capacidade do modelo para mitigar riscos de reincidência mediante correlação com as não conformidades identificadas.

A relevância da pesquisa manifesta-se em duas dimensões complementares. Institucionalmente, a transição para o regime da Lei nº 14.133/2021 exige reorganização administrativa e internalização de práticas de governança compatíveis com as exigências da nova legislação, de modo a permitir sustentação logística e operacional. Do ponto de vista analítico, o estudo permite verificar se a resposta normativa adotada pela PMPB representa efetivo avanço institucional ou se persiste hiato entre a formalização da governança e sua capacidade concreta de enfrentar fragilidades já identificadas pelos órgãos de controle.

Metodologicamente, trata-se de pesquisa qualitativa, de finalidade aplicada e orientação descritivo-analítica, desenvolvida mediante pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e estudo de caso institucional da Polícia Militar da Paraíba. A pesquisa bibliográfica fundamenta-se nos referenciais de governança pública, controle interno, *accountability*, *compliance* e integridade, especialmente a partir do Referencial Básico de Governança Organizacional do TCU e do Manual de Integridade Pública da OCDE.

A pesquisa documental incide sobre a Portaria nº 0148/2026/GCG-CG, a Lei nº 14.133/2021, a legislação estadual pertinente e os Relatórios de Prestação de Contas Anual da PMPB nos exercícios de 2021 a 2024. O estudo de caso, por sua vez, articula a análise dos referenciais com o exame dos documentos (ambos retromencionados), buscando verificar o alinhamento do modelo aos referidos referenciais e sua aptidão para instituir práticas responsivas aos apontamentos do TCE/PB sobre o uso do regime de suprimento de fundos.

Parte-se, assim, da premissa de que a governança das contratações públicas, quando estruturada de maneira consistente e articulada a mecanismos de integridade, controle e gestão de riscos, pode converter-se em instrumento efetivo de conformidade e racionalização administrativa. No âmbito da PMPB, em que a atividade-meio repercute diretamente sobre a capacidade de cumprimento da missão constitucional, a análise dessa hipótese assume não apenas relevância acadêmica, mas inequívoca importância prática.

2 METODOLOGIA

A presente pesquisa adota percurso metodológico compatível com a análise de fenômeno jurídico-administrativo situado no âmbito da Polícia Militar da Paraíba, especialmente no que se refere à governança das contratações públicas e à capacidade institucional de resposta aos apontamentos do controle externo. Conforme Gil (2008) e Marconi e Lakatos (2003), a metodologia deve guardar coerência com o problema de pesquisa, com os objetivos propostos e com a natureza do objeto analisado, razão pela qual o estudo foi estruturado a partir de procedimentos bibliográficos, documentais e analítico-institucionais.

Quanto à natureza, trata-se de pesquisa aplicada, pois não se limita à ampliação abstrata do conhecimento teórico sobre governança pública, mas busca examinar problema concreto relacionado à atuação administrativa da PMPB, especialmente no uso do regime de suprimento de fundos e na institucionalização do Ciclo de Governança Corporativa das contratações públicas. Nesse sentido, a investigação pretende produzir compreensão útil à realidade institucional, contribuindo para a análise de mecanismos de planejamento, controle, integridade e mitigação de riscos no âmbito da Administração Pública Militar Estadual.

Quanto à abordagem, a pesquisa caracteriza-se como predominantemente qualitativa, uma vez que se volta à interpretação de normas, relatórios, documentos institucionais, dados financeiros e categorias teóricas relacionadas à governança, ao controle e à integridade pública. Essa abordagem permite compreender significados, processos, estruturas normativas e práticas administrativas sem reduzir o fenômeno investigado a mensurações estatísticas (Prodanov; Freitas, 2013). Embora o estudo trabalhe com recorte temporal definido e consulte valores empenhados a título de suprimento de fundos, a análise dos relatórios do TCE/PB e dos dados financeiros institucionais constantes no Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAF) será realizada de forma interpretativa e categorial, sem converter a investigação em estudo quantitativo ou estatístico.

No que concerne aos objetivos, a pesquisa possui caráter exploratório e descritivo-analítico. É exploratória porque busca aprofundar a compreensão sobre a aplicação do modelo de governança das contratações públicas da PMPB, instituído pela Portaria nº 0148/2026/GCG-CG, em diálogo com a Lei nº 14.133/2021 e com os referenciais de governança, controle e integridade. É descritiva porque pretende mapear e sistematizar os achados relacionados ao suprimento de fundos identificados nos Relatórios de Prestação de Contas Anual da PMPB, sem prejuízo de sua dimensão analítica, voltada à correlação entre tais achados e os mecanismos institucionais previstos na Portaria, avaliando sua aptidão para mitigar riscos de reincidência.

Já quanto aos procedimentos, o estudo será desenvolvido mediante pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e estudo de caso institucional, tendo a Polícia Militar da Paraíba como unidade de análise. A pesquisa bibliográfica abrangerá obras de metodologia científica, governança pública, controle interno, *accountability*, *compliance*, integridade e contratações públicas, com destaque para os referenciais do Tribunal de Contas da União (TCU) e da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Segundo Gil (2008), esse procedimento fundamenta-se em material já elaborado, especialmente livros, artigos científicos e documentos técnico-doutrinários, permitindo a construção do referencial teórico necessário à interpretação crítica do objeto.

A pesquisa documental, por sua vez, constituirá a base empírica do estudo, incidindo sobre fontes normativas, institucionais e financeiras relacionadas à organização administrativa da PMPB e ao controle externo. Serão analisados, entre outros elementos, a Lei nº 14.133/2021, a legislação estadual pertinente, a Portaria nº 0148/2026/GCG-CG, os Relatórios de Prestação de Contas Anual da Polícia Militar da Paraíba referentes aos exercícios de 2021 a 2024 e os dados do SIAF, obtidos por intermédio da Diretoria de Finanças (DF) da PMPB, relativos aos valores empenhados a título de suprimento de fundos no mesmo período. Tal procedimento mostra-se adequado por possibilitar o reexame de registros oficiais à luz do problema de pesquisa, permitindo a extração de informações relevantes para a compreensão do fenômeno investigado (Kripka; Scheller; Bonotto, 2015).

A opção pelo estudo de caso justifica-se pela necessidade de examinar, em contexto organizacional específico, o alinhamento da arquitetura de governança das contratações públicas instituída pela Corporação aos referenciais construídos na pesquisa bibliográfica e, também, a sua aptidão normativa para instituir práticas institucionais devidamente responsivas aos apontamentos do controle externo nos relatórios de auditoria.

O marco inicial do recorte temporal foi definido no exercício de 2021 por corresponder ao ano de publicação da Lei nº 14.133/2021, diploma que conferiu nova conformação jurídica às licitações e contratações públicas no Brasil, com ênfase em planejamento, governança, gestão de riscos, controle e integridade. Desse modo, a análise dos relatórios de controle externo e dos dados financeiros institucionais a partir de 2021 busca assegurar compatibilidade entre o objeto da pesquisa e o novo ordenamento jurídico das contratações públicas. O exercício de 2025 não será incluído no corpus documental, por ainda não se encontrar disponível, até o momento da pesquisa, o respectivo relatório na plataforma Tramita do TCE/PB.

No tocante aos relatórios do TCE/PB, a coleta será realizada por meio do sistema Tramita, ambiente eletrônico oficial do Tribunal de Contas do Estado da Paraíba. Na Listagem

de Processos, serão filtrados os processos cujo ente jurisdicionado seja a “Polícia Militar”, considerando os exercícios de 2021 a 2024. Após a listagem, serão selecionados apenas aqueles cuja subcategoria esteja classificada como “PCA - Prestação de Contas Anual”. Em seguida, ao acessar os respectivos processos, serão examinados, na aba de Autos Eletrônicos, os “Relatórios Iniciais”, especialmente os achados, ressalvas e considerações formulados pela auditoria de controle externo relacionados ao regime de suprimento de fundos.

Somado a disso, foram consultados dados do Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAF), por intermédio da Diretoria de Finanças (DF) da PMPB, com o objetivo específico de verificar os valores empenhados a título de suprimento de fundos nos exercícios de 2021 a 2024. Esses dados serão utilizados de forma complementar, para contextualizar financeiramente o objeto empírico da pesquisa e subsidiar a análise da evolução do uso do instituto no recorte temporal definido, sem prejuízo da predominância qualitativa do estudo.

Como instrumentos metodológicos, serão utilizados fichamentos bibliográficos, quadro de levantamento documental, levantamento dos valores empenhados a título de suprimento de fundos, matriz de categorização dos achados do TCE/PB e SIAF, bem como quadro de correlação entre não conformidades identificadas e mecanismos previstos no modelo de governança da PMPB. Esse procedimento permitirá verificar se os instrumentos de planejamento, integridade, controle, gestão de riscos e responsabilização previstos no Ciclo de Governança Corporativa apresentam aderência aos problemas apontados pelo controle externo. Assim, a pesquisa não se limitará à descrição normativa da Portaria nº 0148/2026/GCG-CG, mas buscará aferir sua capacidade institucional de responder a fragilidades administrativas concretamente registradas.

Por fim, o percurso metodológico justifica-se pela necessidade de examinar a governança das contratações públicas da PMPB de modo integrado, articulando teoria, norma, evidência documental e dados financeiros institucionais. A combinação entre pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, estudo de caso institucional e instrumentos de categorização analítica permite avaliar a coerência entre os referenciais contemporâneos de governança pública e a resposta normativa adotada pela Corporação. Desse modo, a metodologia proposta busca assegurar rigor científico, objetividade analítica e aderência prática ao problema investigado, permitindo verificar em que medida o Ciclo de Governança Corporativa pode contribuir para a mitigação de riscos de reincidência das não conformidades apontadas pelo TCE/PB no uso do suprimento de fundos.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente seção tem por objetivo estabelecer o arcabouço conceitual que orientará a interpretação do objeto pesquisado, reunindo os fundamentos de governança pública, controle, integridade, *compliance*, gestão de riscos, suprimento de fundos e controle externo, de modo a permitir que a Portaria nº 0148/2026/GCG-CG seja examinada não apenas como ato normativo interno, mas como instrumento técnico-institucional voltado ao aperfeiçoamento das contratações públicas, à prevenção de não conformidades e à mitigação de riscos administrativos recorrentes.

3.1 GOVERNANÇA PÚBLICA E GOVERNANÇA NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

A compreensão do Ciclo de Governança Corporativa instituído na Polícia Militar da Paraíba exige delimitar a governança pública como mecanismo de direção, coordenação, controle e entrega de valor público. Para o TCU, a governança envolve práticas de liderança, estratégia e controle destinadas a avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à prestação de serviços de interesse da sociedade (BRASIL, 2020). Na mesma linha, Pieroni et al. (2024, p. 6) definem governança como “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle” orientados à condução de políticas públicas e à prestação de serviços públicos.

A distinção entre governança e gestão é central para esta pesquisa. Enquanto a gestão executa processos, administra recursos e operacionaliza decisões, a governança define diretrizes, estrutura responsabilidades, acompanha resultados e controla riscos. Pieroni et al. (2024) sintetizam que a governança se preocupa com a qualidade e a efetividade do processo decisório, ao passo que a gestão se volta à implementação eficiente das diretrizes superiores. Vieira e Barreto (2019), por sua vez, associam a governança pública à lógica da *accountability*, pois agentes públicos administram recursos em nome da coletividade e devem submeter suas escolhas a mecanismos de controle, transparência e responsabilização.

Nas contratações públicas, essa perspectiva ganha maior relevância com a Lei nº 14.133/2021, que reposiciona a contratação como processo estratégico, planejado e orientado por riscos. O Plano de Contratações Anual, o Estudo Técnico Preliminar, o Termo de Referência, a segregação de funções, a gestão por competências e o controle preventivo convergem com os referenciais de governança do TCU e da OCDE, especialmente nas dimensões de liderança, estratégia, integridade, *accountability* e controle. Da Costa e Miranda

(2022) reforçam que governança, riscos e *compliance* integram um trinômio institucional voltado à coordenação de decisões, políticas, procedimentos e responsabilidades.

No contexto militar, a governança das contratações assume particular importância porque falhas administrativas podem comprometer logística, equipamentos, suporte operacional e capacidade de resposta institucional. Dantas (2025) destaca que o mapeamento de processos na administração pública militar favorece a racionalização de atividades, a transparência e o fortalecimento da governança em áreas sensíveis, como compras e contratos.

Observa-se que os referenciais do TCU e da OCDE convergem ao compreender a governança pública como sistema integrado de liderança, estratégia e controle orientado à geração de valor público, à gestão de riscos e à responsabilização dos agentes. Nesse contexto, a governança das contratações públicas ultrapassa a dimensão procedimental das aquisições estatais e passa a constituir instrumento de direcionamento institucional, integridade e melhoria do desempenho organizacional.

Nesse cenário, a Portaria nº 0148/2026/GCG-CG constitui o objeto normativo central desta pesquisa, a ser examinada quanto aos seus mecanismos de controle, instrumentos de planejamento, gestão de riscos, monitoramento, distribuição de responsabilidades e demais características capazes de contribuir para a mitigação de riscos nas contratações públicas da Polícia Militar da Paraíba.

3.2 CONTROLE INTERNO, *COMPLIANCE* E INTEGRIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A governança pública somente se efetiva quando liderança, estratégia e controle são acompanhados por instrumentos capazes de prevenir desvios, mitigar riscos, corrigir falhas e responsabilizar agentes. Nesse contexto, controle interno, *compliance*, integridade e gestão de riscos constituem categorias essenciais para avaliar a consistência do modelo instituído pela Portaria nº 0148/2026/GCG-CG.

O controle interno corresponde ao conjunto de estruturas, procedimentos e práticas voltados a assegurar legalidade, eficiência, transparência e alcance dos objetivos institucionais. Para o TCU, o mecanismo de controle relaciona-se à transparência, à *accountability*, à auditoria e à supervisão da gestão (BRASIL, 2020). Vieira e Barreto (2019) inserem o controle interno na tríade governança, gestão de riscos e integridade, atribuindo-lhe função preventiva e corretiva no desempenho institucional.

O *compliance* público, por sua vez, enfatiza a conformidade ética, normativa e procedimental. Da Silva Souza e Silva Fernandes Pereira (2025, p. 179) afirmam que o *compliance* busca evitar infrações normativas internas e externas. Segundo Oliveira & Gaier (2025, p. 175), o “termo *compliance*, derivado do verbo inglês *to comply*, [...] significa cumprir, estar em conformidade”. Além disso, para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2017, p. 11):

[...] o sistema de *compliance* deve ser entendido como um conjunto de processos interdependentes que contribuem para a efetividade do sistema de governança e que permeiam a organização, norteados pelas iniciativas e as ações dos agentes de governança no desempenho de suas funções.

No setor público, sua função ultrapassa a mera observância formal de regras, pois articula controles, responsabilização, gestão de riscos e cultura de integridade. A OCDE (2022) reforça que a integridade pública deve ser estruturada por liderança ética, mérito, responsabilização, prevenção de conflitos de interesse e gestão de riscos, não se limitando a respostas baseadas apenas em regras.

A gestão de riscos integra essas dimensões ao processo decisório. Da Costa e Miranda (2022) afirmam que ela aprimora direção, controle, *accountability*, transparência e integridade, constituindo elemento-chave da governança. Nas organizações de segurança pública, Zackseski, Oliveira Neto e Freitas (2018) associam o controle da polícia à transparência, efetividade e legitimidade, apontando fragilidades como corporativismo, baixa prestação de contas e pouca divulgação de resultados. Silva (2025), no âmbito da PMPB, também reforça a necessidade de modernização dos mecanismos internos de controle.

Verifica-se, portanto, que controle interno, *compliance*, integridade e gestão de riscos não constituem mecanismos isolados, mas componentes complementares de uma mesma estrutura de governança voltada à prevenção de falhas, à mitigação de vulnerabilidades institucionais e ao fortalecimento da *accountability*. Assim, a análise da Portaria nº 0148/2026/GCG-CG deve verificar se o modelo instituído articula controle, integridade, *compliance* e gestão de riscos de modo suficiente para reduzir vulnerabilidades institucionais.

3.3 SUPRIMENTO DE FUNDOS: REGIME JURÍDICO, CABIMENTO E VETORES DE NÃO CONFORMIDADE

O suprimento de fundos, também denominado regime de adiantamento, constitui modalidade excepcional de execução da despesa pública, destinada a atender situações eventuais, urgentes ou específicas incompatíveis com o processamento ordinário da despesa.

Sua disciplina básica encontra-se no art. 68 da Lei nº 4.320/1964, que autoriza o regime para despesas que não possam subordinar-se ao processo normal de aplicação (BRASIL, 1964).

Por sua natureza excepcional, o suprimento de fundos não pode substituir planejamento, licitação, contratação direta regularmente instruída ou deficiência administrativa recorrente. Ao contrário, sua utilização exige motivação, formalização, justificativa, documentação comprobatória, segregação de responsabilidades e prestação de contas. A Lei nº 14.133/2021 reforça essa lógica ao exigir planejamento, governança, gestão de riscos, segregação de funções e controle preventivo nas contratações públicas (BRASIL, 2021).

Na administração pública militar, essa exigência torna-se ainda mais sensível. Dantas (2025) observa que o cumprimento rigoroso das normas licitatórias é crucial nas organizações militares, diante das especificidades operacionais e da necessidade de celeridade em aquisições essenciais à segurança pública. Todavia, a celeridade não elimina o controle; exige fluxos claros de solicitação, autorização, execução, comprovação e responsabilização.

Para fins analíticos, os vetores de não conformidade no uso do suprimento de fundos podem ser agrupados em cinco categorias: não conformidades de cabimento, quando o regime é utilizado fora das hipóteses legais; de prestação de contas, quando há omissão, atraso ou insuficiência documental; de finalidade, quando os recursos são aplicados em objeto diverso do autorizado; de valor, quando há extrapolação de limites ou fracionamento indevido; e de planejamento, quando despesas previsíveis são reiteradamente executadas por adiantamento. Essa tipologia permitirá correlacionar os achados do TCE/PB e SIAF com os mecanismos previstos no Ciclo de Governança da PMPB.

3.4 TRIBUNAIS DE CONTAS E CONTROLE EXTERNO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O controle externo constitui dimensão essencial da *accountability* estatal, pois submete a gestão dos recursos públicos à fiscalização de órgãos autônomos e especializados. A Constituição Federal prevê, no art. 70, a “fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial” quanto à legalidade, legitimidade e economicidade, enquanto os arts. 71 e 75 estruturam o papel dos Tribunais de Contas e estendem esse modelo aos Estados (BRASIL, 1988). No plano estadual, a Constituição da Paraíba atribui ao TCE/PB a função de exercer o controle externo da Administração Pública estadual (PARAÍBA, 1989).

A Prestação de Contas Anual representa instrumento relevante para verificar a regularidade da gestão, a conformidade dos atos administrativos e o uso dos recursos públicos.

Assim, os relatórios do TCE/PB constituem base empírica adequada para identificar padrões de não conformidade e avaliar a capacidade de resposta institucional. Esse uso documental será articulado, conforme mencionado na seção metodológica, à análise documental e à análise de conteúdo, de modo a permitir categorização, interpretação e correlação dos achados.

A reincidência de falhas no uso do suprimimento de fundos não deve ser tratada como mero erro individual, mas como possível indicador de deficiência estrutural de governança, planejamento, controle interno, *compliance* e integridade. Vieira e Barreto (2019) destacam que o controle externo pode induzir um ciclo de identificação de fragilidades, adoção de medidas corretivas e verificação de resultados. No mesmo sentido, a OCDE (2022) também relaciona integridade pública à responsabilização, supervisão e gestão de riscos.

As categorias teóricas examinadas nesta seção fornecem o referencial necessário para a análise do modelo de governança das contratações públicas instituído pela PMPB por meio da Portaria nº 0148/2026/GCG-CG. A partir dos conceitos de governança, controle, integridade, *compliance*, gestão de riscos, suprimimento de fundos e controle externo, torna-se possível analisar o alinhamento dos instrumentos de governança adotados pela Corporação com os referenciais estudados e, conseqüentemente, sua capacidade normativa e técnico-institucional para mitigar riscos de reincidência das fragilidades apontadas pelo TCE/PB no que se refere ao uso inadequado do regime de suprimimento de fundos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção apresenta os resultados obtidos a partir da análise dos Relatórios de Prestação de Contas Anual da PMPB referentes aos exercícios de 2021 a 2024, dos dados constantes no Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAF), consultados por meio da Diretoria de Finanças (DF) da PMPB, e da Portaria nº 0148/2026/GCG-CG. Em consonância com os objetivos específicos da pesquisa, procede-se ao mapeamento das não conformidades relacionadas ao uso do regime de suprimento de fundos identificadas pelo TCE/PB, à caracterização do modelo de governança instituído pela Corporação e à correlação entre os achados do controle externo e os mecanismos previstos no Ciclo de Governança Corporativa. A partir dessa sequência analítica, busca-se verificar a capacidade normativa e institucional do modelo para mitigar riscos de reincidência das fragilidades identificadas.

4.1 O DIAGNÓSTICO DO CONTROLE EXTERNO: NÃO CONFORMIDADES RELACIONADAS AO SUPRIMENTO DE FUNDOS NOS EXERCÍCIOS DE 2021 A 2024

Os Relatórios de Prestação de Contas Anual da PMPB elaborados pelo TCE/PB constituem a fonte documental primária desta subseção. Como peças de auditoria e *accountability* vertical, esses documentos registram, de modo sistemático, fragilidades da gestão administrativa submetidas ao controle externo. A análise seriada dos exercícios de 2021 a 2024 permite distinguir falhas episódicas de padrões de recorrência, o que é essencial para avaliar se o uso do suprimento de fundos expressou mero desajuste pontual ou deficiência estrutural de planejamento, controle e transparência.

No exercício de 2021, a auditoria constatou gastos por meio de adiantamentos no valor de R\$ 1.833.413,00 (um milhão oitocentos e trinta e três mil quatrocentos e treze reais). O relatório registrou que tais despesas, em sua maioria, não possuíam natureza extraordinária ou urgente e não deveriam ser processadas por esse regime. Também indicou que a maior parte dos valores estava concentrada no Elemento de Despesa 30, relativo a material de consumo, envolvendo itens “aparentemente passíveis de planejamento, tais como: alimentação, material para ambulatório, material de limpeza, material de informática, insumos para o canil, etc.” (PARAÍBA, 2022, p. 435).

A não conformidade, embora apresentada em “outras constatações” e não destacada no quadro final de não conformidades do relatório inicial, revela duas tipologias centrais: cabimento e planejamento. A crítica do órgão técnico não se dirigiu ao suprimento de fundos

como instituto, mas ao uso reiterado de modalidade excepcional para aquisições aparentemente previsíveis.

Além disso, o relatório de 2021 apontou comprometimento da transparência, uma vez que a consulta ao SAGRES on-line não permitiria à sociedade identificar o detalhamento das aquisições nem os respectivos credores (PARAÍBA, 2022). Essa observação amplia a classificação do achado para a dimensão de prestação de contas em sentido material, pois a dificuldade de rastreabilidade reduz a capacidade de controle social e institucional sobre a despesa. Ainda que não haja, no relatório inicial, registro de resposta específica da PMPB sobre esse ponto, o achado sinaliza a existência de fragilidade de governança anterior à Portaria nº 0148/2026/GCG-CG.

No exercício de 2022, o padrão se repete, embora em valor menor. A auditoria registrou R\$ 1.296.701,64 (um milhão duzentos e noventa e seis mil setecentos e um reais e sessenta e quatro centavos) em gastos por regime de adiantamento e reiterou que, em sua maioria, tais despesas não eram extraordinárias ou urgentes, especialmente por se referirem a material de consumo passível de planejamento (PARAÍBA, 2023). A constatação foi inserida no quadro final de não conformidades como “utilização irregular do regime de adiantamento para aquisição de material de consumo em geral” (PARAÍBA, 2023, p. 662), o que evidencia maior gravidade classificatória em relação ao exercício anterior. O relatório também reproduziu deliberação que recomendou à gestão o cumprimento rigoroso dos ditames licitatórios e a utilização do regime de adiantamento apenas quando efetivamente necessário, para despesas de natureza extraordinária ou urgente.

A tipologia predominante, em 2022, permanece associada ao cabimento e ao planejamento, mas com repercussão direta sobre a integridade do ciclo de contratações. Quando despesas ordinárias são absorvidas por adiantamentos, o planejamento anual, a consolidação de demandas, a competição e a publicidade perdem força como mecanismos de governança. Em termos institucionais, o achado revela uma tensão típica da administração policial-militar: necessidades operacionais contínuas e dispersas pressionam a gestão por respostas rápidas, mas a recorrência de itens previsíveis demonstra que a excepcionalidade do instituto vinha sendo utilizada como válvula administrativa para falhas de programação.

No exercício de 2023, o TCE/PB voltou a registrar o uso irregular de adiantamentos, dessa vez no valor de R\$ 1.144.549,81 (um milhão cento e quarenta e quatro mil quinhentos e quarenta e nove reais e oitenta e um centavos). O relatório repete o núcleo da crítica: despesas majoritariamente sem natureza extraordinária ou urgente, registradas no Elemento de Despesa 30 e aparentemente passíveis de planejamento (PARAÍBA, 2024). A auditoria também

transcreveu o Acórdão APL-TC-527/23, no qual se recomendou ao Comando da Polícia Militar a efetiva avaliação das despesas adequadas ao regime de adiantamento, com observância ao regramento da Lei nº 4.320/1964 visando evitar a desvirtuação do instituto, sob pena de responsabilidade (BRASIL, 1964; PARAÍBA, 2024).

A reincidência em 2023 reforça o diagnóstico de fragilidade estrutural. Já não se trata apenas de identificar despesas mal classificadas, mas de perceber a persistência de um padrão de execução que desloca aquisições ordinárias para um regime excepcional. A tipologia de planejamento mostra-se especialmente relevante, pois a auditoria não aponta somente a inadequação jurídica do cabimento; aponta a previsibilidade dos objetos adquiridos. Dessa forma, a ausência de resposta institucional suficiente, registrada nos próprios relatórios como repetição de problema já relatado, fragiliza a *accountability* e demonstra que recomendações anteriores não haviam produzido, até então, mudança integral de conduta.

No exercício de 2024, o relatório demonstra redução significativa dos valores, mas mantém o apontamento. Foram registrados R\$ 742.627,09 (setecentos e quarenta e dois mil seiscentos e vinte sete reais e nove centavos) em adiantamentos, dos quais R\$ 485.680,58 (quatrocentos e oitenta e cinco mil seiscentos e oitenta reais e cinquenta e oito centavos) em material de consumo e R\$ 256.946,51 (duzentos e cinquenta e seis mil novecentos e quarenta e seis reais e cinquenta e um centavos) em outros serviços de terceiros – pessoa jurídica. O órgão de controle externo entendeu que os gastos, em sua maioria, continuavam sem natureza extraordinária ou urgente e não deveriam ser processados por adiantamento; destacou, ainda, que 65,40% estavam vinculados a material de consumo, aparentemente passível de planejamento (PARAÍBA, 2025b).

O relatório de 2024, contudo, introduz nuance relevante. Ao comparar os valores com 2023, a auditoria constatou redução de R\$ 411.395,61 (quatrocentos e onze mil trezentos e noventa e cinco reais e sessenta e um centavos), equivalente a 35,59%, e reconheceu que a PMPB vinha implementando decisões administrativas para resolver a situação recorrente. Apesar disso, sugeriu nova recomendação para que os gestores fossem mais proativos na implementação de práticas efetivas para resolver a desconformidade (PARAÍBA, 2025b). Assim, a tipologia de cabimento e planejamento persiste, mas com indício de resposta administrativa em curso. Deste modo, a manifestação do TCE/PB deixa de assumir apenas tom de censura e passa a indicar acompanhamento de trajetória corretiva ainda incompleta.

Como dado complementar, a consulta ao Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAF), realizada por meio da Diretoria de Finanças (DF) da PMPB, apontou os seguintes valores empenhados a título de suprimento de fundos: R\$ 1.834.913,00 em 2021; R\$

2.086.263,64 em 2022 (valor maior que no exercício anterior, em contrapartida àquilo mencionado no relatório correspondente do TCE/PB); R\$ 1.156.046,70 em 2023; e R\$ 742.627,09 em 2024. Nesse sentido, é fundamental pontuar que as divergências em relação aos valores destacados nos Relatórios de PCA do TCE/PB decorrem do critério de extração: enquanto o controle externo observou, para fins do apontamento, o Elemento de Despesa 30, referente a material de consumo, a consulta ao SIAF agregou também, em todos os anos, o Elemento de Despesa 39, relativo a outros serviços de terceiros – pessoa jurídica.

A partir da leitura dos Relatórios de Prestação de Contas Anual da PMPB referentes aos exercícios de 2021 a 2024, os apontamentos relacionados ao suprimento de fundos foram sistematizados no Quadro 1, a seguir, conforme a tipologia adotada no referencial teórico.

Quadro 1 – Matriz de Categorização das Não conformidades no Suprimento de Fundos nos Relatórios de PCA da PMPB nos exercícios de 2021 a 2024

Exercício	Descrição sumária do apontamento	Valor no SIAF	Tipologia	Manifestação do TCE/PB	Reincidente?
2021	Gastos de R\$ 1.833.413,00 em adiantamentos, em sua maioria sem natureza extraordinária ou urgente, concentrados em material de consumo passível de planejamento; dificuldade de identificação do detalhamento e dos credores no SAGRES.	R\$ 1.834.913,00	Cabimento; planejamento; transparência/prestação de contas material	Constatação técnica em “outras constatações”, sem registro específico no quadro final de não conformidades do relatório inicial.	Sim. Padrão já mencionado como relatado em outros exercícios.
2022	Gastos de R\$ 1.296.701,64 em adiantamentos para material de consumo em geral, sem demonstração de excepcionalidade ou urgência.	R\$ 2.086.263,64	Cabimento; planejamento; transparência/prestação de contas material	Não conformidade no quadro final; recomendação para uso do regime apenas quando necessário e extraordinário.	Sim. Repetição do padrão de 2021.
2023	Gastos de R\$ 1.144.549,81 em adiantamentos, novamente associados a material de consumo previsível, com comprometimento da transparência.	R\$ 1.156.046,70	Cabimento; planejamento; transparência/prestação de contas material	Não conformidade no quadro final; menção ao Acórdão APL-TC-527/23 e à Lei nº 4.320/1964.	Sim. Repetição em terceiro exercício consecutivo.
2024	Gastos de R\$ 742.627,09 em adiantamentos, sendo R\$ 485.680,58 em material de consumo e R\$ 256.946,51 em serviços de terceiros; houve redução de 35,59% em relação a 2023, mas a	R\$ 742.627,09	Cabimento; planejamento; transparência/prestação de contas material	Recomendação para maior proatividade na implementação de práticas efetivas, com reconhecimento de medidas administrativas em curso.	Sim, embora com redução relevante dos valores.

Exercício	Descrição sumária do apontamento	Valor no SIAF	Tipologia	Manifestação do TCE/PB	Reincidente?
	desconformidade persistiu.				

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos Relatórios de PCA do TCE/PB (PARAÍBA, 2022; 2023; 2024; 2025b).

A leitura comparada do Quadro 1 evidencia que as tipologias de cabimento e planejamento aparecem nos quatro exercícios analisados. Já a prestação de contas, embora não tenha sido apontada sob a forma clássica de omissão ou intempestividade documental, manifesta-se como fragilidade de transparência e rastreabilidade, pois os relatórios destacam a dificuldade de identificação do detalhamento das aquisições e dos credores pelo SAGRES. Além disso, não foram identificados, nos trechos relativos ao suprimento de fundos, achados específicos de finalidade diversa ou extrapolação de limites de valor, razão pela qual essas tipologias não assumem centralidade empírica nesta série documental.

A reincidência, portanto, aponta para deficiência estrutural de governança, e não apenas para erro isolado. À luz do referencial teórico, falhas reiteradas em regime excepcional revelam insuficiência de planejamento, baixa capacidade de antecipação das demandas e fragilidade do controle preventivo. Isso se aproxima da compreensão de que a governança pública exige mecanismos permanentes de direção, controle e responsabilização (BRASIL, 2020; VIEIRA; BARRETO, 2019). Ao mesmo tempo, a análise deve reconhecer o contexto institucional da PMPB: pressão operacional contínua, múltiplas unidades dispersas, limitações de pessoal administrativo e cultura histórica de informalidade em pequenas despesas podem explicar parte da recorrência, embora não a justifiquem juridicamente.

Identificado o diagnóstico, cumpre examinar a resposta normativa institucional posteriormente adotada. É nesse ponto que a Portaria nº 0148/2026/GCG-CG passa a ser analisada, não como ato isolado, mas como tentativa de reorganizar o ciclo das contratações e criar instrumentos capazes de responder às fragilidades apontadas pelo controle externo.

4.2 A NOVA ARQUITETURA ADMINISTRATIVA DAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS NA POLÍCIA MILITAR DA PARAÍBA: CICLO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA INSTITUÍDO PELA PORTARIA Nº 0148/2026/GCG-CG

A Portaria nº 0148/2026/GCG-CG pode ser compreendida como resposta institucional da PMPB ao duplo imperativo representado pela transição para a Lei nº 14.133/2021 e pelo histórico de apontamentos do TCE/PB acerca de fragilidades relacionadas ao planejamento e ao controle das contratações públicas. Publicada em março de 2026, a Portaria é contemporânea à presente pesquisa e possui relevância prática imediata, pois institui e regulamenta o funcionamento do Ciclo de Governança Corporativa nas contratações de bens, serviços e obras no âmbito da Corporação (PARAÍBA, 2026).

Do ponto de vista normativo, a Portaria invoca como base a Lei Complementar Estadual nº 212/2025, que reorganizou estrutural e funcionalmente a PMPB (PARAÍBA, 2025a), e a Lei nº 14.133/2021, especialmente o art. 11, parágrafo único, que atribui à alta administração a responsabilidade pela governança das contratações (BRASIL, 2021). O ato também considera o Decreto Estadual nº 44.639/2023, relativo ao Plano de Contratações Anual, e afirma a necessidade de mitigar riscos administrativos, promover integridade, assegurar *accountability* e erradicar a cultura do imprevisto (PARAÍBA, 2026). Essa formulação dialoga com a concepção de governança como conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle (BRASIL, 2020; PIERONI et al., 2024).

Os instrumentos de planejamento ocupam posição central no modelo. A Portaria define o Plano de Contratações Anual (PCA) como documento de consolidação das compras e contratações, destinado à racionalização das aquisições, ao alinhamento estratégico e ao subsídio da proposta orçamentária (artigo 17). Também prevê Documento de Formalização de Demanda (DFD), Estudo Técnico Preliminar (ETP), Termo de Referência (TR), Projeto Básico e Mapa de Riscos quando necessário (PARAÍBA, 2026). A exigência de que o ciclo se inicie obrigatoriamente pelo planejamento, com consolidação das demandas para o exercício subsequente, representa resposta normativa direta às não conformidades de planejamento identificadas nos relatórios do TCE/PB.

No campo do controle, a Portaria atribui ao CCI função de segunda linha de defesa na gestão de riscos e no controle preventivo, incumbindo-o de fiscalizar processos, emitir Relatório de Análise de Conformidade e Parecer de Controle Interno, apontar falhas instrucionais, riscos e potenciais achados, além de recomendar saneamentos ou suspensão de processos com não conformidades graves (PARAÍBA, 2026). Essa previsão aproxima o modelo da lógica de controle preventivo e gestão de riscos tratada no referencial teórico (VIEIRA; BARRETO, 2019; DA COSTA; MIRANDA, 2022). A AJM, por sua vez, realiza controle prévio de legalidade, reforçando a dimensão jurídico-formal do ciclo.

Quanto ao suprimento de fundos, a Portaria não se limita ao tratamento indireto. O artigo 30 estabelece que o regime de Suprimento de Fundos, ou Adiantamento, para aquisição de bens ou contratação de serviços deverá ser precedido de justificativa quanto à sua natureza e observar o fluxo de concessão adotado institucionalmente por meio de guia próprio (PARAÍBA, 2026). A previsão é relevante, pois reconhece expressamente o problema. Todavia, o tratamento é sintético: não detalha limites, hipóteses de cabimento, procedimentos de prestação de contas, mecanismos de transparência ou controles específicos sobre recorrência de despesas ordinárias, deixando essa disciplina a cargo do referido guia institucional.

Com a finalidade de evidenciar os principais elementos normativos do Ciclo de Governança Corporativa instituído pela PMPB, o Quadro 2 (a seguir) sintetiza os mecanismos previstos na Portaria nº 0148/2026/GCG-CG.

Quadro 2 – Síntese Normativa da Portaria nº 0148/2026/GCG-CG

Dimensão de análise	Previsão na Portaria	Referencial correspondente	Avaliação
Base legal e objeto	Institui o Ciclo de Governança Corporativa nas contratações da PMPB, com base na LC nº 212/2025, Lei nº 14.133/2021 e Decreto Estadual nº 44.639/2023.	Lei nº 14.133/2021; TCU (2020)	Presente
Agentes e segregação de funções	Rede integrada com DGA, CENARQ, CCON, CCI, AJM, DF, DAL e CTNC; vedação de atuação simultânea do mesmo agente em funções de risco.	TCU (2020); OCDE (2022)	Presente, com excepcionalização justificada
Instrumentos de planejamento	PCA, DFD, ETP, TR/Projeto Básico, Mapa de Riscos e alinhamento à LOA e ao planejamento estratégico.	Lei nº 14.133/2021, art. 11	Presente
Gestão de riscos	Gestão de riscos definida como processo permanente; CCI e DGA com atribuições de monitoramento e matriz de riscos.	DA COSTA; MIRANDA (2022)	Presente
Controle e fiscalização	RAC, PCI, análise de conformidade, controle prévio jurídico, gestor e fiscal de contrato formalmente designados.	BRASIL (2020); VIEIRA; BARRETO (2019)	Presente
Integridade e <i>compliance</i>	Definições de <i>compliance</i> e <i>accountability</i> ; prevenção de desvios, fraudes e não conformidades; responsabilização administrativa, civil e penal.	OCDE (2022); DA SILVA SOUZA; SILVA FERNANDES PEREIRA (2025)	Presente
Tratamento do suprimento de fundos	Art. 30 exige justificativa quanto à natureza da despesa e observância de guia institucional de concessão.	Lei nº 4.320/1964, arts. 68-69	Parcialmente presente

Fonte: Elaborado pelos autores com base na Portaria nº 0148/2026/GCG-CG (PARAÍBA, 2026) e no referencial teórico da pesquisa.

Caracterizado o modelo, torna-se necessário testá-lo frente ao diagnóstico da subseção anterior. A questão central passa a ser verificar em que medida os mecanismos previstos são

aptos a mitigar a reincidência das não conformidades identificadas pelo controle externo, especialmente nas dimensões de cabimento, planejamento e transparência.

4.3 CAPACIDADE NORMATIVA DA PORTARIA Nº 0148/2026/GCG-CG PARA MITIGAR RISCOS DE REINCIDÊNCIA

Esta subseção realiza a correlação central da pesquisa: o cruzamento entre as não conformidades mapeadas nos Relatórios de PCA do TCE/PB (nos exercícios 2021 a 2024) e os mecanismos de governança instituídos pela Portaria nº 0148/2026/GCG-CG. Nesse cenário, a avaliação não mede a efetividade prática do modelo, pois sua implementação ainda dependerá da execução administrativa e de ciclos posteriores de controle externo. Examina-se, especificamente, sua aptidão normativa e institucional para reduzir riscos de reincidência.

Quanto à tipologia de cabimento, os relatórios demonstram uso do regime de adiantamento para despesas que, em sua maioria, não eram extraordinárias ou urgentes. A Portaria responde parcialmente a esse problema ao exigir, no artigo 30, justificativa quanto à natureza da despesa e observância de fluxo institucional próprio (PARAÍBA, 2026). Nesse quesito, a cobertura é parcial porque a norma reconhece a necessidade de justificar o cabimento, mas não define, no próprio texto, parâmetros objetivos para distinguir despesas ordinárias de situações efetivamente excepcionais. Deste modo, a mitigação dependerá da qualidade do guia institucional, da atuação do CCI e da disposição da autoridade competente para recusar demandas inadequadas.

Em relação à prestação de contas e à transparência, a Portaria apresenta mecanismos gerais importantes, mas não resolve integralmente a fragilidade apontada pelo TCE/PB. O problema registrado nos relatórios não foi apenas a falta de documentos, mas a dificuldade de identificação, pela sociedade, do detalhamento das aquisições e dos credores no SAGRES (PARAÍBA, 2022; 2023; 2024; 2025b). A Portaria prevê *accountability*, responsabilização, controle interno, liquidação com documentos comprobatórios e atesto por gestor e fiscal; contudo, não estabelece rotina específica de publicidade ativa ou painel de rastreabilidade para adiantamentos. Por isso, a cobertura é parcial.

A tipologia de finalidade não apareceu como achado específico nos relatórios analisados, uma vez que não houve indicação, no *corpus* documental examinado, de utilização dos recursos para finalidade diversa da autorizada. Ainda assim, a Portaria possui mecanismos preventivos relevantes: DFD, ETP, TR, mapa de riscos, fiscalização contratual, liquidação documentada e responsabilização dos agentes. Nesse contexto, a cobertura normativa pode ser

considerada potencialmente plena para prevenção geral, mas, diante da ausência de achado empírico específico, sua relevância para a resposta ao problema de pesquisa é secundária.

A tipologia de valor, por seu turno, também não assumiu centralidade nos relatórios de 2021 a 2024. O TCE/PB apontou valores expressivos em adiantamentos, mas a crítica principal recaiu sobre a natureza ordinária das despesas e sua aparente previsibilidade, e não sobre extrapolação de limites regulamentares. Ainda assim, a Portaria contribui indiretamente ao exigir planejamento, alinhamento orçamentário, emissão de nota de empenho pela Diretoria de Finanças, liquidação regular e controle preventivo. Deste modo, a cobertura é parcial, pois a disciplina de limites e procedimentos específicos do suprimento de fundos permanece dependente de normas próprias e do guia institucional mencionado no artigo 30 da Portaria.

Já a tipologia de planejamento é aquela em que a Portaria apresenta maior capacidade mitigadora. Os relatórios do TCE/PB apontaram, de modo reiterado, que as despesas eram majoritariamente classificadas como material de consumo e aparentemente passíveis de planejamento. Nesta seara, a Portaria enfrenta diretamente essa fragilidade ao tornar o PCA obrigatório, exigir DFD pelas unidades demandantes, prever ETP, TR, consolidação de demandas pela DAL para bens de uso comum e vedar licitações ou contratações diretas fora do PCA, salvo situações imprevisíveis devidamente justificadas (PARAÍBA, 2026). Nessa dimensão, a cobertura normativa é elevada, embora ainda dependa da alimentação tempestiva do PCA e da capacidade técnica das unidades.

Após o mapeamento das não conformidades e a caracterização da resposta normativa institucional, o Quadro 3 (a seguir) apresenta a correlação entre os achados do TCE/PB e os mecanismos de governança previstos na Portaria nº 0148/2026/GCG-CG.

Para fins analíticos, considerou-se cobertura plena em tese quando os mecanismos previstos na Portaria enfrentam diretamente a fragilidade identificada pelo controle externo, embora sua efetividade dependa da implementação institucional. A cobertura parcial foi atribuída às situações em que há previsão normativa relacionada ao problema, mas sua capacidade mitigadora permanece condicionada à regulamentação complementar, à definição de critérios objetivos ou à adoção de medidas adicionais de controle. Já a classificação plena em tese, condicionada à implementação, foi utilizada nos casos em que a aderência normativa se mostrou elevada, mas a produção dos resultados pretendidos depende de fatores operacionais e organizacionais.

Quadro 3 – Correlação entre Não conformidades Mapeadas e Mecanismos de Governança

Tipologia	Não conformidade identificada (2021-2024)	Mecanismo previsto na Portaria nº 0148/2026	Cobertura	Condicionantes da efetividade
Cabimento	Uso de adiantamentos para despesas sem natureza extraordinária ou urgente.	Art. 30: justificativa quanto à natureza da despesa; atuação do CCI e controle preventivo.	Parcial	Crerios objetivos no guia, análise efetiva do CCI e recusa de demandas ordinárias.
Prestação de contas/transparência	Dificuldade de identificação do detalhamento das aquisições e dos credores no SAGRES.	<i>Accountability</i> ; RAC/PCI; liquidação documentada; responsabilização de agentes.	Parcial	Rotinas específicas de publicidade ativa e rastreabilidade dos adiantamentos.
Finalidade	Não identificada como achado específico nos relatórios quanto ao suprimento de fundos.	DFD, ETP, TR, fiscalização, liquidação e responsabilização.	Plena em tese	Manutenção da vinculação entre autorização, execução e comprovação da despesa.
Valor	Valores expressivos, mas sem apontamento específico de extrapolação de limites.	Controle orçamentário pela DF, matriz de riscos, conformidade pelo CCI e guia institucional.	Parcial	Integração com normas específicas de limites, alçadas e prestação de contas.
Planejamento	Despesas recorrentes em material de consumo aparentemente passíveis de planejamento.	PCA obrigatório, DFD, ETP, TR, consolidação de demandas pela DAL e vedação de despesas fora do planejamento.	Plena em tese, condicionada à implementação	Capacitação dos agentes, calendário rigoroso, consolidação real das demandas e monitoramento.

Fonte: Elaborado pelos autores com base na Portaria nº 0148/2026/GCG-CG (PARAÍBA, 2026) e nos Relatórios de PCA do TCE/PB (PARAÍBA, 2022; 2023; 2024; 2025b).

A matriz evidencia que a Portaria possui maior força mitigadora sobre a dimensão de planejamento, porque desloca o centro de gravidade da contratação para a fase preparatória. Ao exigir PCA, DFD, ETP, TR, mapa de riscos e consolidação de demandas, o modelo tende a reduzir a necessidade de recorrer ao adiantamento para aquisições ordinárias. Trata-se de avanço relevante, pois os apontamentos do TCE/PB não indicaram, em primeiro plano, fraude ou finalidade desviada, mas uso recorrente de instrumento excepcional para despesas que poderiam ser absorvidas pela rotina ordinária de compras.

A efetividade do modelo, entretanto, depende de condicionantes extra-normativas. A OCDE (2022) sustenta que integridade pública não se limita a regras, mas exige cultura institucional, liderança, responsabilização e incentivos compatíveis. Em organizações policiais militares, desafios como hierarquia rígida, corporativismo, informalidade prática e baixa

tradição de prestação de contas podem dificultar a internalização de novas rotinas (ZACKSESKI; DE OLIVEIRA NETO; FREITAS, 2018; SILVA, 2025). Assim, a existência da Portaria é condição necessária, mas não suficiente, para alterar comportamentos administrativos sedimentados, os quais exigem mudança de cultura institucional.

Outro condicionante é a capacitação dos agentes. A Portaria acerta ao atribuir à Diretoria de Educação e Cultura (DEC) a promoção periódica de programas de formação continuada e a inserção dos princípios do ciclo nos cursos institucionais (PARAÍBA, 2026). Essa previsão dialoga com Dantas (2025), para quem o mapeamento e a racionalização de processos na administração militar dependem de profissionalização e padronização de rotinas. Sem agentes capazes de elaborar bons DFD, ETP, TR e mapas de riscos, os instrumentos podem se converter em formalidades documentais, sem impacto real sobre a redução do improviso.

Os achados, portanto, conduzem a uma avaliação matizada. A Portaria não deve ser tratada com otimismo acrítico como se fosse instrumento capaz de sanar completamente os apontamentos do TCE/PB, pois apresenta lacunas no tratamento específico do suprimento de fundos e depende de implementação efetiva. Também não se justifica ceticismo absoluto, já que o ato estrutura mecanismos coerentes com os referenciais de governança, controle, integridade e planejamento, perfazendo assim medida institucional pioneira na reformulação de práticas administrativas de gestão pública. Portanto, a questão decisiva reside na capacidade institucional de transformar o desenho normativo em rotina administrativa estável.

4.4 SÍNTESE ANALÍTICA DA CORRELAÇÃO ENTRE ACHADOS DO TCE/PB E MECANISMOS DE GOVERNANÇA DA PMPB

A análise permite responder ao problema de pesquisa nos seguintes termos: o modelo de governança instituído pela Portaria nº 0148/2026/GCG-CG apresenta aptidão normativa e institucional relevante para mitigar riscos de reincidência das não conformidades identificadas pelo TCE/PB, especialmente aquelas associadas ao planejamento e ao cabimento do suprimento de fundos. Essa aptidão, contudo, é parcial quanto à transparência específica dos adiantamentos e à disciplina detalhada do regime, pois o artigo 30 remete ao guia institucional e não desenvolve, no corpo da Portaria, critérios exaustivos de controle, publicidade e prestação de contas.

Um achado relevante da pesquisa consiste na constatação de que o núcleo das não conformidades identificadas pelo TCE/PB não reside propriamente no instituto do suprimento de fundos, mas na recorrente utilização desse regime excepcional para atender demandas

previsíveis e passíveis de planejamento. Sob essa perspectiva, os relatórios de controle externo indicam que o problema central não está no instrumento utilizado, mas nas fragilidades de governança que antecedem a contratação, especialmente no que se refere à programação das demandas, à consolidação das necessidades institucionais e à estruturação da fase preparatória das aquisições.

A hipótese da pesquisa encontra confirmação parcial nos resultados obtidos. Os achados demonstram que a institucionalização do Ciclo de Governança Corporativa pode contribuir para a mitigação das não conformidades mediante fortalecimento do planejamento, do controle interno e dos mecanismos de integridade. Ao mesmo tempo, confirmam que a aptidão mitigadora plena depende de fatores que ultrapassam o ato normativo: implementação do PCA, atuação efetiva do CCI, capacitação dos agentes, integração entre unidades demandantes e órgãos centrais, liderança da alta administração e consolidação de cultura organizacional orientada à conformidade.

A principal contribuição da pesquisa consiste em demonstrar que os apontamentos do TCE/PB sobre suprimento de fundos não devem ser lidos apenas como falhas formais de execução da despesa, mas como sintomas de uma governança administrativa em transição. Ao correlacionar o diagnóstico do controle externo com a Portaria de 2026, evidencia-se que a PMPB construiu uma resposta normativa compatível com referenciais contemporâneos de governança pública. O limite metodológico central, entretanto, deve ser explicitado: a pesquisa avalia a aptidão normativa do modelo, e não sua efetividade real, que somente poderá ser aferida após implementação, maturação dos fluxos e análise de exercícios posteriores.

Nesse contexto, a aferição futura da efetividade do Ciclo de Governança Corporativa poderá ser fortalecida pela adoção de indicadores objetivos de governança. Entre eles, destacam-se o percentual anual de redução dos valores executados por suprimento de fundos, o número de recomendações reiteradas pelo TCE/PB e o índice de reincidência dos achados por tipologia, especialmente cabimento, planejamento e transparência. Tais métricas permitiriam verificar, em exercícios posteriores, se a redução observada em 2024 e a resposta normativa inaugurada pela PMPB converteram-se em mudança administrativa sustentável.

Desse modo, a superação da recorrência no uso inadequado do suprimento de fundos dependerá menos da existência formal de novos instrumentos normativos e mais da capacidade institucional de incorporar aqueles já existentes às rotinas administrativas da Corporação, transformando o Ciclo de Governança Corporativa em prática permanente de planejamento, controle, integridade e responsabilização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve por objetivo geral analisar a aptidão normativa e institucional do modelo de governança das contratações públicas da Polícia Militar da Paraíba, instituído pela Portaria nº 0148/2026/GCG-CG, para mitigar riscos de reincidência das não conformidades apontadas pelo TCE/PB no uso do regime de suprimento de fundos nos exercícios de 2021 a 2024. Para tanto, o estudo partiu do diagnóstico produzido pelo controle externo e dados constantes no SIAF, examinou a resposta normativa construída pela Corporação e correlacionou os mecanismos previstos na Portaria com as fragilidades identificadas nos Relatórios de Prestação de Contas Anual.

Os resultados demonstraram que os apontamentos do TCE/PB relativos ao suprimento de fundos não revelam apenas desconformidades formais ou episódios isolados de execução da despesa. Ao contrário, indicam fragilidades associadas ao planejamento das contratações, ao cabimento do regime excepcional, à transparência das aquisições, ao controle prévio das despesas e à necessidade de maior aderência entre a demanda administrativa e o processo ordinário de contratação pública. A recorrência desses achados, ainda que acompanhada de sinais de redução no exercício de 2024, evidencia que o problema possui natureza estrutural e demanda resposta institucional igualmente estruturada.

Um dos principais achados da pesquisa consiste na constatação de que o núcleo das não conformidades identificadas pelo TCE/PB não reside propriamente no instituto do suprimento de fundos, mas na utilização recorrente desse regime excepcional para atender demandas previsíveis e passíveis de planejamento. Sob essa perspectiva, os apontamentos do controle externo revelam fragilidades que antecedem a própria contratação, relacionadas à programação das demandas, à consolidação das necessidades institucionais e à estruturação da fase preparatória das aquisições públicas.

Nesse contexto, conclui-se que a Portaria nº 0148/2026/GCG-CG apresenta aptidão normativa relevante para enfrentar parte substancial das fragilidades identificadas. Ao instituir o Ciclo de Governança Corporativa nas contratações públicas da PMPB, o ato normativo fortalece instrumentos de planejamento, define competências, estabelece mecanismos de controle interno, prevê gestão de riscos, reforça a segregação de funções e busca alinhar a atuação administrativa aos referenciais contemporâneos de governança pública, integridade, *compliance e accountability*.

A hipótese da pesquisa encontra confirmação parcial. Os achados demonstram que a institucionalização do Ciclo de Governança Corporativa tende a fortalecer mecanismos de

planejamento, controle e integridade capazes de reduzir riscos de reincidência. Ao mesmo tempo, evidenciam que a aptidão mitigadora plena depende de fatores que ultrapassam o ato normativo, tais como a implementação efetiva do PCA, a atuação consistente do CCI, a capacitação dos agentes, a integração entre unidades demandantes e órgãos centrais, o comprometimento da alta administração e a consolidação de uma cultura organizacional orientada à conformidade.

Por essa razão, mostra-se essencial que a PMPB desenvolva mecanismos permanentes de monitoramento do modelo, mediante a construção de indicadores de governança capazes de avaliar a aderência dos processos aos instrumentos de planejamento, a evolução do uso do suprimento de fundos, a qualidade da instrução processual e a redução de inconformidades apontadas pelos órgãos de controle. Essa dimensão avaliativa é indispensável para que a governança não permaneça restrita ao plano normativo, mas se converta em prática administrativa contínua, mensurável e responsiva.

Cumprir registrar, ainda, que a principal limitação deste estudo decorre do fato de a pesquisa ter se concentrado na aptidão normativa e institucional do modelo, e não em sua efetividade prática. A verificação dos impactos concretos do Ciclo de Governança Corporativa sobre os resultados administrativos da PMPB dependerá da maturação de seus fluxos, da consolidação de suas rotinas e da análise de exercícios posteriores ao início de sua implementação.

Desse modo, a principal contribuição da pesquisa consiste em demonstrar que a Portaria nº 0148/2026/GCG-CG representa avanço institucional relevante na reorganização da governança das contratações públicas da PMPB, mas que seu êxito dependerá menos da existência formal de novos instrumentos normativos e mais da capacidade da Corporação de incorporar aqueles já existentes às suas rotinas administrativas, transformando o Ciclo de Governança Corporativa em prática permanente de planejamento, controle, integridade e responsabilização.

Recomenda-se, por fim, que estudos futuros avaliem empiricamente a implementação da Portaria, a evolução dos indicadores de governança e os impactos concretos do modelo sobre os apontamentos do TCE/PB, especialmente quanto à redução da reincidência no uso inadequado do suprimento de fundos.

REFERÊNCIAS

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 22 mar. 2026.

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. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm. Acesso em: 27 mai. 2026.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/14133.htm. Acesso em: 10 fev. 2026.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3. ed. Brasília, 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/publicacoes-institucionais/cartilha-manual-ou-tutorial/referencial-basico-de-governanca-organizacional>. Acesso em: 27 abr. 2026.

DA COSTA, Igor Martins; MIRANDA, Rodrigo Fontenelle de Araújo. A Gestão de Riscos no setor público e nas compras públicas à luz da nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos. **Revista Campo de Públicas**, v. 1, n. 2, p. 49-60, jul. 2022. Disponível em: <https://revista.fjp.mg.gov.br/index.php/campo-de-publicas/article/view/51/43>. Acesso em: 11 fev. 2026.

DA SILVA SOUZA, Christiane; SILVA FERNANDES PEREIRA, Jairo Henrique de Oliveira. Compliance e licitações públicas na lei nº 14.133/2021: Prevenção, responsabilização e eficiência na contratação Pública. **Revista Científica do CPJM**, [S. l.], v. 4, n. 13, p. 177–190, 2025. Disponível em: <https://rcpjm.emnuvens.com.br/revista/article/view/339>. Acesso em: 11 fev. 2026.

DANTAS, Ana Paula de Lima. **Mapeamento de Processos na Administração Pública Militar**: uma revisão da Literatura sobre Eficiência, Governança e Gestão de Compras. Natal: UFRN. 2025. 49p. Monografia (Graduação em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/server/api/core/bitstreams/e8cf9373-921b-402e-a533-95563b645398/content>. Acesso em: 11 fev. 2026.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. ISBN 978-85-224-5142-5.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Compliance à luz da governança corporativa**. São Paulo: IBGC, 2017. ISBN 978-85-99645-56-7. Disponível em: https://www.legiscompliance.com.br/images/pdf/ibgc_orienta_compliance_a_luz_da_governanca.pdf. Acesso em: 11 fev. 2026.

KRIPKA, Rosana Maria Luvuzete; SCHELLER, Morgana; BONOTTO, Danusa de Lara. La investigación documental sobre la investigación cualitativa: conceptos y caracterización. **Revista de Investigaciones UNAD**, Colômbia, v. 14, n. 2, p. 55-73, 2015. DOI: 10.22490/25391887.1455. Disponível em: <https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/revista-de-investigaciones-unad/article/view/1455>. Acesso em: 26 abr. 2026.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. ISBN 85-224-3397-6.

OCDE. **Manual de Integridade pública da OCDE**. Paris: OECD Publishing, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1787/db62f5a7-pt>. Disponível em: https://www.oecd.org/pt/publications/manual-de-integridade-publica-da-ocde_db62f5a7-pt/full-report.html. Acesso em: 27 abr. 2026.

OLIVEIRA, Farlei Martins Riccio de; GAIER, Hellen. Implementação e avaliação dos mecanismos de governança corporativa e programas de compliance na Lei 12.846/2013 (Lei anticorrupção) e na Lei 14.133/2021 (Lei de licitações e contratos administrativos). **Revista da Advocacia Pública Federal**, v. 9, n. 1, p. 171-183, 6 dez. 2025. Disponível em: <https://seer.anafe.org.br/index.php/revista/article/view/230>. Acesso em: 11 fev. 2026.

PARAÍBA. [Constituição (1989)]. **Constituição do Estado da Paraíba**. João Pessoa: Assembleia Legislativa da Paraíba, 1989. Disponível em: https://sapl3.al.pb.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/1989/12020/constituicao_estadual_-_versao_original_articulada.pdf. Acesso em 10 fev. 2026.

PARAÍBA. **Lei Complementar nº 212, de 22 de julho de 2025**. Dispõe sobre a Organização Estrutural e Funcional da Polícia Militar do Estado da Paraíba e determina outras providências. João Pessoa, 2025a. Disponível em: https://sapl3.al.pb.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2025/17835/lc_212.pdf. Acesso em: 10 fev. 2026.

PARAÍBA. Polícia Militar da Paraíba. **Portaria nº 0148/2026/GCG-CG, de 31 de março de 2026**. Institui e regulamenta o funcionamento do Ciclo de Governança Corporativa nas contratações públicas de bens, serviços e obras no âmbito da Polícia Militar do Estado da Paraíba (PMPB), fixa a obrigatoriedade do Plano de Contratações Anual (PCA), define as competências dos órgãos de direção, apoio e execução, e dá outras providências. Boletim Interno, João Pessoa, n. 0061, p. 5485-5495, 2026. Disponível em: <https://intranet.pm.pb.gov.br/temp/933fc91e1161b1ed02c7a01769d97355.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2026.

PARAÍBA. Tribunal de Contas do Estado da Paraíba. **Relatório de Prestação de Contas Anual: Exercício 2021**. João Pessoa, 2022. Disponível em: https://tramita.tce.pb.gov.br/tramita/download_temp/CzXOJMkFq9yUvPRb/proc_04062_22_relatorio_inicial.pdf. Acesso em: 22 abr. 2026.

PARAÍBA. Tribunal de Contas do Estado da Paraíba. **Relatório de Prestação de Contas Anual: Exercício 2022**. João Pessoa, 2023. Disponível em: https://tramita.tce.pb.gov.br/tramita/download_temp/YDcyyUI3zcmS0HGw/proc_02840_23_relatorio_inicial.pdf. Acesso em: 22 abr. 2026.

PARAÍBA. Tribunal de Contas do Estado da Paraíba. **Relatório de Prestação de Contas Anual: Exercício 2023**. João Pessoa, 2024. Disponível em: https://tramita.tce.pb.gov.br/tramita/download_temp/KCpgQGBvZ2emW4Xr/proc_02223_24_relatorio_inicial.pdf. Acesso em: 22 abr. 2026.

PARAÍBA. Tribunal de Contas do Estado da Paraíba. **Relatório de Prestação de Contas Anual: Exercício 2024**. João Pessoa, 2025b. Disponível em: https://tramita.tce.pb.gov.br/tramita/download_temp/AhrdA2XDbfGwo8q2/proc_02424_25_relatorio_inicial.pdf. Acesso em: 22 abr. 2026.

PIERONI, Marco Antônio Rodrigues. *et al.* Governança pública: a influência da governança corporativa no fortalecimento da gestão estratégica da AGU. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 15, n. 8, p. e4041, 2024. DOI: 10.7769/gesec.v15i8.4041. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4041>. Acesso em: 11 fev. 2026.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Cesar de Freitas. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. E-book (277 p.). ISBN 978-85-7717-158-3. Disponível em: <https://www.feevale.br/institucional/editora-feevale/metodologia-do-trabalho-cientifico---2-edicao>. Acesso em: 13 fev. 2026.

SILVA, Natália Aranha Maciel da. **Controle Interno na Polícia Militar da Paraíba diante dos desafios contemporâneos**. João Pessoa: PMPB. 2025. 30p. Artigo (Especialização). Polícia Militar da Paraíba. Disponível em: <https://ce.pm.pb.gov.br/repositorio/files/original/82b2a456ff5b3a18a68cfe4f6467abb0eb9997b9.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2026.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. **Governança, gestão de riscos e integridade**. 1. ed. Brasília: Enap, 2019. Disponível em: https://bibliotecadigital.enap.gov.br/bitstream/1/4281/1/5_Livro_Governan%C3%A7a%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf. Acesso em: 13 fev. 2026.

ZACKSESKI, Cristina Maria; DE OLIVEIRA NETO, Edi Alves; FREITAS, Felipe da Silva. Controle interno da atividade policial: um estudo qualitativo sobre as Corregedorias Cíveis e Militares do Nordeste brasileiro. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 66–90, 2018. DOI: 10.31060/rbsp.2018.v12.n2.828. Disponível em: <https://revista.forumseguranca.org.br/rbsp/article/view/828>. Acesso em: 13 fev. 2026.