

ESTUDO DOS SISTEMAS DE PESSOAL E FINANCEIRO DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS

STUDY OF THE STAFF AND FINANCIAL SYSTEMS OF THE MILITARY POLICE OF THE STATE OF GOIAS

ALMEIDA, Igor Augusto Oliveira de Araujo¹
VILARINHO, Tatiane Ferreira²

RESUMO

O presente artigo teve o intuito estudar os sistemas de pessoal e financeiro da Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO), materializados nos setores responsáveis pela gestão desses sistemas e suas diferenças em relação ao Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás (CBMGO), que é tido como referência em gestão no Estado. Para tanto foram analisados documentos da gestão financeira e de pessoal tanto do CBMGO, quanto da PMGO, no intuito de melhor entendimento. Apesar da diferença logística demandada pela PMGO, em razão de seu efetivo, pode-se perceber que, organizacionalmente, não são significativas as diferenças do seu sistema de pessoal e financeiro em relação ao CBMGO. Contudo, na PMGO, a política de valorização de seus servidores encontra-se estagnada, enquanto as demandas crescentes de profissionalização dos setores aumentam, percebe-se ainda uma maior valorização do servidor já consolidado e com experiência anterior, em determinada área, em detrimento da formação e capacitação de novos. Concluiu-se que é necessária uma mudança no que tange à dimensão de investimento no servidor público policial militar de Goiás, na área de profissionalização e capacitação.

Palavras-chave: Sistemas de gestão de pessoas e financeiro. Polícia Militar de Goiás. Corpo de Bombeiros Militar de Goiás.

ABSTRACT

The purpose of this article was to study the personnel and financial systems of the Military Police of the State of Goiás (PMGO), materialized in the sectors responsible for the management of these systems and their differences in relation to the Military Fire Brigade of the State of Goiás (CBMGO). which is taken as reference in management in the State. For that, documents of the financial management and personnel of both CBMGO and PMGO were analyzed in order to better understand. Despite the logistical difference demanded by the PMGO, due to its effective, it can be seen that, organizationally, the differences in its personnel and financial system in relation to the CBMGO are not significant. However, in the PMGO, the valorization policy of its servers is stagnant, while the increasing demands of professionalization of

¹ Aluno do Curso de Formação de Oficiais do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás (CAPM), igoraraujo06@gmail.com: Goiânia – GO, novembro de 2018.

² Professora orientadora: Doutora, Professora do Programa de Pós-Graduação e Extensão do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás (CAPM), tfteen@gmail.com: Goiânia – GO, novembro de 2018.

the sectors increase, there is still a greater appreciation of the server already consolidated and with previous experience, in a certain area, to the detriment of training and capacity building. It was concluded that a change is necessary regarding the investment dimension in the military police public servant of Goiás, in the area of professionalization and training.

Keywords: Person and financial management systems. Military Police of Goiás. Military Fire Brigade of Goiás.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO) se vê atrelada a um modelo de sistema de pessoal e financeiro que não acompanha as atuais demandas do referido setor. A evolução do modelo da Administração Pública Gerencial, vivenciada em nosso país nos últimos anos, fez crescente a preocupação com o desenvolvimento de uma mentalidade de uma gestão com característica estratégica orientada à racionalização tanto de recursos financeiros quanto de material humano.

Somente uma pormenorizada análise gestora do panorama organizacional da corporação permite-nos a inferência de que a roupagem de gerenciamento se harmoniza de fato com realidade que ora se apresenta. As demandas atuais necessitam de uma gestão também atual, orientada no sentido da consecução de uma logística de planejamento e execução capaz de atender os atuais anseios fundados no tripé eficácia, eficiência e efetividade.

Assim, assume considerada relevância a análise de outros sistemas públicos reputados como eficientes, em um viés comparativo, para que sejam identificados os pontos inflexivos de ineficiência, tornando possível, nesse esteio, a propositura de substituição de protocolos e rotinas.

O objetivo desta pesquisa foi conhecer o sistema de pessoal e financeiro da PMGO, bem como identificar os setores responsáveis pela gestão desse sistema e suas diferenças em relação ao CBMGO, que é tido como referência em gestão no Estado.

A metodologia utilizada consistiu em análise documental, em que os dados foram coletados por intermédio da análise de documentos e entrevistas relativos ao Sistema de Pessoal e Financeiro da Polícia Militar no período correspondente aos anos de 2017 e 2018. Os dados obtidos na presente pesquisa poderão orientar a

tomada de decisões na gestão de polícia ostensiva, de maneira a racionalizar a gestão do aparato financeiro da corporação.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A definição de “gestão financeira” encontra-se vinculada à ideia de alocação eficiente e correta de capital (KAROLY, 2014). Cada organização e entidade possui peculiaridades; porém, sempre é possível verificar dentro delas a gestão de recursos, dentre os quais o financeiro (VARGAS, 2017). Na seara privada, há autores que preceituam como sendo objetivo da administração financeira a maximização do poder aquisitivo dos acionistas (LEMES JÚNIOR, RIGO e CHEROBIM; 2010). O responsável por tal seria o administrador financeiro que, por intermédio de decisões estratégicas de financiamento, investimento e resultado, alcançaria o aumento do capital da empresa.

No que tange ao teor das chamadas “decisões de investimento”, ela comportaria a alocação de capital em determinado ativo, no escopo de se atingir um retorno financeiro vindouro. Já as “decisões em financiamento” vinculam-se à ideia de capacidade de angariar recursos com prazos e taxas satisfatórios, possibilitando o investimento em projetos e, por conseguinte, somando capital aos acionistas. Quanto às chamadas “decisões financeiras”, referem-se a decisão sobre o resultado, relacionado ao capital de giro da empresa dentro do exercício financeiro (LEMES JÚNIOR, RIGO e CHEROBIM; 2010).

Podemos observar ainda que, dentro de uma organização empresária, faz-se necessária a consolidação alocativa dos famigerados 05 (cinco) fatores de produção – quais sejam mão de obra, terra, capital, o talento empresarial e o tempo -, de forma organizada e eficiente para que se alcance resultados financeiros satisfatórios (KAROLY, 2014).

Assim, podemos entender como gestão financeira a área que cuida da coordenação, controle, gerência, encadeamento e direção empresariais no sentido de se otimizar a alocação dos capitais disponíveis. O seu principal objetivo é o de que as receitas sejam bem aplicadas, de modo que haja o máximo de retorno, com efetividade e eficiência, face às despesas – tanto a curto (um ano) quanto a longo (acima de um ano) prazo (KAROLY, 2014).

Segundo Karoly (2014), a gerência financeira, tanto privada quanto pública, se estrutura a partir de certos objetivos. Quais sejam: produzir resultados correspondentes, no setor público, a benefícios públicos no interesse público e em prol do povo; no setor privado e nas entidades estatais que competem em áreas não monopolizadas pelo Poder Público, ao lucro; se adaptar rapidamente às mudanças nas mais diversas dimensões sociais, de forma a manter resultados positivos; estruturar a gestão de maneira que haja uma adequada e racional relação risco-retorno, harmonizada com os interesses da empresa e dos acionistas; organizar uma mecânica de capitais mais adequada ou ótima, em que se vislumbre uma sinergia entre capitais de terceiros e próprios; ocupar-se da distribuição de recursos, atendidas as máximas de efetividade, eficácia e eficiência; equalizar as necessidades empresárias de financiamento e investimento com a distribuição dos dividendos; zelar pelo atendimento e satisfação dos acionistas no que diz respeito aos seus interesses; ter conhecimentos e informações de qualidade a fim de utilizar os mecanismos e instrumentos que o mercado oferece, conforme as circunstâncias que envolvem a empresa; ter consciência de todas as consequências advindas de decisões financeiras; aumentar o valor dos benefícios (esfera pública) e lucros (esfera privada) da empresa, de maneira a fortalecer o valor da empresa e aumentar o valor patrimonial de seus acionistas; e ainda fomentar uma gestão financeira em perspectivas macroeconômica, tecnológica e política em um cenário de intensas e rápidas mudanças, com um espectro vasto de informações.

Nessa senda, em uma empresa pública cuja finalidade é o bem da população, as finanças demandam a realização adequada de atividades para o direcionamento dos recursos disponíveis de maneira que sejam racionalmente poupados e investidos. O não desperdício de recursos permite o reinvestimento na própria entidade ou, conforme a situação, a distribuição de lucros entre os acionistas.

Em razão de tal, faz-se necessário que o gestor financeiro tenha a capacidade diretiva no sentido de se alcançar benefícios e operações positivas. O financeiro transforma, por meio da equação despesas e receitas, os fatores de produção em dinheiro e/ou benefícios. O gestor é quem gerencia as fontes dos recursos e a sua utilização (KAROLY, 2014).

Quanto à função de gestor financeiro, deve-se atentar a alguns importantes aspectos: apesar da normalidade da operação de endividamento, faz-se necessário o balanceamento das contas e controle das despesas decorrentes daquele; em um curto prazo, é importante que a empresa zele por sua liquidez financeira; é de

interesse social o incremento produtivo de bens e serviços públicos, com foco nos mais apontados por profissionais e pela própria população; havendo maneiras de se continuar um projeto, sem que haja intercorrências, então há grande probabilidade de dar certo, por isso mesmo deve-se agir observando a disciplina fiscal - só se gasta o que foi previamente estipulado pela administração e pelo Poder Legislativo; o objetivo da obtenção de lucro e outros retornos financeiros pode ser encontrado no setor público quando verificamos na organização estatal “bens semipúblicos, semiprivados ou tipicamente privados” (KAROLY, 2014). O Estado deve bem executar o papel de bom provedor público, cujo fim é angariar e levar benefícios à sociedade. Tais gastos públicos exigem dotação no Orçamento, que se concretiza com base nos impostos que o Estado arrecada.

Por entidade pública, segundo Andrade (2002), entendemos “todo serviço prestado pela administração, direta ou indireta, ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer a necessidades essenciais ou secundárias da coletividade”.

Fernando Rezende (SILVA, 1983) defende que os gastos de origem pública podem ser classificados em 03 (três) perspectivas distintas, quais sejam: a natureza da despesa, a finalidade da despesa e o agente encarregado da execução da despesa.

Nessa senda, gestão financeira no setor público trata-se de um ramo das finanças corporativas que lida com a distribuição de recursos públicos dentro do setor público – em empresas estatais, em empresas típicas de governo e na própria previdência pública (KAROLY, 2014).

A grande gama de empresas públicas tem como consequência o fato das finanças públicas incidirem diferentemente em cada uma daquelas. Empresas de economia mista - sujeitas às regras de mercado, ou seja, à mercê de flutuações econômicas, e com fim lucrativo - têm uma orientação diretiva diferente da de um hospital público – muitas vezes sujeito a uma dotação orçamentária previamente estabelecida, que reduz a sua liberdade de ação. O Estado nada mais é que um fornecedor de serviços e bens públicos, devendo saber o que a sociedade deseja e precisa para que possa colocar à disposição dela.

O gestor financeiro, na seara pública, deve ter ciência das decisões concernentes às demandas públicas da sociedade. O debate acerca da alocação de recursos e prioridades é feito pela classe política, nas esferas dos Poderes Executivo e Legislativo. Esse processo de materialização diretiva permite a identificação de 03

(três) estruturas: a estrutura operacional – com o fim de execução de suas atividades de rotina, no interesse público (primário e secundário) –, a estrutura estatal básica – que cuida da previsão de gastos fixos para a manutenção da máquina pública – e a estrutura de investimentos – cujo objetivo é o aumento racional do capital fixo público.

Deve ainda o gestor ter uma visão macro e social (KAROLY, 2014), vinculada às diretrizes políticas. Isso, todavia, não impede sua operabilidade em órgão e setores específicos do Estado, em uma perspectiva micro. Na perspectiva do presente trabalho, planeja-se analisar o atual uso, por parte da Polícia Militar do Estado de Goiás, dos recursos financeiros a ela empenhados via dotação orçamentária.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Como bem afirma Chiavenato (2008), as entidades e organizações podem ser consideradas verdadeiros seres vivos. Na medida em que se desenvolvem bem, tendem, pelo menos, a sobreviver. Proporcionalmente a esse crescimento, existe a complexidade de recursos necessários às suas operações, tais como tecnologia, aumento de capital e de recursos humanos. No mesmo esteio, há o incremento da necessidade de se aplicar os conhecimentos e habilidades individuais em prol da entidade, de maneira organizada, buscando a eficiência e a eficácia da utilização dos recursos disponíveis. O elemento humano, na perspectiva moderna, passa a representar o diferencial.

Há uma forte tendência no sentido da mobilização do recurso humano criando um forte vínculo entre as pessoas e as organizações por intermédio de novas práticas gerenciais. Em vez do investimento direto em produtos e serviços, investe-se nas pessoas responsáveis por sua produção. “As organizações surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto” (CHIAVENATO, 2008). Assim, descortina-se o objeto da Gestão de Pessoas: as organizações e as próprias pessoas.

Gestão de Pessoas é sobremaneira sazonal e contingencial, vez que depende das peculiaridades da entidade objeto de estudo – a cultura, a estrutura organizacional, as características da atividade, tecnologia, entre outras.

Usualmente, as entidades primavam por conferir mais privilégios aos parceiros mais importantes – no caso, em uma visão ainda recente, tais parceiros materializavam-se na figura dos investidores e acionistas. Atualmente, há a formação

de uma perspectiva sistêmica, com a visão integrativa de todos os colaboradores. Nesse cenário, destaca-se o empregado/servidor responsável pelo mover de toda a organização.

Por gestão de pessoas, podemos entender um processo de gestão descentralizada balizada na atitude de gestores responsáveis, tanto nas atividades-fim quanto nas atividades-meio (TACHIZAWA, FERREIRA, FORTUNA, 2006).

2.1.1 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

Segundo Shikmann (2010), a maneira como a gestão de recursos humanos é realizada hoje na esfera pública encontra-se vinculada a uma série de características comuns, entre as quais destacamos: a baixa ênfase no desempenho; o engessamento decorrente da própria legislação; remuneração por intermédio de mecanismos estranhos ao desempenho; não consciência de que é o cidadão o verdadeiro destinatário do serviço público; elevada rotatividade nos postos de chefia; limitação às iniciativas de inovação (muitas vezes advindas da própria legislação a qual o setor público encontra-se atrelado); a desvirtuação da figura da gratificação (mera compensação face à impossibilidade de aumento salarial); e a ainda incipiente preocupação com gestão e planejamento.

Na maioria das organizações públicas de nosso país, podemos verificar que as áreas encarregadas da gestão de pessoal têm sua atenção voltada a ações direcionadas à folha de pagamento, proposição de normas (lei, regulamentos), aposentadoria, bem como ações isoladas de emergência no que tange a treinamento e capacitação (SHIKMANN, 2010).

A maneira como se atua em tais áreas assume o viés reativo, como resposta a demandas de outros setores da entidade e funcionários. Conclui-se que não há domínio sobre os objetos que deveriam estar sob sua responsabilidade. Assim, ainda segundo a autora, o ponto crucial de tais demandas parte de focos emergenciais, deixando de lado atividades de caráter estratégico como delimitações prévias de ações, alinhamento de objetivos e metas com os reais interesses da organização e o estabelecimento de políticas voltadas a remuneração, capacitação, contratação de pessoal, dentre tantas outras.

2.1.1.1 QUALIDADE, EFICIÊNCIA, EFETIVIDADE E EFICÁCIA

Quando falamos em racional gestão dos recursos, também falamos em qualidade. Na análise da qualidade, devem ser observados 03 (três) aspectos importantes: a efetividade, a eficiência e a eficácia. Segundo Chiavenato (1994), eficácia e eficiência são instrumentos de análise utilizadas em todos os tipos de organizações. Ao passo que eficácia seria medida normativa de alcance de resultados, eficiência figuraria como medida normativa de utilização de recursos durante esse processo.

Preceitua o referido autor que eficiência se constituiria de uma relação entre benefícios e custos. Ela estaria, assim, vinculada a melhor maneira, ou método, por meio da qual algo deve ser executado ou feito com a finalidade de que os recursos disponíveis possam ser aplicados o mais racionalmente possível. Conclui-se que eficiência se direciona para os meios para a consecução de determinado resultado; já eficácia, diz respeito ao alcance dos objetivos da organização (ANDRADE NETO, VACOVSKI, 2016).

Em se tratando da área pública, deve-se atentar a outro aspecto, qual seja a efetividade. Castro (2006) conclui que a efetividade mede os benefícios que resultados de determinadas ações trazem para a população. Percebe-se uma maior abrangência em seu uso.

Torres (2004 **apud** ANDRADE NETO, VACOVSKI, 2016) leciona que a efetividade se ocupa da oportunidade e da necessidade de certas ações estatais, pormenorizando os benefícios obtidos por meio delas e localizando setores estão sendo privilegiados face a outros. Esse processo deve se dar de forma democrática e transparente, possibilitando a aproximação da população no processo de formação e implementação de políticas públicas.

3 METODOLOGIA

O objetivo do presente artigo foi estudar os sistemas de pessoal e financeiro da PMGO, materializados os setores responsáveis pela gestão desses sistemas e suas diferenças em relação ao CBMGO, que é tido como referência em gestão no Estado.

Para tal, foram feitos dois tipos de pesquisas, uma de base documental e outra com entrevistas semiestruturadas. Em um primeiro momento, a pesquisa documental consistiu na análise do organograma, dados institucionais tanto da PMGO

quanto do CBMGO - dados esses disponíveis em documentos que podem ser solicitados na própria corporação. Pode se verificar também as funções, atividades e atribuições dos setores componentes dos sistemas o que tornará possível a descrição do funcionamento dos dois sistemas, financeiro e de pessoal das referidas instituições.

Posteriormente à análise documental, a fim de complementar as informações colhidas, foram feitas 11 entrevistas com os chefes de seções dos dois sistemas, financeiro e de pessoal, das referidas instituições – mais especificamente, 04 na PMGO e 08 no CBMGO. Os entrevistados foram selecionados tendo em vista o conhecimento prático de cada um deles quanto à rotina dos setores, com a finalidade de se complementar e esclarecer as informações documentais.

Assim, foi possível traçar um comparativo geral, com foco na eficiência, entre esses dois entes distintos. Fato que nos permitiu apontamentos no sentido de buscar a melhoria da execução do serviço, no âmbito da PMGO, por parte das áreas ora em estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após contato com as 02 (duas) corporações, quais sejam, o CBMGO e a PMGO, todos responderam.

Quadro 1: Comparativo da estrutura de gestão da PMGO e do CBMGO

	PMGO	CBMGO
Divisão dos sistemas de pessoal de financeiro	Todos num só comando	Todos num só comando
Quantidade de seções	Onze	Seis
Patente e graduação dos chefes	Oficiais (com predomínio de Oficiais Superiores)	Oficiais e Praças (com predomínio de Oficiais Subalternos)
Tecnologias da informação	Planilhas e sistemas do Estado	Planilhas e sistemas do Estado

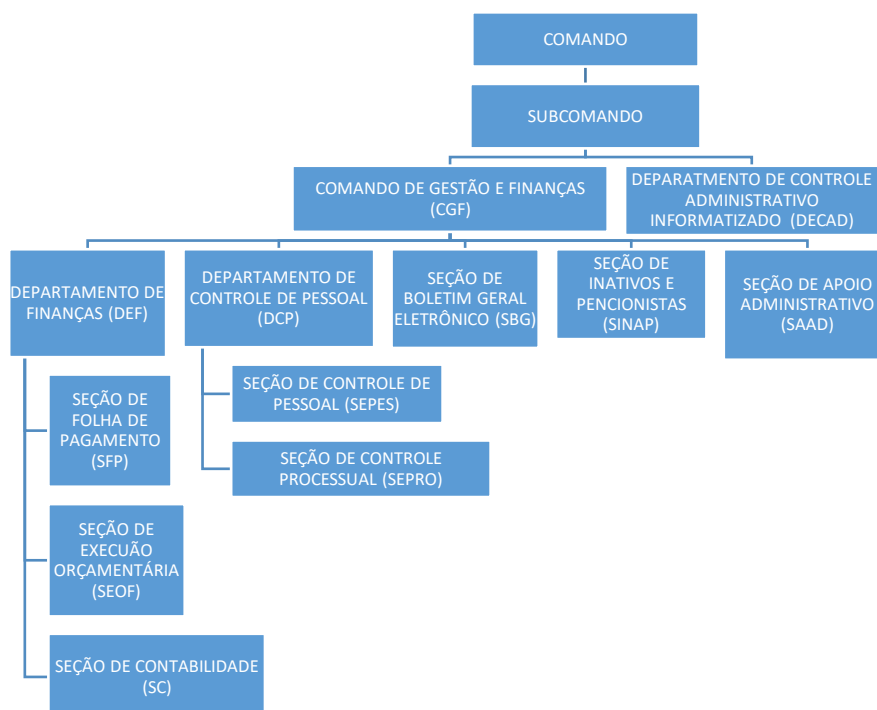
Efetivo total da instituição	13.850 (131 no CGF ³)	2.752 (43 no CGF ⁴)
Média de servidores por seção	Sete	Quatro
Incentivo à prática de treinamento e capacitação	Não existe	Regular

(Fonte: dados da pesquisa, 2018)

No CBMGO, o sistema financeiro e de pessoal, encontra-se consolidado no seu Comando de Gestão e Finanças (CGF). Mais especificamente em seu Departamento de Controle de Pessoal (DCP) e seu Departamento de Finanças (DEF), ambos diretamente subordinados ao Subcomando. Ainda subordinados a este e de forma independente àqueles, temos a Seção de Inativos e Pensionistas (SINAP) e a Seção de Apoio Administrativo (SAAD).

O Departamento de Controle de Pessoal (DCP) é subdividido em Seção de Controle de Pessoal (SEPES) e Seção de Controle Processual (SEPRO). Já o Departamento de Finanças (DEF), é dividido em Seção de Folha de Pagamento (SFP), Seção de Execução Orçamentária (SEOF) e Seção de Contabilidade (SC).

Organograma 2: Estrutura organizacional do CGF, no CBMGO



(Fonte: dados da pesquisa, 2018)

³ Nesse número incluem-se todos os policiais militares que: estão à disposição de outros entes públicos para fins de controle, de licença especial, agregados, à disposição de associações, entre outras situações. O quantitativo sofre muita variação.

⁴ *Idem*.

A Seção de Controle de Pessoal (SEPES), parte do Departamento de Controle de Pessoal (DCP), trabalha com portarias diversas onde são feitas transferências de militares, licenças especiais, licença para tratar de saúde de pessoa da família, dispensas diversas como paternidade, maternidade, luto, núpcias, férias, dentre outras. A seção controla quem está aposentando, cuida da averbação de tempo de serviço e assessora a folha de pagamento, o boletim geral e o SEPRO. Assessora também os militares à disposição de outros órgãos em questões gerais.

A parte de controle de pessoal é feita com base no que sai no Boletim Geral. Quando o boletim publica as transferências, por exemplo, o controle é feito por intermédio de uma planilha do Excel - atualizada rigorosamente todos os dias, com backup diário em nuvem -, onde está consignado o local em que estava o militar e para onde ele está sendo encaminhado. Nesse arquivo, são feitas todas as publicações que saem sobre abono de permanência, averbações de tempo de serviço, dentre outras.

Dentro da referida planilha há campos que permitem traçar informações sobre a tropa, permitindo, por exemplo, a contagem de quantos, bem como quais militares estarão aptos a se aposentarem em determinado ano. É por meio desse arquivo que também se atualiza o almanaque do CBMGO.

Os únicos programas utilizados pela corporação são aqueles colocados à disposição pelo Estado de Goiás, tais como: Sei!, RHNET, SICAD e TCENET.

Sei! é o sistema de gestão de informações, processos administrativos e documentos eletrônicos que possibilitam a produção, edição, assinatura, trâmite (andamento) e armazenamento de documentos no âmbito do Poder Executivo do Estado de Goiás. Já o RHNET é o sistema de gestão de recursos humanos, cuja principal crítica é ter prazo de abertura e fechamento. SICAD (Sistema Integrado de Controle Administrativo), tem a função de fazer o controle administrativo de recursos humanos, veículos, armamento, munição, combustível e comunicação. O TCENET, utilizado no caso de inclusão, é um portal que centraliza todas as aplicações Web, com o objetivo de facilitar a interatividade entre o Tribunal de Contas do Estado de Goiás (TCE-GO) e a Administração Pública.

Também providencia portaria de férias quando se trata do pessoal da CGF e dos militares à disposição de outros órgãos, facilitando o serviço da Seção de Folha de Pagamento (SFP) e da Seção de Inativos e Pensionistas (SINAP) – quando dos casos de férias vencidas na época dos pedidos de aposentadoria.

A Seção ainda se ocupa com a feitura de relatórios e declarações diversas (relacionadas à atividade desempenhada). A cada trimestre, é feito relatório para o Exército Brasileiro, informando o mapa do efetivo. A cada seis meses, também é feito um relatório ao Exército Brasileiro informando o organograma da corporação e sobre o que há em cada unidade operacional – este mesmo relatório contempla material bélico (informação repassada pelo Centro de Apoio Logístico – CAL à SEPES). Trimestralmente, também é necessário informar ao Tribunal de Contas do Estado – TCE o quantitativo. É o mesmo relatório informado ao Exército, só que pelo sistema TCENET, tendo um elevado grau de responsabilidade pela informação inserida. Há também o relatório da SENASP (Secretaria Nacional de Segurança Pública), uma vez por ano com informações sobre as atividades desenvolvidas pelo órgão.

Pelo SICAD, controla-se a ficha dos militares, com todas as informações referentes ao servidor.

A Seção de Controle Processual (SERPRO) trabalha com todos os processos que tramitam na corporação desde que não diga respeito à questão financeira. Processo de inclusão, exoneração, transferência para a reserva, averbação de tempo de serviço, reforma, fornecimento de histórico funcional, entre outros.

Várias solicitações feitas ao SEPES, ou a outras seções dependem de um processo, cuja autuação, instrução e andamento são feitos pelo SERPRO. Por lidarem com processos, as Ordens de Cumprimento de Decisão da Procuradoria Geral do Estado de Goiás também passam pela seção em estudo.

Os dados são registrados em planilhas para a aferição da produtividade, sendo utilizados também programas fornecidos pelo Estado de Goiás, tais como o Sei! e o TCENET.

A Seção de Apoio Administrativo (SAAD) faz a gestão dos militares da unidade. No caso, a SAAD do Comando de Gestão e Finanças (CGF) faz a gestão do efetivo permanente e do efetivo que está à disposição de outros órgãos.

Assim, todas as matérias referentes a publicações de afastamentos legais, como férias e licenças em geral, são controladas pela SAAD, assim como os afastamentos para cursos e estágios, controle e manutenção de viaturas, da carga, documentações internas e produção de documentos de todo Comando de Gestão e Finanças (CGF), almoxarifado, aplicação e publicação de Teste de Aptidão Física (TAF), gestão do sistema Sei!, escala de horas extraordinárias (AC4), prestação de serviços fora da escala, etc.

A Seção de Inativos e Pensionistas (SINAP) trata de todas as questões que envolvem os interesses dos militares da reserva e os pensionistas. É o elo de comunicação entre esse público e a corporação, sendo também responsável por orientações diversas, pelo atendimento de solicitações de documentos e pedidos diversos, pelo envio de convites para eventos, pela manutenção dos endereços, cadastro e dados atualizados, por ajudar no cumprimento de intimações judiciais, além de aplicar punições relativas a comportamento. Em suma, todo o contato a ser feito com o servidor inativo é feito pela SINAP.

Passemos ao estudo do DEF.

A função precípua da Seção de Folha de Pagamento (SFP) é consolidar as despesas com os servidores. A SFP realiza diversas atividades, dentre as quais podemos destacar:

- a) Indenização de férias em caso de reforma ou reserva remunerada;
- b) Autorização de pagamento de diárias; cadastro de empenho;
- c) Pagamento de ajudas de custo de natureza indenizatória: por mudança, indenização e transporte (AC1), por horas-aulas ministradas (AC2), por executar serviço nas localidades situadas na região do entorno do Distrito Federal (AC3) e por horas extraordinárias (AC4);
- d) Acompanhamento de reserva remunerada e reforma;
- e) Diferenças salariais e devoluções;
- f) Afastamento por questões de saúde, por férias e por disposição;
- g) Licença especial (inclusão e cancelamento);
- h) Função comissionada;
- i) Inclusão de dependente (imposto de renda);
- j) Abono de permanência;
- k) Apostila financeira;
- l) Planilha de conversão de licença em pecúnia;
- m) Pagamento de diárias;
- n) Pagamento de pensão alimentícia;
- o) Indenização de férias;
- p) Exclusões e inclusões dos quadros do CBMGO no âmbito da folha de pagamento.

A função da SEOF é fazer o pagamento mensal da folha de pagamentos, bem como todos os pagamentos do CBMGO, o pagamento a concessionárias e

empresas de energia, telefone, combustível e água, além de empresas vencedoras de processos licitatórios – após o encerramento da licitação e o encaminhamento dos autos à SEOF.

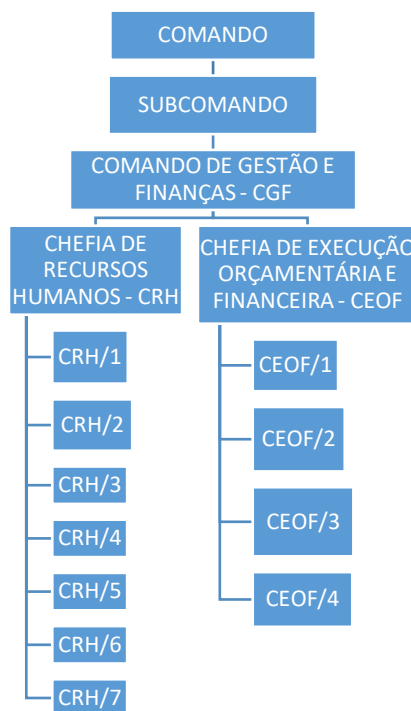
É feita uma pesquisa pormenorizada na situação financeira e fiscal da empresa, juntamente com uma análise nos documentos por ela apresentados. Sanadas eventuais irregularidades, chega a nota e a SEOF solicita a quantia para o pagamento da empresa para a Secretaria da Fazenda do Estado de Goiás (SEFAZ), mesmo que os recursos partam de fundos vinculados à própria corporação. Autorizado o pagamento e repassada a quantia, paga-se.

O pagamento de despesas variadas é um processo produzido externamente à estrutura do CBMGO. O processo de pagamentos de servidores é produzido pela Seção de Folha de Pagamento (SFP). Após, o consolidado é enviado à Secretaria de Gestão e Planejamento do Estado de Goiás (SEGPLAN) que confere e encaminha à SEOF. A seção ora estudada termina o consolidado, elabora a folha e paga.

A Seção de Contabilidade (SC) atua no processo final iniciado na Seção de Execução Orçamentária e Financeira (SEOF). A contabilidade é realizada por meio de relatórios orçamentários, prestações de contas e demonstrativos contábeis, auxiliando o Comando-Geral e prestando informações aos controles internos e externos – este exercido pelo Tribunal de Contas do Estado de Goiás.

Afere a saúde financeira e patrimonial da corporação. A Seção, assim como as outras, trabalha com sistemas fornecidos pelo Estado de Goiás, tais como o SIOFINet (Sistema de Programação e Execução Orçamentária e Financeira do Estado de Goiás), o Sistema de Contabilidade do Estado de Goiás e o AFT (sistema de administração financeira do Tesouro), que auxiliam nas prestações de contas ao Tribunal de Contas do Estado de Goiás.

Na PMGO, o sistema financeiro e de pessoal, assim como no CBMGO, encontra-se consolidado em 02 vertentes, que são, particularmente: a Chefia de Execução Orçamentária e Financeira (CEOF) e a Chefia de Recursos Humanos (CRH).



(Fonte: dados da pesquisa, 2018)

A Chefia de Execução Orçamentária e Financeira (CEO) é dividida em 04 (quatro) seções: CEO/1 - Processos de Reserva/Reforma; CEO/2 - Pagamento Diárias/Fornecedores; CEO/3 - Auditoria (atualmente encontra-se desativada); CEO/4 - Folha de Pagamento.

Por sua vez, a Chefia de Recursos Humanos (CRH) é dividida em 07 (sete) seções: CRH/1 - Reforma/Reserva/Isenção de Taxa; CRH/2 - Exclusão/Licenciamento/cancelamento de punição/servidores civis; CRH/3 - Cursos e Concursos; CRH/4 - Almanaque; CRH/5 - Identificação; CRH/6 - Inativos; CRH/7 - Recadastramento dos Servidores PMs.

A CEO/1 tem como atribuições trabalhos direcionados ao controle do efetivo da unidade, escalas, afastamentos e outros. Confeção de processos de reserva e de reforma, no que diz respeito a situação financeira - informação financeira e apostilamentos. Atualização das informações financeira para GOIASPREV daqueles promovidos por ressarcimento de preterição ou ato de bravura principalmente que trabalharam no acidente radioativo CESIO 137 que já estejam recebendo como inativos

A CEO/2 cuida da liquidação e pagamento de fornecedores (material, ração, combustível, passagem e outras despesas), pagamento de auxílio funeral para familiares ou repasse para fundação Tiradentes. Execução da folha de pagamento,

pagamento dos consignados, Fundo de Reaparelhamento e Aperfeiçoamento da Polícia Militar do Estado de Goiás – FREAP/PM.

A CEOF/3, por sua vez, trata de Auditoria, porém está desativada.

A CEOF/4 cuida da Folha de Pagamento. Inclui lançamentos diversos, como: inclusão, exclusão, ajuda de custo, localidade, horas-aula, envio a Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento - SEGPLAN das informações quanto ao pagamento de diferenças salariais, promoções e outras. Subseção de Pensão Alimentícia - inclusão, exclusão, Confeção de documentos ao interessado ou ao judiciário.

Passemos ao estudo das CRHs.

A CRH/1 tem como algumas de suas várias atribuições as questões concernentes a Reforma/Reserva/Isenção de Taxa. Ela cuida da conferência da documentação de processos de aposentadoria na PMGO, sendo responsável pela confecção dos processos de inativação (Reserva remunerada e reforma), análise de processos que retornam da Procuradoria Geral do Estado e de outros órgãos, contagem de tempo de serviço, processos de abono de permanência, expedição de históricos para os devidos fins, atendimentos gerais, expedição de documentos gerais da CRH/1 (certidões). É ainda responsável pelos Históricos funcionais, pelo relatório mensal do banco de horas do Comando de Gestão e Finanças (CGF), conferência da documentação de processos de aposentadoria, processos de averbação de tempo de serviço, inclusão de dependentes e análise da documentação.

A CRH/2 tem como atribuições:

- a) A elaboração de portarias (exclusão a bem da disciplina, por falecimento, por conveniência do serviço, licenciamento a pedido, reinclusão de policial desertor, demissão *ex officio* de oficial da ativa, demissão a pedido de oficial, exclusão por crime de deserção, exclusão das prerrogativas e reintegração por força de decisão judicial);
- b) Recebimento e expedição de documentos solicitados pelo Comando-Geral, Judiciário, Ministério Público, Procuradoria-Geral do Estado, Secretaria de Gestão e Planejamento, dentre outros órgãos do Estado;
- c) Cancelamento e anulação de punição disciplinar (por intermédio de requerimento com amparo legal, análise do chefe da CRH/2);
- d) Envio de portarias para a Agência Brasil Central, via e-mail, por meio de Ofício assinado para a publicação em Diário Oficial do Estado;

- e) Controle do pessoal civil (controle de frequência civil, processos de aposentadoria, atualização das fichas individuais do pessoal civil, por intermédio de Itens publicados em Diário Oficial da Polícia Militar);
- f) Controle de soldado temporário voluntário (no que diz respeito a emissão de declarações e cópias de contratos); e
- g) Controle de serviço de interesse militar voluntário estadual - SIMVE (emissão de declarações e entrega de reservistas).

A CRH/3 cuida dos concursos, cursos e seleções em geral. Auxilia em editais, consolida, faz a montagem e faz a publicação de cada etapa. Executa a triagem de documentos, só fazendo editais nos casos em que não há comissão (edital interno).

A CRH/4 é responsável pelas lotações de todos os policiais militares do Estado de Goiás. É ela que faz todas as transferências de unidades do Estado, bem como os afastamentos de licenças especiais – com duração de 03 (três) meses -, afastamentos em razão de licenças por interesse particular, as portarias de agregações (nos casos de licença para disputar o pleito eleitoral). Ainda, faz o almanaque para a promoção tanto de praças quanto de oficiais, e a solicitação de ajuda de custo quando o policial é transferido no interesse do serviço (AC1). Tem o controle da lista de oficiais para fazer parte do rodízio para a participação na auditoria militar

A CRH/5 tem como funções:

- a) A confecção de carteira de identidade para o Policial Militar e para os seus dependentes;
- b) Inclusão de novos policiais militares;
- c) Controle dos diversos comprovantes de situação militar (Certificado de Dispensa de Incorporação - CDI; Certificado de Reservista 2ª Categoria - Exército, Marinha e Aeronáutica; Certificado de Reservista 1ª Categoria - Exército, Marinha e Aeronáutica; Certificados de outras Corporações coirmãs; Carta Patente; Certificado de Isenção; Certificado de Reabilitação);
- d) Ofícios, declarações, relatórios e fichas diversas (ofícios em respostas a diversos documentos recebidos; relatórios mensais para o Exército; controle das Fichas de Características Físicas Individuais – Bombeiros, PMTO, Falecidos, Excluídos, Licenciados, Ex-dependentes.

A CRH/6 é a seção dos inativos. Todo policial militar inativo, da reserva remunerada ou reformado, vincula-se a referida seção. Tudo que o militar da inatividade necessita para sua vida civil e que guarde relação com a vida militar passada, é cuidada pela seção (feitura de documentos, declarações, entre outros). Assim como a revisão de proventos, devolução de previdência e imposto de renda. É possível que o militar afastado seja a qualquer momento reconduzido ao antigo posto, assim a seção mantém uma constante atualização cadastral do militar para que ele possa ser encontrado. Quando passa à inatividade, o policial militar continua sujeito a regulamentos, precisando da Seção para o exercício de prerrogativas inerentes às suas funções. É responsável pela feitura de declarações diversas; documentos para situações diversas, envolvendo responsabilidade civil e administrativa.

A CRH/7 tem a função principal o recadastramento do policial militar da ativa em relação ao pagamento, bem como servidores públicos que ficam à disposição da Polícia Militar, recebendo pela folha da corporação. Uma vez por ano, o servidor deve trazer a sua documentação pessoal e de sua família, dados de identificação, formação escolar e endereço. Com isso, o servidor continua recebendo. Caso o servidor não faça o recadastramento, haverá o bloqueio do pagamento. Desbloqueio esse também efetuado pela seção. Além de tudo, serve como elo de ligação com a Secretaria de Gestão e Planejamento, a qual se presta contas. É feita também uma relação anual que se faz sobre a informação social dos policiais militares. São também lançados afastamentos médicos que o policial teve durante o ano.

Apesar da diferença logística demandada pela PMGO, em razão de seu efetivo, podemos perceber que, organizacionalmente, não são significativas as diferenças do sistema de pessoal e financeiro em relação ao CBMGO.

Tendo um público menor que o da PMGO, a gestão dos sistemas em estudo, por parte do CBMGO, encontra-se centralizada na organização, motivação e envolvimento dos servidores na missão institucional – fato que repercute de maneira positiva na qualidade do resultado das atividades. No que tange ao teor das chamadas “decisões de investimento” (LEMES JÚNIOR, RIGO e CHEROBIM; 2010), o CBMGO procura direcionar a alocação de capital e esforço no desenvolvimento das potencialidades de seus colaboradores, no escopo de se atingir um retorno produtivo em um viés de envolvimento, criando responsabilidade e senso de corpo por parte de cada indivíduo. Uma eficaz estratégia da corporação é a vinculação de promoções à capacitação, aliada à concessões de folga em razão da frequência em cursos.

Na atualidade, de acordo com Chiavenato (2008), há uma tendência no sentido de se mobilizar o recurso humano de maneira a se produzir uma forte relação entre as pessoas e as organizações por meio de novas práticas gerenciais. Do investimento direto, no caso ora objeto de estudo, em serviços, passa-se a investir-se nas pessoas por trás da atividade. “As organizações surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto”. As organizações e as próprias pessoas devem ter a preocupação e o foco em boas práticas de gestão, sendo que o desenvolvimento institucional parte da motivação e da cada vez maior capacitação do ativo humano.

A afirmação de Chiavenato (2008) corrobora com visão da corporação dos bombeiros segue a linha de incentivo vinculada à cada vez maior profissionalização de seus servidores (por intermédio de uma ampla oferta de cursos) buscando atingir a ideia de eficiência - melhor maneira, ou método, por meio da qual algo deve ser executado ou feito com a finalidade de que os recursos disponíveis possam ser aplicados o mais racionalmente possível a cursos e à capacitação dos envolvidos.

Como assinala Shikmann (2010), na maioria das organizações públicas de nosso país, assim como na PMGO, podemos verificar que as áreas encarregadas da gestão de pessoal têm sua atenção voltada a ações direcionadas à folha de pagamento, proposição de normas (lei, regulamentos), aposentadoria, bem como ações isoladas de emergência no que tange a treinamento e capacitação.

A maneira como a PMGO atua em tais áreas assume um viés predominantemente reativo, em resposta eminentemente a necessidades de outros setores da entidade e funcionários. Ainda conforme preceitua Shikmann (2010), é um fenômeno comum na seara pública, em que não há domínio sobre os objetos que deveriam estar sob sua própria responsabilidade. A grande atenção de tais demandas, segundo a autora, parte de focos emergenciais, deixando de lado atividades de caráter estratégico como delimitações prévias de ações, alinhamento de objetivos e metas com os reais interesses da organização e o estabelecimento de políticas voltadas a remuneração (também aqui figurando como um dos mecanismos de motivação), capacitação, contratação de pessoal, dentre tantas outras.

Na PMGO, a política de valorização de seus servidores encontra-se estagnada, enquanto as demandas crescentes de profissionalização dos setores crescem, percebemos ainda uma maior valorização do servidor já consolidado e com experiência anterior em determinada área, em detrimento da formação e capacitação de novos. Nessa senda, a efetividade é esquecida.

Como vimos no presente trabalho, a ideia de efetividade citada por Torres (2004), como a ocupação da oportunidade e da necessidade de certas ações estatais, pormenorizando os benefícios obtidos por meio delas e localizando elementos humanos e setoriais privilegiados, de maneira a se corrigir distorções, é perfeitamente aplicável e resta prejudicada na visão estrutural da PMGO.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho buscou conhecer o sistema de pessoal e financeiro aplicado à PMGO, bem como identificar os setores responsáveis pela gestão do sistema de pessoal e financeiro por intermédio de pesquisa comparativa em relação ao CBMGO, além de observar as particularidades da gestão administrativa geral da PMGO.

Assim, pôde-se verificar que, apesar da diferença logística demandada pela PMGO, em razão de seu maior efetivo, organizacionalmente, não são significativas as diferenças do sistema de pessoal e financeiro em relação ao CBMGO.

A PMGO possui o seu sistema de pessoal e financeiro separados no organograma da corporação, porém subordinados ao CGF - assim como no CBMGO. São elas: e a Chefia de Execução Orçamentária e Financeira (CEOF) - (sistema financeiro) e a Chefia de Recursos Humanos (CRH) - (sistema de pessoal).

A Chefia de Execução Orçamentária e Financeira (CEOF) é dividida em 04 (quatro) seções: CEOF/1 - Processos de Reserva/Reforma; CEOF/2 - Pagamento Diárias/Fornecedores; CEOF/3 - Auditoria (atualmente encontra-se desativada); CEOF/4 - Folha de Pagamento.

Por sua vez, a Chefia de Recursos Humanos (CRH) é dividida em 07 (sete) seções: CRH/1 - Reforma/Reserva/Isenção de Taxa; CRH/2 - Exclusão/Licenciamento/cancelamento de punição/servidores civis; CRH/3 - Cursos e Concursos; CRH/4 - Almanaque; CRH/5 - Identificação; CRH/6 - Inativos; CRH/7 - Recadastramento dos Servidores PMs.

Embora a similaridade entre as corporações, na PMGO, a política de valorização de seus servidores encontra-se estagnada, enquanto as demandas crescentes de profissionalização dos setores crescem, percebemos ainda uma maior valorização do servidor já consolidado e com experiência anterior em determinada área, em detrimento da formação e capacitação de novos. A maneira como a PMGO

atua nas áreas ora objeto de nosso estudo, assume um viés predominantemente reativo, em resposta a necessidades de outros setores da entidade e funcionários.

A presente pesquisa alcançou o seu objetivo, tendo em vista que foi possível identificar pontos frágeis na gestão dos sistemas estudados, embora não tenha sido possível avaliar aspectos técnicos da gestão no que diz respeito à organização do trabalho.

Recomenda-se que, em futuros estudos, sejam estudadas outras instituições com demandas semelhantes às da PMGO de forma a ser possível analisar mais claramente a maneira como se dá a organização e gestão do trabalho dentro de um organograma criado pensando na satisfação de um público mais numeroso.

Também se faz necessária, diante da importância do sistema de pessoal e financeiro para o funcionamento das organizações, uma mudança no que tange à dimensão de investimento no servidor público, aumentando a preocupação com sua profissionalização e capacitação para que se possa alcançar cada vez maiores graus de eficiência.

Assim, sugere-se a criação e oferta de cursos voltados ao aperfeiçoamento e capacitação de servidores, bem como a adoção de políticas de incentivo ao ato de profissionalizar-se.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, N. A. **Contabilidade pública na gestão municipal**. São Paulo: Atlas, 2002, p. 35.

ANDRADE NETO, A. N.; VACOVSKI, E. **O gerenciamento de projetos e sua importância para a qualidade e a efetividade no setor público**. Caderno Gestão Pública. V.8, n.5, 2016. Disponível em:<
<https://www.uninter.com/cadernosuninter/index.php/gestao-publica/article/view/504/414>>. Acesso em: 30 jul. 2018, p. 41.

CASTRO, R. B. **Eficácia, eficiência e efetividade na Administração Pública**. Anais do 30º Encontro da ANPAD, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008, p. 04, 05.

KAROLY, I. **Gestão Financeira no Setor Público**. Práticas de Gestão. Série Gestão pública. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014, p. 09, 10, 11, 13, 15 e 16.

LEMES JÚNIOR, A. B.; RIGO, C. M.; CHEROBIM, A. P. M. S. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, p. 09.

SHIKMANN, R. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Org. Marizaura Reis de Souza Camões, Maria Júlia Pantoja e Sandro Trescastro Bergue. Brasília: ENAP, 2010, p. 14, 16.

SILVA, F. A. R. **Finanças públicas**. São Paulo: Atlas, 1983, p. 22.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006, p. 19.

VARGAS, Rodrigo, et. al. **Gestão Financeira Pública versus Privada**. Revista Maiêutica - Estudos Contemporâneos em Gestão Organizacional, v. 5, n. 1, 2017, p. 148.