



Reestruturação da Unidade de Auditoria Interna (UAI): Independência Hierárquica e Fortalecimento do Controle Estratégico na PMDF.

Curso: Direito – Águas Claras

Aluno: Jorge Alan de Souza Baloni

Prof.: Victor Rabêlo Brito

Brasília-DF, abril de 2026

Sumário

1. Introdução	1
2. Problema da Pesquisa	4
3. Hipótese da Pesquisa.....	6
4. Objetivo Geral e Objetivos Específicos	7
5. Justificativa	9
6. Metodologia de Aplicação.....	12
6.1 Tipo de pesquisa.....	12
6.2 Delineamento da pesquisa.....	13
6.3 Universo da pesquisa e participantes.....	14
6.4 Instrumentos de coleta de dados	14
6.5 Procedimentos de coleta	15
6.6 Técnicas de análise dos dados	15
6.7 Diagnóstico organizacional	16
6.8 Benchmarking institucional	16
6.9 Produto aplicado da pesquisa	17
6.10 Aspectos éticos e limitações da pesquisa	17
7. Desenvolvimento	18
7.1. Análise comparativa dos organogramas institucionais	25
7.2 O modelo das três linhas e a conformação institucional da Auditoria na Polícia Militar do Distrito Federal.....	34
8. Análise dos instrumentos investigativos	39
8.1 Apresentação sistematizada dos resultados empíricos	42
8.2. Quadro de categorias analíticas extraídas das respostas abertas .	43
8.3. Interpretação científica consolidada	44
8.4. Achado central da pesquisa empírica	44
8.5. Síntese metodológica dos achados	45
8.6. Cruzamento entre resultados empíricos e benchmarking institucional	45
8.7. Interpretação crítica do contraste institucional	47
8.8. Conclusão normativa derivada dos achados empíricos e comparativos	48
9. Conclusão	49
10. Produto aplicado da pesquisa	53

11. Matriz de transição institucional.....	54
12. Justificativa executiva da proposta.....	54
13. Resultado institucional esperado.....	55
Anexo I.....	56
Anexo II.....	58
14. Referências.....	59

1. Introdução

A evolução do Estado contemporâneo e a crescente complexidade das estruturas administrativas impuseram à Administração Pública a necessidade de aperfeiçoar seus mecanismos de governança, integridade, controle interno e gestão de riscos. Nesse cenário, a auditoria interna passou a ocupar posição de relevo no arranjo institucional dos órgãos públicos, deixando de ser compreendida apenas como instrumento de verificação formal de conformidade para assumir natureza eminentemente estratégica, vocacionada à avaliação da adequação dos controles internos, à prevenção de falhas institucionais, à mitigação de riscos relevantes e ao aperfeiçoamento contínuo dos processos de gestão. Tal compreensão decorre, sobretudo, da consolidação de modelos contemporâneos de governança pública, que associam a atividade de auditoria à promoção da accountability, da transparência administrativa e da eficiência na condução dos interesses públicos.

Nessa perspectiva, a independência organizacional da auditoria interna constitui elemento estrutural indispensável à legitimidade de sua atuação. Isso porque a utilidade institucional da auditoria depende, em grande medida, da preservação de sua objetividade, da amplitude de seu escopo de análise e da inexistência de condicionamentos hierárquicos capazes de comprometer a liberdade técnica de seus agentes. Os documentos que instruem o presente projeto evidenciam precisamente esse ponto ao assinalarem que a subordinação da auditoria a instâncias com vocação disciplinar ou correicional pode gerar restrições materiais e simbólicas ao pleno desempenho de suas atribuições, especialmente quando a atividade auditorial passa a ser percebida como mera extensão de um poder punitivo interno, e não como função autônoma de avaliação, aconselhamento e aprimoramento da gestão.

No âmbito da Polícia Militar do Distrito Federal, a vinculação atual da Auditoria à Corregedoria revela um modelo organizacional que, embora historicamente compreensível, mostra-se insuficiente diante das exigências contemporâneas de governança institucional. A própria problematização apresentada nos documentos anexos demonstra que esse arranjo enseja, ao menos em tese, um quadro de inadequada segregação funcional, na medida em que aproxima indevidamente duas esferas de atuação que possuem

fundamentos, finalidades e métodos distintos: de um lado, a atividade correicional, marcada por viés disciplinar, apuratório e sancionatório; de outro, a atividade de auditoria interna, cuja essência reside na avaliação independente dos processos administrativos, dos controles internos, da gestão de riscos e da conformidade da atuação institucional com os parâmetros normativos e estratégicos previamente estabelecidos.

Essa distinção não é meramente terminológica, mas possui profundos reflexos jurídicos e gerenciais. A confusão entre controle correicional e auditoria interna tende a comprometer a identidade funcional desta última, reduzindo sua potência institucional e limitando sua incidência sobre áreas transversais e sensíveis da administração, como logística, saúde, finanças, licitações, contratos e gestão patrimonial. Em vez de operar como terceira linha de defesa, orientada por riscos, evidências e critérios objetivos de desempenho institucional, a auditoria passa a gravitar em torno de uma lógica predominantemente reativa, associada à responsabilização individual. Tal circunstância enfraquece sua vocação preventiva e dificulta o seu papel de assessoramento técnico à alta administração, com prejuízo para a tempestiva identificação de vulnerabilidades estruturais e para a formulação de recomendações aptas a qualificar a tomada de decisão estratégica.

Sob o prisma doutrinário e normativo, a necessidade de reposicionamento da Unidade de Auditoria Interna encontra fundamento nas melhores práticas de governança pública e nos referenciais especializados da atividade auditorial. Conforme indicado nos documentos de suporte, a literatura técnica vinculada ao IIA, à CGU, ao TCU, ao COSO e à ACFE converge no reconhecimento de que a auditoria interna deve dispor de autonomia organizacional e de acesso direto ao mais alto nível da estrutura decisória, justamente para resguardar sua independência e assegurar a efetividade de suas recomendações. Esse arranjo favorece a eliminação de filtros informacionais, amplia o suporte institucional aos trabalhos auditoriais, incrementa a credibilidade dos relatórios produzidos e fortalece a capacidade de prevenção e resposta diante de riscos, fraudes, desconformidades e ineficiências administrativas.

De igual modo, a justificativa técnica do projeto demonstra que a reestruturação proposta não se esgota em uma alteração meramente formal do organograma institucional. Ao contrário, trata-se de medida orientada por fundamentos de racionalidade administrativa, eficiência alocativa e conformidade com padrões de governança pública, inclusive mediante alinhamento ao Decreto Federal nº 9.203/2017, mencionado nos documentos anexos como marco relevante para a política de governança na Administração Pública. A vinculação da Unidade de Auditoria Interna ao Gabinete do Comandante-Geral é apresentada, nesse contexto, como providência apta a reposicionar a auditoria no plano estratégico da Corporação, conferindo-lhe maior densidade funcional, maior capacidade de interlocução com a alta cúpula e maior efetividade na fiscalização preventiva de procedimentos críticos, notadamente aqueles relacionados à execução contratual e ao emprego de recursos públicos.

Nessa linha de intelecção, a proposta de reestruturação da Unidade de Auditoria Interna da PMDF revela-se compatível com a tendência contemporânea de fortalecimento dos sistemas de controle interno como instrumentos de proteção do interesse público, de valorização da integridade organizacional e de aprimoramento da governança institucional. Ao desvincular a auditoria da lógica estritamente correicional e ao inseri-la em posição de assessoramento direto ao Comando-Geral, busca-se não apenas preservar sua independência hierárquica, mas também reafirmar sua natureza técnico-consultiva, avaliativa e preventiva. Com isso, pretende-se consolidar um modelo de controle estratégico capaz de ampliar a transparência institucional, reforçar a imagem da PMDF perante os órgãos de controle e a sociedade, reduzir desperdícios financeiros e induzir uma cultura administrativa orientada pela gestão baseada em riscos e pela melhoria contínua dos processos organizacionais.

É, pois, nesse quadro teórico e institucional que se insere o presente estudo, intitulado Reestruturação da Unidade de Auditoria Interna (UAI): Independência Hierárquica e Fortalecimento do Controle Estratégico na PMDF. O trabalho parte da premissa de que a eficácia da auditoria interna, especialmente em organizações públicas de natureza complexa e hierarquizada,

depende da adequada conformação de sua posição institucional. Assim, a pesquisa justifica-se pela necessidade de examinar, à luz dos referenciais da governança pública, do controle interno e da boa administração, a pertinência jurídica e administrativa da transição da UAI da estrutura da Corregedoria para a órbita do Comando-Geral, como medida destinada a robustecer sua autonomia funcional e a maximizar sua contribuição para o aperfeiçoamento da gestão pública militar distrital.

2. Problema da Pesquisa

A delimitação do problema de pesquisa pressupõe a identificação de uma tensão institucional concreta, juridicamente relevante e teoricamente analisável. No caso em exame, essa tensão decorre do atual posicionamento hierárquico da função de Auditoria no âmbito da Polícia Militar do Distrito Federal, atualmente vinculada à Corregedoria. Tal arranjo suscita questionamentos quanto à sua compatibilidade com os referenciais contemporâneos de governança pública, controle interno, compliance e independência organizacional da auditoria interna, sobretudo porque os documentos que fundamentam o presente estudo apontam que essa estrutura produz conflito de segregação de funções, viés punitivo, limitação de escopo e dificuldades na mitigação tempestiva de riscos estratégicos. A auditoria interna, em sua conformação moderna, não se restringe à mera verificação formal de conformidade. Trata-se de função de natureza preventiva, avaliativa, consultiva e orientadora, destinada ao exame da adequação dos controles internos, da gestão de riscos, da conformidade normativa e da eficiência dos processos institucionais. A atividade correicional, embora igualmente inserida no universo do controle, possui finalidade distinta, voltada à apuração de irregularidades funcionais, à responsabilização disciplinar e à aplicação de medidas sancionatórias. Há, portanto, distinção material entre ambas as funções, seja quanto ao objeto, seja quanto ao método, à finalidade e aos efeitos institucionais decorrentes de sua atuação. Os documentos anexos reforçam essa distinção ao contraporem a lógica correicional, centrada no indivíduo e na conduta, à lógica da auditoria, orientada ao processo e à gestão de riscos. Nesse contexto, a permanência da Auditoria na estrutura da Corregedoria pode comprometer a

necessária segregação de funções. Em primeiro lugar, emerge um problema de natureza funcional e conceitual, traduzido no viés punitivo. A vinculação ao órgão correicional tende a fazer com que a auditoria seja percebida como extensão da atividade investigativa ou disciplinar, e não como unidade técnica de avaliação independente e assessoramento estratégico. Essa assimilação reduz a clareza de sua identidade institucional e enfraquece sua vocação preventiva, comprometendo sua atuação como instância de aperfeiçoamento da gestão e como mecanismo de terceira linha no sistema de governança. Em segundo lugar, evidencia-se um problema de natureza organizacional e operacional. A subordinação da Auditoria a um órgão de controle especializado, com enfoque predominantemente correicional, pode restringir a autonomia técnica necessária para o exame de processos transversais e estratégicos da Corporação, notadamente nas áreas de logística, saúde, finanças, licitações, contratos e gestão patrimonial. A limitação de escopo, nesse sentido, não resulta apenas de eventuais normas de competência, mas também da própria posição hierárquica da unidade auditora, a qual pode dificultar o exercício amplo, independente e objetivo de suas atribuições sobre temas sensíveis à alta gestão. Em terceiro lugar, a estrutura atualmente vigente revela um problema de natureza estratégica. A ausência de reporte funcional direto ao Comando-Geral pode retardar a comunicação de achados relevantes, dificultar a pronta mitigação de riscos institucionais e reduzir a capacidade da auditoria de influenciar o processo decisório em tempo oportuno. Sob a ótica da governança pública, essa limitação fragiliza a função da auditoria como instância de avaliação independente e de apoio técnico à alta administração, enfraquecendo o sistema de controle interno como instrumento de prevenção, integridade e proteção do interesse público. Os documentos analisados sustentam que a vinculação da auditoria ao nível estratégico da organização favorece o acesso a informações críticas, amplia o suporte institucional e confere maior efetividade à implementação de recomendações.

Diante desse quadro, o problema central da presente pesquisa consiste em verificar se a manutenção da função de Auditoria da PMDF no âmbito da Corregedoria compromete sua independência organizacional, reforça um viés punitivo incompatível com sua natureza técnico-preventiva, limita sua atuação

sobre processos estratégicos de alta gestão e dificulta a comunicação tempestiva de riscos institucionais ao Comando-Geral. Em outros termos, busca-se examinar se o modelo vigente de vinculação hierárquica atende às exigências contemporâneas de governança pública e controle estratégico, ou se a reestruturação da Unidade de Auditoria Interna, com reporte direto à Alta Administração, representa solução mais adequada aos princípios da segregação de funções, da eficiência administrativa e da boa governança.

3. Hipótese da Pesquisa

A hipótese de pesquisa constitui proposição teórica provisória, formulada com base no problema delimitado, destinada a orientar a investigação e a verificar a relação entre o desenho institucional vigente e seus efeitos sobre a atuação da auditoria interna. Nessa perspectiva, parte-se da hipótese de que a atual vinculação da função de Auditoria à Corregedoria compromete a plena independência organizacional da atividade auditorial, na medida em que aproxima uma função de natureza preventiva, consultiva e avaliativa de uma estrutura vocacionada a atribuições correicionais, disciplinares e sancionatórias. Tal proximidade tende a gerar efeitos institucionais adversos, entre os quais se destacam a assimilação da auditoria a uma lógica punitiva, a redução de sua objetividade técnica e a restrição de seu escopo de atuação sobre áreas transversais e estratégicas da administração da Corporação. Admite-se, ainda, como desdobramento dessa hipótese, que a ausência de reporte funcional direto ao Comando-Geral reduz a capacidade da Auditoria de comunicar tempestivamente achados relevantes, influenciar decisões estratégicas e contribuir de forma efetiva para a mitigação de riscos institucionais, especialmente aqueles relacionados à governança, à conformidade, à execução contratual e à gestão de recursos públicos. Em consequência, o modelo atualmente adotado tende a enfraquecer a atuação da auditoria como instrumento de controle estratégico e como mecanismo de fortalecimento da integridade institucional. Em sentido oposto, sustenta-se a hipótese de que a reestruturação da Unidade de Auditoria Interna, mediante sua vinculação direta ao Comando-Geral, revela-se mais compatível com os referenciais contemporâneos de governança pública, controle interno e boas práticas de auditoria. Os documentos utilizados como base do presente estudo afirmam que

a independência organizacional é condição essencial para assegurar objetividade, imparcialidade e credibilidade aos trabalhos de auditoria, sendo melhor alcançada quando o reporte funcional ocorre no nível mais elevado da organização. Esse reposicionamento tende a eliminar filtros indevidos de informação, ampliar o acesso da unidade auditora à alta administração e fortalecer o suporte institucional necessário à implementação de recomendações e ao tratamento de riscos estratégicos.

Pode-se, assim, sintetizar a hipótese central nos seguintes termos: a permanência da Auditoria na estrutura da Corregedoria tende a comprometer sua independência hierárquica e sua efetividade institucional, ao passo que sua vinculação direta ao Comando-Geral constitui medida mais adequada ao fortalecimento do controle estratégico, da governança, da transparência e da integridade administrativa no âmbito da Polícia Militar do Distrito Federal.

4. Objetivo Geral e Objetivos Específicos

Os objetivos da pesquisa decorrem diretamente do problema delimitado e da hipótese formulada, funcionando como eixo orientador do percurso investigativo. Nessa linha, o objetivo geral do presente estudo consiste em analisar a pertinência jurídica e administrativa da reestruturação da Unidade de Auditoria Interna da Polícia Militar do Distrito Federal, mediante sua desvinculação da Corregedoria e sua vinculação direta ao Comando-Geral, com vistas ao fortalecimento da independência hierárquica, da governança institucional e do controle estratégico. Essa finalidade coincide com a proposta central contida nos documentos anexos, que defendem a transição da unidade para a órbita do Comando-Geral como forma de garantir maior autonomia e eficiência aos controles internos.

Para a consecução desse objetivo mais amplo, a pesquisa desdobra-se em objetivos específicos:

- a. Examinar os fundamentos doutrinários, normativos e institucionais que reconhecem a independência organizacional como requisito essencial ao adequado desempenho da auditoria interna, especialmente no contexto da governança pública e do controle interno governamental. Busca-se, com isso, demonstrar que a autonomia da auditoria não representa simples opção

de conveniência administrativa, mas pressuposto funcional para a produção de avaliações imparciais, confiáveis e tecnicamente consistentes.

- b. Identificar as limitações decorrentes da atual vinculação da Auditoria à Corregedoria, particularmente no que se refere à confusão entre atividade auditorial e atividade correicional, ao reforço de um viés punitivo incompatível com a natureza preventiva da auditoria e à dificuldade de atuação sobre processos transversais de alta gestão. Pretende-se, assim, demonstrar de que modo a posição hierárquica atualmente ocupada pela unidade auditora pode comprometer sua identidade funcional e reduzir sua capacidade institucional de agregar valor à administração da PMDF.
- c. Analisar os efeitos institucionais da ausência de reporte funcional direto da Auditoria ao Comando-Geral, especialmente quanto à comunicação tempestiva de riscos estratégicos, à implementação de recomendações de auditoria e à efetividade do sistema de compliance e controle interno da Corporação. A finalidade, nesse ponto, é evidenciar que o posicionamento da auditoria junto à Alta Administração não possui relevância meramente formal, mas repercute concretamente na capacidade organizacional de resposta diante de falhas, vulnerabilidades e desconformidades relevantes.
- d. Avaliar em que medida a reestruturação da Unidade de Auditoria Interna, com sua alocação na órbita do Comando-Geral, harmoniza-se com os referenciais contemporâneos de governança, com o modelo das Três Linhas e com as exigências de integridade, transparência e accountability aplicáveis à Administração Pública. Busca-se verificar, nesse ponto, se a alteração estrutural proposta corresponde a mero rearranjo administrativo ou se representa providência institucional efetivamente apta a robustecer o controle estratégico e a racionalidade gerencial da PMDF.
- e. Verificar os resultados institucionais potencialmente decorrentes da reestruturação proposta, notadamente o fortalecimento da transparência administrativa, a melhoria da imagem institucional perante os órgãos de controle, a prevenção de desperdícios financeiros por meio de auditorias preventivas e a consolidação de uma cultura organizacional orientada pela gestão de riscos e pela melhoria contínua dos processos. Esse conjunto de efeitos esperados é expressamente indicado nos documentos que

fundamentam o presente estudo, o que reforça a consistência do recorte investigativo adotado.

5. Justificativa

A presente pesquisa justifica-se pela necessidade de aperfeiçoamento da estrutura de governança e do sistema de controle interno da Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF), à luz das melhores práticas nacionais e internacionais aplicáveis à auditoria interna governamental, com vistas ao fortalecimento da integridade institucional, da eficiência administrativa e da accountability.

A proposta de reposicionamento da Auditoria Interna da PMDF, atualmente subordinada ao Departamento de Controle e Correição (DCC), para vinculação direta ao Comando-Geral, encontra fundamento no tripé estruturante da governança pública contemporânea: independência organizacional, eficiência alocativa e conformidade legal, os quais constituem requisitos essenciais para a efetividade da função de auditoria no setor público.

No que concerne à independência organizacional, trata-se de princípio nuclear da atividade de auditoria interna, amplamente consagrado nas Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna, segundo as quais a função de auditoria deve estar posicionada de forma a assegurar autonomia técnica e ausência de interferências indevidas no exercício de suas atribuições. A literatura especializada e os referenciais de controle externo convergem no sentido de que a independência organizacional é condição indispensável para garantir a objetividade, a credibilidade e a utilidade das avaliações produzidas pela auditoria.

Nesse contexto, a atual vinculação da Auditoria da PMDF a um órgão de natureza eminentemente correicional revela-se incompatível com as boas práticas de governança, na medida em que enseja potencial sobreposição de funções e risco de comprometimento da imparcialidade. A atividade correicional, por sua natureza sancionadora e disciplinar, difere substancialmente da função de auditoria, que possui caráter preventivo, avaliativo e consultivo. A coexistência dessas funções em uma mesma cadeia hierárquica pode gerar assimetria informacional, restrições indevidas ao escopo das auditorias e, em última análise, fragilização do sistema de controle interno.

A vinculação direta ao Comando-Geral, por sua vez, alinha-se às recomendações do Tribunal de Contas da União, que enfatiza a necessidade de posicionamento estratégico das unidades de auditoria interna, com acesso irrestrito à alta administração, como forma de assegurar a efetividade de suas recomendações e a tempestividade na mitigação de riscos . Tal reposicionamento elimina intermediários institucionais, reduz a possibilidade de filtragem de informações e fortalece o fluxo de comunicação direta com o nível decisório máximo da organização.

Sob a ótica da eficiência alocativa, a auditoria interna desempenha papel relevante na otimização do uso dos recursos públicos, atuando não apenas de forma reativa, mas, sobretudo, preventiva. A atuação proativa da auditoria em processos críticos — especialmente aqueles relacionados a contratos administrativos de grande vulto, como aquisição de combustíveis, manutenção de frota e fornecimento de fardamento — permite a identificação tempestiva de fragilidades nos controles internos, reduzindo a probabilidade de ocorrência de irregularidades e prejuízos ao erário.

O Tribunal de Contas da União, em seus referenciais de combate à fraude e à corrupção, destaca que a eficácia das ações de prevenção está diretamente relacionada ao grau de autonomia e independência das unidades de auditoria interna, uma vez que essas condições ampliam a capacidade de atuação técnica e fortalecem a implementação de recomendações corretivas . Ademais, estudos internacionais indicam que auditorias vinculadas diretamente à alta administração apresentam maior taxa de efetividade na geração de valor organizacional, contribuindo para o aprimoramento contínuo dos processos de governança, gestão de riscos e controles internos.

No que se refere à conformidade legal, a proposta encontra respaldo no arcabouço normativo que rege a governança pública no Brasil. O Decreto Federal nº 9.203/2017 estabelece diretrizes para a governança na administração pública federal, dentre as quais se destacam a necessidade de implementação de mecanismos de controle interno eficazes, a gestão de riscos e a promoção da integridade institucional. Tais diretrizes pressupõem a existência de unidades de auditoria interna dotadas de autonomia técnica e organizacional, capazes de atuar com independência em relação às áreas auditadas.

Adicionalmente, as orientações da Controladoria-Geral da União reforçam que a independência da auditoria interna é elemento essencial para a confiabilidade dos trabalhos realizados, sendo recomendável sua vinculação a níveis hierárquicos elevados, de modo a evitar conflitos de interesse e assegurar a amplitude de atuação. Nesse sentido, a manutenção da auditoria sob a estrutura do DCC mostra-se desalinhada com as diretrizes normativas vigentes, demandando revisão estrutural para fins de adequação ao modelo de governança preconizado.

Importa destacar, ainda, o alinhamento da proposta com práticas institucionais consolidadas no âmbito de organizações congêneres. As Forças Armadas brasileiras, em atendimento a recomendações do Tribunal de Contas da União, promoveram o reposicionamento de suas unidades de controle interno, vinculando-as diretamente aos respectivos comandos, como forma de assegurar maior independência e efetividade. De igual modo, a Polícia Civil do Distrito Federal adota modelo em que a unidade de controle interno encontra-se diretamente subordinada ao Delegado-Geral, evidenciando a consolidação desse arranjo como padrão de governança no âmbito das instituições de segurança pública.

O reposicionamento da Auditoria Interna da PMDF não se configura apenas como uma medida de reorganização administrativa, mas como uma ação estratégica de fortalecimento do sistema de governança, controle e integridade institucional. A adoção de uma estrutura organizacional alinhada às boas práticas contribui para o aumento da transparência, a melhoria da qualidade das decisões gerenciais, a mitigação de riscos e a promoção de uma cultura organizacional orientada à ética, à conformidade e à responsabilidade na gestão pública.

A relevância da presente proposta reside na sua capacidade de promover a convergência entre a estrutura organizacional da PMDF e os referenciais normativos e técnicos que regem a auditoria interna no setor público, consolidando-a como função estratégica essencial ao aprimoramento da governança e à geração de valor público.

6. Metodologia de Aplicação

A metodologia constitui o eixo estruturante da presente pesquisa, por estabelecer os procedimentos científicos que orientarão a investigação acerca da emancipação da Auditoria Interna da Polícia Militar do Distrito Federal e de sua vinculação direta ao Comando-Geral. Considerando que o objeto do estudo envolve simultaneamente dimensões normativas, organizacionais, funcionais e institucionais, optou-se por um desenho metodológico capaz de articular análise teórica, exame documental, levantamento empírico de percepções e proposição aplicada. Tal escolha busca assegurar não apenas a compreensão crítica do problema investigado, mas também a formulação de alternativa institucionalmente viável, alinhada aos princípios da governança pública, da independência da auditoria interna e da eficiência administrativa.

6.1 Tipo de pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se como **aplicada**, na medida em que busca produzir conhecimento voltado à solução de problema concreto da estrutura organizacional da Polícia Militar do Distrito Federal, especialmente no que se refere ao posicionamento hierárquico da Auditoria Interna. Não se limita, portanto, à descrição abstrata do fenômeno, mas pretende oferecer subsídios técnico-científicos para a formulação de proposta de aperfeiçoamento institucional.

Quanto aos objetivos, trata-se de estudo **exploratório e descritivo**. É exploratório porque se dedica à investigação de tema ainda pouco sistematizado no contexto específico da PMDF, particularmente no que diz respeito aos efeitos administrativos e organizacionais da subordinação da Auditoria ao Departamento de Controle e Correição. É descritivo porque objetiva identificar, expor e analisar as características da estrutura vigente, bem como as percepções dos agentes diretamente relacionados ao funcionamento da Auditoria Interna e do DCC.

No que se refere à abordagem, a pesquisa adota orientação predominantemente **qualitativa**, com apoio de **dados quantitativos descritivos**. A dimensão qualitativa mostra-se mais adequada ao problema proposto, uma vez que a investigação pretende captar interpretações

institucionais, experiências funcionais, percepções técnicas e avaliações sobre independência, efetividade, transparência e confiabilidade da atividade auditiva. A dimensão quantitativa será utilizada de forma complementar, com o propósito de sistematizar e apresentar objetivamente a distribuição e a frequência das respostas obtidas por meio dos instrumentos de coleta.

6.2 Delineamento da pesquisa

O delineamento metodológico adotado articula quatro procedimentos principais: **análise documental, levantamento de dados por questionários semiestruturados, benchmarking institucional e proposição normativa aplicada.**

A análise documental abrangerá a legislação, os atos administrativos, os organogramas, os relatórios institucionais e demais documentos oficiais relacionados à estrutura organizacional da Polícia Militar do Distrito Federal, com especial atenção às normas que disciplinam a posição institucional da Auditoria Interna e do Departamento de Controle e Correição. Também serão considerados documentos de outras instituições públicas, civis e militares, com a finalidade de verificar o modo como a atividade de auditoria ou de controle interno se encontra estruturada e posicionada em relação ao nível máximo de direção.

O levantamento empírico consistirá na aplicação de instrumentos de coleta a agentes institucionais diretamente ligados ao objeto pesquisado, permitindo captar percepções qualificadas sobre a atual configuração organizacional da Auditoria Interna, suas limitações, potencialidades e impactos institucionais. O benchmarking, por sua vez, possibilitará examinar modelos organizacionais adotados por instituições comparáveis, identificando boas práticas, padrões de governança e soluções estruturais que possam servir de referência à PMDF.

Por fim, a pesquisa assumirá caráter propositivo, culminando na formulação de produto institucional aplicável, consistente em proposta de reestruturação da Auditoria Interna e em instrumentos técnicos destinados a viabilizar a transição do modelo vigente para arranjo organizacional com maior autonomia funcional.

6.3 Universo da pesquisa e participantes

O universo da pesquisa será composto por agentes institucionais da Polícia Militar do Distrito Federal que possuam atuação direta ou conhecimento qualificado sobre a estrutura e o funcionamento da Auditoria Interna e do Departamento de Controle e Correição.

A seleção dos participantes será realizada por **amostragem intencional**, em razão da pertinência funcional com o objeto investigado. Serão priorizados dois grupos específicos: a chefia do Departamento de Controle e Correição e os integrantes da Auditoria Interna da PMDF. A escolha desses grupos decorre de sua inserção direta no arranjo organizacional em análise e de sua capacidade de fornecer informações qualificadas sobre o funcionamento da estrutura vigente, os limites da atual subordinação hierárquica e os possíveis reflexos da proposta de emancipação da Auditoria.

Tal delimitação não busca representatividade estatística ampla, mas profundidade analítica e aderência temática, compatíveis com a natureza qualitativa da investigação.

6.4 Instrumentos de coleta de dados

Serão elaborados **dois questionários semiestruturados** como instrumentos de coleta de dados: um direcionado à chefia do Departamento de Controle e Correição e outro destinado aos integrantes da Auditoria Interna.

Os questionários contemplarão **questões fechadas e abertas**. As questões fechadas terão por finalidade levantar percepções objetivas sobre independência funcional, autonomia técnica, efetividade da Auditoria, confiabilidade dos processos auditados, transparência institucional e adequação do atual posicionamento hierárquico da unidade na estrutura da PMDF. As questões abertas, por sua vez, permitirão a obtenção de respostas discursivas mais amplas, capazes de revelar interpretações, experiências, argumentos, críticas e sugestões relacionadas ao tema.

A elaboração de instrumentos distintos justifica-se pela especificidade funcional de cada grupo respondente, o que permitirá maior precisão na formulação das perguntas e maior aderência dos dados ao contexto institucional de atuação dos participantes.

Os instrumentos investigativos utilizados na presente pesquisa encontram-se reproduzidos integralmente nos anexos, para fins de transparência metodológica, reprodutibilidade e validação acadêmica.

6.5 Procedimentos de coleta

A coleta de dados será realizada após a definição final dos instrumentos e da relação de participantes, observando-se a viabilidade administrativa e o contexto institucional da pesquisa. Os questionários serão aplicados de modo a assegurar clareza na compreensão das perguntas e adequação ao perfil funcional dos respondentes.

Paralelamente, será realizado o levantamento e a sistematização dos documentos normativos e organizacionais da PMDF e das instituições utilizadas para comparação. Nessa etapa, serão examinados organogramas, atos de estruturação administrativa, regulamentos internos, relatórios de auditoria e demais documentos institucionais relevantes para a compreensão do modelo atual e de suas alternativas comparativas.

A coleta documental e a coleta empírica serão conduzidas de forma complementar, permitindo que a análise das percepções institucionais seja cotejada com os dados formais da estrutura normativa e organizacional.

6.6 Técnicas de análise dos dados

Os dados obtidos serão examinados mediante **abordagem mista**, com emprego de **análise quantitativa descritiva** e **análise qualitativa de conteúdo**.

Na dimensão quantitativa, as respostas às questões fechadas serão organizadas por frequências absolutas e relativas, permitindo identificar tendências, padrões de percepção e eventuais divergências entre os grupos participantes. O tratamento quantitativo terá finalidade eminentemente descritiva, sem pretensão de generalização estatística.

Na dimensão qualitativa, as respostas às questões abertas serão submetidas à análise de conteúdo, com categorização temática voltada à identificação de núcleos de sentido recorrentes. Entre as categorias analíticas inicialmente previstas, destacam-se: independência funcional, autonomia técnica, fluxo de reporte, relação entre auditoria e correição, efetividade institucional, confiabilidade dos processos auditados, transparência

administrativa e percepção sobre reestruturação organizacional. Sem prejuízo dessas categorias prévias, poderão emergir novas categorias a partir do conteúdo empírico produzido pelos participantes.

A combinação entre análise documental, dados quantitativos descritivos e interpretação qualitativa permitirá leitura mais abrangente e consistente do problema investigado, fortalecendo a robustez metodológica da pesquisa.

6.7 Diagnóstico organizacional

Será realizado diagnóstico organizacional da estrutura vigente da Polícia Militar do Distrito Federal, com ênfase no posicionamento da Auditoria Interna no organograma da Corporação. Essa etapa compreenderá o mapeamento da cadeia hierárquica de subordinação da Auditoria, a identificação das competências formalmente atribuídas ao Departamento de Controle e Correição e à própria unidade auditora, bem como a análise de eventuais sobreposições funcionais entre auditoria, correição, controle interno e outras atividades de natureza investigativa ou disciplinar.

O diagnóstico buscará evidenciar gargalos institucionais, fragilidades estruturais e fatores que possam dificultar o pleno exercício da independência da atividade auditiva. A análise será relevante para demonstrar, com base em dados organizacionais concretos, em que medida o desenho atualmente adotado favorece ou restringe a autonomia funcional da Auditoria.

6.8 Benchmarking institucional

O benchmarking institucional será desenvolvido por meio da comparação entre a estrutura da PMDF e os modelos adotados por outras instituições públicas cujos órgãos de controle interno ou auditoria possuam maior autonomia funcional.

Serão priorizadas, para esse fim, as seguintes instituições: Exército Brasileiro, Marinha do Brasil, Aeronáutica e Polícia Civil do Distrito Federal. A escolha decorre da pertinência comparativa dessas organizações, seja por sua natureza militar, seja por sua inserção no campo da segurança pública ou por apresentarem modelos de vinculação do controle interno mais próximos da autoridade máxima da instituição.

Essa etapa permitirá identificar padrões organizacionais, soluções normativas, fluxos de reporte e boas práticas de governança que possam servir

como referência para a análise crítica da estrutura da PMDF. O benchmarking terá, assim, função não apenas comparativa, mas também fundamentadora da proposta final de reorganização institucional.

6.9 Produto aplicado da pesquisa

Em razão de sua natureza aplicada, a presente pesquisa buscará produzir resultado concreto e passível de aproveitamento institucional. Nesse sentido, o estudo culminará na elaboração de **proposta de norma interna** destinada a reestruturar o posicionamento da Auditoria Interna da Polícia Militar do Distrito Federal, vinculando-a diretamente ao Comando-Geral.

Além disso, será construída **matriz de transição organizacional**, contemplando os principais elementos necessários à implementação do novo modelo, tais como realocação de pessoal técnico, redefinição de fluxos administrativos, reorganização documental, ajustes funcionais e medidas de adaptação estrutural. A finalidade desse produto será demonstrar a viabilidade administrativa da mudança proposta e transformar os resultados da pesquisa em subsídio técnico para eventual processo decisório institucional.

6.10 Aspectos éticos e limitações da pesquisa

A pesquisa observará os princípios éticos aplicáveis à produção científica, especialmente no que se refere ao tratamento responsável das informações institucionais e à preservação da identidade dos participantes, quando necessário. Os dados obtidos serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, respeitando-se os limites de confidencialidade e de utilização técnica das informações coletadas.

Como limitação metodológica, reconhece-se que a pesquisa incide sobre percepções de agentes diretamente inseridos na estrutura analisada, circunstância que pode influenciar o conteúdo das respostas em razão das experiências institucionais dos participantes. Todavia, esse possível viés será mitigado pela articulação entre levantamento empírico, análise documental e benchmarking institucional, de modo a assegurar maior equilíbrio interpretativo e maior consistência às conclusões.

7. Desenvolvimento

A discussão sobre a emancipação da Auditoria da Polícia Militar do Distrito Federal e sua desvinculação do Departamento de Controle e Correição deve ser enfrentada à luz da teoria contemporânea da auditoria interna, da evolução do controle interno na Administração Pública e das melhores práticas de governança adotadas em organizações públicas complexas. Não se trata apenas de rearranjo burocrático ou de alteração nominal de posição no organograma, mas de tema diretamente relacionado à independência funcional, à objetividade técnica, à credibilidade dos trabalhos de auditoria e à transparência institucional. Em estruturas estatais marcadas por forte densidade hierárquica, como as corporações militares e policiais, o local ocupado pela auditoria no desenho organizacional não é elemento neutro: ele condiciona o grau de liberdade técnica da unidade, a forma como seus relatórios são recebidos pela alta administração e a percepção de confiabilidade dos processos auditados pelos gestores, pelos órgãos de controle e pela sociedade.

Sob o ponto de vista conceitual, a auditoria interna é compreendida, no plano internacional, como atividade independente e objetiva de avaliação e consultoria destinada a agregar valor e a melhorar as operações organizacionais. Essa definição aparece tanto no Institute of Internal Auditors quanto no Instituto dos Auditores Internos do Brasil, que a reproduz em língua portuguesa, ressaltando que a auditoria auxilia a organização a alcançar seus objetivos por meio de abordagem sistemática e disciplinada voltada à avaliação e ao aprimoramento da governança, da gestão de riscos e dos controles. O Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal, aprovado pela Instrução Normativa SFC nº 3/2017, adota a mesma linha e define a auditoria interna governamental como atividade independente e objetiva de avaliação e consultoria, com o propósito de aumentar e proteger o valor organizacional das instituições públicas. A convergência entre essas fontes não é casual: ela demonstra que a essência da auditoria contemporânea não é meramente fiscalizatória, repressiva ou formalista, mas orientada à entrega de valor institucional, à melhoria da gestão e à redução de vulnerabilidades sistêmicas.

Essa compreensão conceitual é decisiva para distinguir auditoria de correição. Enquanto a correição possui vocação disciplinar, apuratória e sancionatória, a auditoria opera, em seu núcleo, como mecanismo de assurance e advisory, ou seja, de avaliação independente e de aconselhamento técnico voltados ao aperfeiçoamento da administração. No âmbito da Controladoria-Geral da União, a Orientação Prática sobre Serviços de Auditoria esclarece que a atividade de auditoria interna governamental realiza, a partir de planejamento baseado em riscos, três espécies de serviços: avaliação, consultoria e apuração. A avaliação consiste na obtenção e análise de evidências para emissão de opiniões ou conclusões independentes e objetivas; a consultoria compreende assessoramento, aconselhamento, facilitação e treinamento em apoio aos gestores; e a apuração se destina à verificação de atos e fatos suspeitos de ilegalidade ou irregularidade. O Manual de Auditoria Interna do TCU, por sua vez, insere a função de auditoria interna no âmbito da governança pública e reconhece que ela se concretiza especialmente por meio de serviços de avaliação e consultoria. Em termos doutrinários e normativos, portanto, a auditoria interna não se reduz a atividade de punição nem se confunde com polícia judiciária militar ou corregedoria; sua função é mais ampla, estratégica e orientada à melhoria do desempenho institucional.

Os principais referenciais éticos e profissionais da auditoria reforçam que independência, objetividade, integridade, confidencialidade e competência constituem atributos estruturantes da atividade. O IIA Brasil, ao tratar de seu Código de Ética, afirma que o objetivo dessas diretrizes é promover cultura ética e reforçar a confiança depositada nas avaliações objetivas de governança, riscos e controles internos; entre os princípios centrais, destacam-se integridade, objetividade, confidencialidade e competência. No plano global, o IIA mantém o entendimento de que a auditoria interna só cumpre adequadamente seu propósito quando pode atuar com autonomia suficiente para formular juízo técnico sem interferências indevidas. A própria literatura institucional ligada ao IFAC também descreve a auditoria interna como pedra angular da boa governança pública e lhe atribui papel relevante na promoção de ética, accountability, comunicação de riscos e coordenação entre governança, gestão

e auditoria. Em outras palavras, a independência não é atributo acessório da auditoria; é condição de possibilidade de sua própria credibilidade.

No campo do setor público, essa perspectiva é aprofundada pelos referenciais internacionais de auditoria pública. A INTOSAI, por meio da ISSAI 100, estabelece que a auditoria no setor público deve produzir conclusões adequadas com base em evidências suficientes e apropriadas, considerar riscos, materialidade, documentação, comunicação e planejamento, além de reconhecer que tanto a auditoria interna quanto a externa contribuem para a transparência, a accountability e a busca por economia, eficiência e efetividade na administração pública. Esse ponto é especialmente relevante para a presente pesquisa, porque evidencia que a utilidade institucional da auditoria está diretamente ligada à sua aptidão para gerar informação confiável, tecnicamente fundamentada e tempestiva para quem exerce a direção superior da organização. Se a unidade auditora não estiver colocada em posição que lhe permita comunicar-se com a instância decisória final com a necessária liberdade, seu potencial de agregação de valor tende a ser reduzido.

A experiência brasileira de reorganização do controle interno corrobora essa compreensão. Na Decisão nº 507/2001, o Tribunal de Contas da União recomendou à Casa Civil da Presidência da República que promovesse estudos sobre o reposicionamento hierárquico da então Secretaria Federal de Controle Interno, retirando-a do Ministério da Fazenda e aproximando-a do órgão máximo do Poder Executivo, de forma a prestigiar o aumento do grau de independência funcional da entidade e a busca de maior eficiência no desempenho das competências constitucionais de controle. Na sequência desse processo, a Lei nº 10.180/2001 estruturou o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, e o Decreto nº 3.591/2000 disciplinou esse sistema. O ponto central, para os fins deste trabalho, é que a história recente do controle interno federal brasileiro demonstra uma diretriz clara: maior independência estrutural é tratada como fator de fortalecimento do controle, e não como risco à autoridade administrativa.

Esse vetor institucional reaparece de forma particularmente expressiva no âmbito militar. Conforme estudo publicado na Revista do TCU sobre controle externo e controle interno da Defesa, o Acórdão nº 1074/2009-TCU-Plenário

recomendou o aperfeiçoamento das unidades de controle interno das Forças Armadas, de modo a aproximá-las do dirigente máximo do órgão e a reposicioná-las hierarquicamente para subordinação direta ao Comandante da Força. O mesmo estudo registra que uma das consequências dessas orientações foi a criação e o reposicionamento organizacional dos centros de controle interno da Marinha, do Exército e da Aeronáutica, todos vinculados diretamente aos respectivos comandantes. Trata-se de precedente institucional da maior relevância para a PMDF, pois revela que, em estruturas militares de grande complexidade, o fortalecimento da auditoria interna ocorreu justamente por sua retirada de níveis intermediários e sua aproximação do vértice decisório.

No Exército Brasileiro, o Centro de Controle Interno do Exército é apresentado oficialmente como Órgão de Assistência Direta e Imediata ao Comandante do Exército, além de integrar o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal. A própria instituição descreve o CCIEEx como responsável por desenvolver atividades de avaliação e consultoria objetivas, baseadas em riscos, com a missão de aumentar e proteger o valor organizacional do Exército. A importância desse modelo comparativo reside no fato de que a auditoria e o controle interno não foram mantidos sob órgão disciplinar intermediário, mas posicionados ao lado da alta administração, exatamente para assessorá-la diretamente com avaliações independentes e tecnicamente qualificadas.

Na Marinha do Brasil, o desenho é igualmente revelador. A Portaria nº 188/MB, de 1º de julho de 2020, dispõe que o Centro de Controle Interno da Marinha é organização militar subordinada ao Comandante da Marinha e que compreende, entre seus departamentos, o Departamento de Auditoria Interna. Mais adiante, a Portaria MB/MD nº 19, de 18 de maio de 2021, registra expressamente que o CCIMAR, por ser órgão de assistência direta e imediata do Comandante da Marinha, está subordinado diretamente ao Gabinete do Comandante da Marinha, situação que possibilita à atividade de auditoria interna governamental cumprir suas responsabilidades livre de interferências. Poucas fontes são tão claras quanto essa para demonstrar a relação entre desenho institucional e independência da auditoria: a própria norma associa a

subordinação direta ao comando à possibilidade de atuação livre de interferências.

Na Aeronáutica, a mesma lógica organizacional se repete. A FAB informa que o CENCIAR foi instituído como órgão de assessoria direta ao Comandante da Aeronáutica, e notícia institucional sobre a passagem de chefia do órgão enfatiza que sua missão é avaliar os processos de governança, gerenciamento de riscos e controles internos do Comando da Aeronáutica e prestar consultoria, quando solicitado, além de apoiar os órgãos de controle externo. Em notícia anterior, a própria Força Aérea registrou que, com o início das atividades do CENCIAR, a unidade passou a se subordinar diretamente ao Comandante da Aeronáutica. Também aqui, a estrutura adotada prestigia a relação direta entre unidade auditora e autoridade máxima, reforçando a tese de que a auditoria interna, para desempenhar adequadamente suas funções, deve reportar-se ao mais alto nível decisório da organização.

No plano distrital, a Polícia Civil do Distrito Federal também oferece parâmetro institucional útil. O organograma oficial da PCDF mostra, em sua versão atual, a Divisão de Controle (DICON) inserida no Gabinete do Delegado-Geral, ao passo que a Corregedoria-Geral de Polícia aparece como estrutura distinta. Esse dado é relevante porque revela separação entre função de controle e função correicional dentro de uma corporação policial do mesmo ente federativo. Embora a Resolução nº 1, de 7 de março de 2023, tenha sido posteriormente revogada pela Resolução nº 8, de 15 de novembro de 2025, a própria estrutura atual divulgada pela PCDF mantém a lógica de situar o controle no núcleo do gabinete da autoridade máxima, e não absorvido pela corregedoria. Em termos comparativos, isso reforça a compreensão de que autonomia organizacional do controle interno e separação em relação à função disciplinar constituem arranjos compatíveis com melhores práticas de governança pública.

Em contraste com esses modelos, a estrutura atualmente divulgada pela PMDF mantém a Auditoria dentro do Departamento de Controle e Correição. A página oficial da estrutura organizacional da Corporação apresenta o DCC como departamento que abriga, entre suas unidades, a Corregedoria-Adjunta e a Auditoria. A página de competências da PMDF, por sua vez, atribui ao DCC a coordenação-geral e a execução das atividades de controle interno, auditoria,

correição e polícia judiciária militar, além de realizar auditoria e inspeção nos sistemas contábil, financeiro, orçamentário e patrimonial com atuação prioritariamente preventiva. O Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna de 2024 também registra que a Auditoria da PMDF é órgão de direção setorial que compõe a estrutura do Departamento de Controle e Correição da Corporação. O Plano Anual de Auditoria Interna de 2024 reafirma a necessidade de autonomia técnica, objetividade e alinhamento com a alta administração, mas essa diretriz convive com o dado estrutural de subordinação ao DCC.

É precisamente nesse ponto que se evidencia a insuficiência do modelo vigente. À luz dos conceitos formulados pelo IIA, pelo IIA Brasil, pela CGU, pelo TCU, pela IFAC e pela INTOSAI, a auditoria interna contemporânea exige independência suficiente para produzir avaliações objetivas, baseadas em riscos, e comunicá-las com efetividade à alta administração. Quando a auditoria permanece inserida em departamento que também concentra funções de correição, atividade disciplinar e polícia judiciária militar, a independência técnica pode até subsistir formalmente, mas a independência organizacional fica reduzida, assim como a percepção de imparcialidade perante auditados e stakeholders. A concentração, num mesmo departamento, de funções preventivas, avaliativas, sancionatórias e investigativas produz sobreposição de racionalidades institucionais distintas. Em termos analíticos, a auditoria deixa de ser percebida prioritariamente como função de governança e assessoramento estratégico e passa a ser mais facilmente associada ao braço correicional da Corporação. Isso enfraquece sua legitimidade pedagógica e sua aptidão para fomentar cultura de melhoria contínua.

A defesa da emancipação da Auditoria da PMDF e de sua subordinação direta ao Comando-Geral encontra, portanto, fundamento teórico, normativo e comparado. Teórico, porque a literatura e os referenciais profissionais associam a auditoria interna à governança, à avaliação objetiva e à geração de valor institucional. Normativo, porque a evolução do sistema de controle interno brasileiro e os precedentes do TCU apontam para o fortalecimento da independência funcional mediante reposicionamento hierárquico junto à instância máxima da administração. Comparado, porque Exército, Marinha, Aeronáutica e a própria PCDF adotam, sob formas distintas, modelos em que o

controle interno ou a auditoria se ligam ao topo da organização, e não à corregedoria. A emancipação da Auditoria da PMDF não significaria fragilização do controle; ao contrário, implicaria especialização funcional, distinção mais nítida entre auditoria e correição e incremento da confiança nos resultados auditivos.

Sob a ótica da governança pública, os efeitos esperados de tal reposicionamento são amplos. Em primeiro lugar, a vinculação direta ao Comando-Geral tende a ampliar a independência percebida e real da Auditoria, reduzindo riscos de interferência intermediária e fortalecendo a comunicação direta com a instância à qual cabem as deliberações finais em matéria administrativa — diretriz que o próprio TCU reconhece como parâmetro para a adequada vinculação da auditoria interna. Em segundo lugar, a nova posição institucional favorece a credibilidade dos relatórios e recomendações, pois reforça a imagem da Auditoria como unidade de Estado voltada à integridade, à melhoria da gestão e à transparência, e não como mero prolongamento da corregedoria. Em terceiro lugar, a separação fortalece a accountability, na medida em que permite à alta administração receber avaliação independente sobre governança, riscos, controles e conformidade, com menor ruído institucional. Em quarto lugar, a mudança tende a estimular postura mais cooperativa dos auditados, já que a auditoria passa a ser compreendida predominantemente como função de aperfeiçoamento organizacional.

Desse modo, a emancipação da Auditoria da PMDF e sua subordinação direta ao Comando-Geral apresentam-se como medida de alinhamento institucional às melhores práticas nacionais e internacionais de auditoria interna governamental. Mais do que simples reordenação administrativa, trata-se de providência destinada a aumentar a independência, a objetividade, a confiabilidade e a transparência da atividade auditiva no âmbito da Corporação. Em uma organização policial militar comprometida com legalidade, integridade, eficiência e prestação de contas, a auditoria interna deve ocupar posição estrutural compatível com sua missão: não subordinada à lógica correicional, mas situada junto ao centro decisório máximo, de onde possa assessorar a alta administração com liberdade técnica, visão sistêmica e autoridade institucional. É nessa perspectiva que a desvinculação do Departamento de Controle e

Correição se mostra juridicamente defensável, administrativamente racional e funcionalmente necessária.

7.1. Análise comparativa dos organogramas institucionais

A análise dos organogramas institucionais constitui etapa metodologicamente relevante para a presente pesquisa, pois permite compreender, em termos objetivos, o lugar ocupado pela auditoria interna na estrutura administrativa das corporações examinadas. O organograma, nessa perspectiva, não possui valor meramente ilustrativo. Ao contrário, ele explicita a posição hierárquica da unidade de auditoria, o fluxo de reporte institucional e o grau de proximidade entre a função de controle e a alta administração. Em matéria de governança, tal posição é decisiva, porque a independência da auditoria não depende apenas de enunciados normativos abstratos, mas também de sua localização concreta na estrutura organizacional. Assim, a leitura comparativa dos organogramas da Polícia Militar do Distrito Federal, do Exército Brasileiro, da Aeronáutica, da Marinha do Brasil e da Polícia Civil do Distrito Federal permite identificar dois arranjos institucionais distintos: de um lado, o modelo de vinculação direta ao dirigente máximo; de outro, o modelo de subordinação a departamento intermediário com funções correicionais.¹

No caso da Polícia Militar do Distrito Federal, a configuração organizacional vigente evidencia que a Auditoria não se encontra vinculada diretamente ao Comando-Geral, mas inserida no âmbito do Departamento de Controle e Correição. O organograma oficial da Corporação posiciona a Auditoria (AUD) ao lado da Corregedoria-Adjunta (CADJ), ambas integradas ao Departamento de Controle e Correição (DCC), o que é coerente com a disciplina estabelecida pelo Decreto nº 10.443, de 28 de julho de 2020, diploma que dispõe sobre a organização básica da PMDF.² A leitura conjunta das fontes

¹ Para os fins desta pesquisa, os organogramas são utilizados como evidência formal da posição hierárquica da unidade de auditoria e do respectivo fluxo de reporte institucional, servindo como elemento de análise da independência organizacional do controle interno.

² BRASIL. **Decreto nº 10.443, de 28 de julho de 2020.** Dispõe sobre a organização básica da Polícia Militar do Distrito Federal. Brasília, DF: Presidência da República, 2020. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/d10443.htm. Acesso em: 1 abr. 2026.

institucionais demonstra, ademais, que ao DCC incumbe a coordenação e a execução das atividades de controle interno, auditoria, correição e polícia judiciária militar, revelando a concentração, em uma mesma estrutura administrativa, de funções de natureza avaliativa, disciplinar, investigativa e correicional.

No âmbito da Polícia Militar do Distrito Federal, a posição institucional da Auditoria evidencia opção organizacional que a mantém fora do núcleo direto de comando da Corporação. O **Decreto nº 10.443, de 28 de julho de 2020**, ao disciplinar a organização básica da PMDF, estabelece que o **Comando-Geral** é a instância responsável pelo comando, pela administração, pelo planejamento das atividades e pela coordenação, controle e fiscalização da atuação institucional. No entanto, ao tratar dos órgãos de direção-geral e de direção setorial, o mesmo diploma normativo dispõe que o **Departamento de Controle e Correição** compreende, em sua estrutura, a **Corregedoria-Adjunta** e a **Auditoria**, o que demonstra que esta última não foi alocada como unidade diretamente subordinada ao Comando-Geral, mas inserida em departamento intermediário específico.¹

A conformação jurídica dessa estrutura é reforçada pelas competências atribuídas ao próprio Departamento de Controle e Correição. Nos termos do art. 36 do Decreto nº 10.443/2020, cabe ao DCC exercer a coordenação-geral e a execução das atividades de controle interno, auditoria, correição e polícia judiciária militar, além de instaurar e avocar processos administrativos disciplinares e inquéritos policiais militares, realizar auditorias e inspeções nos sistemas contábil, financeiro, orçamentário e patrimonial da Corporação e executar perícias e exames relativos a infrações penais militares e transgressões disciplinares. O parágrafo único do mesmo dispositivo acrescenta que a chefia do Departamento é exercida pelo Corregedor-Geral da Polícia Militar, circunstância que aproxima, numa mesma unidade orgânica, funções de natureza avaliativa, investigativa, disciplinar e correicional.

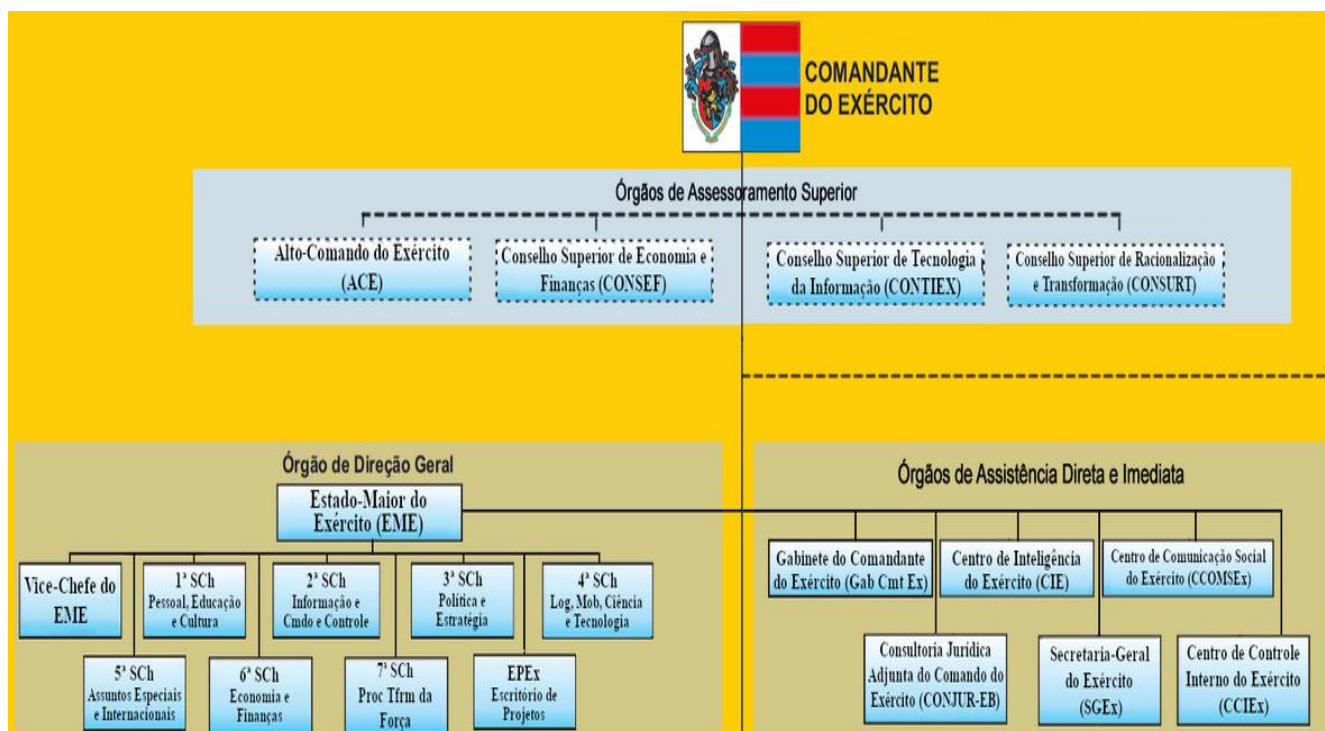
No que concerne especificamente à Auditoria, o art. 38 do decreto lhe confere atribuições técnicas relevantes, tais como a apuração de responsabilidade por meio de tomada de contas especial, a realização anual da tomada de contas da PMDF, o assessoramento, a orientação, o

acompanhamento e a avaliação dos atos de gestão administrativa, orçamentária, financeira, patrimonial e de pessoal, além da realização de auditorias e inspeções com atuação prioritariamente preventiva. Todavia, o mesmo dispositivo revela que tais competências são exercidas dentro de uma cadeia hierárquica departamental, e não diretamente perante o Comando-Geral. Isso se evidencia, de forma expressa, no inciso IV do art. 38, ao prever que compete à Auditoria recomendar ao Chefe do Departamento de Controle e Correição a adoção de medidas cautelares, o que demonstra, no plano normativo, a existência de instância intermediária entre a atividade auditiva e o vértice decisório da Corporação.

Essa arquitetura normativa ganha relevo adicional quando interpretada em conjunto com o art. 51 do mesmo decreto, segundo o qual os cargos de comando, direção-geral e direção setorial estabelecem a precedência funcional e os vínculos hierárquicos no âmbito dos respectivos órgãos. Assim, a inserção da Auditoria no Departamento de Controle e Correição não constitui simples detalhe administrativo ou mera distribuição interna de competências, mas traduz uma escolha estrutural com efeitos jurídicos e organizacionais concretos sobre o fluxo de reporte, a precedência funcional e a posição institucional da unidade. Em termos analíticos, isso significa que a Auditoria permanece juridicamente vinculada a uma estrutura chefiada pelo Corregedor-Geral e compartilhada com a Corregedoria-Adjunta, o que reduz a separação orgânica entre a função de auditoria e a função correicional.

Sob perspectiva institucional, o modelo previsto no Decreto nº 10.443/2020 permite concluir que a Auditoria da PMDF, embora detenha competências próprias e relevantes para o acompanhamento da legalidade, legitimidade e economicidade dos atos de gestão, não se apresenta, na estrutura atual, como órgão de assessoramento imediato do Comando-Geral. Ao contrário, sua inserção normativa no âmbito do Departamento de Controle e Correição projeta-a como unidade funcional subordinada a uma macroestrutura que concentra, simultaneamente, atividades de auditoria, controle interno, correição e polícia judiciária militar. Esse arranjo, por sua própria conformação orgânica, enfraquece a distinção institucional entre auditoria e correição e reduz

comunicação direta das constatações de auditoria à instância com competência para deliberar e corrigir os rumos administrativos.³



Fonte: http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/organograma/organograma_exercito.php

A Aeronáutica segue a mesma lógica estrutural. Fontes oficiais da Força Aérea Brasileira registram que o Centro de Controle Interno da Aeronáutica foi instituído como órgão de assessoria direta e imediata ao Comandante da Aeronáutica, e notícias institucionais mais recentes continuam descrevendo o CENCIAR como órgão de assessoramento direto ao Comandante. Ainda que o acesso ao detalhamento integral de alguns atos esteja tecnicamente limitado no portal, a convergência entre o histórico institucional e as comunicações oficiais da FAB é suficiente para demonstrar que a atividade de controle interno foi deslocada para junto do nível máximo de direção da Força. Isso confirma que, no âmbito da Aeronáutica, a independência organizacional da auditoria foi

³ No Exército Brasileiro, o Centro de Controle Interno do Exército foi estruturado como Órgão de Assistência Direta e Imediata ao Comandante do Exército, o que revela modelo de reporte ao mais alto nível decisório da Força.

tratada como requisito de governança, e não como tema meramente burocrático.⁴

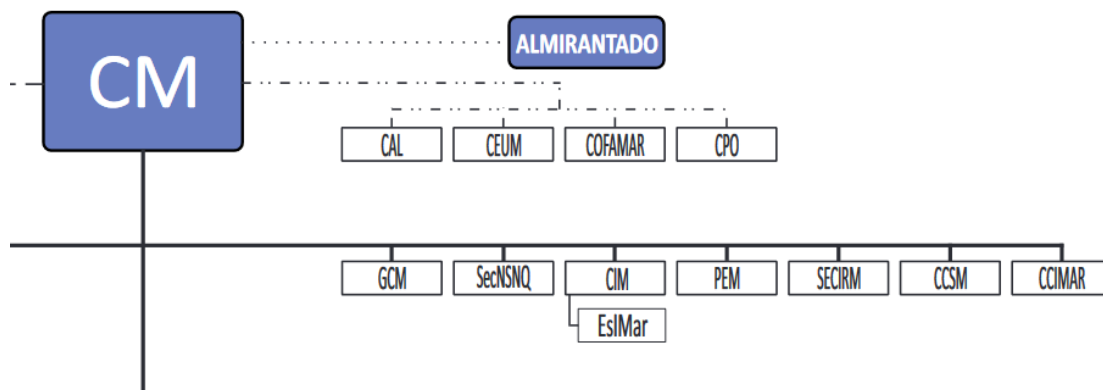


Fonte: <https://www.fab.mil.br/organograma>

Na Marinha do Brasil, a conformação institucional também reforça a tese da vinculação direta ao comando superior. A normativa interna da Força Naval estabelece que o Centro de Controle Interno da Marinha é subordinado ao Comandante da Marinha e que compreende departamento específico de auditoria. Além disso, documentação oficial da própria Marinha registra que o CCIMAR figura entre os Órgãos de Assistência Direta e Imediata e Vinculados ao Comandante da Marinha, com subordinação direta a essa autoridade. O dado é especialmente relevante porque demonstra não apenas a proximidade hierárquica com o vértice da organização, mas também a especialização interna da função de auditoria. Trata-se, portanto, de modelo que preserva a identidade

⁴ Na Aeronáutica, o Centro de Controle Interno da Aeronáutica foi instituído como órgão de assessoria direta e imediata ao Comandante da Aeronáutica, reforçando a orientação institucional de vinculação do controle interno ao vértice da organização.

técnica do controle interno e evita sua absorção por estruturas predominantemente disciplinares.⁵



Fonte: <https://www.marinha.mil.br/sites/default/files/organogramaMB/orgmb03jun2024.pdf>

Órgãos de assistência direta e imediata ao Comandante da Marinha

CCSM – Centro de Comunicação Social da Marinha

CCIMAR – Centro de Controle Interno da Marinha

CIM – Centro de Inteligência da Marinha

EsIMar – Escola de Inteligência da Marinha

GCM – Gabinete do Comandante da Marinha

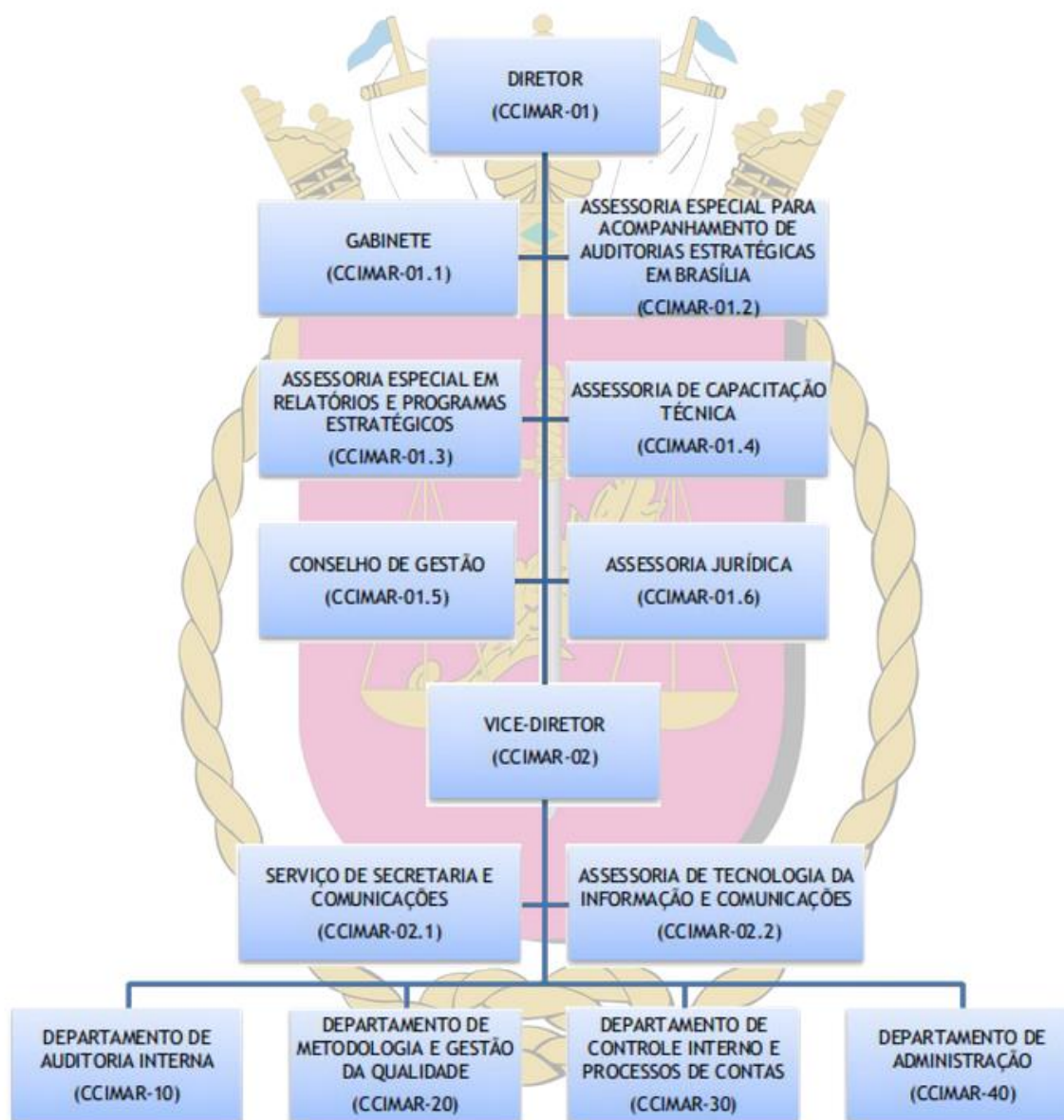
PEM – Procuradoria Especial da Marinha

SECIRM – Secretaria da Comissão Interministerial para os Recursos do Mar

SecNSNQ – Secretaria Naval de Segurança Nuclear e Qualidade

⁵ Na Marinha do Brasil, o Centro de Controle Interno da Marinha é subordinado ao Comandante da Marinha e integra o conjunto dos órgãos de assistência direta e imediata a essa autoridade, dispondo, inclusive, de departamento próprio de auditoria.

A organização administrativa e as atividades inerentes ao Centro de Controle Interno da Marinha constam no Regulamento aprovado pela Portaria nº 188, de 01 de julho de 2020, do Comandante da Marinha.



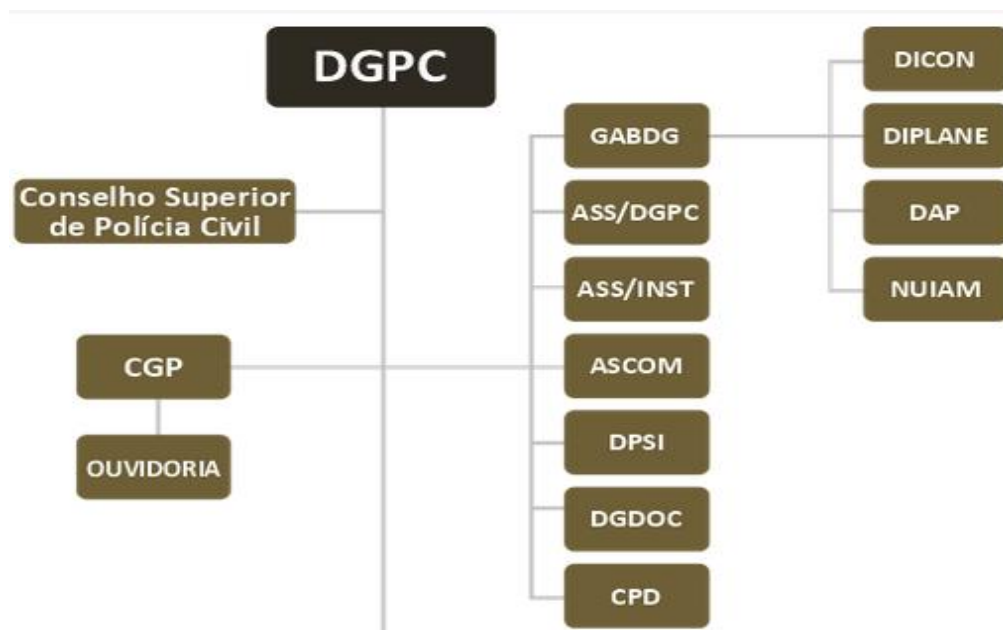
<https://www.marinha.mil.br/ccimar/estrutura>

No âmbito distrital, a Polícia Civil do Distrito Federal oferece parâmetro comparativo particularmente importante. O organograma institucional da PCDF distingue o Gabinete do Delegado-Geral da Corregedoria-Geral de Polícia, e relatório oficial de gestão informa que a unidade de controle interno da PCDF é representada pela Divisão de Controle, subordinada ao Gabinete do Delegado-Geral. O material normativo anteriormente utilizado para demonstrar essa estrutura, isto é, a Resolução nº 1, de 7 de março de 2023, foi posteriormente

revogado pela Resolução nº 8, de 15 de novembro de 2025; contudo, a lógica organizacional de aproximação do controle em relação ao núcleo diretivo superior permanece identificável nas fontes institucionais mais recentes. A importância desse dado reside no fato de que, dentro do mesmo ente federativo e no mesmo campo da segurança pública, a PCDF apresenta desenho que diferencia controle e correição, situando o primeiro em posição mais próxima da autoridade máxima e a segunda em estrutura própria.⁶

A leitura conjunta desses organogramas permite concluir que Exército, Aeronáutica e Marinha adotam modelo de controle interno vinculado ao topo da organização, enquanto a PCDF, embora em arranjo civil-policial distinto, igualmente preserva a separação entre controle e corregedoria. A PMDF, por sua vez, mantém a Auditoria inserida no Departamento de Controle e Correição, compartilhando a mesma macroestrutura com funções disciplinares e investigativas. O contraste é expressivo. Nos quatro primeiros casos, a configuração organizacional favorece maior autonomia orgânica, maior nitidez funcional e maior aderência às boas práticas de governança; no caso da PMDF, a concentração funcional no DCC revela modelo menos alinhado à lógica contemporânea da auditoria interna governamental. À luz dessa análise comparada, a emancipação da Auditoria da PMDF e sua vinculação direta ao Comando-Geral apresentam-se como medida coerente com a evolução institucional observada em organizações congêneres e mais compatível com os princípios de independência, objetividade, confiabilidade e transparência que devem orientar a atividade auditiva.

⁶ No caso da Polícia Civil do Distrito Federal, a Resolução nº 1, de 7 de março de 2023, servia como demonstração expressa da vinculação da DICON ao Gabinete do Delegado-Geral, mas foi revogada pela Resolução nº 8, de 15 de novembro de 2025. Ainda assim, o organograma institucional e o relatório de gestão da PCDF continuam indicando a unidade de controle interno vinculada ao núcleo diretivo superior, enquanto a Corregedoria-Geral permanece em estrutura distinta.



Fonte: <https://www.pcdf.df.gov.br/institucional/organograma>

7.2 O modelo das três linhas e a conformação institucional da Auditoria na Polícia Militar do Distrito Federal

A compreensão contemporânea da auditoria interna exige que ela seja examinada não apenas como técnica de fiscalização ou mecanismo de verificação formal de conformidade, mas como função inserida em uma arquitetura mais ampla de governança, gerenciamento de riscos e controles internos. É nesse contexto que o modelo das três linhas adquire centralidade teórica. Elaborado e posteriormente reformulado pelo Institute of Internal Auditors, o modelo parte da premissa de que a boa governança institucional depende da clara distribuição de papéis entre gestão, funções de monitoramento e apoio especializado e auditoria interna independente, tudo sob a supervisão da instância máxima de governança (IIA, 2020). Mais do que um esquema classificatório, trata-se de um referencial normativo e analítico destinado a preservar coerência funcional entre os diversos mecanismos de controle existentes na organização e a impedir que a sobreposição de atribuições comprometa a independência de quem deve avaliar o sistema como um todo.

Esse ponto é particularmente relevante no âmbito da administração pública, em que a legitimidade do controle não decorre apenas da existência formal de órgãos incumbidos de supervisionar a legalidade e a regularidade dos atos administrativos. Ao contrário, a efetividade do controle depende, em larga

medida, da correção do desenho institucional que organiza essas funções e define seus vínculos hierárquicos. É justamente por isso que o modelo das três linhas oferece contribuição teórica importante para o presente estudo: ele permite examinar se a posição atualmente ocupada pela Auditoria da Polícia Militar do Distrito Federal corresponde, de fato, ao papel que se espera da auditoria interna em um sistema de governança institucionalmente coerente.

Na lógica desse modelo, a primeira linha é representada pela própria gestão. Isso significa dizer que os órgãos e agentes incumbidos da condução cotidiana das atividades institucionais respondem, eles mesmos, pela administração dos riscos, pela execução dos controles incorporados aos processos e pela obtenção dos resultados pretendidos (IIA, 2020). A gestão, portanto, não pode ser compreendida como mera destinatária do controle, mas como primeira responsável pela integridade e regularidade de suas ações. Transportada para a realidade da PMDF, essa formulação permite reconhecer como integrantes da primeira linha os diversos órgãos que executam as funções finalísticas e administrativas da Corporação, tanto no plano operacional quanto no plano de apoio. O Decreto nº 10.443/2020, ao definir a organização básica da instituição, estabelece que a PMDF se estrutura em Comando-Geral, órgãos de apoio e órgãos de execução, além de prever departamentos voltados à gestão de pessoal, logística e finanças, educação e cultura, saúde e assistência ao pessoal e operações. Tal arranjo evidencia, no plano normativo, a existência de múltiplos centros de gestão responsáveis pela condução dos processos institucionais e, por conseguinte, pela primeira camada de controle e responsabilização interna.

Entretanto, a complexidade das organizações públicas impõe a necessidade de uma segunda camada de acompanhamento, destinada não a substituir a gestão, mas a apoiá-la, monitorá-la e tensioná-la tecnicamente. É nesse espaço que se situa a chamada segunda linha. Segundo o IIA, essa linha abrange as funções especializadas de supervisão, conformidade, apoio, monitoramento e questionamento voltadas à gestão de riscos e aos controles internos, exercendo papel complementar à primeira linha e contribuindo para a uniformização de diretrizes e para a fiscalização do cumprimento de padrões institucionais (IIA, 2020). Em outras palavras, a segunda linha não administra

diretamente os processos, mas exerce sobre eles função de acompanhamento temático e de controle especializado.

Ao se transpor essa chave de leitura para a PMDF, percebe-se que o Departamento de Controle e Correição apresenta feições fortemente compatíveis com a racionalidade da segunda linha. Isso porque o art. 36 do Decreto nº 10.443/2020 lhe atribui a coordenação-geral e a execução das atividades de controle interno, auditoria, correição e polícia judiciária militar, além de lhe conferir competência para instaurar e avocar processos administrativos disciplinares e inquéritos policiais militares, realizar auditorias e inspeções nos sistemas contábil, financeiro, orçamentário e patrimonial da Corporação e promover perícias e exames relacionados a transgressões disciplinares e infrações penais militares. A amplitude desse conjunto de atribuições demonstra que o DCC não atua apenas como instância de apuração disciplinar, mas como centro orgânico de supervisão e monitoramento institucional. Sob esse prisma, sua inserção no sistema de controle da Corporação corresponde, em boa medida, ao espaço funcional da segunda linha.

Todavia, é justamente quando se avança da segunda para a terceira linha que emerge o núcleo problemático deste estudo. No modelo do IIA, a terceira linha é constituída pela auditoria interna, cuja especificidade consiste em prestar avaliação e assessoramento independentes e objetivos acerca da governança, do gerenciamento de riscos e dos controles internos (IIA, 2020; IIA, 2024). A auditoria interna não integra a gestão, tampouco se confunde com estruturas ordinárias de supervisão, conformidade ou correição. Sua razão de ser reside precisamente na capacidade de examinar, com autonomia técnica e sem comprometimento hierárquico inadequado, o funcionamento das demais linhas. Por essa razão, a independência não é elemento acidental da auditoria interna, mas pressuposto estrutural de sua legitimidade.

É nesse ponto que a realidade organizacional da PMDF, tal como disciplinada pelo Decreto nº 10.443/2020, revela uma tensão jurídica e institucional que não pode ser negligenciada. Em vez de posicionar a Auditoria como órgão diretamente vinculado ao centro superior de comando e governança da Corporação, o decreto a insere, expressamente, no interior do Departamento de Controle e Correição. O art. 17, inciso V, alínea “b”, dispõe que o DCC

compreende, em sua estrutura, a Corregedoria-Adjunta e a Auditoria; o art. 36 concentra no próprio departamento as atividades de controle interno, auditoria, correição e polícia judiciária militar; e o art. 38, ao definir as competências da Auditoria, mantém essa unidade sob a mesma macroestrutura orgânica, chegando a prever, em seu inciso IV, que cabe à Auditoria recomendar ao Chefe do Departamento de Controle e Correição a adoção de medidas cautelares. Normativamente, portanto, a Auditoria não se apresenta como instância de terceira linha conectada diretamente ao vértice decisório da instituição, mas como unidade funcional inserida em estrutura departamental chefiada pelo Corregedor-Geral.

Essa circunstância adquire especial relevância quando se observa que o mesmo decreto já identifica, no plano da governança superior da Corporação, um núcleo formal de direção e assessoramento. Os arts. 4º, 7º, 8º e 9º estabelecem que ao Comando-Geral compete o comando e a administração da PMDF, o planejamento das atividades, a coordenação, o controle e a fiscalização da atuação institucional, ao passo que o Comandante-Geral é assistido pelo Alto-Comando, órgão colegiado consultivo e de assessoramento permanente. Além disso, o art. 51 dispõe que os cargos de comando, direção-geral e direção setorial estabelecem a precedência funcional e os vínculos hierárquicos no âmbito dos respectivos órgãos. Esse conjunto normativo evidencia que a PMDF possui, em sua estrutura, instância superior apta a receber e processar assessoramento institucional de natureza estratégica. À luz do modelo das três linhas, seria precisamente esse espaço o mais compatível com a posição da auditoria interna, uma vez que a terceira linha, para cumprir adequadamente sua função, deve manter relação institucional direta com o centro de governança e não permanecer subsumida a uma macroestrutura que também concentra funções de correição, apuração e polícia judiciária militar.

Não se está a afirmar, com isso, que a mera coexistência entre auditoria, controle interno e correição em um mesmo sistema institucional seja, por si só, ilegítima. O próprio IIA reconhece que diferentes organizações distribuem de forma variável seus papéis de supervisão, monitoramento, inspeção e avaliação, e que as linhas não correspondem necessariamente a compartimentos rígidos do organograma (IIA, 2020). O ponto sensível, contudo, reside na necessidade

de que a diferenciação funcional seja suficientemente nítida para que a auditoria interna preserve sua identidade como instância de avaliação independente. Quando a terceira linha é absorvida por uma estrutura híbrida que também exerce funções de segunda linha e atribuições correicionais, o risco não é apenas teórico. Ele se projeta concretamente sobre a percepção de imparcialidade da unidade auditora, sobre a clareza de seu fluxo de reporte e sobre a força institucional de suas manifestações.



Fonte: o autor

Por essa razão, o modelo das três linhas oferece ao presente trabalho muito mais do que um enquadramento conceitual abstrato. Ele fornece critério

objetivo para aferir a coerência entre o papel normativamente atribuído à Auditoria e a posição que lhe foi reservada no desenho organizacional da PMDF. Se a primeira linha corresponde à gestão e a segunda às funções de monitoramento e apoio especializado, a terceira linha — a auditoria interna — somente preserva sua integridade funcional quando não se encontra confundida com as demais. No caso da PMDF, entretanto, a inserção da Auditoria no Departamento de Controle e Correição compromete essa nitidez, pois aproxima em uma mesma estrutura orgânica atribuições de controle interno, correição, polícia judiciária militar e auditoria. O resultado é uma arquitetura institucional em que a terceira linha perde densidade própria e deixa de se projetar, com a clareza desejável, como instrumento de avaliação independente diretamente relacionado ao centro superior de governança.

Dessa constatação decorre consequência teórica e prática de grande relevo para a presente pesquisa. Sob o ponto de vista teórico, o modelo das três linhas demonstra que a independência da auditoria não se esgota na descrição formal de suas competências, mas exige compatibilidade entre atribuições, reporte e posição institucional. Sob o ponto de vista prático, a aplicação desse referencial à PMDF reforça a necessidade de repensar o atual enquadramento normativo da Auditoria, de modo a reposicioná-la em patamar mais condizente com a função de terceira linha. Em tal perspectiva, a defesa de sua vinculação direta ao Comando-Geral não representa mero rearranjo administrativo, mas providência voltada a restabelecer coerência sistêmica entre gestão, supervisão e avaliação independente, em conformidade com os parâmetros contemporâneos de governança, auditoria interna e responsabilização institucional (IIA, 2020; IIA, 2024).

8. Análise dos instrumentos investigativos

A presente pesquisa adota como instrumentos investigativos dois questionários semiestruturados, elaborados com a finalidade de captar percepções institucionais qualificadas acerca do posicionamento organizacional da Auditoria Interna da Polícia Militar do Distrito Federal, sua independência funcional, sua efetividade institucional e os possíveis efeitos decorrentes de sua

vinculação direta ao Comando-Geral. A utilização de instrumentos distintos decorre da necessidade metodológica de considerar a especificidade funcional dos grupos participantes, uma vez que chefia do Departamento de Controle e Correição e integrantes da Auditoria Interna ocupam posições institucionais diferentes e, por isso, produzem leituras distintas sobre o mesmo arranjo organizacional.

O primeiro instrumento, direcionado à chefia do Departamento de Controle e Correição, possui natureza predominantemente institucional e estratégica. Sua estrutura foi concebida para aferir a percepção da alta gestão correicional sobre quatro dimensões centrais: adequação da estrutura vigente, independência funcional da Auditoria, impactos organizacionais da separação entre auditoria e correição e possíveis efeitos de governança decorrentes do reposicionamento institucional da unidade auditora. As questões fechadas permitem identificar tendências objetivas de concordância ou resistência em relação ao modelo proposto, enquanto as questões abertas possibilitam a obtenção de argumentos qualitativos sobre riscos, impactos administrativos e ajustes normativos necessários à eventual reestruturação.

Sob perspectiva metodológica, esse instrumento permite examinar como a própria estrutura atualmente responsável pela supervisão da Auditoria percebe a coexistência entre funções correicionais e auditoriais. Tal dimensão é particularmente relevante porque a literatura de governança pública indica que eventuais tensões entre funções de controle podem não se revelar apenas no plano normativo, mas também na percepção institucional dos atores diretamente envolvidos na execução do modelo vigente. Assim, as respostas obtidas nesse grupo possuem valor analítico para verificar se a atual conformação organizacional é compreendida internamente como adequada ou se já existem elementos institucionais favoráveis à segregação funcional.

O segundo instrumento, destinado aos integrantes da Auditoria Interna, possui caráter técnico-funcional e foi estruturado com base em escala de concordância de cinco pontos, variando de discordância total a concordância total. Esse formato metodológico permite mensurar o grau de percepção dos auditores quanto à independência funcional, liberdade técnica, acesso à

informação, efetividade das recomendações e alcance estratégico da atividade auditiva.

A utilização da escala Likert mostra-se adequada porque oferece maior precisão na leitura das percepções individuais, permitindo identificar não apenas concordância ou discordância, mas também intensidade de posicionamento. As perguntas foram organizadas em quatro blocos analíticos: independência funcional, acesso e efetividade, governança e estrutura e compliance e integridade. Essa divisão assegura coerência interna ao instrumento e permite que cada dimensão investigada dialogue diretamente com os objetivos específicos da pesquisa.

As questões abertas inseridas ao final do instrumento possuem especial relevância metodológica, pois permitem captar elementos que não emergem de respostas padronizadas. Por meio delas, torna-se possível identificar limitações práticas do modelo atual, experiências concretas de interferência hierárquica, dificuldades de atuação preventiva e percepções sobre os efeitos institucionais do eventual reporte direto ao Comando-Geral. Essas respostas serão fundamentais para a análise qualitativa de conteúdo, especialmente na identificação de categorias temáticas recorrentes relacionadas à autonomia, fluxo decisório, credibilidade institucional e efetividade do controle interno.

Em conjunto, os dois instrumentos apresentam complementaridade analítica. O primeiro oferece leitura institucional da estrutura vigente a partir da ótica do órgão atualmente superior hierárquico; o segundo fornece percepção técnica dos agentes diretamente responsáveis pela execução da atividade auditorial. Essa combinação fortalece a consistência metodológica da pesquisa porque permite confrontar diferentes posições institucionais sobre o mesmo fenômeno organizacional.

Do ponto de vista científico, os instrumentos foram construídos em aderência ao problema central da pesquisa, à hipótese formulada e aos objetivos específicos previamente definidos. As variáveis investigadas — independência, objetividade, liberdade técnica, alcance estratégico, fluxo de reporte e percepção de governança — correspondem diretamente aos elementos teóricos discutidos no referencial sobre auditoria interna governamental, modelo das três linhas e boas práticas de governança pública.

A análise dos resultados será realizada mediante dupla abordagem: quantitativa descritiva para as questões fechadas, com organização por frequências absolutas e relativas, e qualitativa por análise de conteúdo para as respostas discursivas, permitindo identificar núcleos de sentido recorrentes e categorias interpretativas emergentes. Essa combinação metodológica amplia a robustez interpretativa da investigação e reduz o risco de leitura unilateral dos dados coletados.

8.1 Apresentação sistematizada dos resultados empíricos

Considerando o instrumento aplicado ao integrante da Auditoria Interna, as respostas foram organizadas em dimensões analíticas correspondentes aos eixos estruturantes da pesquisa: independência funcional, efetividade institucional, governança organizacional e integridade institucional. O tratamento dos dados observou finalidade descritiva, sem pretensão inferencial, em razão do reduzido número de respondentes, mantendo-se aderência à natureza qualitativa e exploratória do estudo.

Tabela 1 – Consolidação das respostas do questionário técnico aplicado ao auditor

Dimensão analisada	Questão	Resposta obtida	Interpretação analítica
Independência funcional	A Auditoria possui independência suficiente para exercer suas funções	Concordância parcial	Indica autonomia percebida como existente, porém incompleta
Independência funcional	A vinculação ao DCC não interfere na objetividade	Concordância parcial	Sugere influência estrutural moderada
Independência funcional	Há liberdade técnica sem interferência hierárquica	Concordância parcial	Demonstra liberdade operacional não integral
Acesso institucional	Há acesso adequado às informações	Discordância parcial	Evidencia limitação informacional
Efetividade	Recomendações são consideradas pela alta gestão	Discordância parcial	Aponta baixa força institucional do reporte

Dimensão analisada	Questão	Resposta obtida	Interpretação analítica
Efetividade preventiva	Atua preventivamente	Neutro	Demonstra atuação preventiva ainda não consolidada
Governança	Vinculação ao Comando-Geral aumentaria independência	Concordância total	Forte aderência à hipótese central
Governança	Reposicionamento ampliaria efetividade	Concordância total	Indica percepção clara de ganho institucional
Governança	Estrutura atual limita alcance estratégico	Concordância parcial	Reconhece limitação estrutural
Compliance	Auditoria previne irregularidades	Discordância parcial	Sugere capacidade preventiva reduzida
Gestão de riscos	Estrutura atual favorece identificação de riscos	Neutro	Não há convicção de suficiência estrutural

8.2. Quadro de categorias analíticas extraídas das respostas abertas

As respostas discursivas foram submetidas à análise de conteúdo, com agrupamento em núcleos temáticos.

Tabela 2 – Categorias emergentes das respostas qualitativas

Resposta aberta	Categoria analítica	Significado institucional
Efetivo reduzido	Capacidade operacional limitada	Restrição de execução auditorial
Falta de recursos	Fragilidade estrutural	Dependência institucional
Ausência de cultura de controle interno	Baixa maturidade organizacional	Ambiente pouco aderente à governança
Falta de capacitação	Déficit técnico	Risco de baixa profundidade analítica
Acúmulo de atribuições	Dispersão funcional	Perda de foco da atividade-fim
Papel estratégico	Reforço de governança	Auditoria como assessoramento superior
Evitar conflito de interesses	Segregação funcional	Separação entre auditoria e correição
Garantir independência	Autonomia organizacional	Fortalecimento da terceira linha

8.3. Interpretação científica consolidada

Os resultados quantitativos e qualitativos convergem para um padrão interpretativo consistente: a Auditoria Interna é percebida como funcionalmente existente, porém institucionalmente limitada.

A independência aparece como **parcial**, e não plena.

Esse ponto é central porque confirma que o problema não está na inexistência de atuação auditorial, mas na insuficiência estrutural do modelo atual para produzir independência robusta.

A percepção de limitação de acesso à informação e de baixa consideração das recomendações pela alta gestão indica fragilidade de fluxo decisório.

Em termos de governança, isso significa que a Auditoria produz informação, porém essa informação não necessariamente alcança máxima capacidade de influência institucional.

Esse achado possui elevada aderência à literatura de auditoria governamental, segundo a qual independência só se completa quando coexistem:

- liberdade técnica;
- autonomia organizacional;
- reporte em alto nível;
- ausência de filtro intermediário.

8.4. Achado central da pesquisa empírica

O resultado mais forte do instrumento aparece nas questões:

“A vinculação direta ao Comando-Geral aumentaria a independência”

“O reposicionamento ampliaria a efetividade”

Ambas receberam concordância total.

Isso possui enorme valor analítico porque revela que, na percepção do próprio agente técnico da Auditoria, a mudança hierárquica não é simbólica, mas funcionalmente relevante.

Em linguagem científica:

O respondente associa diretamente o desenho organizacional ao nível de efetividade da atividade auditiva.

Isso fortalece a hipótese central do trabalho.

8.5. Síntese metodológica dos achados

Os dados empíricos permitem identificar cinco vetores:

Vetor 1 — independência parcial

Vetor 2 — fragilidade de influência institucional

Vetor 3 — limitação estrutural de recursos

Vetor 4 — maturidade insuficiente em controle interno

Vetor 5 — expectativa clara de ganho com reporte direto ao Comando-Geral

À luz dos resultados obtidos, verifica-se que a estrutura atualmente vigente não inviabiliza integralmente a atuação da Auditoria Interna, porém não lhe assegura nível de autonomia percebido como plenamente suficiente para o exercício estratégico de suas atribuições. A presença de limitações operacionais, restrições informacionais, baixa percepção de efetividade das recomendações e reconhecimento explícito de que o reporte direto ao Comando-Geral ampliaria independência e efetividade institucional indicam que o atual modelo organizacional apresenta insuficiências compatíveis com a hipótese formulada na pesquisa.

Os achados empíricos, ainda que preliminares, mostram aderência ao referencial teórico adotado e reforçam a compreensão de que a reestruturação da Unidade de Auditoria Interna tende a representar providência institucional mais compatível com os princípios de governança pública, segregação funcional, controle estratégico e fortalecimento da integridade administrativa.

8.6. Cruzamento entre resultados empíricos e benchmarking institucional

A interpretação dos resultados empíricos ganha maior robustez analítica quando cotejada com os modelos organizacionais adotados por instituições públicas comparáveis, especialmente aquelas cuja atividade de controle interno ou auditoria já se encontra estruturalmente vinculada ao mais alto nível decisório. No presente estudo, o benchmarking institucional realizado com Exército Brasileiro, Marinha do Brasil, Aeronáutica e Polícia Civil do Distrito Federal permite verificar que os achados empíricos obtidos na PMDF não constituem

percepção isolada, mas se alinham a tendência organizacional consolidada em estruturas públicas de elevada complexidade administrativa.

O dado empírico mais expressivo da coleta realizada foi a concordância total do respondente com a afirmação de que a vinculação direta da Auditoria ao Comando-Geral aumentaria sua independência e ampliaria a efetividade dos trabalhos auditoriais. Esse resultado possui especial relevância quando comparado aos modelos adotados pelas Forças Armadas brasileiras, nas quais as unidades de controle interno foram progressivamente deslocadas para junto do vértice decisório institucional.

No Exército Brasileiro, o Centro de Controle Interno do Exército encontra-se formalmente qualificado como Órgão de Assistência Direta e Imediata ao Comandante do Exército. Esse posicionamento não é apenas simbólico: ele permite fluxo direto de comunicação, reforça autoridade técnica e assegura que os achados de auditoria cheguem sem intermediação ao nível superior de governança. Em termos comparativos, esse arranjo coincide exatamente com a percepção empírica identificada na PMDF, segundo a qual o ganho de independência decorre diretamente do nível hierárquico de reporte.

Na Marinha do Brasil, a mesma lógica institucional se repete. O Centro de Controle Interno da Marinha é subordinado diretamente ao Comandante da Marinha e possui departamento próprio de auditoria. Esse modelo revela dois elementos centrais: separação funcional clara e autonomia orgânica elevada. A presença de departamento próprio de auditoria dentro de estrutura diretamente vinculada ao comando superior reforça o entendimento de que auditoria e função correicional não devem ser absorvidas numa mesma cadeia decisória quando se busca aderência plena às boas práticas de governança.

Na Aeronáutica, o Centro de Controle Interno da Aeronáutica também foi estruturado como órgão de assessoria direta ao Comandante da Aeronáutica. Tal configuração reforça o padrão já observado nas demais Forças: a auditoria interna é tratada como instrumento de assessoramento estratégico da alta administração e não como função subordinada a estruturas disciplinares intermediárias.

Sob perspectiva comparativa, esses três casos apresentam um elemento comum: em nenhuma dessas Forças a auditoria está posicionada sob

órgão correicional. O desenho institucional separa claramente a função avaliativa da função disciplinar, preservando independência organizacional e nitidez funcional.

Essa comparação adquire ainda maior relevância quando observada à luz do resultado qualitativo obtido na pesquisa, em que o respondente apontou expressamente “evitar conflito de interesses” e “garantir independência” como benefícios do reposicionamento da Auditoria. A fala empírica do respondente, portanto, reproduz exatamente a lógica estrutural já adotada nos modelos militares comparados.

No plano distrital, a Polícia Civil do Distrito Federal também oferece referência relevante. A estrutura organizacional da PCDF mantém a Divisão de Controle vinculada ao Gabinete do Delegado-Geral, enquanto a Corregedoria-Geral permanece em estrutura distinta. Isso significa que, mesmo em organização policial do mesmo ente federativo, a separação entre controle e correição já está institucionalmente consolidada.

Esse dado é particularmente importante porque elimina eventual argumento de inviabilidade administrativa local. O modelo não apenas existe no mesmo ambiente federativo, como já demonstra compatibilidade com estruturas de segurança pública do Distrito Federal.

Tabela 3 – Comparação entre arranjos institucionais

Instituição	Vinculação da auditoria/controle interno	Relação com órgão correicional
PMDF	Departamento de Controle e Correição	Compartilhamento estrutural
Exército Brasileiro	Comandante do Exército	Separação
Marinha do Brasil	Comandante da Marinha	Separação
Aeronáutica	Comandante da Aeronáutica	Separação
PCDF	Gabinete do Delegado-Geral	Separação

8.7. Interpretação crítica do contraste institucional

A leitura comparada evidencia que a PMDF constitui, entre os casos examinados, o modelo com menor grau de separação orgânica entre auditoria e função correicional.

Enquanto as instituições comparadas posicionam a auditoria no núcleo de assessoramento superior, a PMDF mantém a unidade auditora inserida em departamento que concentra simultaneamente:

- correição
- polícia judiciária militar
- controle interno
- auditoria

Essa concentração funcional gera uma assimetria relevante à luz do modelo das Três Linhas, pois aproxima a terceira linha de defesa de estruturas típicas da segunda linha e de atividades sancionatórias.

Em linguagem de governança, isso significa:

Há coexistência institucional de racionalidades distintas dentro da mesma macroestrutura administrativa.

8.8. Conclusão normativa derivada dos achados empíricos e comparativos

A convergência entre:

- percepção empírica interna;
- benchmarking institucional;
- literatura especializada;
- modelo das três linhas;

Permite concluir que a reestruturação da Unidade de Auditoria Interna da PMDF não se apresenta como inovação isolada, mas como movimento de alinhamento institucional com padrão já consolidado em organizações públicas comparáveis.

O conjunto dos achados demonstra que a vinculação direta ao Comando-Geral tende a:

ampliar independência organizacional;
fortalecer autoridade técnica;
reduzir conflito funcional;
aumentar efetividade das recomendações;
reforçar a função estratégica da auditoria.

Assim, a proposta de desvinculação do Departamento de Controle e Correição revela-se compatível com os princípios de governança pública,

segregação funcional, integridade administrativa e fortalecimento do controle estratégico.

9. Conclusão

A presente pesquisa foi desenvolvida com o propósito de examinar, sob perspectiva jurídica, administrativa e institucional, a pertinência da reestruturação da Unidade de Auditoria Interna da Polícia Militar do Distrito Federal, mediante sua desvinculação do Departamento de Controle e Correição e sua vinculação direta ao Comando-Geral. A hipótese central formulada partiu da premissa de que a atual posição hierárquica da Auditoria, inserida em estrutura que concentra simultaneamente funções correicionais, disciplinares, investigativas e de controle interno, compromete parcialmente sua independência organizacional, reduz sua capacidade de influência estratégica e limita a plena realização de sua natureza técnico-preventiva.

Ao longo do desenvolvimento teórico, verificou-se que a auditoria interna contemporânea, especialmente no setor público, deixou de ser compreendida como mero instrumento de verificação formal de conformidade para assumir função estruturante de governança, avaliação independente, assessoramento institucional e gestão de riscos. Os referenciais internacionais e nacionais examinados convergem no reconhecimento de que a independência organizacional constitui requisito essencial para a credibilidade dos trabalhos auditoriais, uma vez que a utilidade institucional da auditoria depende diretamente de sua capacidade de atuar sem condicionamentos hierárquicos inadequados, de acessar informações relevantes e de comunicar tempestivamente seus achados à alta administração.

Nesse contexto, a manutenção da Auditoria Interna no âmbito do Departamento de Controle e Correição mostrou-se estruturalmente tensionada à luz do modelo contemporâneo das Três Linhas. Embora a atividade correicional e a atividade auditiva pertençam ao universo mais amplo do controle institucional, possuem fundamentos, métodos, finalidades e efeitos distintos. A correição opera sob lógica disciplinar, sancionatória e apuratória; a auditoria, por sua vez, atua com enfoque avaliativo, preventivo, consultivo e orientado à melhoria dos processos organizacionais. A coexistência dessas funções dentro

de uma mesma macroestrutura administrativa tende a reduzir a nitidez funcional da auditoria e a aproximá-la, simbolicamente e operacionalmente, de racionalidade predominantemente reativa.

A investigação empírica realizada, ainda que em caráter exploratório e com número reduzido de respondentes, revelou resultados compatíveis com essa formulação teórica. As respostas obtidas indicaram que a independência da Auditoria é percebida como apenas parcial, que o acesso às informações institucionais não é plenamente satisfatório e que as recomendações produzidas nem sempre alcançam força institucional elevada perante a alta gestão. Ao mesmo tempo, verificou-se concordância total quanto à afirmação de que a vinculação direta ao Comando-Geral aumentaria a independência e ampliaria a efetividade da Auditoria.

Esse dado empírico possui elevada relevância interpretativa, porque demonstra que a própria percepção interna da unidade auditora reconhece relação direta entre desenho organizacional e capacidade institucional de atuação. Não se trata, portanto, de formulação puramente doutrinária, mas de percepção concreta produzida por agente inserido diretamente no funcionamento da Auditoria.

As respostas abertas reforçaram ainda mais esse quadro analítico. Foram identificados como principais fatores limitadores da atuação atual: efetivo reduzido, insuficiência de recursos, ausência de cultura consolidada de controle interno, déficit de capacitação e acúmulo de atribuições paralelas. Em termos institucionais, tais fatores demonstram que a limitação da Auditoria não decorre exclusivamente de seu vínculo hierárquico, mas de um conjunto mais amplo de condicionantes estruturais. Todavia, a menção expressa à necessidade de evitar conflito de interesses e garantir independência confirma que a questão organizacional permanece no centro do problema investigado.

O benchmarking institucional desenvolvido ao longo da pesquisa conferiu robustez adicional às conclusões alcançadas. Exército Brasileiro, Marinha do Brasil e Aeronáutica adotam modelos em que suas respectivas unidades de controle interno se encontram vinculadas diretamente ao comandante máximo da instituição, sem subordinação a órgãos correicionais intermediários. De igual modo, a Polícia Civil do Distrito Federal mantém a

unidade de controle interno vinculada ao Gabinete do Delegado-Geral, preservando separação orgânica em relação à Corregedoria.

Essa convergência comparativa possui forte valor analítico. Demonstra que a proposta de reposicionamento da Auditoria da PMDF não representa inovação isolada ou arranjo experimental, mas aproximação a padrão organizacional já consolidado em instituições públicas de elevada complexidade administrativa e reconhecida maturidade de governança.

À luz do conjunto teórico, empírico e comparativo examinado, conclui-se que a atual estrutura organizacional da PMDF não inviabiliza completamente a atuação da Auditoria Interna, porém não lhe assegura nível de independência organizacional plenamente compatível com os referenciais contemporâneos de auditoria governamental. A permanência da unidade auditora no âmbito do Departamento de Controle e Correição preserva elementos de funcionamento técnico, mas reduz sua densidade institucional como terceira linha de defesa e limita sua projeção como instância de assessoramento estratégico à alta administração.

Dessa forma, a vinculação direta da Unidade de Auditoria Interna ao Comando-Geral apresenta-se como medida mais aderente aos princípios da governança pública, da segregação funcional, da independência organizacional e do fortalecimento do controle estratégico.

A proposta não implica enfraquecimento do Departamento de Controle e Correição, mas racionalização de competências. O DCC permanece plenamente legitimado como órgão responsável por atividades correicionais, disciplinares e de polícia judiciária militar, enquanto a Auditoria assume, com maior clareza institucional, sua função de avaliação independente, assessoramento preventivo e monitoramento de riscos organizacionais.

Como produto aplicado da pesquisa, propõe-se a alteração normativa da estrutura organizacional da Polícia Militar do Distrito Federal, mediante previsão formal de subordinação administrativa e funcional direta da Auditoria Interna ao Comandante-Geral. Essa alteração deve assegurar competência própria para realização de auditorias preventivas, avaliação de controles internos, elaboração de plano anual baseado em riscos, emissão de recomendações técnicas e comunicação direta de achados relevantes ao nível superior de comando.

A proposta normativa também deve preservar fluxo institucional de cooperação entre Auditoria e DCC, especialmente nos casos em que os trabalhos auditoriais revelem fatos com potencial repercussão disciplinar, hipótese em que os elementos poderão ser encaminhados ao órgão correicional sem perda da independência técnica da unidade auditora.

Em termos institucionais, os resultados esperados dessa reestruturação são claros: ampliação da independência percebida, fortalecimento da autoridade técnica dos relatórios de auditoria, melhoria do fluxo decisório, aumento da capacidade preventiva sobre riscos administrativos e maior aderência da PMDF às melhores práticas nacionais de governança pública.

Assim, a pesquisa confirma que a reestruturação da Unidade de Auditoria Interna não se resume a alteração formal de organograma, mas representa providência de aperfeiçoamento estrutural com potencial concreto de elevar a integridade institucional, a eficiência administrativa e a maturidade de governança da Polícia Militar do Distrito Federal.

10. Produto aplicado da pesquisa

Minuta de proposta normativa de alteração organizacional

PROPOSTA DE ALTERAÇÃO DO DECRETO Nº 10.443/2020

Art. 1º

A Unidade de Auditoria Interna da Polícia Militar do Distrito Federal passa a integrar a estrutura de assessoramento direto do Comando-Geral.

Art. 2º

A Auditoria Interna terá subordinação administrativa e funcional direta ao Comandante-Geral da Polícia Militar do Distrito Federal.

Art. 3º

Compete à Auditoria Interna:

I – realizar auditorias preventivas, operacionais, financeiras, patrimoniais e de conformidade;

II – avaliar a adequação dos controles internos;

III – assessorar o Comando-Geral na gestão de riscos institucionais;

IV – emitir recomendações técnicas sobre processos administrativos estratégicos;

V – acompanhar implementação de recomendações emitidas;

VI – elaborar plano anual de auditoria baseado em riscos;

VII – atuar em conformidade com princípios de independência, objetividade e segregação funcional.

Art. 4º

A Auditoria Interna manterá independência técnica no planejamento, execução e comunicação de seus trabalhos.

Art. 5º

Quando os trabalhos auditoriais identificarem fatos com possível repercussão disciplinar, a Auditoria encaminhará os elementos ao Departamento de Controle e Correição, preservada sua autonomia técnica e sem subordinação funcional ao órgão correicional.

Art. 6º

O Departamento de Controle e Correição permanecerá responsável exclusivamente pelas atividades:

- correicionais
- disciplinares
- polícia judiciária militar
- apuração administrativa

Art. 7º

A Auditoria Interna poderá requisitar diretamente informações, documentos e dados de qualquer unidade administrativa da Corporação.

Art. 8º

Os relatórios de auditoria serão encaminhados diretamente ao Comandante-Geral.

11. Matriz de transição institucional

Tabela 4– Implementação prática da mudança

Etapas	Medida
1	Alteração formal do decreto
2	Redefinição do organograma
3	Ajuste de fluxo documental
4	Definição de competências exclusivas
5	Capacitação técnica da equipe
6	Implantação de reporte direto

12. Justificativa executiva da proposta

A mudança preserva:

o DCC como órgão correicional

a Auditoria como terceira linha

o Comando-Geral como instância superior de governança

Isso corrige a sobreposição hoje existente.

13. Resultado institucional esperado

aumento de independência percebida

maior força das recomendações

melhor comunicação de riscos

reforço da imagem institucional perante controle externo

aderência ao padrão já adotado por Forças Armadas e PCDF

Anexo I

INSTRUMENTO 1 – QUESTIONÁRIO AO CHEFE DO DCC

Questionário Institucional – Estrutura de Auditoria e Governança na PMDF

Objetivo

Coletar a percepção da chefia do Departamento de Controle e Correição acerca da estrutura atual da Auditoria e possíveis impactos de seu reposicionamento.

SEÇÃO 1 – VISÃO INSTITUCIONAL

1. Na sua avaliação, a atual estrutura organizacional da Auditoria Interna atende plenamente às necessidades de governança da PMDF?
☐ Sim
☐ Parcialmente
☐ Não
2. A vinculação da Auditoria ao DCC contribui para a eficiência institucional?
☐ Sim
☐ Parcialmente
☐ Não

SEÇÃO 2 – INDEPENDÊNCIA E CONFLITO DE FUNÇÕES

3. A atual subordinação da Auditoria ao DCC pode gerar sobreposição entre funções correicionais e de auditoria?
☐ Sim
☐ Não
☐ Não se aplica
4. Em sua percepção, há risco de comprometimento da independência da Auditoria no modelo atual?
☐ Sim
☐ Não
☐ Baixo risco

SEÇÃO 3 – GOVERNANÇA E ESTRATÉGIA

5. A vinculação direta da Auditoria ao Comando-Geral poderia fortalecer a governança institucional?
☐ Sim
☐ Não
☐ Não sabe opinar
6. Essa mudança poderia impactar positivamente a transparência e o controle interno?
☐ Sim
☐ Não
☐ Parcialmente

SEÇÃO 4 – IMPACTOS ORGANIZACIONAIS

7. O reposicionamento da Auditoria traria impactos negativos ao funcionamento do DCC?
- ☐ Sim
 - ☐ Não
 - ☐ Não relevantes
8. A separação entre auditoria e correição tende a melhorar a clareza de competências institucionais?
- ☐ Sim
 - ☐ Não

SEÇÃO 5 – QUESTÕES ABERTAS (ESSENCIAL)

9. Quais seriam, na sua visão, os principais riscos da vinculação direta da Auditoria ao Comando-Geral?
10. Que ajustes normativos ou estruturais seriam necessários para viabilizar essa mudança?
-
-

Anexo II

INSTRUMENTO 2 – QUESTIONÁRIO AO AUDITOR **Questionário Técnico – Independência e Atuação da Auditoria Interna da PMDF**

Objetivo

Avaliar a percepção do auditor quanto à independência, efetividade e posicionamento institucional da Auditoria.

SEÇÃO 1 – INDEPENDÊNCIA FUNCIONAL

Use escala:

1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente)

1. A Auditoria possui independência suficiente para exercer suas funções.
2. A atual vinculação ao DCC não interfere na objetividade dos trabalhos de auditoria.
3. Há liberdade técnica para condução das auditorias sem interferência hierárquica.

SEÇÃO 2 – ACESSO E EFETIVIDADE

4. A Auditoria possui acesso adequado às informações institucionais.
5. As recomendações da Auditoria são consideradas pela alta gestão.
6. A Auditoria consegue atuar de forma preventiva, e não apenas corretiva.

SEÇÃO 3 – GOVERNANÇA E ESTRUTURA

7. A vinculação direta ao Comando-Geral aumentaria a independência da Auditoria.
8. O reposicionamento institucional ampliaria a efetividade das auditorias.
9. A atual estrutura limita o alcance estratégico da Auditoria.

SEÇÃO 4 – COMPLIANCE E INTEGRIDADE

10. A Auditoria desempenha papel relevante na prevenção de irregularidades.
11. A estrutura atual favorece a identificação de riscos institucionais.

SEÇÃO 5 – QUESTÕES ABERTAS (ALTO VALOR ACADÊMICO)

12. Quais são as principais limitações da Auditoria no modelo atual?
13. De que forma o reposicionamento ao Comando-Geral poderia melhorar a atuação da Auditoria?

14. Referências

ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS. Occupational Fraud 2024: A Report to the Nations. Austin: ACFE, 2024. Disponível em: <https://legacy.acfe.com/report-to-the-nations/2024/>. Acesso em: 18 mar. 2026.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Instrução Normativa SFC nº 3, de 9 de junho de 2017. Aprova o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal. Brasília, DF: CGU, 2017. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/33409/19/Instrucao_Normativa_CGU_3_2017.pdf. Acesso em: 18 mar. 2026.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Manual de orientações técnicas da atividade de auditoria interna governamental do Poder Executivo Federal. Brasília, DF: CGU, 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/auditoria-e-fiscalizacao/arquivos/manual-de-orientacoes-tecnicas-1.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2026.

BRASIL. Presidência da República. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 18 mar. 2026.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial Básico de Governança Organizacional. 3. ed. Brasília, DF: TCU, 2020. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/FB/B6/FB/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_organizacional_3_edicao.pdf. Acesso em: 18 mar. 2026.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial de Combate à Fraude e Corrupção: aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública. 2. ed. Brasília, DF: TCU, 2018. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/data/files/A0/E0/EA/C7/21A1F6107AD96FE6F18818A8/>

Referencial_combate_fraude_corrupcao_2_edicao.pdf. Acesso em: 18 mar. 2026.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance. [S. I.]: COSO, 2017. Disponível em: <https://www.coso.org/enterprise-risk-management>. Acesso em: 18 mar. 2026.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. Compliance Risk Management: Applying the COSO ERM Framework. [S. I.]: COSO, 2020. Disponível em: <https://www.coso.org/erm-framework>. Acesso em: 18 mar. 2026.

INTERNATIONAL ORGANIZATION OF SUPREME AUDIT INSTITUTIONS. ISSAI 100: Fundamental Principles of Public-Sector Auditing. [S. I.]: INTOSAI, 2024. Disponível em: https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open_access/ISSAI_100_to_400/issai_100/ISSAI_100_EN.pdf. Acesso em: 18 mar. 2026.

INTERNATIONAL ORGANIZATION OF SUPREME AUDIT INSTITUTIONS. ISSAI 400: Compliance Audit Principles. [S. I.]: INTOSAI, 2019. Disponível em: https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open_access/ISSAI_100_to_400/issai_400/ISSAI_400_en_2019.pdf. Acesso em: 18 mar. 2026.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. Government at a Glance 2025. Paris: OECD Publishing, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/0efd0bcd-en>. Acesso em: 18 mar. 2026.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS; INTERNATIONAL ORGANIZATION OF SUPREME AUDIT INSTITUTIONS. Applying the Three Lines Model in the Public Sector. [S. I.]: IIA; INTOSAI, 2022. Disponível em: https://www.theiia.org/globalassets/site/content/articles/applying_the_three_lines_model_in_the_public_sector.pdf. Acesso em: 18 mar. 2026.