



**POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS
COMANDO DA ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
DIRETORIA DE ENSINO E PESQUISA
CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS
MBA EM GESTÃO DE POLÍCIA OSTENSIVA**



ANA FLÁVIA DOS SANTOS E SILVA

**O GERENCIAMENTO DOS RECURSOS FINANCEIROS PARA RECOBRIMENTO
E COMPLEMENTAÇÃO DO EFETIVO DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE
GOIÁS**

GOIÂNIA-GO

2024

ANA FLÁVIA DOS SANTOS E SILVA

**O GERENCIAMENTO DOS RECURSOS FINANCEIROS PARA RECOBRIMENTO
E COMPLEMENTAÇÃO DO EFETIVO DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE
GOIÁS**

Artigo Científico apresentado como exigência para conclusão da disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso do MBA em Gestão de Polícia Ostensiva do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás, sob a orientação do Prof. Me. Leon Denis da Costa

GOIÂNIA-GO

2024

O GERENCIAMENTO DOS RECURSOS FINANCEIROS PARA RECOBRIMENTO E COMPLEMENTAÇÃO DO EFETIVO DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS

MANAGEMENT OF FINANCIAL RESOURCES TO REPAY AND COMPLETE THE STAFF OF THE MILITARY POLICE OF THE STATE OF GOIÁS.

Ana Flávia dos Santos e Silva¹
Leon Denis da Costa²

Resumo

No contexto atual, onde a Segurança Pública enfrenta constantes desafios e limitações orçamentárias, a administração eficiente dos recursos financeiros torna-se crucial para garantir a eficácia operacional. Sendo assim, este artigo científico tem por objetivo analisar a gestão das verbas indenizatórias de serviço extraordinário a fim de complementar o efetivo da Instituição. A metodologia utilizada consistiu em entrevista com gestores de unidades através da pesquisa de campo; bem como a análise de documentos internos. Outrossim, os resultados revelaram detalhes sobre o processo de tramitação das AC4s, as diferentes categorias de verbas indenizatórias e os desafios enfrentados no gerenciamento desses recursos. Logo, o estudo enfatiza a importância de uma gestão financeira eficaz para que a complementação do efetivo possa gerar um impacto positivo no desempenho operacional da PMGO, contribuindo assim para a melhoria da segurança pública no estado de Goiás.

Palavras-chave: Verbas; Recursos financeiros; AC4; Gestão; Complementação.

Abstract

In the current context, where public security faces constant challenges and budgetary limitations, the efficient management of financial resources becomes crucial to guarantee operational effectiveness. Therefore, this scientific article aims to analyze the management of compensation funds for extraordinary service in order to complement the Goiás Military Police personnel. The methodology used consisted of interviews with unit managers through field research; as well as the analysis of internal documents of the institution. Furthermore, the results revealed details about the AC4s processing process, the different categories of compensation funds, and the challenges faced in managing these resources. Therefore, the study emphasizes the importance of effective financial management so that complementing staff can generate a positive impact on PMGO's operational performance, thus contributing to the improvement of public safety in the state of Goiás.

Keywords: Funds; Financial resources; AC4; Management; Complementation.

¹ Aluna do Curso de Formação de Oficiais e do MBA em Gestão de Polícia Ostensiva do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás. Bacharel em Direito. Email: ana321flavia321@outlook.com

² Tenente-Coronel PMGO. Mestre em Sociologia (UFG), Especialista em Altos Estudos de Segurança Pública (UEG). Orientador e Professor Titular do MBA em Gestão de Polícia Ostensiva do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás. Email: leondenis1978@gmail.com.

1 INTRODUÇÃO

Os recursos humanos de uma organização é o seu maior patrimônio e, apesar da era digital e tecnológica assumir frente à mão de obra no mercado, algumas instituições não podem valer-se de tais inovações como, por exemplo, a polícia militar; pois necessita do material humano atuando diretamente em suas demandas. Uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações (Maximiano, 1992, p. 78).

Neste contexto, analisando a efetiva gestão do emprego humano na PMGO – Polícia Militar do Estado de Goiás – (enquanto organização), o bom gerenciamento dos recursos financeiros para recobrimento do policiamento e complementação do efetivo da corporação é de suma importância, visto que o quantitativo da tropa não supre – por si só - as demandas sociais atinentes à instituição. Estes recursos desempenham um papel crucial na eficácia operacional da PM, especificamente no contexto da PM/3, também conhecida como Terceira Seção do Estado-Maior. Este departamento é responsável pelo planejamento operacional da corporação, e atua de maneira estratégica ao gerenciar o emprego de policiais militares, recursos materiais e, especialmente, as verbas destinadas aos quartéis.

A importância de se discutir sobre o tema, encontra resguardo no fato de que a alocação adequada desses recursos não apenas impacta diretamente as operações policiais de grande porte, mas também influencia a capacidade da instituição em garantir a segurança pública de maneira eficiente. Não obstante, não se trata apenas de uma questão administrativa, mas também de uma transparência e responsabilidade perante a sociedade.

A justificativa para esta investigação ampara-se no fato de que compreender os critérios de alocação dos recursos pode levar a uma utilização mais eficaz dos fundos disponíveis. Ao identificar práticas eficientes, é possível propor melhorias que permitam o uso otimizado, beneficiando tanto a instituição quanto a comunidade atendida. De igual forma, a gestão eficiente de tais recursos está diretamente relacionada à capacidade da instituição em oferecer um policiamento diligente à população.

Neste íterim, pontua-se a problemática no sentido de saber se a forma como este departamento faz o gerenciamento dos recursos destinados aos quartéis para o recobrimento do policiamento e complementação do efetivo em serviços extra remunerados, tem atendido as demandas, bem como a identificação de quais critérios são adotados para a alocação desses

recursos e como essas práticas podem ser otimizadas para garantir uma gestão eficiente e transparente; já que a falta desta análise pode desfalcar e prejudicar as operações policiais.

Deste modo, o objetivo geral da pesquisa é analisar o processo de gestão de recursos financeiros pela Terceira Seção de Estado-Maior da corporação, que pretende ser alcançado com os seguintes objetivos específicos a saber, identificar a atual metodologia gerencial, investigar os critérios adotados para a destinação de verbas aos quartéis e, também, examinar práticas eficazes visando a proposta de recomendações na busca por otimizar a gestão financeira para a promoção de transparência, eficiência e *accountability* na distribuição e uso dos recursos.

A metodologia adotada foi numa perspectiva qualitativa mediante uma pesquisa de campo com a visita ao local, bem como análise documental e revisão bibliográfica de experiências em outras corporações policiais. Por fim, o estudo foi estruturado de forma a compreender de que maneira o tema contextualiza-se na realidade social em que estamos inseridos, analisar a problemática da questão e de que forma isso resvala-se nas operações policiais, de modo a compreender como se dá a gestão pela PM3 de tais recursos. Outrossim, esta análise visou não apenas fornecer uma visão abrangente do processo atual, mas também oferecer recomendações estratégicas que visam otimizar a gestão financeira.

É importante mensurar que, melhorar a gestão dos recursos, pode ter um impacto positivo na segurança pública, proporcionando um ambiente mais seguro para os cidadãos. Neste contexto, investigar e otimizar o processo dessa gestão é fundamental para o fortalecimento institucional da Polícia Militar de Goiás. O trabalho pode contribuir para aprimorar a estrutura interna da instituição, melhorando sua eficiência operacional.

2 REVISÃO TEÓRICA

A gestão de recursos para pagamento de horas extras da instituição está sujeita a normas e procedimentos específicos, conforme estabelecido pela legislação estadual e regulamentos internos da PMGO. Faz-se indispensável garantir a transparência, a legalidade e a eficiência na utilização desses recursos, contribuindo para o fortalecimento das operações policiais e para a segurança pública como um todo.

Neste gerenciamento, é essencial reconhecer que a eficácia não é apenas uma questão de alocação financeira, mas também de otimização dos recursos humanos e materiais. Como afirmou o autor Peter Drucker (1954, p. 75) “a eficiência é fazer as coisas corretamente; a eficácia é fazer as coisas certas”. Portanto, uma gestão eficaz de recursos não se limita apenas a maximizar os resultados, mas também a alcançar os objetivos organizacionais de forma

sustentável e ética, garantindo o desenvolvimento integral da organização e de seus colaboradores.

Paralelamente, o planejamento operacional é a pedra angular da eficiência da organização. Conforme explana o autor Henry Mintzberg (1994, p. 89) “o planejamento sem ação é inútil, ação sem planejamento é fatal”. Nesse contexto, o planejamento operacional não apenas estabelece metas específicas e mensuráveis, mas também delinea os passos práticos necessários para alcançá-las.

É através do planejamento operacional que uma entidade transforma sua visão estratégica em ações tangíveis, definindo responsabilidades, prazos e recursos necessários para cada atividade. Assim, ele se torna a bússola que guia a execução eficaz das operações policiais, garantindo a consecução dos objetivos da organização.

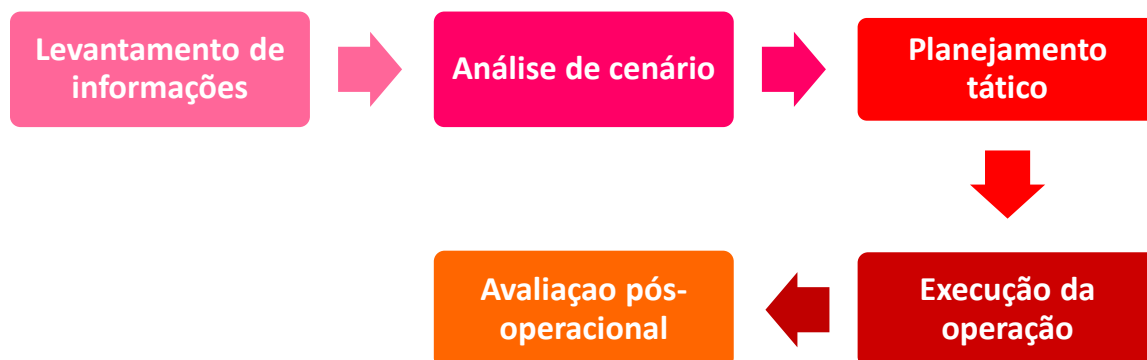
Para aplicação prática, o ciclo PDCA (Plan/Do/Check/Act) é considerado um método eficaz na execução de operações policiais, promovendo um processo contínuo de melhoria e adaptação. Essa abordagem interativa ajuda as organizações a se adaptarem às mudanças, a resolverem problemas de forma eficaz e a alcançarem resultados cada vez melhores ao longo do tempo. O primeiro passo consiste em planejar (PLAN): Nesta fase inicial, estabelecem-se metas e objetivos claros, identificam-se os problemas a serem resolvidos e desenvolvem-se planos detalhados para alcançar esses objetivos. O planejamento envolve análise de dados, definição de estratégias e alocação de recursos.

O segundo, consiste em executar (DO): Após o planejamento, é hora de colocar o plano em prática. Nesta etapa, as atividades são executadas de acordo com o plano estabelecido. É importante que todas as ações sejam realizadas conforme planejado para garantir consistência e precisão. O terceiro, verificar (CHECK), consiste em como os resultados são monitorados e avaliados em relação aos objetivos estabelecidos na fase de planejamento. São realizadas medições e análises para verificar se as ações executadas estão alcançando os resultados desejados. Se houver desvios significativos, são identificadas as causas e são feitas correções.

Por fim, agir (ACT) constitui o quarto passo que, com base nas avaliações feitas na etapa de verificar, são tomadas medidas corretivas e preventivas para melhorar o processo. Isso pode envolver ajustes nos planos, na execução das atividades ou na realocação de recursos. A ideia é aprender com as experiências anteriores e implementar melhorias contínuas.

Nestes aspectos, é possível usar a gestão inteligente para executar uma missão operacional, conforme explanação a seguir.

Figura 1: Fases do planejamento operacional



Fonte: A Autora (2024)

2.1 LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES

O levantamento de informações é a base para qualquer gestão inteligente, pois permite a coleta de dados relevantes e precisos, que são essenciais para a tomada de decisões informadas. Antes de qualquer operação, é essencial reunir informações sobre a situação. No contexto da PMGO, para exemplificar, os Comandos Regionais comunicam à PM3 o calendário local de eventos anuais e tais informações consolidam dados sobre: data do evento/operação; expectativa de público; apoio necessário; efetivo e viaturas empregadas; valores de AC4 estimados.

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 58), “a pesquisa de mercado e a análise de dados são fundamentais para entender o ambiente de negócios e identificar oportunidades e ameaças”. De igual modo, o levantamento de informações além de contribuir para o estabelecimento dos critérios de distribuição para os Comandos Regionais e Grandes Comandos como, por exemplo, análise criminal da unidade ou região e sensação de segurança da população, também impede que seja feita uma distribuição injusta; prejudicando uma ou outra unidade.

2.2 ANÁLISE DE CENÁRIOS

A análise de cenário é uma etapa fundamental no processo de planejamento operacional, pois fornece uma compreensão aprofundada do ambiente em que a operação será realizada. É importante avaliar os recursos disponíveis para a operação, incluindo efetivo, equipamentos,

viaturas, apoio logístico, entre outros. Isso ajuda a determinar as limitações e capacidades da equipe de operações.

Ademais, a avaliação de alguns fatores é primordial para o sucesso da operação como, por exemplo, os riscos. É importante avaliar os recursos disponíveis para a operação, incluindo pessoal, equipamentos, veículos, apoio logístico, entre outros; e isso ajuda a determinar as limitações e capacidades da equipe de operações.

De acordo com Schoemaker (1995, p.27), “a análise de cenários é uma ferramenta poderosa para compreender as incertezas e preparar-se para diversos futuros possíveis”. Isso permite que as organizações sejam mais resilientes e adaptáveis às mudanças do ambiente. Um caso prático seria o planejamento de operações do BEPE – Batalhão Especializado em Policiamento de Eventos que, em um jogo de futebol, por exemplo, deve avaliar fatores como público, torcidas organizadas, time mandante, efetivo policial necessário e dentre outros.

2.3 PLANEJAMENTO TÁTICO

Com os objetivos definidos, são elaboradas estratégias táticas para alcançá-los. Isso envolve a alocação de recursos humanos, equipamentos e viaturas, bem como a definição de papéis e responsabilidades de cada membro da equipe. Kaplan e Norton (2008, p. 90) afirmam que “o planejamento tático traduz as estratégias de longo prazo em planos operacionais concretos e executáveis”. No contexto das AC4s quanto aos critérios de distribuição para as UPMs, alguns aspectos são levados em consideração a fim de que seja viável o planejamento operacional das unidades.

Todo mês, os CRPMs atualizam o Mapa Perfil das OPMs que funciona como uma planilha online, compartilhada entre os Comandos e a PM3 contendo dados de contingente policial total e disponível, densidade populacional, relação de PM/habitantes de cada município, quantidade de viaturas e verba para pagamento de SER – Serviço Extraordinário Remunerado – disponibilizada tanto pelo Estado quanto por convênios. Assim, as unidades poderão desenvolver estratégias táticas para o serviço policial.

2.4 EXECUÇÃO DA OPERAÇÃO

A execução da operação é a implementação prática dos planos táticos elaborados. De acordo com Hammer e Champy (2009, p. 115), “a execução eficiente das operações é crucial para transformar estratégias em resultados tangíveis”. Uma vez que o planejamento esteja

completo e todos os preparativos estejam em vigor, a missão é executada conforme planejado. Durante a operação, podem ocorrer ajustes conforme necessário com base nas condições do terreno e nas informações em tempo real. A ênfase na antecipação de problemas, na promoção da proatividade e na criação de um ambiente eficiente e produtivo reflete os princípios centrais da gestão operacional moderna.

2.5 AVALIAÇÃO PÓS-OPERACIONAL

A avaliação pós-operacional é o processo de revisão e análise dos resultados após a execução das operações. Segundo Kerzner (2013, p. 205), “a avaliação pós-operacional permite identificar lições aprendidas, avaliar a eficácia das ações tomadas e realizar ajustes necessários para melhorias contínuas.”

Após a conclusão da operação, é feita uma avaliação detalhada para analisar o desempenho, identificar pontos fortes e áreas para melhorias futuras. Isso ajuda a aprimorar os processos e procedimentos para missões futuras. Além de analisar o cenário atual, é útil prever possíveis cenários futuros e considerar como a situação pode evoluir ao longo do tempo. Isso ajuda a preparar planos de contingência e a adaptar estratégias conforme necessário.

3 METODOLOGIA

Quanto à metodologia, destaca-se a pesquisa documental, onde foi possível analisar documentos oficiais da Polícia Militar, como regulamentos internos, leis, portarias, documento circular; e outros que expunham acerca do trâmite dos recursos, políticas de alocação e distribuição de recursos e registros de despesas. Mas antes disso, realizou-se pesquisa bibliográfica sobre como o gerenciamento das verbas indenizatórias necessita observar regras, técnicas, métodos e valores com a finalidade de se fazer um bom uso dos recursos no planejamento operacional.

Outro procedimento realizado foi a pesquisa de campo por meio da aplicação de um questionário aberto que foi respondido pela Terceira Seção do Estado-Maior acerca do processamento de AC-4.

Por fim, o levantamento de dados também substanciou o discurso em análise, envolvendo esta metodologia uma análise detalhada de casos específicos de gestão financeira na Polícia Militar, focando em como os recursos são alocados para complementar o efetivo.

Isso inclui estudos de caso de unidades policiais específicas, operações especiais ou eventos que exigiram um gerenciamento financeiro eficaz para garantir o recobrimento do efetivo.

No que refere-se à parte ~~em anexo~~ sobre as metodologias adotadas, explica o autor Bardin (2011, p.43) que "a análise documental é uma técnica de pesquisa que se utiliza de materiais que não foram elaborados com a intenção de serem analisados. Esses materiais podem incluir documentos escritos, registros, relatórios, atas de reuniões, cartas, entre outros". Assim, conquanto não tenham essa intenção, os regimentos internos – juntamente com o questionário aberto - serviram para subsidiar este estudo. Logo, justifica-se a escolhas das metodologias supra mencionadas escolhidas para que fosse possível chegar nos resultados e discussão.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

De acordo com o que foi explanado na revisão de literatura, a problemática envolvendo os desafios do gerenciamento dos recursos requer, de acordo com os autores, estudos, análises e estratégias a fim de buscar melhorias. Uma gestão eficiente dos recursos financeiros requer a capacidade de priorizar as necessidades mais urgentes e importantes. Isso implica em identificar as áreas ou unidades da PMGO que necessitam de reforço de efetivo e direcionar os recursos para essas áreas de forma estratégica. A eficiência operacional também está relacionada à capacidade de responder de forma ágil e flexível às demandas operacionais em constante mudança. Isso pode incluir a realocação rápida de recursos para atender a situações emergenciais ou a implementação de novas estratégias para lidar com desafios específicos.

Para se ter uma ideia robusta da importância da eficiência operacional, traz-se o pensamento literário:

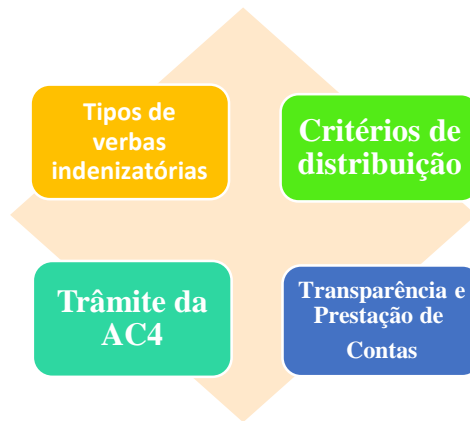
O sucesso de uma organização não reside apenas na execução de tarefas, mas na otimização contínua de processos e na maximização da eficiência operacional. É através dessa eficiência que as metas são alcançadas, os recursos são utilizados de maneira mais proveitosa e a competitividade é mantida. (Johnston, 2019, p. 124).

No que tange ao gerenciamento das verbas indenizatórias, para uma boa gestão financeira, faz-se necessário avaliar os recursos disponíveis para cobrir as despesas operacionais. Alguns aspectos devem ser considerados como, por exemplo, salários dos policiais, manutenção de equipamentos, treinamento, aquisição de tecnologia e infraestrutura, entre outros. A origem de tais recursos advém do orçamento do estado. Deste modo, a forma como são alocados e aproveitados tem um impacto direto na capacidade da polícia de cumprir suas funções.

De acordo com Brealey (2013), a efetiva administração financeira é fundamental para o sucesso de qualquer entidade. Engloba não apenas a gestão e distribuição dos recursos, mas também a habilidade de planejar de forma estratégica e tomar decisões embasadas para assegurar a estabilidade financeira a longo prazo.

Neste íterim, alguns aspectos devem ser analisados sob o crivo da gestão e do planejamento eficaz a fim de se entender os tipos de recursos, critérios de distribuição, trâmite da AC4 e prestação de contas dos recursos obtidos. Logo, podemos citar algumas ordenanças positivadas como, por exemplo, a lei 15.949/2006, a portaria nº 34/2019 e a de nº 6878/2015.

Figura 2: Entendendo melhor o funcionamento das verbas indenizatórias



Fonte: O Autor (2024)

4.1 TIPOS DE VERBAS INDENIZATÓRIAS

De acordo a Lei nº15.949/2006, são oferecidas ajudas de custo de natureza indenizatória a seguir especificadas, no âmbito da SSPGO aos policiais civis e militares, aos bombeiros militares e aos servidores do órgão gestor do Sistema de Execução Penal do Estado de Goiás, em atividade, para custeio de despesas pertinentes à:

Figura 3: Tipos de verbas indenizatórias



Fonte: artigo 1º, Lei nº15.949 (2006) – adaptado pelo autor (2024)

Concernente ao último tipo de custeio – serviço extraordinário/AC4 – existem ainda determinações quanto aos valores por hora a serem pagos – definidos pela Secretaria de Estado da Economia-, diferindo a depender do dia da semana; subdividindo-se em **escala azul/escala vermelha**. Assim preconiza o artigo 2º da Portaria 0232/2019:

Figura 4: Valores dos serviços/hora

ESCALA AZUL

DIURNO R\$ 26,47	SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA
NOTURNO R\$ 29,80	DOMINGO	SEGUNDA	TERÇA	QUARTA

ESCALA VERMELHA

DIURNO R\$ 36,41	SEXTA	SÁBADO	DOMINGO
NOTURNO R\$ 41,38	QUINTA	SEXTA	SÁBADO

Fonte: artigo 2º, Portaria 0232 (2019) – adaptado pelo autor

4.2 CRITÉRIOS DE DISTRIBUIÇÃO

A distribuição eficiente de recursos é fundamental para maximizar a produtividade e minimizar custos dentro de uma organização. De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2013, p. 315), “a alocação e gestão eficaz dos recursos garantem que as operações funcionem de maneira otimizada, evitando gargalos e melhorando a eficiência geral”. Eles enfatizam que uma análise cuidadosa e contínua dos recursos disponíveis é essencial para sustentar operações eficazes.

A distribuição das verbas de AC4 deve ser baseada nas necessidades operacionais de cada batalhão. Isso pode incluir fatores como o volume de ocorrências criminais na área de

atuação, a demanda por reforço policial em determinados horários ou locais, e a complexidade das operações a serem realizadas. Batalhões localizados em áreas com maiores índices de criminalidade podem receber uma alocação maior de recursos para reforçar o policiamento e combater a criminalidade de forma mais eficaz.

Unidades com um efetivo menor ou com uma demanda maior por horas extras, podem receber uma proporção maior das verbas de AC4 para garantir que haja pessoal suficiente para atender às demandas operacionais. Deve também levar em consideração o desempenho e a produtividade de cada unidade. Batalhões que alcançam melhores resultados em termos de redução da criminalidade, eficácia das operações policiais ou cumprimento de metas estabelecidas podem receber uma alocação maior de recursos.

De acordo com o documento circular nº 34/2019 – que trata da modernização do processo de gerenciamento da AC4 – compete aos CRPMs, Grandes comandos, AISPs, Seções do Estado-Maior e Comissões a tarefa de confeccionar a planilha de distribuição dos valores que serão repassados do CRPM para as unidades subordinadas (estabelecendo inclusive o valor a ser utilizado pela sede). Neste sentido, preconiza a Portaria nº 006878/2015 alguns critérios para distribuição. Senão, vejamos:

Figura 5: Critérios de priorização para distribuição dos recursos

CRITÉRIOS					
I. Disponibilidade do recurso financeiro	II. Análise criminal da unidade ou região	III. Quantitativo e densidade populacional da região	IV. Quantitativo de policiais militares lotados na unidade/região	V. Quantitativo de viaturas policiais disponíveis ou disponibilizáveis	VI. Sensação de segurança da comunidade

Fonte: Portaria nº 006878 (2015) – adaptado pelo autor

Não obstante, em alguns casos, as verbas de AC4 podem ser direcionadas para atender demandas específicas identificadas pelos comandantes, como operações de combate ao tráfico de drogas, patrulhamento preventivo em áreas de risco ou policiamento de eventos especiais.

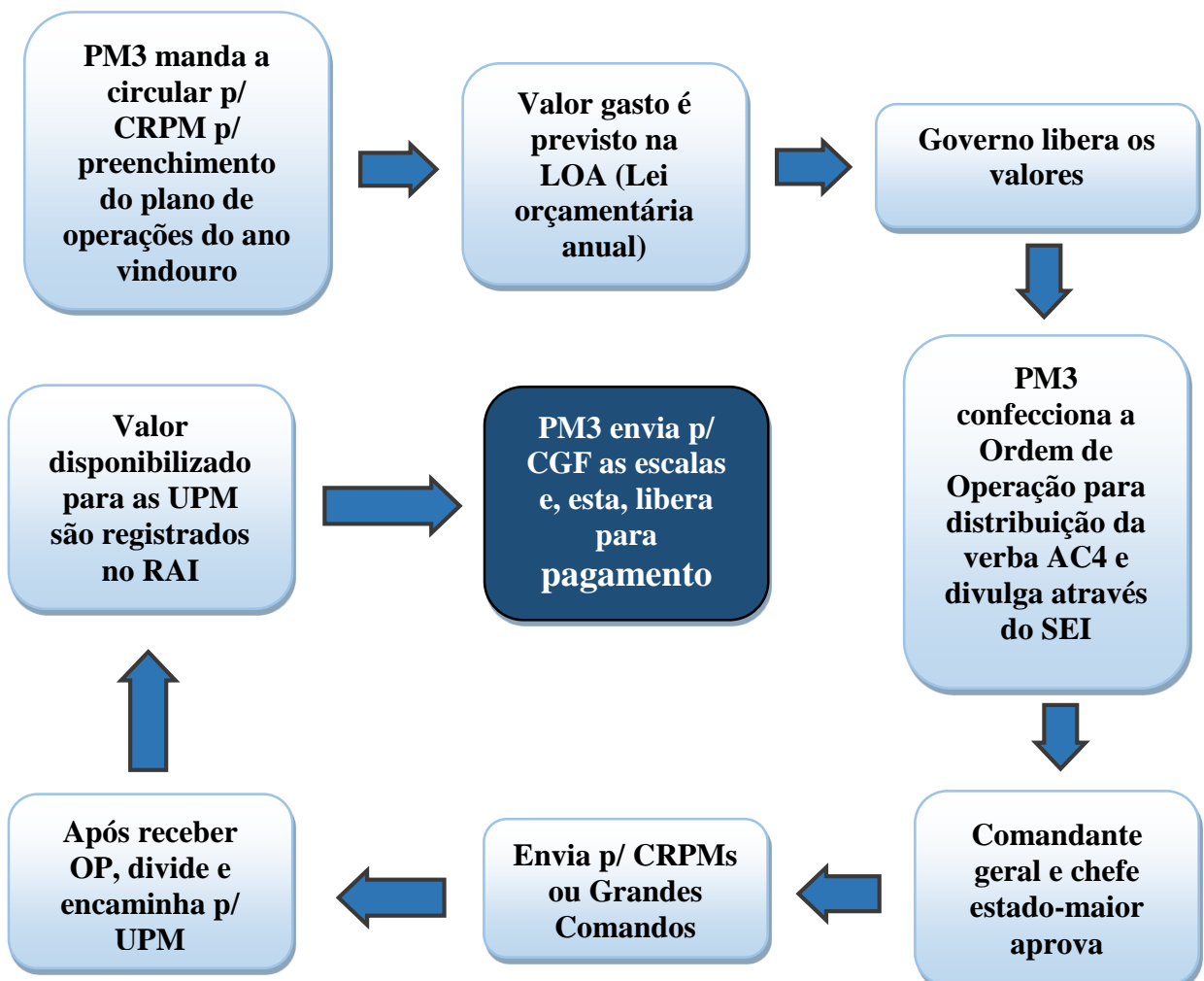
4.3 TRÂMITE DA AC4

De acordo com a Circular nº: 34/2019, algumas figuras são essenciais para o trâmite eficiente da verba indenizatória como, por exemplo, a PM3, CGF, CRPM's, Grandes Comandos, ASPMs, Seções do Estado-Maior, Comissões e Comandantes de OPMs. Assim, cada um deles recebem uma missão para que o processo indenizatório siga de forma objetiva e observe os parâmetros legais.

Outrossim, a Nota Técnica nº. 1/2021 expedida pela PM3 estabelece observações como: critérios técnicos para elaboração de escalas de AC4; atualizar as instruções normativas relacionadas à gestão; e estabelecer parâmetros para o controle das escalas de serviço extraordinário realizadas pelos policiais militares. Não obstante, esse trâmite deve seguir alguns princípios constitucionais como legalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Para melhor compreensão do processo indenizatório, segue o roteiro de como as verbas de AC4 chegam ao destino final que é o policial militar que prestou seu serviço extraordinário:

Fluxograma 1: Etapas do trâmite da AC4



Fonte: Circular nº: 34 (2019).

Observações: Se necessário SER-complementar, a Unidade solicita ao CRPM através de 2 formulários:

- 1º: para eventos específicos: jogos e festas
(Antecedência mínima 30 dias)
- 2º: para operações e demais situações
(Antecedência mínima 30 dias)

4.4 TRANSPARÊNCIA E PRESTAÇÃO DE CONTAS

Outro grande pilar do bom gerenciamento dos recursos, reside na total transparência e prestação de contas pelos gestores. Segundo Robert Klitgaard (1998, p.78) a “Transparência é a pedra angular da responsabilidade pública. Se as pessoas não conhecem o que seus governos estão fazendo, não podem responsabilizá-los por suas ações”.

A prestação de contas dessas verbas é essencial para garantir que os recursos públicos sejam utilizados de maneira adequada e transparente. Isso inclui a divulgação de informações detalhadas sobre os valores pagos, os critérios de elegibilidade para receber essas verbas, os procedimentos de solicitação e aprovação, bem como os controles internos e auditorias para garantir a conformidade com as regulamentações e políticas internas.

Neste íterim, tem-se positivado na Portaria 0232/2019 o seguinte:

Art. 6º A **prestação de contas** do Serviço Extraordinário Remunerado – AC4 deverá ser feita, exclusivamente, **através do sistema RAI Escala** juntamente com os seguintes documentos:

I – Expediente (ofício/memorando) solicitando a AC4 (anexo II);

II – Escala/Ordem de Serviço (anexo III);

III – Planilha gerada pelo sistema RAI Escala, constando os dados dos servidores devidamente escalados e respectivos valores, endossado pelo Chefe Imediato/Validador.

1º Demais e quaisquer documentos que possam comprovar a efetiva prestação dos serviços realizados (relatórios, escalas, ordens de serviço e etc.) quando solicitados.

2º A elaboração dos documentos referidos no caput seguirá os padrões dos modelos anexos, podendo, excepcionalmente, receber adaptações conforme as especificidades/necessidades dos respectivos Órgãos e dos diversos tipos de eventos.

3º Determinar que os órgãos que compõem esta Secretaria, autorizados por esta Portaria, alimentem o Sistema com as informações do serviço extraordinário realizado por cada servidor, ficando condicionado o pagamento das horas laboradas extraordinariamente ao lançamento e validação no sistema RAI Escala. (PMGO, 2019). (Grifo meu).

É importante reconhecer que a gestão das verbas AC4 é descentralizada, o que significa que há uma certa autonomia concedida aos Comandos Regionais. Nesse contexto, é

possível que cada unidade operacional adote práticas diferentes na gestão dessas verbas. Todavia, é fundamental que haja transparência e responsabilidade na distribuição da AC4, garantindo assim uma gestão mais eficiente e equitativa desses recursos. Cumpre ressaltar que a prestação de contas das verbas AC4 gastas por todas as unidades é padronizada e segue o que determina a Portaria supracitada.

Desta maneira, para promover a transparência e a prestação de contas das verbas indenizatórias, a PMGO pode adotar práticas como auditorias periódicas, tanto internas quanto externas, para avaliar a conformidade com as políticas e regulamentações, identificar áreas de melhoria e garantir a integridade e a eficiência na gestão das verbas indenizatórias; e, por fim, informações detalhadas sobre as verbas indenizatórias em seu site oficial, incluindo os valores pagos, os beneficiários, os critérios de elegibilidade e os fins específicos para os quais essas verbas podem ser utilizadas.

5 CONCLUSÃO

De acordo com o tema explanado, pode-se concluir que os recursos humanos são indubitavelmente o maior patrimônio de qualquer organização e, na PMGO, essa premissa é ainda mais evidente. A eficácia operacional da instituição não se restringe apenas ao gerenciamento de pessoal, mas também à alocação estratégica de recursos financeiros, especialmente no contexto da PM/3.

Em um primeiro momento, foi possível vislumbrar, à luz da literatura, como o aprimoramento em gestão constitui-se fundamental para o sucesso das operações. De igual modo, valer-se de métodos e estratégias, torna-se o melhor caminho para o bom gerenciamento dos recursos financeiros e a efetiva alocação das verbas indenizatórias.

Não obstante, mediante as informações advindas das metodologias escolhidas, conclui-se que o gerenciamento eficiente desses recursos é vital para a PMGO, pois impacta diretamente a capacidade da corporação em garantir a segurança pública. A alocação adequada dos fundos não só melhora as operações de grande porte, mas também reforça a transparência e responsabilidade perante a sociedade. Compreender e otimizar os critérios de alocação de recursos pode resultar em uma utilização mais eficaz das verbas disponíveis, beneficiando tanto a instituição quanto à comunidade que ela serve.

Outrossim, a investigação realizada, com base em uma abordagem qualitativa, análise documental e revisão bibliográfica, destacou a importância de um gerenciamento financeiro bem estruturado na PMGO. Identificar práticas eficazes e propor melhorias são passos

essenciais para garantir uma gestão financeira otimizada, que promova transparência, eficiência e accountability. A metodologia adotada permitiu uma compreensão aprofundada de como a PM3 gerencia os recursos destinados aos quartéis, abordando a problemática da alocação de verbas para recobrimento do policiamento e complementação do efetivo.

Por fim, de posse da análise dos regulamentos internos, foi possível compreender como é feito o processo de trâmite das AC4s e como cada policial é indenizado pelo seu serviço extraordinário. A problemática da questão foi respondida de forma que, para o eficiente gerenciamento das verbas, faz-se necessário observar uma série de disposições, critérios e situações específicas (ex.: criminalidade local de determinado batalhão); com o fim de atender todas as demandas institucionais.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**, Edições 70, 2011.

BREALEY, Richard. **Princípios de Administração Financeira**, McGraw-Hill, 2013.

CEDIME, **Código de ética e disciplina da Polícia Militar do Estado de Goiás**, Lei n.19.969/2018, Secretaria de Estado da Casa Civil. Disponível em:
<https://legisla.casacivil.go.gov.br/api/v2/pesquisa/legislacoes/99843/pdf>

CIRCULAR nº: 34/2019. **Modernização do Processo de Gerenciamento da AC4**, Terceira Seção do Estado Maior, 2019.

DENZIN, Norman K. **Handbook of qualitative research**. Sage. Eds. 2011.

DRUCKER, Peter. **The Practice of Management**. Nova York, Ed. Harper & Row, 1954.

FIGURAS: Goiás 2023. Elaborado pelo autor baseado na **Portaria nº 006878/2015**.

HAMMER, M., & CHAMPY, J. **Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution**. Harper Collins, 2009.

JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção e Operações: Conceitos, Modelos e Aplicações**. São Paulo, Atlas, 2019.

KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. **The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage**. Harvard Business School Press. 2008.

KERZNER, H. **Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling**. John Wiley & Sons. 2013.

KLITGAARD, Robert. **Controlling Corruption**, Califórnia, University of California Press, 1988.

KOTLER, P., & KELLER, K. L. **Marketing Management**. Pearson Education. 2012;

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. São Paulo, Atlas, 1992.

MINTZBERG, Henry. **The Rise and Fall of Strategic Planning**. Nova York, ed. Free Press, 1994.

NOTA TÉCNICA Nº1/2021. **Orientações acerca dos Serviços Extraordinários - AC4 realizados por Policiais Militares**. Terceira Seção do Estado Maior, 2021.

PORTARIA nº 1153/2017. **Novos valores e anexos sobre Ac4**. Terceira Seção do Estado Maior, 2017.

PORTARIA nº 0232/2019. **Novos valores para pagamento da indenização pelo Serviço Extraordinário - AC4.** Secretaria de Segurança Pública, 2019.

PORTARIA nº 006878/2015. **Regulamenta o emprego do recurso financeiro da verba indenizatória – AC4.** Terceira Seção do Estado Maior, 2015.

SCHOEMAKER, P. J. H. *Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking.* MIT Sloan Management Review. 1995.

YIN, Robert K. **Case Study Research: Design and Methods.** Nova York, SAGE Publications, 6ª edição, 2018.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ENDEREÇADO À PM3

1. É a PM/3 que é responsável por fazer o estudo, análise e distribuição do valor de AC/4 para cada Comando Regional ou Grande Comando?

Sim, incumbe à PM/3 planejar o emprego operacional do Serviço Extraordinário Remunerado - SER, após a liberação dos recursos financeiros por parte do Governo. A PM/3 elabora as Ordens de Operação-OP com os valores destinados a cada Comando Regional ou Grande Comando e, após aval do Comandante-Geral e do Chefe do Estado-Maior Estratégico, envia a OP ao respectivo Comando para conhecimento e aplicação do valor a ele destinado. As etapas do Planejamento para Aplicação da AC4 constam dos Mapa de Padronização dos Processos Administrativos da PM/3 (000015848443), instrumento que objetiva criar uma fonte permanente de consulta de orientações e métodos, uniformizar e orientar a condução dos processos administrativos da Polícia Militar do Estado de Goiás, buscando reduzir as possibilidades de erros e, com isso, adotar uma Administração Pública mais organizada e eficaz.

2. As verbas de AC/4 destinadas aos Grandes Comandos obedecem às quais critérios? Estabelecidos pela PM/3 ou a critério do CRPM e GC?

A Portaria nº 6878, de 31 de agosto de 2015, institui os seguintes critérios de priorização para distribuição da verba AC4: Art. 1º Regulamentar o emprego dos recursos financeiros da verba indenizatória AC4 no âmbito da Polícia Militar do Estado de Goiás, instituindo os seguintes critérios de priorização para distribuição dos recursos, da seguinte forma: I - disponibilidade do recurso financeiros; II - análise criminal da unidade ou região; III - quantitativo e densidade populacionais da região; IV - quantitativo de policiais militares lotados nas unidades/região; V - quantitativo de viaturas policiais disponíveis ou disponibilizáveis; e VI - sensação de segurança da comunidade. Art. 2º A Terceira Seção do Estado-Maior Estratégico- PM/3 acompanhará e fiscalizará a gestão da verba AC4, conforme critérios previstos no art. 1º desta Portaria. Parágrafo único: A disponibilização do recurso financeiro poderá ser realizada mensalmente, trimestralmente ou semestralmente, conforme estabelecido pelo Comandante Geral da PMGO.

3. O planejamento de distribuição das verbas de AC/4 é feito mensal, semestral ou anual?

O valor a ser gasto anualmente com pagamento de serviços extraordinários - AC4 pela PMGO, também chamado teto de gastos ou cesta anual, é dado pela Lei Orçamentária Anual - LOA. Para alcançar esse montante total, a PM/3 em conjunto com a Sexta Seção do Estado-Maior Estratégico - PM/6, responsável pelo Planejamento Orçamentário da Instituição, subsidiam a Secretaria de Estado da Economia, com os dados e informações necessárias para elaboração do orçamento anual. Atualmente a disponibilização dos valores aos Comandos é feita mensalmente, através de Ordem de Operação enviada através do Sistema Eletrônico de Informações- SEI, estabelecendo a chamada cesta mensal de AC4. O CRPM após receber a Ordem de Operação, divide e encaminha o valor disponibilizado para as Unidades Policiais Militares (UPM) sob sua circunscrição, observando a 2/4 capacidade de emprego operacional de cada uma delas, ou seja, quantidade de viaturas, efetivo, “mancha criminal” e população. O valor disponibilizado para as UPM é inserido no Registro de Atendimento Integrado (RAI-Escala) para impedir gastos superiores ao valor autorizado.

4. Quais são os critérios para a análise e aprovação de verba extra ou complementar de AC4 para Operações policiais ou Unidades policiais militares?

Caso o valor disponibilizado na Ordem de Operação Mensal seja insuficiente para cobrir os eventos em sua área de atuação, a unidade fará solicitação de SER Complementar (AC4), conforme formulário padrão disponibilizado pela PM/3, e encaminhará ao CRPM, para análise e informação da contrapartida do Regional (fundo reserva, convênios, policiamento especializado, ordinário e etc.) ou justificativa da impossibilidade de atendimento com recursos próprios e consequente remessa à PM/3. Atualmente existem dois modelos de formulário padrão, sendo que um destina-se às solicitações de AC4 para eventos específicos, tais como jogos e festas com programação de shows

artísticos, enquanto o outro é reservado às solicitações de verba AC4 complementar para operações e demais situações pontuais. Ambos formulários podem ser adaptados de acordo com as peculiaridades das Unidades, desde que prestadas as informações obrigatórias relativas a: a) identificação da unidade solicitante; b) exposição dos motivos que dão justa causa à solicitação; c) valor total recebido mensalmente, quer seja advindo de Ordem de Operação de AC4 e/ou oriundo de Convênios; e d) distribuição da verba peticionada em escalas (dia, horário, duração). Para oportunizar a análise valorativa acerca da existência de justo interesse público em atender a solicitação, é recomendado que o requerimento relativo à complementação de valor de AC4, com toda a documentação pertinente, seja encaminhado à PM/3 com antecedência mínima de 30 (trinta) dias. A padronização dos pedidos de AC4, facilita o processo decisório, pois o modelo de requerimento é acompanhado do Mapa Força da Unidade, contendo dentre outras as seguintes informações: conveniência e necessidade do serviço; QODE (com efetivo previsto e existente); demonstrativo da aplicação do efetivo ordinário e extraordinário; regime de escalas; quantidade de cidades atendidas com o policiamento; distância entre as cidades; população dos municípios; verba disponível para SER, com respectiva fonte do recurso. Neste cenário a PM/3, com os subsídios técnicos acima detalhados e de maneira objetiva, verifica se a solicitação atende aos critérios formais e legais, bem como analisa a oportunidade e conveniência do atendimento, dada a disponibilidade de recursos para atendimento das demais demandas que foram previstas ou são previsíveis.

5. Há previsão anual de verbas de AC/4 para Operações policiais ou eventos previstos pela PM/3?

Todos os anos, a PM/3 emite circular aos Comandos Regionais para preenchimento do plano de operações do ano vindouro. A título de ilustração, visando subsidiar o Planejamento das Operações para o ano de 2024, em outubro de 2023 a PM/3 expediu a Circular 7 (52348807), orientando os Comandos Regionais a comunicarem à PM/3 o calendário local de Eventos Anuais. Para acesso ao plano operacional de policiamento, a planilha preenchida pelos CRPMs consolida informações relativas à data do evento e/ou operação, expectativa de público, apoio necessário, efetivo e viaturas empregadas, além dos valores de AC4 estimados.

6. A PM/3 recebe algum documento ou relatório sobre o preenchimento dos requisitos ou critérios para distribuição de verbas por parte dos Comandos para suas Unidades, tais como, análise criminal de áreas geográficas, densidade populacional e quantitativo policial, sensação de segurança, e etc?

Mensalmente, os Comandos Regionais atualizam o Mapa Perfil das OPMs. Este Mapa pode ser traduzido como uma planilha online, compartilhada entre os Comandos Operacionais e a PM/3 contendo os dados de contingente policial total e disponível, densidade populacional, relação de PM/habitantes de cada município, quantidade de viaturas e verba para pagamento de SER disponibilizada tanto pelo Estado quanto por Convênios. No que se refere à análise criminal de áreas geográficas, todos os meses a Subseção de Análise Criminal e Estatística da PM/3 encaminha Relatório Comparativo Mensal de Ocorrências Reativas e Proativas às respectivas Regiões Integradas de Segurança Pública - RISP. Após ciência do Relatório, o Comando de cada Área Integrada de Segurança Pública - AISP elabora Plano orientado para a redução dos índices de criminalidade, mediante análise criminal, até o dia 05 (cinco) do respectivo mês para retorno à PM/3. Elaborado o Plano e enviado à PM/3, o Comando Regional e suas Unidades Subordinadas executam as ações planejadas do dia 06 (seis) ao último dia do respectivo mês, com intensificação de ações operacionais pertinentes à redução do indicador que está em vermelho na análise comparativa da AISP. Finalizado esse prazo, o Comando da AISP preenche o Relatório de Produtividade.

7. Quais pontos devem ser observados pelos Comandos Regionais para se fazer um bom uso da verba destinada às Unidades Policiais Militares?

Primeiramente, para boa gestão da AC4, os Comandos devem balizar-se pelo Programa de Compliance Público do Poder Executivo do Estado de Goiás. É importante primar pelo emprego de policiais militares em Serviço Extraordinário Remunerado - SER, nos locais, dias e horários de

maior incidência criminal. Quando da confecção das escalas, atentar para que o policial militar seja escalado em Serviço Extraordinário Remunerado - SER, durante seu período de folga, na conveniência e necessidade da Administração, para desempenhar policiamento e atividades típicas da Corporação, sem prejuízo ao serviço ordinário, com jornada gratificada e ininterrupta. Neste sentido, ressalta-se a vedação de cumprimento de serviço extraordinário - AC4 ao policial militar que não tenha cumprido integralmente sua jornada ordinária de trabalho. Além disso, também é vedado o emprego de policiais militares em serviço extraordinário - AC4 durante o tempo em que se encontrar de licença para tratamento de saúde, bem como durante o período de restrição médica ao serviço operacional. As escalas de serviço extraordinário - AC4 devem objetivar o atendimento das necessidades operacionais de pessoal na respectiva esfera de atuação, buscando atingir alto índice de eficiência no serviço operacional. Por último, os Comandos devem tanto fiscalizar a aplicação dos recursos AC4 em sua respectiva área, quanto fiscalizar o fiel cumprimento da escala de serviço extraordinário no âmbito de sua competência. Essa ação não deve se limitar tão somente a conferência de documentos, mas incluir também auditorias esporádicas “in loco” a fim de assegurar o adequado emprego destes recursos.

8. Como é estabelecido o valor de AC/4 para uso na Corporação? Há uma previsão ou planejamento operacional com base nos anos anteriores? Quais critérios?

O valor é estabelecido pela Secretaria de Estado da Economia, com base nas informações relativas aos gastos dos exercícios financeiros anteriores. Considera-se também o planejamento operacional do ano vindouro, com a previsão do impacto gerado por eventuais reajustes do valor da hora, bem como operações pontuais, a exemplo das Eleições, que ocorrem a cada dois anos, e oneram significativamente os valores da cesta anual de AC4, devido ao expressivo contingente policial exigido para execução do policiamento nos locais de votação.

9. Quais são os principais desafios enfrentados pelos gestores em relação ao emprego e distribuição efetiva dos recursos? Sugestiona-se o envio deste questionamento aos Comandantes de Unidades, gestores de OPM, os quais são mais indicados a manifestarem-se acerca dos desafios relacionados ao emprego e distribuição dos recursos localmente.

10. O que pode ser feito para melhorar o gerenciamento dos recursos financeiros destinados à Polícia Militar do Estado de Goiás para a indenização de serviços extraordinários?

Para melhorar o gerenciamento dos recursos financeiros - AC4 destinados à PMGO, é crucial buscar soluções inovadoras e eficazes. Nesse sentido, a pesquisa acadêmica desempenha um papel fundamental pois oferece um espaço para o desenvolvimento de novas estratégias, análises aprofundadas e a identificação de melhores práticas. Dessa forma, investir em parcerias com o meio acadêmico pode ser uma abordagem promissora para otimizar os processos de gestão financeira e garantir uma utilização mais eficiente dos recursos disponíveis.

11. Os critérios previstos para a distribuição de verbas de AC4 são observados pelos Comandos Regionais? São exigidos relatórios sobre como chegaram ao valor distribuído para cada Unidade Operacional?

É importante reconhecer que a gestão das verbas AC4 é descentralizada, o que significa que há uma certa autonomia concedida aos Comandos Regionais. Nesse contexto, é possível que cada unidade operacional adote práticas diferentes na gestão dessas verbas. Todavia, é fundamental que haja transparência e responsabilidade na distribuição da AC4, garantindo assim uma gestão mais eficiente e equitativa desses recursos. Cumpre ressaltar que a prestação de contas das verbas AC4 gastas por todas as unidades é padronizada e segue o que determina a Portaria 0232/2019 - SSP. Para além disso, constantemente são feitas auditorias para garantir a lisura do empenho dos recursos financeiros.