

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS  
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE  
SEGURANÇA PÚBLICA

**ESTUDO VISANDO À CRIAÇÃO DA AUDITORIA OPERACIONAL  
NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS**

CARLOS ANTÔNIO DE BORBA - CAP QOPM  
WILLIAN EFIGÊNIO DA SILVA - CAP QOPM

Goiânia  
2008

CARLOS ANTÔNIO DE BORBA - CAP QOPM  
WILLIAN EFIGÊNIO DA SILVA - CAP QOPM

**ESTUDO VISANDO À CRIAÇÃO DA AUDITORIA OPERACIONAL  
NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS**

Monografia elaborada e apresentada à Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás, para atender exigência do currículo do Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública – CEGESP/2008-II.

**ORIENTADOR DE CONTEÚDO:** Giovanni Valente B. Júnior – Maj QOPM  
**ORIENTADOR METODOLÓGICO:** Cleiton dos Santos Pereira

Goiânia  
2008



**Atestado de conformidade com a Avaliação Final do TTC CEGESP/2008**

**Orientador de Conteúdo: Giovanni Valente B. Júnior – Maj QOPM**

**Orientador e Avaliador de Metodologia: Emerson Bernardes da Silva – Cap QOPM**

**Avaliador de Conteúdo: Wesley Siqueira Borges – Maj QOPM**

**Avaliador de Conteúdo: Newton Nery Castilho**

**Tema da Monografia: Estudo Visando à Criação da Auditoria Operacional na Polícia Militar do Estado de Goiás**

**Discentes: Carlos Antônio de Borba – Cap QOPM  
Willian Efigênio da Silva – Cap QOPM**

\_\_\_\_\_  
**Carlos Antônio de Borba – Cap QOPM**

\_\_\_\_\_  
**Willian Efigênio da Silva – Cap QOPM**

**Atestamos que o presente trabalho está em conformidade com as observações feitas por ocasião da sua avaliação final.**

**Goiânia , de dezembro de 2008.**

\_\_\_\_\_  
**Giovanni Valente Bonfim Júnior – Maj QOPM**

\_\_\_\_\_  
**Emerson Bernardes da Silva – Cap QOPM**

\_\_\_\_\_  
**Wesley Siqueira Borges – Maj QOPM**

\_\_\_\_\_  
**Newton Nery de Castilho – Cap QOPM**

Dedicamos aos nossos queridos pais, exemplos dignos de inspiração,  
que, ao longo da vida, através de atitudes,  
nos ensinaram a trilhar o caminho dos princípios morais e éticos.

Às nossas esposas e filhos,  
pela dedicação, espírito de renúncia e compreensão nos momentos de ausência.

A todos os policiais militares que,  
diante de uma situação de crise, muitas vezes  
com o sacrifício da própria existência,  
têm o objetivo superior de proteger e defender a sociedade.

Agradecemos a Deus,  
que nos deu vida e saúde para a realização desse trabalho.

Aos nossos familiares,  
pela compreensão e carinho que sempre nos dispensaram.

A todos os nossos amigos e companheiros de curso,  
pela camaradagem e apoio incondicional.

E um agradecimento especial ao Major QOPM Giovanni Valente Bonfim Júnior, nosso orientador de conteúdo, pela compreensão e paciência que sempre nos dispensou.

“Devemos cultivar o espírito de doação. Só quem doa é digno de receber. Mesmo que não tenhamos algo material para dar podemos oferecer amor, bondade, gratidão. Quem doa com generosidade recebe muitas bênçãos e desfruta uma vida próspera”.

Seicho Taniguchi

## RESUMO

O trabalho foi desenvolvido com o objetivo de criar um mecanismo de exame e avaliação dos indicadores de qualidade, afetos a atividade fim da Polícia Militar do Estado de Goiás, em face do atual momento histórico que passa o sistema de segurança pública no Brasil, a busca de novos conceitos, à procura de mudanças de comportamentos, com vistas à melhoria do desempenho operacional. A Corporação Militar da qual se reporta, não diferente das demais corporações militares, vem em busca de novos mecanismos de atualização e modernização das suas metodologias funcionais. Recentemente aderiu ao programa de qualidade total ISO 9000 e buscou padronizar o seu comportamento operacional, por meio de uma ferramenta denominada Procedimento Operacional Padrão (POP). Esta ferramenta dá à instituição os indicadores de que precisa para medir o seu desempenho operacional. Desta forma, busca-se nova estratégia de trabalho para examinar e avaliar a efetividade da aplicação do POP como referencial da sua prestação de serviços junto à sociedade goiana. A partir da implantação da auditoria operacional, o comando da corporação terá ao seu alcance um referencial de como está sendo desenvolvida a prestação do serviço policial militar e se os padrões de qualidade atendem aos anseios da sociedade. Assim, ao abordar o primeiro capítulo, apresentou-se a origem e o modelo atual das auditorias no Brasil, a sua importância e aplicação às empresas, inclusive as públicas, dentre as quais a Polícia Militar. Num segundo momento, propõe-se a sua implantação, mostrando as adequações e metodologias de funcionamento e, principalmente, esclarecendo que esta não se confunde com fiscalização. A fiscalização é mais simples e já contempla mecanismos eficientes para a sua aplicação. Ressalta-se que o enfoque principal é acompanhar os indicadores de desempenho do POP e o fortalecimento da credibilidade institucional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Auditoria; fiscalização; programa de qualidade; indicadores de desempenho.

## **ABSTRACT**

The work was developed with the objective to create a mechanism of examination and evaluation of the quality pointers, affection the activity end of the Military Policy of the State of Goiás, in face of the current historical moment that passes the system of public security in Brazil, the search of new concepts, to the search of changes of behaviors, with sights to the improvement of the operational performance. The Military Corporation of which if it reports, not different of the too much military corporations, comes in search of new mechanisms of update and modernization of its functional methodologies. Recently it adhered to the program of total quality ISO 9000 and searched to standardize its operational behavior, by means of a called tool Procedimento Operacional Padrão (POP). This tool of to the institution the pointers of that need to measure its operational performance. In such a way, new strategy of work searches to examine and to evaluate the effectiveness of the application of the POP as referencial of its rendering of services next to the goiana society. From the implantation of the operational auditorship, the command of the corporation will have to its reach a referencial of as she is being developed the installment of the police service to militate and if the quality standards take care of to the yearnings of the society. Thus, when approaching the first chapter, presented it origin and the current model of the auditorships in Brazil, its importance and application to the companies, also the public, amongst which the Military Policy. At as a moment, it is considered its implantation, showing the adequacies and methodologies of functioning and, mainly, clarifying that this is not confused with fiscalization. The fiscalization is simpler and already it contemplates efficient mechanisms for its application. It is standed out that the main approach is to follow the pointers of performance of the POP and the fortalecimento of the institucional credibility.

**WORDS-KEY:** Auditorship; fiscalization; quality program; performance pointers.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1 FUNDAMENTOS HISTÓRICOS, ORIGEM, CONCEITOS E PRINCÍPIOS DA AUDITORIA.....</b>	<b>13</b>
1.1 NOÇÕES DE AUDITORIA.....	13
<b>1.1.1 Auditoria .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1.2 Atitude mental do auditor.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1.3 Atitude profissional do auditor .....</b>	<b>15</b>
<b>1.1.4 Atitude preventiva do auditor .....</b>	<b>15</b>
<b>1.1.5 O termo auditor .....</b>	<b>16</b>
<b>1.1.6 Auditorias interna e operacional.....</b>	<b>17</b>
1.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA AUDITORIA.....	17
<b>1.2.1 Evolução da auditoria no Brasil.....</b>	<b>19</b>
1.3 FUNDAMENTOS DA AUDITORIA .....	21
<b>1.3.1 Objetivos da auditoria.....</b>	<b>21</b>
<b>1.3.2 Ética profissional .....</b>	<b>22</b>
1.3.2.1 Independência.....	23
1.3.2.2 Eficiência .....	24
1.3.2.3 Confidencialidade .....	24
1.4 RESPONSABILIDADE LEGAL DO AUDITOR.....	25
<b>2 PROPOSTA DE APLICAÇÃO DA AUDITORIA OPERACIONAL NA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS.....</b>	<b>27</b>
2.1 AUDITORIA OPERACIONAL.....	27
2.2 O AUDITOR .....	29
<b>2.2.1 Independência .....</b>	<b>30</b>
<b>2.2.2 Princípios da ética.....</b>	<b>31</b>
<b>2.2.3 Eficiência técnica .....</b>	<b>31</b>
<b>2.2.4 Vínculo funcional.....</b>	<b>32</b>
2.3 CONSTITUIÇÃO DA AUDITORIA.....	32
<b>2.3.1 Auditoria não se confunde com fiscalização .....</b>	<b>34</b>
<b>2.3.2 Dos prazos para conclusão.....</b>	<b>34</b>

<b>2.3.3 Oficialidade do ato de designação .....</b>	<b>35</b>
<b>2.3.4 O alcance da atividade de auditoria.....</b>	<b>35</b>
<b>2.3.5 Etapas da auditoria .....</b>	<b>36</b>
2.3.5.1 Planejamento da auditoria .....	36
2.3.5.2 Execução dos trabalhos .....	36
2.3.5.3 Notificação .....	37
2.3.5.4 Exame de constatação.....	37
2.3.5.5 Certificação.....	39
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>41</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>44</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>45</b>
<b>ANEXO “A” .....</b>	<b>46</b>
<b>ANEXO “B” .....</b>	<b>48</b>
<b>ANEXO “C” .....</b>	<b>51</b>
<b>ANEXO “D” .....</b>	<b>52</b>
<b>ANEXO “E” .....</b>	<b>56</b>
<b>ANEXO “F” .....</b>	<b>59</b>
<b>ANEXO “G” .....</b>	<b>60</b>

## INTRODUÇÃO

O presente estudo visa conhecer o assunto que envolve o instituto da auditoria nos seus mais variados aspectos, bem como agregá-la no que for aplicável à Polícia Militar do Estado de Goiás. O instituto da auditoria pode ser analisado sob uma diversidade de conteúdos, desde os relacionados à contabilidade e finanças, públicas ou privadas, e até mesmo no âmbito do Poder Judiciário, onde se encontra o termo “Auditoria da Justiça Militar”.

As auditorias tomam diversos enfoques, de acordo com as suas conveniências, dificultando o entendimento de quem busca o seu conceito essencial. Ao estudar auditoria, tem-se que compreendê-la essencialmente sob o aspecto da contabilidade e das finanças, fazendo-se um desdobramento voltado ao objetivo do presente estudo, buscando identificar os pontos relacionados a exames técnicos, diferenciando-os das atividades de fiscalização e controle interno.

O objetivo geral do trabalho é buscar a metodologia que melhor se amolde às necessidades da corporação, em particular aos aspectos relacionados à sua atividade operacional. Especificamente, busca-se a aplicação no âmbito da Polícia Militar com o fim de proporcionar uma atividade contínua de exames e avaliações técnicos do policiamento ostensivo e servir de referencial para o aprimoramento da execução da atividade policial militar, com ganhos significativos em qualidade.

A Polícia Militar de Goiás tem metodologia própria no que se refere às suas atividades operacionais, essencialmente como ponto mais importante do desempenho da sua missão constitucional.

O trabalho se desenvolve em dois capítulos, sendo o primeiro com a finalidade de abordar os fundamentos históricos, origem, conceitos e princípios da auditoria e o segundo capítulo de apresentar uma proposta de aplicação da auditoria operacional na Polícia Militar de Goiás, logicamente, fazendo as adequações que possam atender as peculiaridades a ela inerentes.

A problemática de se aplicar auditoria na Polícia Militar é que não se tem notícia deste tipo de trabalho em desenvolvimento nas corporações militares, mormente

nos moldes em que se pretende. Pior ainda, é falta de doutrina específica, o que dificulta as pesquisas bibliográficas.

Ao final se espera que a aplicação da auditoria atinja a finalidade de medição do grau de desempenho operacional, por meio do POP. Para isto será elaborado um roteiro de funcionamento através de etapas de desenvolvimento do processo de auditoria devendo ser demonstradas todas as etapas por meio de um fluxograma de funcionamento contido no anexo “G”.

Portanto, a auditoria deve atuar progressivamente diagnosticando a aplicação de todos os procedimentos operacionais padrão, desde o POP 1.01.00 ao 5.16.04 de modo a examinar os critérios de emprego da atividade operacional, buscando aferir o grau de desempenho e condições de aplicabilidade da doutrina do POP, a fim de fomentar o controle interno e a fiscalização e, ainda, servindo o seu resultado para avaliar os indicadores de desempenho, assessorando o comando da corporação na tomada de decisões com vistas a excelência da prestação de serviços na relação instituição policial militar - cliente/sociedade. A auditoria é instrumento apropriado ao momento atual da corporação para ser aplicada paralelamente com a fiscalização.

# **1 FUNDAMENTOS HISTÓRICOS, ORIGEM, CONCEITOS E PRINCÍPIOS DA AUDITORIA**

## **1.1 NOÇÕES DE AUDITORIA**

Uma visão pragmática do significado de uma auditoria das demonstrações financeiras mostra-se no fato de a pessoa do auditor prender sua atenção nas afirmações contidas nas demonstrações financeiras. O objeto, nesse caso, é o enfoque que o auditor dá aos saldos e valores constantes nas informações da empresa sob auditoria e o que tais saldos e valores representam em termos patrimoniais.

Logo, pode-se constatar que o enfoque que temos que dar será baseado nos dados estipulados em uma ficha específica, onde contenha todas as informações acerca do que seja auditar.

“Como a auditoria das demonstrações financeiras se preza em atestar a representatividade destas, todo trabalho e esforço do auditor estarão centrados, por consequência, nos fatores que influenciam tais demonstrações e que acabam desaguando no setor contábil, que é o responsável pelo seu preparo”, Attie, (1998, p. 23).

Assim, por conseguinte, a auditoria operacional deve se prezar em atestar os dados referentes ao setor fim da Polícia Militar, ou seja, a execução do serviço operacional diretamente na fonte.

### **1.1.1 Auditoria**

A auditoria não tem por objetivo criar regras ou normatizar comportamentos, mas sim examinar a aplicação operacional das normas e procedimentos já existentes, a fim

de verificar a sua conformidade, partindo da premissa da exteriorização do comportamento policial em face dos procedimentos já existentes.

A auditoria é uma especialização contábil voltada a testar a eficiência e eficácia do controle patrimonial implantado com o objetivo de expressar uma opinião sobre determinado dado.

A auditoria das demonstrações financeiras visa às informações contidas nessas assertivas, assim é evidente que todos os itens, formas e métodos que as influenciam também estarão sendo examinados. O exame da auditoria engloba a verificação documental, os livros e registros com características controladoras, a obtenção de evidências de informações de caráter interno ou externo que se relacionam com o controle do patrimônio e a exatidão de registros e as demonstrações deles decorrentes. A ênfase que se dá a cada situação depende de uma série de influências dos diferentes segmentos que compõem a organização.

No enfoque da Polícia Militar do Estado de Goiás, visa a demonstrar as informações contidas num referencial que contempla todos os itens a serem checados na viatura operacional, nos equipamentos de proteção individual do policial militar e, ainda, no planejamento e aplicação operacional de responsabilidade dos chefes de polícia dos diferentes níveis de execução.

“Os exames obedecem às normas de auditoria e incluem procedimentos de comprovação dos dados em estudo, caracterizados por uma atitude de reflexão competente e independente”, Attie (1998, p. 25).

### **1.1.2 Atitude mental do auditor**

A atividade da auditoria é fundamentalmente crítica, voltada às regras em vigor por força das normas implantadas para o controle da operacionalidade, testando sua atividade e cerceando as possibilidades de riscos e erros.

A ação da auditoria não pode se limitar apenas àquilo que está escrito no referencial de avaliação, mas também àquilo que pode ter sido colocado na viatura com fins ilícitos - como drogas e armas ilegais - ou até mesmo pela postura dos policiais diante

da doutrina operacional do POP. Dependendo das circunstâncias vividas pela corporação, determinados dados podem ter sido introduzidos propositalmente.

Suponha, por exemplo, o caso de uma viatura operacional que pode ter se envolvido, por uma fatalidade, em um ilícito que comprometa seu serviço e esse ilícito tenha sido omitido pela equipe, em relatório de ocorrência, muito embora possam existir outros meios de encobrir o referido ilícito. A continuidade operacional da equipe estaria ameaçada e, com isso, colocando em risco a própria operação do turno. Salientamos que, em decorrência de atitudes que possam evidenciar a conduta ilícita e flagrante, os membros auditores, em face da sua condição de militares, se abstenham temporariamente dos princípios da missão de auditar para arvorarem-se na tomada de medidas repressivas, como qualquer autoridade, devendo agir na reprimenda das condutas ilícitas e flagrantes.

### **1.1.3 Atitude profissional do auditor**

A atitude de auditoria, com vistas ao objeto em exame, reflete a combinação de uma educação profissional adquirida com o conhecimento técnico - pelo estudo permanente de novas ferramentas de trabalho, regulamentações, aprimoramento pessoal e pela experiência adquirida através de trabalhos diferentes com o uso do raciocínio e julgamentos - complementada pela maturação pessoal, dando-lhe capacitação mental e intelectual para avaliar e concluir os dados em exame.

### **1.1.4 Atitude preventiva do auditor**

A auditoria deve primar pela construção de uma reputação proba, alicerçada em padrões morais inatacáveis. A aposição da assinatura do auditor no parecer de auditoria realizada implica o exercício de uma atitude preventiva, de alguém com força moral suficiente para dar credibilidade a ela e dizer, de forma clara e direta, o que precisa ser dito em qualquer circunstância. O julgamento dado será a base para que outras pessoas exerçam seus próprios julgamentos em relação às informações contidas no relatório, e daí o

comprometimento por ser juiz de um dado comprovável, atuando de forma capacitada e lícita na emissão de suas opiniões.

Os papéis de trabalho representam elementos importantes para o controle operacional da corporação, fundamentando-se em um registro permanente dos atos e dos documentos do auditor na avaliação da operacionalidade, em que se baseia para realizar sua conferência ou parecer. Dal Mas (2000 p.28) os define como:

[...]Em sua forma final, os papéis de trabalho constituem um registro permanente dos trabalhos do auditor e da documentação em que este baseia seu certificado ou parecer. Isso significa que eles deverão conter todos os fatos materiais, demonstrar a extensão dos trabalhos realizados e as fontes de informações, e fundamentar as conclusões (DAL MAS, 2000, p. 28).

Ainda em relação à definição dos papéis de trabalho, Attie (1998, p. 156) observa que “formam o conjunto de formulários e documentos que contêm as informações e apontamentos obtidos pelo auditor durante seu exame, bem como as provas e descrições dessas realizações constituem a evidência do trabalho executado”.

O mesmo autor (1998, p. 51) esclarece que “a etapa relativa à obtenção de elementos comprobatórios implica na escolha e aplicação dos procedimentos de auditoria”. Por isso, uma das normas de auditoria, amplamente aceita, estabelece que o auditor deve colher elementos comprobatórios suficientes, a fim de apoiar seu parecer sobre os dados já examinados. Com a finalidade de atender a essa norma, os auditores elaboram papéis de trabalho, que representam o registro de todas as evidências (por meio da observação, inspeção, indagação, investigação, etc) obtidas ao longo da execução do serviço de auditoria. Assim sendo, pode-se dizer que a essência da auditoria continua sendo, com frequência, a depuração de todos os erros nos procedimentos adotados pela empresa, e é nesse sentido que ainda se faz referência a ela.

### **1.1.5 O termo auditor**

A origem do termo auditor, em português, muito embora perfeitamente representado pela origem latina (aquele que ouve, o ouvinte), na realidade provém da palavra inglesa *to audit* (examinar, ajustar, corrigir, certificar). Segundo se tem notícias, a

atividade de auditoria é originária da Inglaterra que, como dominadora dos mares e do comércio em épocas passadas, teria iniciado a disseminação de investimentos em diversos locais e países e, por consequência, o exame dos investimentos mantidos naqueles locais.

### **1.1.6 Auditorias interna e operacional**

É o instrumento de controle administrativo e de verificação sistemática da eficácia e eficiência das atividades operacionais. Enfoca a avaliação dos controles internos das atividades e processos administrativos e operacionais, analisando as deficiências e os riscos envolvidos, visando:

- a) À proteção dos bens e direitos da empresa contra desvios, desfalques, etc;
- b) À constatação de possíveis irregularidades e usos indevidos dos bens e direitos da instituição, que comprometam seu desempenho;
- c) Ao aprimoramento contínuo da eficiência e eficácia operacional, contribuindo com soluções que possibilitem e facilitem o alcance das metas e dos planos estabelecidos.

O Conselho Federal de Contabilidade, em seu pronunciamento NBC-T12 (1993 p.1) define da seguinte maneira as atividades de auditoria interna:

[...]A Auditoria interna constitui o conjunto de procedimentos técnicos que tem por objetivo examinar a integridade, adequação e eficácia dos controles internos e das informações físicas, contábeis, financeiras e operacionais da entidade.

## **1.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA AUDITORIA**

O surgimento da auditoria está ancorado na necessidade de confirmação por parte dos investidores e proprietários quanto à realidade econômico-financeira espelhada no patrimônio das empresas investidas e, principalmente, em virtude do aparecimento de grandes empresas multigeograficamente distribuídas e simultâneas ao desenvolvimento econômico que propiciou participação acionária na formação do capital de muitas empresas.

A contabilidade foi a primeira disciplina desenvolvida para auxiliar e informar ao administrador, sendo ela a formadora de uma especialização denominada auditoria, destinada a ser usada como uma ferramenta de confirmação da própria contabilidade.

Em essência, a causa da evolução da auditoria, que é decorrente da evolução da contabilidade, foi o desenvolvimento econômico dos países, síntese do crescimento das empresas e da expansão das atividades produtoras, gerando crescente complexidade na administração dos negócios e de práticas financeiras como uma força motriz para o desenvolvimento da economia de mercado.

A veracidade das informações, o correto cumprimento das metas, a aplicação do capital investido de forma lícita e o retorno do investimento foram algumas das preocupações que exigiram a opinião de alguém não ligado aos negócios e que confirmasse, de forma independente, a qualidade e precisão das informações prestadas, dando, dessa forma, o ensejo ao aparecimento do auditor.

Embora cronologicamente haja indícios da existência da profissão de auditor desde o século XIV, esta é, em verdade, uma função nova que vem experimentando excepcional desenvolvimento com diferentes graus de especialização. Como a auditoria é proveniente da própria contabilidade, é justo que se indique o conjunto de dados históricos que permita comparabilidade entre as duas atividades.

Foi a partir da criação do Security and Exchange Commission – SEC, em 1934, nos Estados Unidos, que a profissão de auditor assume importância e cria um novo estímulo, uma vez que as empresas que transacionavam ações na Bolsa de Valores foram obrigadas a se utilizar dos serviços de auditoria para dar maior credibilidade às suas demonstrações financeiras.

A evolução da Contabilidade, no sentido de se tornar um elemento informativo, dinâmico e de apoio aos administradores em geral, assume características modernas com o uso de equipamentos que permitem, inclusive, a contabilização de transações real-time, acrescida do fato de servir de alerta à obediência e controle de transações e de seguimento às determinações fiscais e legais. Desta forma, impele uma dinâmica frenética ao aperfeiçoamento constante tanto da Contabilidade, como responsável pela implantação destes itens, quanto da Auditoria, como responsável pelo conjunto harmônico refletido nas demonstrações financeiras, tornando-as confiáveis.

Oliveira et al (2001, p.17) também confirmam essa informação:

[...]A criação em 1934 da Security and Exchange Commission (SEC), nos Estados Unidos, que aumentou a importância da profissão do auditor como guardião da adequabilidade e transparência das informações contábeis das organizações e sua divulgação para o mercado de capitais e toda sociedade. Essa criação, constitui um dos pontos relevantes relativos à origem e evolução da auditoria.

### **1.2.1 Evolução da auditoria no Brasil**

A evolução da auditoria no Brasil está primariamente relacionada com a instalação de empresas internacionais de auditoria independente, uma vez que investimentos também internacionais foram aqui implantados e compulsoriamente tiveram de ter suas demonstrações financeiras auditadas.

No que diz respeito à evolução da auditoria no Brasil, Almeida (1996, p.24) observa:

[...]Nas últimas décadas, instalaram-se no Brasil diversas empresas com associações internacionais de auditoria externa. Esse fato ocorreu em função da necessidade legal, principalmente nos Estados Unidos da América, de os investimentos no exterior serem auditados. Essas empresas praticamente iniciaram a auditoria no Brasil e trouxeram todo um conjunto de técnicas de auditoria, que posteriormente foram aperfeiçoadas.

Dessa forma, o desenvolvimento da auditoria, no Brasil teve influência de filiais e subsidiárias de firmas estrangeiras; financiamento de empresas brasileiras através de empresas internacionais; crescimento das empresas brasileiras e necessidade de descentralização e diversificação de suas atividades econômicas; evolução do mercado de capitais; criação das normas de auditoria promulgadas pelo Banco Central, em 1972, e criação da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e da Lei das Sociedades Anônimas, em 1976. Nesse sentido, de acordo com parecer de Franco (1990, p. 22), o a Lei de Sociedades Anônimas - Lei nº. 6.404, de 15 de dezembro de 1976) - “trouxe algumas inovações na regulamentação das sociedades anônimas” e determinou que as companhias abertas, além de observarem as normas expedidas pela Comissão de Valores Mobiliários, serão obrigatoriamente auditadas por auditores independentes registrados na mesma comissão.

Para efeito desta lei, a companhia é aberta ou fechada, conforme os valores mobiliários de sua emissão estejam ou não admitidos à negociação em bolsa ou no mercado de balcão. Somente os valores mobiliários de companhia registrada na Comissão

de Valores Mobiliários podem ser distribuídos no mercado e negociados em bolsa ou no mercado de balcão.

A definição de companhia aberta adotada é mais ampla que o conceito fiscal de sociedade de capital aberto, pois toda companhia que faz apelo, por mínimo que seja, à poupança pública, cria, ao ingressar no mercado de capitais, relações que inexistem na companhia fechada e que exigem disciplina própria para proteção da economia popular e no interesse do funcionamento regular e do desenvolvimento do mercado de valores mobiliários.

A Lei nº 6385, de 7 de dezembro de 1976, criou a Comissão de Valores Mobiliários e estabeleceu a disciplina e fiscalização para as atividades de auditoria das companhias abertas, dando à referida Comissão atribuição de examinar, a seu critério, os registros contábeis, livros ou documentos dos auditores independentes. Segundo a referida lei, somente as empresas de auditoria contábil ou os auditores contábeis independentes registrados na Comissão de Valores Mobiliários poderão auditar as demonstrações financeiras de companhias abertas e das instituições, sociedades ou empresas que integram o sistema de distribuição e intermediação de valores mobiliários.

Em consonância com a Lei nº 6385/76, é válido citar a afirmação de Almeida (1996, p.24), referente à Lei nº 6.404/76:

[...]A Lei 6.404/76, artigo 177, determinou que as demonstrações financeiras ou contábeis das companhias abertas serão obrigatoriamente auditadas por auditores independentes registrados na Comissão de Valores Mobiliários – CMV. Finalizando, em 13 de setembro de 1984, AVM emitiu a Instrução nº 38, que dispõe acerca do seguinte: hipótese de impedimento de realizar a auditoria, principalmente a relacionada com a independência do auditor em relação à companhia a ser auditada (vínculo conjugal, vínculo de parentesco, vínculo como sócio, vínculo como administrador ou qualquer outra situação de conflito de interesses).

Interpretando a referida lei, pode-se dizer que apenas as empresas de auditorias contábeis ou os auditores contábeis independentes registrados na CVM poderão auditar as demonstrações financeiras de companhias abertas e das instituições, sociedades ou empresas que integram o sistema de distribuição e intermediação de valores mobiliários.

Por isso, atualmente, auditoria pode ser definida como o levantamento, o estudo e a avaliação sistemática de procedimentos e rotinas de uma empresa, com o objetivo de

fornecer a seus comandantes uma opinião imparcial e fundamentada em normas e princípios sobre sua adequação.

### 1.3 FUNDAMENTOS DA AUDITORIA

#### 1.3.1 Objetivos da auditoria

O objetivo do exame normal de auditoria operacional é expressar uma opinião sobre sua propriedade e assegurar que ela represente adequadamente a posição de seu doutrinamento e o resultado de seus ensinamentos de acordo com a padronização.

O exame de auditoria deve ser realizado de acordo com as normas específicas, inclusive quanto às provas registradas e aos procedimentos julgados necessários nas circunstâncias.

Dessa forma, o objetivo principal da auditoria pode ser descrito, em linhas gerais, como sendo o processo pelo qual o auditor se certifica da veracidade das aplicações dos ensinamentos preconizados pela corporação. Em seu exame, o auditor, por um lado, utiliza os critérios e procedimentos que lhe traduzem provas que assegurem a efetividade da aplicação dos ensinamentos e, por outro lado, cerca-se de procedimentos que lhe permitem assegurar a inexistência de qualquer ocultação.

“De modo geral, as auditorias devem ser preparadas de forma que expressem com clareza a real situação da unidade operacional auditada em termos de seus direitos, obrigações e resultados das operações realizadas no período do exame, de forma que proporcionem interpretação uniforme e facilidade de compreensão”, Attie (1998, p. 31).

Os procedimentos aplicados no exame da operacionalidade são aqueles que, a juízo do auditor, permitem uma conclusão quanto à razoabilidade das operações e aos seus reflexos para a instituição. Os procedimentos aplicados em uma auditoria e a extensão de sua aplicação são determinados pelo julgamento do auditor que deve considerar a natureza e os problemas vividos no momento pela instituição.

Os procedimentos de auditoria são selecionados e aplicados em conformidade com as normas específicas que exigem que o exame seja executado, com o devido cuidado profissional, por pessoas com capacidade técnica, competência e independência ético-

profissional; que seja planejado e supervisionado convenientemente, incluindo-se o estudo e a avaliação dos controles internos, quanto aos elementos comprobatórios suficientes e adequados que permitem a formulação da opinião do auditor sobre o procedimento em exame.

A seleção e a extensão dos procedimentos de auditoria exigem o exercício do julgamento pessoal e profissional do auditor, que considerará todos os fatos relevantes quando tomar decisões, que variam de acordo com a complexidade dos problemas e pontos que mereçam atenção por parte do auditor naquela unidade em exame. De qualquer forma, os procedimentos e extensão aplicados em um trabalho incluem todos aqueles necessários à formação de sua opinião sobre a adequação e padronização dos atos da unidade auditada e que sejam restritos à obtenção de tal objetivo com a maior eficiência possível.

A aplicação do conceito de relevância e a aceitação de certo grau de risco servem para maximizar a eficiência e melhorar a qualidade do trabalho, dirigindo a atenção do auditor para os aspectos mais importantes e vitais da corporação.

### **1.3.2 Ética profissional**

A função da auditoria deve ser exercida em caráter de entendimento e o trabalho executado deve ter e merecer toda a credibilidade possível, não sendo permissível existir qualquer sombra de dúvida quanto à honestidade e aos padrões morais do auditor.

A pessoa do auditor deve ser a de alguém com profundo equilíbrio e probidade, uma vez que sua opinião influenciará outras pessoas, principalmente os julgadores desses resultados obtidos.

A profissão de auditoria exige, assim, a obediência aos princípios éticos profissionais, que fundamentalmente se apóiam em:

- a) Independência;
- b) Eficiência e
- c) Confidencialidade.

### 1.3.2.1 Independência

“A independência é condição primordial do trabalho de auditor, para a obtenção dos elementos de prova e o exercício de seu julgamento”. O condicionamento de seus atos para o exercício de sua função constitui-se elemento restritivo e, portanto, impeditivo de executar o que de fato é necessário. Dado a isto, pode não reunir as melhores e mais eficientes provas cabais que, a seu juízo, seriam vitais para a emissão de sua opinião, Attie (1998, p. 33).

O auditor deve ser absolutamente independente e imparcial na interpretação de tudo o que lhe for apresentado, atestando a cada dado um pronunciamento conclusivo. A independência orienta o trabalho do auditor no sentido da verdade, evitando interesses, conflitos e vantagens, sendo factual em suas afirmações. Seu trabalho precisa ser encaminhado com observância às normas de auditoria e aos padrões e técnicas aplicáveis ao exercício de sua função, valendo-se, se for o caso, de opiniões de outras profissões técnicas, quando o momento assim o exigir.

É motivo de impedimento ao exercício de auditoria independente, o auditor que tenha tido, no período referente à auditoria ou durante a execução dos serviços, em relação à unidade auditada, subordinado ao comando ao qual pertence a unidade, ou que tenha:

- a) Vínculos conjugais, de parentesco consangüíneo em linha reta, sem limites de grau, em linha colateral até o terceiro grau, e por afinidade, até o segundo grau, com os chefes de polícia daquela Unidade auditada;
- b) Relação de trabalho como subordinado direto, ou indiretamente, nos dois últimos anos;
- c) Interesse direto, indireto ou mediato, ou substancial interesse compreendida a intermediação de negócios de qualquer tipo e a realização de empreendimentos conjuntos;
- d) Função ou cargo incompatível com a atividade de auditoria independente;
- e) Qualquer outra situação de conflito de interesses no exercício da auditoria independente.

### **1.3.2.2 Eficiência**

O exercício da auditoria independente é individual e intransferível, agindo o auditor em seu nome, assumindo inteira responsabilidade técnica pelos serviços executados.

O serviço da autoria independente precisa ser estabelecido mediante uma abrangência técnica adequada, estimando-se, dentro do possível, perspectivas de sua concretização quanto a prazos, extensão e momento de obtenção das provas.

O auditor só deve emitir sua opinião ou dar informações quando o exame assim o permitir e houver condições para fazê-lo. Seu parecer precisa ser redigido com objetividade e clareza, em qualquer circunstância, seja em condições favoráveis ou não, e apresentar as razões que motivaram o auditor a tal conclusão.

### **1.3.2.3 Confidencialidade**

“O trabalho de auditoria permite que a pessoa do auditor e seus assistentes tenham livre e irrestrito acesso às informações estratégicas importantes, bem como às características dos trabalhos, etc”, Attie (1998, p. 34). Estes são elementos de significativa importância, uma vez que também permitem conhecer os resultados não só das operações em curso, mas também da estratégia montada pela Unidade auditada.

Em virtude disso, a confidencialidade torna-se elementar na atividade da auditoria e as informações obtidas somente podem ser usadas na execução do serviço para o qual o auditor foi designado, não devendo ele, em nenhuma hipótese, divulgar fatos que conheça ou utilizar-se dessas informações em seu próprio benefício ou de terceiros.

Informações sobre o trabalho realizado pelo auditor somente poderão ser cedidas a terceiros se houver determinação legal, como por autorização judicial ou formalmente expressa pelo comandante da corporação.

#### 1.4 RESPONSABILIDADE LEGAL DO AUDITOR

A natureza, a extensão e a profundidade dos procedimentos de auditoria a serem aplicados dependem de investigações e da qualidade da prova a ser obtida. Para o auditor, a validade da prova está em função do elemento que lhe dá origem e, com base nisso, a prova obtida diretamente de fonte externa proporciona maior grau de confiança do que aquela obtida internamente, assim como o conhecimento obtido por verificação direta e pessoal do auditor apresenta maior validade do que aquele obtido indiretamente.

O objetivo de um exame normal de auditoria sobre uma unidade operacional é expressar uma opinião acerca da propriedade dela e, portanto, não é destinado especificamente a desvendar ilícito e outras irregularidades. Entretanto, ao efetuar seu exame e ao expressar sua opinião sobre essa unidade operacional, o auditor deve estar alerta à possibilidade de existência destas irregularidades que, em alguns casos, pode ser de tal grandeza que afetem a imagem da corporação. No caso de descoberta de irregularidades, cabe ao auditor estudar sua relevância e os possíveis efeitos em relação à imagem da corporação para a determinação de seu parecer e sua divulgação de forma sigilosa e confidencial.

“O auditor pode ser responsabilizado pela não descoberta de fraude significativa em consequência da negligência na execução das normas de auditoria, ou em consequência de não tê-las aplicado convenientemente”, Attie (1998, p. 35).

Se o auditor tivesse que assumir a responsabilidade de descobrir irregularidades em um exame normal nas unidades operacionais, a extensão de seu trabalho seria de tal custo que se tornaria impraticável para a corporação. A existência de um adequado controle interno propicia às unidades operacionais uma proteção menos onerosa e mais eficaz. Com base nos controles internos existentes nas unidades operacionais é que o auditor determina a extensão de seu exame e os procedimentos a serem aplicados, os quais, inclusive, devem prever investigações mais profundas e detalhadas em áreas onde o controle interno seja deficiente, ou seja, onde a fiscalização fica mais a desejar.

Todo o trabalho de auditoria repousa no estabelecimento de critérios e de metodologia que lhe dêem razoável segurança sobre a totalidade das unidades examinadas. O auditor não deve esquecer que poderá responder - civil, penal e disciplinarmente - por prejuízos causados aos auditados em virtude de culpa ou dolo no exercício de suas funções.

O auditor tem a incumbência de verificar se as informações e análises apresentadas pelas unidades operacionais, inclusive aquelas constantes do relatório da OPM, se houver, refletem com clareza a situação presente, e comunicar quaisquer circunstâncias em desacordo com as disposições legais e regulamentares e atos que tenham ou possam ter impactos nas operações da unidade auditada. É seu dever também, mesmo que considerado de forma indireta, emitir um relatório circunstanciado que contenha observações a respeito das possíveis deficiências ou ineficácias de controles internos observadas pelo auditor no transcurso de seu trabalho.

## **2 PROPOSTA DE APLICAÇÃO DA AUDITORIA OPERACIONAL NA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS**

### **2.1 AUDITORIA OPERACIONAL**

A auditoria operacional tem sua fundamentação no trabalho realizado nos setores público e privado da sociedade. No primeiro deles, muitos progressos alcançados podem ser creditados à Controladoria Geral dos Estados Unidos (“GAO” – General Accounting Office), à entidade do governo no Congresso Norte-Americano e às várias proeminentes organizações de auditoria, em âmbito estadual. No que tange ao setor privado, a maioria do que se fez é creditada às organizações de auditoria interna, com estímulo e promoção do Instituto dos Auditores Internos (“IAA”) e recrutamento do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (“AICPA”). A auditoria operacional consiste em revisões metodológicas, organizações, atividades ou segmentos operacionais dos setores público e privado, com a finalidade de avaliar e comunicar se os recursos da organização estão sendo usados eficientemente e se estão alcançando os objetivos operacionais.

A auditoria operacional é um termo que foi dado por auditores para descrever o trabalho de auditoria que tenha por objetivo específico a melhoria das operações que estão sendo examinadas. Através da auditoria operacional tem-se uma avaliação de eficácia de uma entidade em cumprir seus objetivos, programas e metas. “Essa auditoria tem por finalidade a verificação dos seus objetivos, através da execução dos seus programas e de suas políticas delineadas para cada área de responsabilidade em que desempenha as suas atribuições” (REIS, 1992, p. 19).

Ao estudar o instituto da auditoria, no aspecto geral, pode-se perceber claramente que a sua aplicação tem estreita relação com a contabilidade e finanças de uma empresa, podendo esta ser de iniciativa privada ou pública, mas que seus objetivos podem

se estender para outras práticas com a visão de buscar apontamentos palpáveis como forma diligente de acompanhar os indicadores de qualidade de qualquer empresa, tornando-a mais participativa e produtiva, com vistas à constante melhoria, fomentando, sem perder de vista, o programa de qualidade total, tema central de toda empresa moderna.

Para a Polícia Militar não pode ser diferente, pois almeja manter-se no contexto da segurança pública como guardião da ordem pública, missão nobre a ela confiada pelo legislador constituinte de 1988, contemplada como força ostensiva de segurança, integrante do sistema de segurança pública, por via do artigo 144 da Constituição Federal. A sesquicentenária instituição recentemente açambarcou o Programa de Qualidade Total ISO – 9000 contemplando o Procedimento Operacional Padrão - POP. Este procedimento foi instituído pela Portaria nº 678/PM – 026/03-PM1, datada de 11/Nov/2004, em cumprimento a Diretriz nº 016/03-PM/3, datada de 11/Nov/2003. A referida Portaria por injunção da regra do artigo 3º, inciso III estabeleceu o mecanismo consistente de registro, controle e avaliação de resultados operacionais, o qual se deu o nome de SISUPA – Sistema de Supervisão e Padronização Operacional com o objetivo de dar à atividade operacional policial militar, condições para que garanta a qualidade do serviço realizado, propiciando maior satisfação da sociedade com o trabalho da Polícia Militar e minimizar os erros profissionais.

Como condição para o processo submeteu todo o seu efetivo operacional a treinamento compulsório, a fim de fielmente cumprir ao programa. A tropa, desde então, moldou-se à doutrina do referido programa, estabelecendo-se como profissionais integrantes de um programa de qualidade nos moldes das grandes empresas brasileiras. Vale ainda ressaltar que o SISUPA, anteriormente comentado pode integrar-se ao processo de auditoria, porém, não contempla por si só, a abrangência que integra os objetivos da auditoria operacional a ser instituída pela corporação.

Não há no Brasil, a título de bibliografia, nada que se relacione ao instituto da auditoria interna ou operacional nas corporações militares, nos moldes do que ora se propõe. Algo parecido foi encontrado nos Estados de Minas Gerais e da Bahia, onde os governos estaduais instituíram a auditoria governamental com inserções de auditorias setoriais que envolvem as Polícias Militares como órgãos integrantes da estrutura estatal, diferentemente do que se propõe para a instituição.

Além de examinar e avaliar o comportamento operacional sob os aspectos administrativos e operacionais deve a auditoria, ao final do seu trabalho, oportunizar ao dirigente máximo da corporação a fundamentação robusta do que foi examinado e avaliado, a fim de assessorá-lo com a melhor proposta de solução ou a tomada de decisão a respeito. A depuração das implicações que possam conduzir de forma errônea a aplicação operacional, nos moldes do programa de qualidade total, deve ser de pronto tratada junto aos auditados interessados, desde já servindo de orientação, oportunizando, desde logo, a possibilidade de mudança de comportamento.

A constatação de qualquer desconformidade operacional deve ser consignada na notificação prévia, fase preambular da auditoria. O conteúdo da auditoria deve se apresentar claro, objetivo e inequívoco, evitando os conceitos jurídicos indeterminados. Conceitos jurídicos indeterminados são aqueles que ampliam abundantemente o propósito da desconformidade, causando interpretações tão extensivas que poderão ensejar o arbítrio descontrolado do intérprete.

A auditoria não pode se transformar num império, nos moldes da pouco nostálgica ditadura militar. A auditoria não pode angariar descrédito, sob pena de sucumbir-se pelo tempo e pela inaplicabilidade, não se esquecendo dos princípios gerais do direito e da lei, fundamentais à manutenção do Estado Democrático de Direito.

## 2.2 O AUDITOR

O auditor interno deve ser institucionalizado, uma vez que se pretende propor uma auditoria não departamentalizada, o que a diferencia dos padrões até agora estudados. Porém, deve constituir-se das mesmas características e objetivos. A Polícia Militar não almeja inovar no sentido de criar mais estruturas departamentalizadas. Por isto, divorcia-se dos moldes padrões de departamentalização. O auditor deve ter patente hierárquica correspondente ou superior a dos chefes de polícia dos escalões de comando, objetos de auditoria para facilitar o seu acesso sobre os organismos a serem auditados, porém, não pode, enquanto no exercício da atividade exclusiva de auditoria, emitir ordens em relação ao conteúdo objeto da auditoria. Nesta particular função de auditor deve operar como autoridade funcional ou técnica, sem verticalização hierárquica sobre o objeto a ser examinado. Os resultados da auditoria devem apenas servir de assessoramento ao

comandante, dirigente máximo da corporação, para que tome as decisões relativas aos resultados obtidos pela auditoria. A auditoria e suas conclusões são de natureza técnica tendo o auditor apenas autoridade funcional.

O auditor deve ter independência para exercer a sua atividade, podendo integrar-se a uma comissão ou designar comissão para o trabalho de auditoria, delegando-lhe as atribuições que lhe competir, na qualidade de auditor. No desempenho de suas funções, um auditor interno não deve ter responsabilidade direta, nem autoridade sobre as atividades que examina, em face da natureza técnica e não hierárquica em relação ao objeto de exame. Portanto, as revisões e avaliações por um auditor nunca eximem outras autoridades da prática e do exercício inerentes ao seu cargo. Não deve haver, em absoluto, qualquer manifestação de sobreposição de esforços ou supressão de autoridade.

O auditor, ainda que exerça outros cargos internos na corporação, deve, quando investido de autoridade como auditor, despir-se da autoridade inerente aos demais cargos, sob pena de afastar-se dos fundamentos institucionais da auditoria. Nota-se, pois, certa incongruência na institucionalização de atribuir o cargo de auditor a uma autoridade de linha, nos moldes da estrutura militar, porém, não há alternativa que melhor atenda a situação. Vale lembrar que esta prática é uma inovação nunca antes vista nas instituições militares.

Temos o propósito de instituir a auditoria, mas não podemos olvidar os demais princípios basilares que sustentam o organismo militar e que nos tornam profissionais regidos por ordenamento jurídico diferenciado. Em suma, a viga mestra da corporação é sustentada pela hierarquia e disciplina, pilares que dão harmonia às leis e regulamentos internos que deverão, em qualquer situação, ser observados, sob pena de contaminar a auditoria com vício insanável, ferindo-a de morte do ponto de vista legal.

### **2.2.1 Independência**

A independência é essencial para a eficiência da auditoria interna. Esta independência se obtém, primordialmente, através do posicionamento na estrutura organizacional e da sua objetividade.

O posicionamento da função da auditoria interna na estrutura organizacional e o apoio dado a esta função pela administração são as principais determinantes de sua amplitude e valor. O responsável pelas atividades de auditoria interna, que aqui chamamos de auditor, deve, portanto, reportar-se a um oficial de último posto cuja autoridade seja suficiente, tanto para assegurar uma ampla cobertura, como para garantir a tomada de ação efetiva com respeito aos assuntos levantados e recomendações efetuadas.

A objetividade é essencial à função da auditoria. Um auditor interno não deve, portanto, desenvolver e implantar procedimentos, preparar registros ou envolver-se em qualquer outra atividade que poderá vir normalmente a examinar e analisar, constituindo-se empecilho à manutenção de sua independência.

Sua objetividade não é, entretanto, afetada pelas determinações e recomendações de padrões de controle que possa fazer para a aplicação no desenvolvimento de sistemas e procedimentos por ele revistos. Por ser uma função de “staff” não deve ter autoridade de linha sobre os escalões de chefias e comandos em cuja atividade atue.

### **2.2.2 Princípios da ética**

O auditor tem o dever de observar, cumprir e fazer cumprir fielmente os princípios da ética profissional, nas suas relações com a instituição, com o público interno, com o cliente que se serve do produto de serviço promovido pela instituição e com as demais autoridades.

### **2.2.3 Eficiência técnica**

Em face dos fundamentos estabelecidos para o serviço de auditoria, o auditor deverá, previamente, mediante exame adequado, julgar a validade técnica da sua execução, em termos de prazos, da disponibilidade de elementos contábeis e comprobatórios, bem como da extensão e complexidade das verificações auditoriais, assegurando-se de que seu trabalho reúne condições de satisfatório desempenho técnico. Ao propor planos de

alterações ou mudanças doutrinárias com influência na aplicação operacional, o fará indicando o alcance, a extensão e as limitações de modo a evitar entendimentos controvertidos com reflexos negativos à corporação.

O auditor não emitirá relatórios nem dará informações que não resultem de um adequado exame técnico, segundo as normas e os procedimentos de auditoria prescritos. Alguns critérios deverão ser observados:

- a) O exame será realizado por ele ou sob sua supervisão;
- b) O relatório será redigido com objetividade e clareza com opinião inequívoca;
- c) Na ocorrência de falta de dados ou comprovação, ou ainda de situação inibitória de um juízo seguro, constarão em relatório suas ressalvas ou interpretações com os devidos fundamentos.

#### **2.2.4 Vínculo funcional**

O cargo ou incumbência de auditor deve estar vinculado ao dirigente máximo da corporação, nutrindo-o de informações previamente processadas em decorrência das auditoriais por ele, auditor, supervisionadas, mantendo uma avaliação permanente de controle da atividade operacional, voltada a excelência do programa de qualidade total.

“Como se trata de auditoria interna, o auditor depende do nível de subordinação: quanto mais alto o cargo do dirigente da instituição a que estiver o auditor subordinado, maior será a sua relação de autonomia sobre os auditados” (OLIVEIRA, 2000, p. 12).

### **2.3 CONSTITUIÇÃO DA AUDITORIA**

A auditoria que ora se propõe não deve fazer parte da estrutura básica da corporação como órgão de departamentalização. Deve ser uma atividade exercida pela própria autoridade auditora em comissão, podendo também delegar as suas atribuições de auditor. A autoridade pela qual nos reportamos deve atender aos critérios de hierarquia e disciplina, fundamentais pilares da Polícia Militar.

A auditoria deve ser exercida, necessariamente, em comissão e no mínimo com três componentes, policiais militares, sendo pelo menos um oficial que, no caso, exercerá a função de presidente. Sempre e em qualquer situação, o presidente da comissão será um oficial. Entre os membros da comissão, um deve ser técnico em relação ao objeto a ser auditorado. Quando o objeto de auditoragem recair sobre oficiais, a comissão deverá ser composta por apenas oficiais, devendo o seu presidente ser oficial de maior posto em relação aos auditorados. Nos casos em que a auditoragem recair sobre as praças, deve a comissão ser composta de pelo menos uma praça.

Em qualquer situação, a função do técnico não deve estar atrelada à patente do oficial ou à graduação da praça, mas sim, à sua qualificação em relação ao objeto a ser auditorado. O presidente da comissão de auditoria deve verificar de pronto se o técnico designado atende aos critérios a que se destina. Caso não atenda, deverá pedir substituição daquele técnico ou que seja designado mais um componente que possa atuar como técnico. Deve-se observar que a comissão nunca deverá ser composta por número par, sempre ímpar, a fim de dirimir as questões interpretativas, quando deverá ter entendimento da maioria em relação ao ponto divergente. As questões divergentes devem ser relatadas e ainda conter no relato de que forma foram dirimidas. Se for dirimida por votação, o relatório deverá constar a motivação dos posicionamentos divergentes e seus fundamentos técnicos.

O ato de auditoragem deve ser de iniciativa da própria autoridade auditora, quando for presidida por ela própria, podendo a autoridade delegar as suas atribuições de auditor, quando então será a auditoria designada para trabalhar em comissão, por ato de delegação.

Por que comissão e não ato singular de uma autoridade auditora? A auditoria interna, embora deva ter autonomia e ainda que não tenha natureza de fiscalização, provoca no pólo passivo uma sensação inibitória por estar sendo avaliado ou examinado, o que lhe deixa fragilizado. Um posicionamento resultante de pluralidade, ou seja, resultante de um colegiado, pode ensejar maior credibilidade e afastar qualquer sentimento de retaliação ou de perseguição, pois são atos examinados por um colegiado com posicionamentos independentes entre si. O exame de avaliação da auditoria deve se revestir de robustez e clarividência com fundamento nas leis, regulamentos, doutrinas e diretrizes internas da corporação.

### **2.3.1 Auditoria não se confunde com fiscalização**

A atividade de auditoria deve ter como norte um objetivo específico e ser direcionada a um propósito determinado, não devendo se confundir com atividade de fiscalização.

A auditoria não tem objetivo repressivo para fins punitivos, mas, dependendo do que for presenciado pela comissão e se houver capitulação de violação administrativa ou penal, logicamente, que medidas repressivas serão tomadas, não pelo processo de auditoria em si, mas em face dos fatos serem presenciados por autoridade militar superior em atendimento ao poder punitivo e regulamentar castrense e do Estado. Neste caso, quando for a constatação flagrante e criminosa, a comissão deve exigir no local a presença do chefe de polícia com ascensão hierárquica sobre os auditados para as providências de polícia judiciária militar ou, se for o caso, o encaminhamento à repartição de polícia judiciária competente, a fim de tomar as medidas legais cabíveis.

O propósito da auditoria deve estar atrelado à verificação do grau de desempenho com vista à qualidade da atividade operacional da corporação, de modo a compará-lo aos seus indicadores, com o fito de aferir o nível de capacitação profissional e/ou condição da sua fiel aplicabilidade. Como o propósito não é de fiscalização, a escolha do objeto a ser auditado poderá ser aleatória ou dirigida por critérios de indicação, suspeição ou observação. A atividade de auditoria não implica em constrangimentos aos auditados ou à repartição sob sua chefia e, sim, na busca da excelência em face dos específicos indicadores.

### **2.3.2 Dos prazos para conclusão**

Em qualquer situação, a comissão designada deve atender a um limite racional de prazo para conclusão dos trabalhos, contemplado em um cronograma de atividades que deve acompanhar um planejamento prévio, podendo sofrer dilação, sempre com a anuência expressa do auditor. Os prazos deverão atender sempre ao cronograma de atividades e, havendo imprevistos que prejudiquem o calendário estabelecido pelo cronograma, a atividade prejudicada deve ser atendida posteriormente com novo agendamento e

necessária cientificação do examinado, tudo em observância ao princípio constitucional da razoabilidade inserto no inciso LXXVIII, do art. 5º da Constituição Federal.

### **2.3.3 Oficialidade do ato de designação**

Antes de iniciar a atividade de auditoria, se não for exercida pela própria autoridade auditora, deverá a comissão de auditoria ser designada em boletim reservado ou pelo menos de posse de documento de designação, conforme anexo “A”, devidamente assinado pela autoridade delegante.

### **2.3.4 O alcance da atividade de auditoria**

O trabalho de auditoria deve alcançar todos os escalões de comando ou chefias da corporação. Logo, o auditor deve manifestar-se no ato de designação de cada comissão, o alcance restrito a cada uma das comissões, preferencialmente atribuindo a cada uma delas a abrangência que atinja o objetivo pretendido, conforme o ato de designação. As tarefas poderão ser distribuídas por área operacional de abrangência, como por exemplo, por OPM, companhia, chefia, pelotão, destacamentos, serviços.

São agentes passivos da auditoria:

- a) O policial militar executor;
- b) O policial militar chefe ou responsável pela execução;
- c) Os bens materiais operacionais (dentre eles, viatura, armamento, equipamento de proteção individual);
- d) A própria OPM (nos casos de desconformidades administrativas).

Considerando que a auditoria não exerce autoridade de linha na instituição, mas sim de “*staff*”, ela não terá autoridade de subordinação direta sobre os comandos ou chefias cuja atividade examine. Suas recomendações deverão, portanto, ser introduzidas através de decisões posteriores com fundamento sobre o que ficou apurado e por meio da cadeia de comando que exerce a autoridade de linha.

### **2.3.5 Etapas da auditoria**

#### **2.3.5.1 Planejamento da auditoria**

O planejamento é a etapa fundamental para o sucesso do trabalho de auditoria, sendo imprescindível que seja alocado o tempo adequado para sua realização. Um cronograma de atividades deve necessariamente acompanhar o planejamento, de conformidade com o previsto no anexo “B”.

Esta fase ganha relevância em face da necessidade de se determinar o alcance da auditoria, seus objetivos, critérios e recursos necessários à organização da comissão de auditoria. O planejamento garante a abrangência dos aspectos mais importantes a serem examinados. O planejamento sucede o ato de designação da comissão de auditoria e contém um programa de execução dos trabalhos. Após o ato de designação, a comissão deve reunir-se e elaborar o respectivo planejamento. O documento de designação apenas designa e convoca os integrantes da comissão, por manifestação expressa da autoridade delegante que é a pessoa do auditor. Planejamento nada mais é do que o levantamento prévio dos objetivos que devem ser explorados pela auditoria. Logicamente que a comissão de auditores ser-lhe-á objetiva e ágil, otimizando ao máximo o tempo de verificação de dados de modo que não resulte em prejuízos para a atividade operacional. A checagem nunca deve ser enfadonha, lembrando-se que em outra oportunidade a verificação poderá ser completada, sem a necessidade de checagens exaustivas. Porém, a critério da comissão, havendo relevante necessidade, poderá haver o esgotamento de tudo o que puder ser verificado, sem que haja desgastes ou constrangimentos. Enfim, o planejamento deve conter o procedimento estabelecido pelos indicadores relacionados ao POP que deve ser verificado, a fim de possibilitar aos auditados, com antecedência, oportunidade de estar se preparando para ser examinado.

#### **2.3.5.2 Execução dos trabalhos**

Esta etapa tem início com a elaboração do planejamento e conseqüente cronograma de trabalho. Ocorrendo situações supervenientes que justifiquem, o planejamento estabelecido poderá sofrer alterações que deverão ser devidamente relatadas.

Durante a etapa de execução serão levantadas todas as situações verificadas como positivas e negativas, sempre observando os critérios técnicos e doutrinários que disciplinam a atividade como um todo. Deve-se lembrar sempre que o POP é um dogma, portanto, seus procedimentos devem ser cuidadosamente cumpridos. Além da observância das possíveis desconformidades, a auditoria deve procurar, também, entrevistar-se com o policial militar, a fim de certificar-se das suas razões para posterior avaliação do conteúdo levantado como um todo. A base de comparação deve fundar-se em critérios técnicos, estabelecidos sob a ótica do POP. No final de cada levantamento, a comissão deve fornecer aos policiais militares auditados uma notificação do que foi levantado, informando que poderá haver um novo agendamento e futuro exame com conseqüente avaliação e conclusão. Esta etapa está contemplada nos esclarecimentos “modelo de diagnóstico do trabalho operacional”, relativos o anexo “D”.

#### 2.3.5.3 Notificação

Após cada levantamento realizado junto à equipe de policiais militares, ou ainda que seja junto apenas a um policial militar que for responsável pela atividade auditada, a comissão deverá preencher um formulário denominado “notificação”, conforme anexo “D”. Esta notificação nada mais é do que a nota de ciência ao auditado com as informações que foram levantadas e que serão oportunamente avaliadas e relatadas pela comissão de auditoria. A notificação é um documento prévio de informações e, desta forma, não contém apreciações ou julgamentos.

#### 2.3.5.4 Exame de constatação

Esta etapa contempla a avaliação da comissão, que deve ser estritamente profissional, sem qualquer atitude de reprimenda ou cunho pessoal. Os princípios constitucionais aplicáveis à administração pública, referentes ao art. 37 da Constituição Federal, devem nortear todo o conteúdo do trabalho de auditoria. A sua atividade deve perpassar por todas as etapas, desde o planejamento até a certificação, constituindo-se no

ato final que será encaminhado ao dirigente máximo da corporação para apreciação e tomada de decisão.

Os pontos de auditoria detectados durante os exames devem ser avaliados sob os aspectos do POP, quando será necessário responder as seguintes perguntas:

- a) Qual o fato encontrado?
- b) Como deveria ter ocorrido?
- c) Qual o fundamento (leis, decretos, instruções, etc.) para estabelecer a situação ideal?
- d) Quais as causas para essa ocorrência?
- e) Quais as conseqüências?
- f) Qual a justificativa ou esclarecimento dos policiais militares auditados?
- g) O que recomendamos?
- h) Qual (ais) desconformidade (s)? Administrativa ou operacional?

Diante das respostas deverão ser verificadas as causas e a proposta de adequação. As desconformidades deverão resultar na identificação da responsabilidade, tanto por parte dos policiais militares auditados, como pelo chefe imediato (quem possa ter dado causa à situação) ou pela falta de estrutura institucional que se enquadraria numa desconformidade administrativa.

Esta é uma das etapas mais importantes do processo de auditoria, pois daqui surgirá a certificação de tudo que se levantou, com a sua respectiva apreciação e julgamento. Nesta fase serão identificadas as causas e a atribuição de responsabilidade, ou seja, a quem será atribuída a oportunidade de melhoria. Além de identificar o agente causador, servirá principalmente ao esclarecimento do que deve ser corrigido. A atribuição das causas deve operar sob um ponto de vista macro em relação à problematização. Não basta apenas corrigir simplesmente o policial militar, mas procurar o porquê do seu comportamento. A falta de fiscalização ou sua ineficiência pode afetar o comportamento dos policiais militares gerando descrédito e perda da motivação com reflexos no desempenho da atividade. Os treinamentos e instruções periódicos deverão existir, pois a sua falta também é ponto de observação. Os métodos pedagógicos devem ser avaliados, a fim de se aferir a qualidade do ensino que está sendo ministrado aos policiais militares executores. Existem profissionais que não têm aptidões para as virtudes pedagógicas, mas, no entanto, são forçados a ministrarem instruções. Mesmo aqueles que se habilitam como

voluntários terão que ser avaliados como instrutores. Uma formação técnica mal preparada pode contaminar todo o processo de aprendizagem, tornando-o desmotivado e contaminado de vícios. O programa de qualidade deve avaliar todo o processo operacional, desde a instrução até a aplicação da doutrina, além de acompanhar a dinâmica de evolução do comportamento doutrinário. Portanto, não se constitui em tarefa fácil esta etapa de exame de constatação. Um erro de avaliação poderá influenciar na tomada de decisão pela autoridade de linha que trará resultados imprecisos e muito mais danosos para a corporação. Esta etapa está esclarecida no anexo “E”.

#### 2.3.5.5 Certificação

É a etapa do processo de auditoria que confirma, ou não, a desconformidade na aplicação do procedimento operacional. A certificação é, em suma, a descrição resumida do exame de constatação com a indicação das causas prováveis e, ainda, dos policiais militares responsáveis pelo descumprimento da doutrina - POP - ou se as causas foram atribuídas aos chefes imediatos dos executores ou se foram relacionadas a algum tipo de desconformidade administrativa institucional ou de responsabilidade do próprio Estado. Esta etapa contempla todo o trabalho desenvolvido pela comissão de auditoria confirmando, ou não, indícios de comprometimento do desempenho operacional. O auditor proporá as devidas adequações ou sugestões de correção, com vistas à oportunidade de melhoria e, em caso de reincidência específica e após a instituição adotar todas as medidas saneadoras ao seu alcance, oportunizando exaustivamente as possibilidades de correção. Vale lembrar que a decisão sempre será do comandante, que terá em mãos todos os mecanismos para decidir, desvinculado, ou não, da auditoria. As normas já existem e têm previsão para aplicação, indo da orientação ao processo de exclusão por ineficiência funcional, bastando relembrar um dos princípios constitucionais que regem a administração pública: o da eficiência. No caso de desconhecimento do conteúdo do POP ou ineficiência do desempenho por falta de instrução ou de aprimoramento, serão oportunizadas as condições necessárias para melhoria, a fim de se adequar à metodologia exigida pelo programa de qualidade. Com a certificação, a auditoria conclui aquela etapa de trabalho. Todo o material processado pela auditoria deve ser monitorado com o acompanhamento do programa de qualidade para uma contínua aferição do desempenho,

possibilitando a gestão de medidas saneadoras e dinâmicas para o acompanhamento da evolução natural. O acompanhamento do desempenho deve receber tratamento contínuo com impossibilidade de solução de continuidade. Esta última etapa está contemplada na conformidade do anexo “F”

## CONCLUSÃO

A prática da auditoria operacional no Brasil é nova, especialmente no setor público. Ela foi institucionalizada a partir da Constituição Federal de 1988 que, em seus mandamentos, dotou o Tribunal de Contas da União de mais esta atribuição juntamente com o Sistema de Controle Interno, tendo em vista a sua missão de apoiar o trabalho do referido Tribunal. A auditoria operacional é conhecida, alternativamente, como auditoria de desempenho, de apuração, de resultado, de programa ou eficácia, de gestão, auditoria interna moderna, auditoria administrativa e por uma série de outros termos. Um dos fatores que contribuem para o desiderato da questão é que não existe uma definição conceitual de auditoria operacional, tal como acontece na auditoria contábil ou auditoria sobre as demonstrações financeiras.

A auditoria aqui proposta não tem, absolutamente, cunho fiscalizador. Visa a levantar o problema, porventura existente, para analisá-lo sob o ponto de vista crítico e emitir um parecer sobre a desconformidade, propondo uma solução para a situação encontrada.

A idéia é que não haja, a princípio, uma punição quando da detecção de desconformidades, e sim um estudo de avaliação com o objetivo de alcançar a excelência nos termos do programa de qualidade para, então, propor oportunidade de melhoria com alicerce nos indicadores existentes, devendo inclusive examinar os próprios indicadores que possam estar contaminando o sistema, por falta de acompanhamento e correção em virtude da natural evolução do comportamento social.

Quanto à contribuição dada por este trabalho, julga-se importante enfatizar alguns pontos nestas conclusões. Acredita-se que a Polícia Militar, ao buscar inspiração no processo de evolução, instituindo a auditoria operacional em seu cotidiano, deverá descobrir cada vez mais a necessidade de capacitar sua tropa para garantir uma qualidade em seus serviços prestados à comunidade goiana.

Portanto, ao discutir a importância e o papel da atividade da auditoria operacional na corporação, destaca-se que as iniciativas em prol da qualidade estão intrinsecamente relacionadas e, por isso, defende-se que a melhoria do processo de

qualificação da tropa deve fazer parte de todo o programa de gestão de qualidade implementado pela corporação.

Quanto à perspectiva de aplicação da proposta, sabe-se que as dificuldades em criar todo o conjunto de condições organizacionais e humanas necessárias à implementação das mudanças, especialmente em ambientes de tradição conservadora, como o da Polícia Militar de Goiás, são imensas. Não há dúvidas que só um programa muito objetivo de implementação, dentro de um processo de evolução contínua, possuindo transparência e resultados mensuráveis, pode ajudar a quebrar as barreiras internas que tendem a surgir ao longo do processo – não se trata, portanto, de estabelecer metas audaciosas, mas sim aquelas possíveis de se alcançar.

Finalmente, a aplicação da auditoria interna no seio da corporação alavanca os demais mecanismos de controle interno, além de fortalecer os mecanismos de fiscalização e correição interna, complementando-os e servindo como apoio técnico de avaliação, desviando o empirismo aleatório, o achismo e outros indicadores sucumbidos pelos métodos modernos, distanciando-se ainda mais dos princípios de governos tradicionais e autoritários, que fundamentavam suas opiniões e conseqüentes decisões nestes métodos ortodoxos primários, assim como imperava a beligerância e a ditadura militar, olvidados no passado dos incrédulos.

A proposta da aplicação da auditoria, neste especial momento, ainda não contempla a sua plenitude, mas estabelece o início de uma nova era de introdução moderna. Como exemplo de iniciativa de corporações militares, já anteriormente citadas, as Polícias Militares de Minas Gerais e da Bahia investiram neste modelo de auditoria, com algumas particularidades do que ora se propõe, mas que pode abranger o mesmo propósito. O enfoque aqui pretendido é direcionado à atividade fim, não obstante uma maior amplitude. A ampliação dos objetivos provoca apenas a ampliação da estrutura, o que exigiria um sistema departamentalizado, integrando a organização básica da corporação, nos moldes do que existe na co-irmã mineira, onde o auditor assume papel independente com subordinação administrativa ao Comandante Geral, com autoridade de técnica exclusivamente e conta com uma estrutura física e efetivo próprio, tendo como abrangência a auditoria de gestão que age preventivamente (proativa) e a auditoria de apuração (reativa).

Enfim, pode-se perceber que a auditoria operacional cumprirá um papel fundamental na instituição, uma vez que subsidia o chefe de polícia com dados e informações tecnicamente elaborados, relativos à atividade operacional, cujo acompanhamento e supervisão protegem a imagem da corporação e auxilia a tomada de decisões. Com a auditoria continuará existindo a fiscalização exercida pelos chefes de polícia e, inclusive, pela Corregedoria, exercendo um controle muito mais seguro com subsídios extraídos do trabalho de auditoria. A fiscalização e a correição servir-se-ão dos fundamentos e esclarecimentos obtidos pela auditoria para alicerçar os seus posicionamentos. Não haverá sobreposição de esforços e muito menos supressão de autoridade, cada qual exercendo as suas atribuições distintamente estabelecidas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcante. **Auditoria**: um curso moderno e completo. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ATTIE, William. **Auditoria**: conceitos e aplicações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil**, 21. ed. São Paulo, Saraiva, 1999.

BRASIL, Lei nº 6385/76, **Institui comissão de valores mobiliários**, 1976.

BRASIL, Lei nº 6404/76, **Dispõe sobre sociedade por ações**, 1976.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, **Resolução nº 751/93**, Introdução às Normas Brasileiras de Contabilidade, 1993.

DAL MAS, José Ademir. **Auditoria independente**: treinamento de pessoal, introdução aos procedimentos de auditoria. São Paulo: Atlas, 2000.

FRANCO, Hilário. **Contabilidade comercial**. 13 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

OLIVEIRA, Luís Martins et al. **Curso básico de auditoria**, São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Jorge Augusto R. de. **Curso prático de auditoria administrativa**, 6. ed. São Paulo, Saraiva, 2000.

PORTARIA Nº 678/PM-026/03-PM/1, **Institui na Polícia Militar do Estado de Goiás, dentro do programa da qualidade, o Procedimento Operacional Padrão – POP**, Goiás, 2004.

REIS, Heraldo da Costa. **Auditoria governamental**: uma visão da qualidade. Revista de administração municipal. Instituto Brasileiro de Administração. Rio de Janeiro. V. 40, n. 209, p. 53 – 64, 1992.

## **ANEXOS**

**ANEXO “A”**  
**ESTADO DE GOIÁS**  
**SECRETARIA DA SEGURANÇA PÚBLICA**  
**POLÍCIA MILITAR**  
**AUDITORIA OPERACIONAL**

Goiânia-GO, 27 de novembro de 2008.

**Portaria nº 001/08 – Aud.**

**Anexo: Documento que institui o auditor na PMGO.**

**O Cel QOPM Auditor da Polícia Militar do  
Estado de Goiás, no uso de suas atribuições  
legais e etc...**

**RESOLVE:**

Determinar a composição de comissão de Auditoria nº 001/08, tendo como presidente o **Ten Cel Fulano de tal, membros Cap PM Beltrano e 1º Sgt QPPM (técnico)**, alinhando para tanto as seguintes razões:

I – Tendo em vista os objetivos e fundamentos de auditoria instituídos pela corporação e em face à eficiência do programa de qualidade, seja, o presente trabalho de auditoria executado com alicerce no (Processo: 101, padrão: 1.01.01 ao 1.01.09). O escalão de comando objeto desta auditoria é a área operacional do 1º CRPM, devendo a comissão elaborar o respectivo planejamento e conseqüente cronograma de atividades. A divulgação aos interessados deve ocorrer com antecedência mínima de 30 (trinta) dias.

II – Delego-vos, para este fim, as atribuições inerentes às funções de auditor que me competem, devendo a execução dos trabalhos atenderem criteriosamente o cronograma e as demais etapas conclusas no prazo de dez dias úteis, após o encerramento da execução do cronograma;

III – Publique-se em BGR, registre-se e cumpra-se.

**JOÃO DOS ANZOIS – CEL QOPM**  
**- Auditor da Polícia Militar de Goiás -**

**Elaboração: Carlos Antônio de Borba – Cap QOPM**

## **ANEXO “B”**

**ESTADO DE GOIÁS**  
**SECRETARIA DA SEGURANÇA PÚBLICA**  
**POLÍCIA MILITAR**  
**AUDITORIA OPERACIONAL**

### **PLANEJAMENTO**

**Referência:** Portaria nº 001/08 – Aud. Oper.

1 Comissão e composição:

- \_ Ten Cel QOPM Fulano de Tal – presidente;
- \_ Cap QOPM Beltrano – membro;
- \_ 1º Sgt QPPM Ciclano – técnico.

2 Elaborar cronograma de atividades com início a partir do primeiro dia do mês de janeiro do ano de 2009 e iniciar com a Unidade Operacional “XXX” devendo estabelecer como critério de ordem para exame, as equipes de serviço dos períodos diurno e noturno respectivamente.

3 Providenciar junto ao setor de transporte da CAL toda a estrutura de transporte necessária para o período de execução dos trabalhos.

4 Providenciar ficha de diagnóstico do trabalho operacional específico para o POP – 1.01.00 [abordagem a pessoa(s) em atitude suspeita(s)].

5 Catalogar todo material de escrituração pertinente ao processo examinado tais como: (caneta, papel, lápis, prancheta, pastas, doutrinas, leis e demais materiais de esclarecimento, inclusive o POP).

6 Contatar previamente com o comando da OPM e solicitar a documentação e demais informações, conforme o abaixo descrito:

Nº ORD	DESCRIÇÃO DA DOCUMENTAÇÃO OU INFORMAÇÕES SOLICITADAS	OBSERVAÇÃO
01	Cursos do POP para (executores e/ou multiplicadores). Caso os cursos tenham sido realizados fora (esclarecer, onde e em que período).	Toda a documentação (ata conclusão/ conteúdo aplicado); Relação dos instrutores e monitores (se multiplicadores ou técnicos).
02	EPI – descrição do equipamento disponível e informações sobre suficiência	Se há planejamento para reposição e controle de validade.
03	Tipo de armamento e munição utilizados/ qtde. carregadores PT.	Há orientação para inspeção quanto a utilização do armamento.
04	Treinamentos realizados (periódicos/ diários e local de realização)	Calendário dos últimos treinamentos com informações e documentos.
05	Informar as dificuldades pertinentes às práticas operacionais e deficiências do material.	
06	Relação dos instrutores e monitores da OPM (se multiplicadores e/ou se técnicos).	
07	A instrução referente aos esclarecimentos ligados a legislação relacionada é ministrada por profissional com formação jurídica ( ex.: poder polícia, busca pessoal sob “fundada suspeita”, inviolabilidade do domicílio, abuso de autoridade, uso devido da algema súmula vinculante nº11, escalonamento do uso da força – excludentes da ilicitude etc.)	Relação de instrutores com formação jurídica.
08	Informar como é feita a fiscalização da tropa durante a execução da atividade operacional.	(se apenas pelo o oficial de serviço - CPU ou de que outra forma?)
09	A fiscalização é eficiente? É planejada? É relatado	

	ao final de que forma foi realizada?	
10	A tropa recebe algum tipo de orientação operacional que possa contrariar a doutrina do POP?	Caso positivo especificar.

7 Preparar os formulários de “notificação” em número suficiente para o fornecimento aos auditados.

8 Programar o agendamento das reuniões necessárias à avaliação dos exames de constatação e elaboração da certificação devendo cumprir o prazo estabelecido pela portaria de designação. Ao final encaminhar ao Sr. Cel QOPM auditor para supervisão e anuência.

Goiânia, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

**FULANO DE TAL – TEN CEL QOPM**  
- Presidente -

**CICLANO \_ CAP QOPM**  
-Membro-

**BELTRANO – 1º SGT QPPM**  
-Técnico-

**Elaboração: Carlos Antônio de Borba – Cap QOPM**

## ANEXO “C”

### MODELO PARA CRONOGRAMA DE AUDITORIA OPERACIONAL

#### POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS

##### Cronograma de Auditoria Operacional

Cronograma de Auditoria Operacional		Auditoria Operacional														Processo
																POP: 101
OPMs	Equipes	Dias do mês de janeiro de 2009 – 1ª Quinzena														
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15
7º BPM	Pares diurno		x													
	Ímpares noturno	x														
	Pares diurno				x											
	Ímpares diurno			x												
9º BPM	Pares diurno					x										
	Ímpares noturno					x										
	Pares noturno								x							
	Ímpares durno							x								

Elaboração: Carlos Antônio de Borba – Cap QOPM

## ANEXO “D”

ESTADO DE GOIÁS  
SECRETARIA DA SEGURANÇA PÚBLICA  
POLÍCIA MILITAR  
AUDITORIA OPERACIONAL

### NOTIFICAÇÃO Nº 001/09

**Referência:** Portaria nº 001/08 – Aud. Oper.

1 A comissão de auditoria, abaixo assinada, após a realização de levantamentos de dados referente a equipe de serviço composta pelo policiais militares que integram a equipe, abaixo identificada, dá ciência por meio deste instrumento de tudo o que foi verificado. As verificações levantadas serão posteriormente examinadas e concluídas ao Sr. Cel QOPM Auditor da corporação, a quem cabe supervisionar e anuir ou não os procedimentos realizados pela comissão. Antes da avaliação de constatação ou mesmo na fase de supervisão do Sr. Cel Auditor poderá sob seu critério, realizar novos levantamentos. Neste caso, os auditados deverão novamente ser informados com antecedência mínima de três dias. Os prazos para efeito dos trabalhos de auditoria são entendidos da seguinte forma: exclui-se o dia do começo e inclui o dia do término.

2 Equipe de serviço avaliada:

\_ OPM: XXXXX BPM  
\_ Viatura operacional: L3320;  
\_ CB QPPM RG XXXXXX – Cmt da equipe;  
\_ SD QPPM RG yyyyyyyy \_ motorista.  
\_ Assinaturas: Cmt \_\_\_\_\_ motorista \_\_\_\_\_

**MODELO DE DIAGNÓSTICO DO TRABALHO OPERACIONAL**

<b>POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS</b>		<b>DIAGNÓSTICO DO TRABALHO OPERACIONAL</b>		
<b>AUDITORES:</b>		<b>SUPERVISIONADOS:</b>		
<b>DATA:</b>	<b>N.º PROCESSO:</b> 101	<b>N.º P.O.P:</b> 101	<b>NOME DA TAREFA:</b> Abordagem a pessoas em atitudes suspeitas.	
<b>ATIVIDADES CRÍTICAS</b>		<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	<b>OBSERVAÇÕES</b>
1. A equipe atendeu prontamente ao chamado do solicitante?				
2. Coletou todos os dados necessários?				
3. Tinham conhecimentos suficientes de sua área de atuação?				
4. A verbalização foi corretamente aplicada?				
5. Caso foram encontrados objetos ilícitos, estes foram relacionados corretamente?				
6. A abordagem trouxe risco a terceiros?				
7. Observaram o escalonamento do uso da força?				
8. A relação entre a função determinada a cada policial militar foi cumprida conforme previsto?				

9. A ocorrência foi devidamente encerrada conforme prescrito?			
10. Outros...			

### DESCONFORMIDADES VERIFICADAS

1. Parou a viatura muito próxima da pessoa em atitude suspeita e dificultou o desembarque do cmt com segurança (motorista);
2. Não verbalizou adequadamente. Correto: “Parado. Polícia”. Constatado: O PM utilizou-se de uma das mãos para sinalizar ao abordado e a outra segurava a arma na posição “3º olho” (cmt);
2. Desembarcaram os dois PPMM com as armas nas posições de “terceiro olho”, quando deveriam estar com o armamento na posição sul;
3. Busca pessoal: não priorizou a região da cintura abdominal; não deslizou as mãos e sim apalpações; não executou a seqüência de forma ascendente ou descendente, fazendo aleatoriamente;

Entrevistar-se com os policiais militares auditados, a fim de identificar os motivos pelos quais levaram as desconformidades detectadas:

Nº ORD	QUESTIONAMENTOS	RESPOSTAS
01	Tem conhecimento suficiente a respeito do POP	Sim ...
02	Participou de cursos relacionados? Qual? Onde? Quando? Executor ou multiplicador?	Sim. (ex. multiplicador).
03	Se sente seguro ao executar o procedimento (segurança em relação ao seu desempenho e não ao resultado da doutrina)?	Sim ou não.....
04	Confia ou acredita na eficiência das técnicas e procedimentos adotados pela doutrina POP?	Sim ou não.....
05	Recebe ou recebeu alguma orientação contrária a aplicação do POP? Qual? Por quem? Quando?	Sim ou não.....

06	Recebe instrução (diária ou periódica)? Quando foi a última? As instruções recebidas são suficientes ao aprimoramento necessário? Os instrutores transmitem os conhecimentos de forma segura? Você confia no conteúdo transmitido pelos instrutores?	Sim ou não.....
07	A OPM disponibiliza o EPI necessário? Há reposição e acompanhamento de validade do material?	Sim ou não.....
08	Tem necessidade de mais orientações e ou instruções? Tem sugestões? Como gostaria de se atualizar?	Sim ou não.....
09	A quem atribui as suas falhas? O que sugere para a melhoria?	Citar.....
10	No caso de falhas ou inaplicação das orientações do POP mesmo com o adequado conhecimento e condições normais de aplicação. Procurar saber o por quê do não cumprimento?	Relatar...
11	Dar oportunidade para ponderações a respeito do assunto	Relatar....

Goiânia, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

**FULANO DE TAL – TEN CEL QOPM**

**- Presidente -**

**CICLANO \_ CAP QOPM**

**-Membro-**

**BELTRANO – 1º SGT QPPM**

**-Técnico-**

**Elaboração: Carlos Antônio de Borba – Cap QOPM**

## **ANEXO “E”**

**ESTADO DE GOIÁS**  
**SECRETARIA DA SEGURANÇA PÚBLICA**  
**POLÍCIA MILITAR**  
**AUDITORIA OPERACIONAL**

### **EXAME DE CONSTATAÇÃO**

**Referência:** Portaria nº 001/08 – Aud. Oper.

1 Relação dos documentos recebidos conforme solicitação

- a) Ofício nº 136/08 – XXX BPM – documentação/encaminha;
- b) Plano de Curso de Procedimento Operacional Padrão – (multiplicadores);
- c) Ata de conclusão de curso;
- d) Relação de instrutores do Curso de Procedimento Operacional Padrão – (multiplicadores);
- e) Relação do tipo de EPI – utilizado pelo XXXBPM;
- f) Relação dos treinamentos realizados na OPM no período compreendido entre o mês de maio a outubro do ano de 2008.
- g) .....

2 Levantamentos catalogados na fase de execução da auditoria

**Data: 01/01/2009**

- a) Notificação nº 001/09;
- b) Notificação nº 002/09.

**Data: 02/01/2009**

- a) Notificação nº 003/09;
- b) Notificação nº 004/09.

**Data: 03/01/2009**

- a) ...

3 Exames e verificações

- 3.1 Desconformidades Operacionais;
- 3.2 Desconformidades Administrativas;
- 3.3 Comparação das desconformidades;
- 3.4 Pontos comuns entre as desconformidades;
- 3.5 Pontos não comuns entre as desconformidades;
- 3.6 Relação de causa e efeito;
- 3.7 Percentual das causas comuns;
- 3.8 Percentual das causas não comuns.

#### 4 Apuração e prováveis causas

- 4.1 Nível de conhecimentos e condicionamentos jurídicos para tomada de decisão (lei Maria da Penha, Estatuto do idoso, ECA, lei do consumidor e leis ambientais, etc...);
- 4.2 Detecção, iniciativa e reação globante;
- 4.3 Os limites do agir e como agir (poder de polícia, escalonamento da força, distinguir o art.329, 330 e 331 do CP);
- 4.4 Erro de interpretação para tomada de atitude e decisão (ex. prender a testemunha ao invés de arrolá-la; algemar antes mesmo de identificar os indícios de autoria; prender alguém que transporta um objeto, antes de identificar a vítima – não há furto sem vítima);
- 4.5 Falta de Treinamento periódico do POP;
- 4.6 Cursos realizados com falta de qualidade no ensino/aprendizado;
- 4.7 Instrução aplicada por profissionais sem formação específica;
- 4.8 Falta de atualização profissional;
- 4.9 Falta de fiscalização do ensino/aprendizagem;
- 4.10 Cursos e treinamentos aplicados sem planejamento e sem métodos pedagógicos contemporâneos (utilização de metodologias obsoletas);
- 4.11 Falta de fiscalização eficiente (casos de desídia; resistência a mudança de comportamento; má vontade de utilizar-se da doutrina; desvios de conduta/desonestidade e má intenção voltados a corrupção);

#### 5 Aspectos que norteiam a avaliação

- 5.1 Qual o fato encontrado?
- 5.2 Como deveria ter ocorrido?
- 5.3 Qual o fundamento (leis, decretos, instruções, etc.) para estabelecer a situação ideal?
- 5.4 Quais as causas para essa ocorrência?
- 5.5 Quais as conseqüências?

5.6 Qual a justificativa ou esclarecimento dos policiais militares auditados?

5.7 O que recomendamos?

6 Constatação e recomendação de medidas (oportunidade de melhoria; encaminhamento de documentos a Corregedoria para os casos de indícios de desvios de conduta ou medidas corretivas – curso/atualização profissional/ alteração da doutrina POP etc...);

6.1 Descrição resumida da constatação e individualização dos comportamentos comuns e não comuns bem como, prováveis causas e quais as recomendações da auditoria.

Goiânia, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

**FULANO DE TAL – TEN CEL QOPM**  
**- Presidente -**

**CICLANO \_ CAP QOPM**  
**-Membro-**

**BELTRANO – 1º SGT QPPM**  
**-Técnico-**

**Elaboração: Carlos Antônio de Borba – Cap QOPM**

## **ANEXO “F”**

**ESTADO DE GOIÁS**  
**SECRETARIA DA SEGURANÇA PÚBLICA**  
**POLÍCIA MILITAR**  
**AUDITORIA OPERACIONAL**

### **CERTIFICAÇÃO**

**Referência:** Portaria nº 001/08 – Aud. Oper.

#### 1 Constatação

1.1 Descrição do que foi constatado e individualização dos comportamentos comuns e não comuns bem como, prováveis causas e quais as recomendações da auditoria;

#### 2 Recomendação/sugestão

2.1 Oportunidade de melhoria (atribuir prazo para as adequações e submeter a novas avaliações);

2.2 Encaminhamento de documentos a Corregedoria para os casos de indícios de desvios de conduta (casos em que foram detectados indícios a serem investigados pela correição);

2.3 Medidas corretivas – (curso/atualização profissional/ alteração da doutrina POP etc... ao final realizar novas avaliações);

2.4 Descrição resumida da constatação e individualização dos comportamentos comuns e não comuns bem como, prováveis causas e quais as recomendações da auditoria.

#### 3 Conclusão

Certificamos que os fatos examinados pela comissão de auditoria referente a portaria de designação acima mencionada foram definidos e individualizados da maneira seguinte: ...

Esta auditoria recomenda a adoção das medidas ...

Este processo de auditoria deve ter tratamento contínuo e seu conteúdo deverá ser acompanhado pelo programa de qualidade ...

A oportunidade de melhoria deverá ser de conhecimento do interessado com indicação de prazo para nova avaliação...

Goiânia, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**CONSORTE DE TAL – CEL QOPM**

**- Auditor -**

**Elaboração: Carlos Antônio de Borba – Cap QOPM**

## ANEXO “G”

### FLUXOGRAMA DE FUNCIONAMENTO DA AUDITORIA

