



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS  
SECRETARIA DA SEGURANÇA PÚBLICA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE SEGURANÇA  
PÚBLICA - CEGESP**

**POLIANA KEILA CANDIDO SOBRINHO SIMÕES**

**A VIABILIDADE DA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DINHEIRO DIRETO  
NOS QUARTÉIS E DELEGACIAS: UM CAMINHO PARA A AUTONOMIA DA  
GESTÃO FINANCEIRA NOS QUARTEIS OPERACIONAIS DO CORPO DE  
BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO MATO GROSSO**

**GOIÂNIA  
2017**

**POLIANA KEILA CANDIDO SOBRINHO SIMÕES**

**A VIABILIDADE DA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DINHEIRO DIRETO  
NOS QUARTÉIS E DELEGACIAS: UM CAMINHO PARA A AUTONOMIA DA  
GESTÃO FINANCEIRA NOS QUARTEIS OPERACIONAIS DO CORPO DE  
BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DE MATO GROSSO**

Pré-projeto apresentado ao CEGESP 2017 da Secretaria de Segurança Pública, em cooperação técnica com a Universidade Estadual de Goiás, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gerenciamento de Segurança Pública.

Orientador(a): TEN. CEL. QOBM GO Amilton de Souza Conceição – Especialista em Gerenciamento de Segurança Pública

Co-orientador(a): CEL. QOBM MT Roger Ramos Martini – Especialista em Políticas Públicas

**GOIÂNIA  
2017**

**POLIANA KEILA CANDIDO SOBRINHO SIMÕES**

**A VIABILIDADE DA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DINHEIRO DIRETO  
NOS QUARTÉIS E DELEGACIAS: UM CAMINHO PARA A AUTONOMIA DA  
GESTÃO FINANCEIRA NOS QUARTEIS OPERACIONAIS DO CORPO DE  
BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DE MATO GROSSO**

**Data da Aprovação: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_**

\_\_\_\_\_  
**Prof. (a) Amilton de Souza Conceição – TC BM**

\_\_\_\_\_  
**Prof. (a) Nélia Cristina Pinheiro Finotti**

\_\_\_\_\_  
**Prof. (a) Anderson de Oliveira – MAJ PM**

**GOIÂNIA**

**2017**

# **A VIABILIDADE DA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA “DINHEIRO DIRETO NOS QUARTÉIS E DELEGACIAS”:** um caminho para a autonomia da gestão financeira nos quartéis operacionais do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Mato Grosso

**Poliana Keila C. Sobrinho Simões<sup>1</sup>**

## **RESUMO**

O ato de comandar é uma honra e ao mesmo tempo um desafio. O oficial desde o seu ingresso na academia é preparado para estar à frente de sua equipe. O olhar da tropa o impulsiona e motiva a lutar pelos sonhos de um quartel equipado, ergonômico e com um tempo resposta que proporcionaria inveja aos estudiosos da hora de ouro. Com a centralização administrativa, orçamentária e financeira exercida pelos núcleos sistêmicos, os comandantes de unidade e principalmente o nível operacional perderam a possibilidade de serem ouvidos por aqueles que demandavam os processos de aquisição de equipamentos e viaturas. O presente estudo tem como objetivo propor a descentralização dos recursos financeiros por meio da implantação do Programa Dinheiro Direto nos Quartéis e Delegacias (PDDQD). Mensurar as principais dificuldades encontradas pelos Comandantes de Unidade em decorrência da inexistência de uma verba destinada ao custeio de despesas correntes e capital das UBM's. Para atingir este objetivo contou-se com um instrumento de coleta de dados eletrônico, aplicativo *survey monkey* com aplicação de questionários. Em se tratando de uma pesquisa bibliográfica, descritiva de caráter quali-quantitativa, na tabulação de dados coletados, pode-se evidenciar que 85,71% dos comandantes acreditam ser necessário e imprescindível a disponibilização de tal recurso. Obteve-se como resposta ao questionamento que 95,92% dos comandantes acabam por custear as despesas com seu próprio dinheiro para que não haja suspensão nas atividades fundamentais de uma unidade com o propósito maior de salvar vidas. Com base nos resultados concluiu-se que há um clamor pela descentralização financeira.

**Palavras-chave:** Bombeiros. Recursos financeiros. Núcleo Sistêmico.

## **ABSTRACT**

Commanding is an honor and a challenge at the same time. The official from his entrance into the gym is prepared to be at the head of his team. The look of the troop boosts him and motivates him to fight for the dreams of an equipped, ergonomic and time-honored barracks that would provide envy to the scholars of the golden hour. With the administrative, budgetary and financial centralization exercised by the systemic nuclei, the unit commanders and especially the operational level lost the possibility of being heard by those who demanded the processes of acquisition of equipment and vehicles. The present

---

<sup>1</sup> Acadêmica da Pós-Graduação em Gerenciamento de Segurança Pública, Bacharel em Gestão de Riscos Coletivos pelo Instituto Estadual de Segurança Pública do Pará – IESP/PA, Capitã do Corpo de Bombeiros Militar de Mato Grosso. poliana@cbm.mt.gov.br

study aims to propose the decentralization of financial resources through the implementation of the Direct Money Program in Barracks and Police Stations (PDDQD). To assess the main difficulties encountered by the Unit Commanders because of the non-existence of a budget destined to the costing of current expenditures and capital of the UBM's. To achieve this objective we used an electronic data collection tool, a survey monkey application with questionnaires. In the case of bibliographical research, descriptive of a qualitative and quantitative nature, in the tabulation of data collected, it can be shown that 85.71% of the commanders believe that it is necessary and essential to make such a resource available. It was answered in response to the questioning that 95.92% of the commanders end up defraying the expenses with their own money so that there is no suspension in the fundamental activities of a unit with the greater purpose of saving lives. Based on the results it was concluded that there is a clamor for financial decentralization.

**Keywords:** Firefighters. Financial resources. Systemic Core.

## INTRODUÇÃO

O ato de comandar uma Unidade Operacional é uma honra e ao mesmo tempo um desafio. O oficial desde o seu ingresso na Academia é preparado para estar à frente da tropa, com a função de guiar e liderar a equipe sendo de sua responsabilidade a gestão de recursos humanos, de material, de patrimônio, das finanças e ambiental em sua unidade de atuação.

O tema proposto vem ao encontro dos anseios e da necessidade diária do desenvolvimento normal das atividades corriqueiras de uma unidade. Busca retratar a ineficiência do Estado ao centralizar a administração financeira, orçamentária e administrativa das Instituições de Segurança Pública. Com a centralização aquele que demanda não tem seu pedido atendido, e os recursos públicos acabam sendo aplicados em outras necessidades extrínsecas à atividade bombeiro militar.

Neste sentido questiona-se o que se pode fazer para dar maior autonomia e poder de decisão aos Comandantes de Unidade. Se o Programa Dinheiro Direto nos Quarteis e Delegacias (PDDQD) trouxe benefícios para as unidades da segurança em Goiás e se esse modelo pode ser aplicado no Corpo de Bombeiros Militar de Mato Grosso.

Para responder este questionamento este artigo tem por objetivo propor aos Comandantes de Unidade a possibilidade de acumular concretudes e não anseios frustrados. O empoderamento do Comandante não se dará apenas no campo das ideias e sim, revestido de consideráveis responsabilidades burocráticas e jurídicas que impliquem na concepção de verdadeiros gestores, além de permitir a efetiva participação na execução orçamentária, financeira e administrativa, seja pelo retrato fiel das necessidades do serviço operacional, seja por meio do levantamento das necessidades específicas de cada unidade, utilizando-se para isto a distribuição de 50 questionários aplicados aos comandantes.

A estrutura do trabalho está dividida em 6 partes, a introdução momento em que são apresentados a justificativa, problemática, referencial teórico, Metodologia, resultados e discussões e considerações finais.

Com efeito, o conhecimento do contexto da vida em caserna e da realidade vivenciada pelos Comandantes de Unidade bombeiro militar aliada à

enorme vontade de compreender o porquê de o processo de gestão ser dissociado da administração financeira, foram sem dúvida, motivos determinantes na escolha do projeto.

## 1 O COMANDO E A GESTÃO DA UNIDADE OPERACIONAL

“Lutem e lutem novamente, até cordeiros virarem leões”, esta frase pertence ao filme Robin Hood (RUSSEL CRAWE, 2010), e exprime o verdadeiro sentimento do ato de comandar<sup>2</sup> uma Unidade Operacional: é uma honra e ao mesmo tempo um desafio. O oficial desde o seu ingresso na Academia é preparado para estar à frente da tropa, com a função de guiar e liderar a equipe.

Da assunção até os primeiros desafios não se leva mais do que um minuto. Após a célebre fala: “assumo o comando...”, um turbilhão de emoções e responsabilidades tão inerentes à função de Comandante de unidade recai unicamente sobre aquele que agora dirá o como andar, o caminho a seguir. O olhar da tropa o impulsiona e motiva a lutar pelos sonhos de um quartel equipado, ergonômico e com um tempo resposta que daria inveja aos estudiosos da hora de ouro<sup>3</sup>.

A expressão “comandante”, de acordo com o Manual do Exército Brasileiro C – 20-10, da liderança militar, refere-se ao militar investido de uma autoridade legal para exercer ação de comando através de um poder que lhe foi delegado, por intermédio de leis e regulamentos, ou por força de seu grau hierárquico perante uma situação. Aliado a esse entendimento, observa-se que há uma autoridade estatutária entre o direito de comandar e o poder de se fazer obedecer, conforme palavras de Wagner Luiz Marques:

Autoridade estatutária é o direito de comandar e o poder de se fazer obedecer, sendo que, a autoridade pessoal se impõe pela inteligência, pelo saber, pelo valor moral, **pelo dom de comando**, pela experiência. Assim para termos um bom chefe, é preciso que se alie à autoridade estatutária a autoridade pessoal. (MARQUES, 2007, p.362, grifo nosso)

---

<sup>2</sup> Comando – nome dado por Fayol à função de direção. Significa dirigir e orientar o pessoal.

<sup>3</sup> O médico R. Adams Cowley no final da década de 1960 conceituou a noção de um período de tempo crucial durante o qual seria importante iniciar o tratamento definitivo do traumatizado grave. “Há uma ‘Hora de ouro’ entre a vida e a morte”.

Sob outra perspectiva, o comandante também desempenha funções de caráter administrativo. É de sua responsabilidade a gestão de recursos humanos, de material, de patrimônio, das finanças e ambiental em sua unidade de atuação. Em outras palavras, pode-se dizer que todo comandante é, também, um administrador ou gestor, com atribuições e prerrogativas baseadas em uma esfera formal. Tais nuances derivam do próprio cargo ocupado pelo comandante ou da função específica, “independentemente das características das pessoas envolvidas na execução das atividades, ou da missão atribuída ao grupo militar”. (C -20-10, p.21)

A administração pública nem sempre acompanha a realidade da vida em caserna<sup>4</sup>, dos inúmeros atendimentos, das viaturas sem funcionamento, baixadas, da falta de equipamentos, do famigerado bordão “na hora sai” que reflete o imprevisto e o uso dos meios de fortuna a que nossos subordinados se adaptaram a usar para que se justifique a ineficiência do Estado, e por que não dizer do sistema de compra, imposto como o grande guardião da economicidade.

As Unidades de Bombeiros Militar são dotadas de especificidades, dentro de um mesmo Comando Regional de Bombeiro Militar (CRBM) há unidades que em decorrência de sua localização, metodologia de implantação e até mesmo características relacionadas ao efetivo disponibilizado, devem ser geridas de maneira diferente. A gestão dessas unidades deve ser pautada em cada particularidade, em cada especificidade, promovendo uma coerência entre meios e fins, não divergindo das finalidades estabelecidas.

Somado a essas particularidades, o que se vê no Estado do Mato Grosso, nos cinquenta e três anos do Corpo de Bombeiros Militar de Mato Grosso (CBMMT) é que, em decorrência da falta de autonomia, várias são as consequências reais da não descentralização financeira e/ou deficiência de custeio nas unidades bombeiro militar (UBM's). Essas consequências vão além da Missão de “Vidas Alheias e Riquezas Salvar mesmo com risco da própria Vida”, flagelando e impondo à Corporação perder a vida de seus integrantes pela falta de equipamentos adequados, pelo uso de equipamentos sucateados ou ainda pela inexistência do equipamento de proteção respiratória.

---

<sup>4</sup> Quartel.

Nesses cinquenta e três anos foram três perdas consideradas de responsabilidade da centralização financeira, de um sistema de compras burocráticos que não conseguem fazer com que o equipamento chegue às unidades de acordo com as demandas de cada quartel e no tempo necessário para o seu uso.

Em 2005 na 2ª Companhia Independente de Bombeiros Militar (CIBM) no município de Cáceres-MT, durante uma ocorrência com um animal em local de risco, com o uso de um Aparelho de poço inadequado perdeu a vida um soldado bombeiro militar. Em 2011, segundo o site Proteção (2011), na 3ª CIBM – Tangará da Serra - MT, foi relatada a morte de outro bombeiro pela falta de Equipamento de Proteção Respiratória (EPR-PA54) durante um atendimento a uma ocorrência em silo.

Já em 2014, houve novamente um falecimento de uma vítima militar, que durante um estágio de mergulho, segundo o site Jornal Oeste (2014), foi acometido de um mal súbito durante uma instrução de mergulho submerso a aproximadamente seis metros de profundidade. Apesar da competência do militar – mergulhador renomado – não se depreende que o infortúnio esteve presente, e caso a Corporação tivesse uma máscara “*full face*” teria sua sobrevivência garantida.

Destarte, pelos argumentos supraditos, verifica-se a relevância do tema proposto – permitir que aquele que conhece a demanda tenha autonomia no processo de compra, respeitando os dispositivos legais aos quais a administração pública deve obedecer.

## **2 CENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA**

Segundo Ubirajara Costodio (1999)<sup>5</sup>, o termo eficiência foi utilizado na Emenda Constitucional nº 19 de 1998 de forma plena, ou estabelecido como sentido comum, na modificação decorrente do projeto de reforma do aparelho estatal. Observa-se que há uma associação sequenciada de significados “prestabilidade, presteza e economicidade” e não uma dissociação como é

---

<sup>5</sup> O primeiro administrativista que publicou um texto científico a respeito do princípio: A emenda constitucional nº 19/1998 e o princípio da eficiência na administração pública. Publicado na Revista do Tribunal de Contas do Estado do Paraná, nº 129.

implantada em Mato Grosso – pelo menos no que se refere às Instituições de Segurança Pública.

Do exposto até aqui, identifica-se no princípio constitucional da eficiência três ideias: prestabilidade, presteza e economicidade. Prestabilidade, atendimento prestado pela Administração Pública deve ser útil ao cidadão. Presteza porque os agentes públicos devem atender o cidadão com rapidez. Economicidade porquanto a satisfação do cidadão deve ser alcançada do modo menos oneroso possível ao Erário público. Tais características dizem respeito quer aos procedimentos (presteza, economicidade), quer aos resultados (prestabilidade), centrados na relação Administração Pública/cidadão. (COSTODIO FILHO, 1999, p. 73)

Não obstante, Carvalho Simas (*apud*, Meirelles, 2013, p.113), preconiza que “o dever de eficiência corresponde ao dever de boa administração”, sendo este já legitimado pela Reforma Administrativa Federal mediante ao Decreto-Lei 200/67 que submeteu a atividade do executivo ao controle de resultados. Ocorre que a Administração Pública de Mato Grosso desde 2006 tem adotado a centralização administrativa, financeira e de execução orçamentária como ferramenta de gestão, por meio da implantação dos Núcleos de Administração Sistêmica no Poder Executivo Estadual.

A Constituição Federal (CF) de 1988 oferece instrumentos que sustentam a fiscalização sobre a economicidade, a eficácia e a eficiência da administração pública, pois nem sempre os atos de seus agentes obedecem a esses princípios. Com a centralização administrativa, orçamentária e financeira exercida pelos Núcleos Sistêmicos (NS), os comandantes de unidade e principalmente o nível operacional perderam a possibilidade de serem ouvidos por aqueles que demandavam os processos de aquisição de equipamentos e viaturas.

Um exemplo de descentralização e ou desconcentração administrativa vem sendo desenvolvida pelo Estado de Goiás através do Programa Dinheiro Direto nos Quartéis e Delegacias (PDDQD), instituído em caráter suplementar, mediante repasses para manutenção e pequenos investimentos, destinados à cobertura de despesas correntes e de capital, para construção, reforma e ampliação das Unidades (GOIÁS, 2013).

Ao entender o motivo pelo qual os equipamentos adequados não chegam aos quartéis do CBMMT, ou por que as viaturas de resgate (ambulâncias) estão sucateadas, com última aquisição no ano de 2012, ou por

que somente os bombeiros militares da capital do Estado tiveram acesso a um Equipamento de proteção Individual (EPI) imprescindível para o combate aos incêndios, a roupa de aproximação<sup>6</sup>, e os do interior não, interpela-se uma nova interrogação não menos pertinente, por que se demora tanto elaborando uma planilha de necessidades das UBM's, serviço este realizado por cada uma das dezoito unidades operacionais e encaminhadas à Coordenadoria de Logística e Patrimônio do CBMMT que as submeterão a filtros para que posteriormente funcionem como molas propulsoras dos Termos de Referência se os esforços serão estagnados no Núcleo Sistêmico em uma enxurrada de processos demandados *versus* processos executados/finalizados.

## **2.1 Da organização e funcionamento da administração sistêmica da Segurança Pública de Mato Grosso**

A Constituição Federal de 1988 em seu Art. 18 estabelece os quatro entes políticos detentores de autonomia política, administrativa e financeira, que farão à administração pública direta cuja obrigação constitucional é prestar o serviço público diretamente ao seu alvo, a sociedade. Dentro dessa lógica, o Estado recebe diretamente da CF, mediante o Art. 144 o dever de prestar Segurança Pública por meio dos seus órgãos, entre eles o Corpo de Bombeiros.

Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

[...]

V – Polícias militares e corpos de bombeiros militares. (BRASIL, 1988, p.48)

No Estado de Mato Grosso, é função da Secretária de Estado de Segurança Pública (SESP), a direção operacional unificada dos órgãos

---

<sup>6</sup> Feita de material resistente às chamas e retardante. Sua função principal é proteger o bombeiro contra queimaduras e efeitos do calor no organismo, contudo a sua proteção se estende também contra os riscos relacionados a cortes e ferimentos. Manual básico de combate a incêndio - Módulo 3 - Técnicas de combate a incêndio - 2º edição – 2009.

desconcentrados uma vez que estes órgãos possuem vinculação tácita à secretaria, refletida no Art. 76 da Constituição Estadual alterada pela Emenda Constitucional nº 10/95 que preconiza:

Art. 76 A ação policial organiza-se de forma sistêmica e realiza-se sob direção operacional unificada.

Parágrafo único: A direção operacional, exercida pelo Poder Executivo, realiza-se através da Secretaria de Estado de Segurança Pública. (EC n.º 10/95, p. 2, grifo nosso).

Cabe a Lei Complementar nº 14, de 16/01/1992 alvitrar sobre a organização, a competência e as atribuições da Secretaria de Estado de Segurança Pública em seu Art. 40º.

Art. 40 Fica criada a Secretaria de Estado de Segurança Pública. (Nova redação dada ao artigo pela LC 37/95)

§ 1º Compete à Secretaria de Estado de Segurança Pública superintender, coordenar e executar a política estadual de preservação da ordem pública e segurança no Estado, a apuração das infrações penais, no que couber ao Estado; bem como supervisionar os serviços de perícias e identificações, prevenção e combate a incêndios, busca e salvamento; controlar, registrar e fiscalizar o fabrico, comércio, transporte e uso de armas, munições, explosivos, combustíveis e inflamáveis; auxílio e ação complementar às autoridades da justiça e da segurança nacional; exercendo a segurança do trânsito e o controle e fiscalização nas rodovias estaduais. (MATO GROSSO, 1992, p.1)

Ao se comparar o Art. 76 da Constituição Estadual e o Art. 40º da Lei Complementar nº 14/92, fica incontestável e patente que não cabe à Secretaria de Segurança Pública (SESP) a direção administrativa das instituições a ela vinculadas.

A administração financeira dos órgãos vinculados a SESP é exercida pelo Secretário de Segurança Pública por previsão legal no art. 3º da LC 566 de 20 de maio de 2015, que acrescenta um rol de competências a função de Secretário de Estado, entre elas no inciso VI a de ordenador de despesas das instituições subordinadas. Insta enfatizar também, que na Constituição Estadual não há qualquer menção à autonomia administrativa e financeira das Polícias e do Corpo de Bombeiros do Estado de MT, o que em tese permite aos dirigentes máximos de cada órgão vinculado a SESP exercerem com autonomia a gerência financeira de sua Instituição, diferente do que ocorre com a existência dos Núcleos.

## 2.2 Do Núcleo Sistêmico de Segurança

Os Núcleos Sistêmicos foram implantados por meio da Lei Complementar nº 264/2006/MT, que em seu Art. 2º estabelecia que as atividades sistêmicas, de controle interno e de apoio no âmbito do Poder Executivo Estadual seriam realizadas pelos Núcleos.

Art. 2º. Serão agrupadas em núcleos todas as atividades sistêmicas, atividades de controle interno e atividades de apoio no âmbito do Poder Executivo Estadual.

[...]

§ 2º Compreendem os núcleos de administração sistêmica as atividades de pessoal, patrimônio, aquisições, planejamento, orçamento, informações, informática, desenvolvimento organizacional, administração financeira, contábil e controle interno, além de outras atividades de suporte e apoio comuns aos órgãos da Administração que, a critério do Poder Executivo, necessitem de gestão centralizada. (MATO GROSSO, 2006, p.4)

Já o Art. 5º da lei em referência criou 13 (treze) Núcleos de Administração Sistêmica, com objetivo a execução das atividades sistêmicas do poder executivo, e em seu inciso VII, lá estava o “Núcleo de Segurança” contendo quatro instituições, e para o desalento dos Comandantes de unidade do CBMMT, na alínea “d” figurava como órgão integrante o CBMMT. A partir de então, se estabelecia como justificativa para as mazelas da instituição o fato de nosso comandante geral não ser o ordenador de despesas, não ter autonomia para colher a execução dos processos demandados, estes, contrariando os ritos administrativos podem levar mais de 300 (trezentos) dias para sua execução.

Art. 5º Ficam criados 13 (treze) Núcleos de Administração Sistêmica, com a finalidade de executar todas as atividades sistêmicas no âmbito do Poder Executivo:

[...]

VII - Núcleo Segurança: formado pelo agrupamento das atividades sistêmicas dos seguintes órgãos:

- a) Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública;
- b) Polícia Judiciária Civil;
- c) Polícia Militar;
- d) Corpo de Bombeiros Militar. (MATO GROSSO, 2006, p. 8)

“A centralização e a descentralização referem-se ao nível hierárquico no qual as decisões devem ser tomadas” (CHIAVENATO, 2014, p. 164), são processadas em Mato Grosso, em escala crescente, a convergência de dois

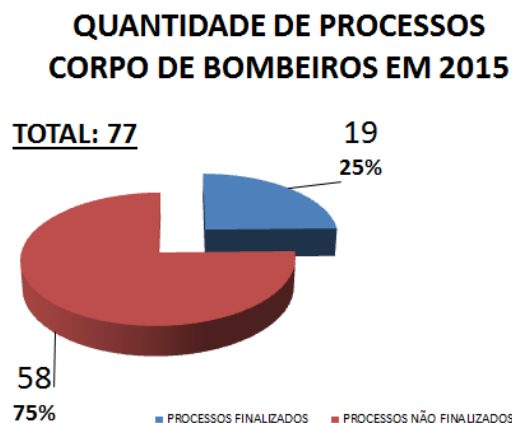
tipos de centralização: a concentração de poderes em mãos do governo central em prejuízo da governança local e, em nível executivo, a concentração de poderes em mãos do Núcleo Sistêmico. (BELTRÃO, 2002)

### 2.3 Os efeitos do cerceamento da autonomia financeira das Instituições de Segurança Pública

A centralização realizada pelo Governo do Estado em 2006 deveria ter produzido eficiência nos processos, celeridade nos trâmites e equipamentos com qualidade na ponta, esta seria a principal finalidade, ou mesmo razão de ser do núcleo sistêmico - fazer chegar à ponta os produtos necessários, adquiridos com recursos bem aplicados, uma vez que as compras seriam feitas por servidores com maior especialização, o que refletiria em maior ergonomia nas etapas.

Chiavenato (2014, p. 157) alvitra que “cada organização deve ser considerada sob o ponto de vista de eficácia e de eficiência, simultaneamente. Eficácia é uma medida do alcance de resultados, enquanto a eficiência é uma medida da utilização dos recursos nesse processo”. Não há em se falar em simultaneidade entre esses dois princípios, por parte do núcleo sistêmico de segurança pública, quando se avalia a quantidade de processos de aquisição demandados pelo CBMMT em um comparativo aos processos finalizados no ano de 2015 e 2016, conforme se observa nos gráficos apresentados em relatório final na câmara temática para autonomia das instituições.

Gráfico 1: Quantidade de Processos demandados em 2015 pelo CBMMT



**Fonte:** Relatório da Câmara Temática - Comissões Temporárias designada pelo ato nº 041/16 da mesa diretora da Assembleia Legislativa de MT.

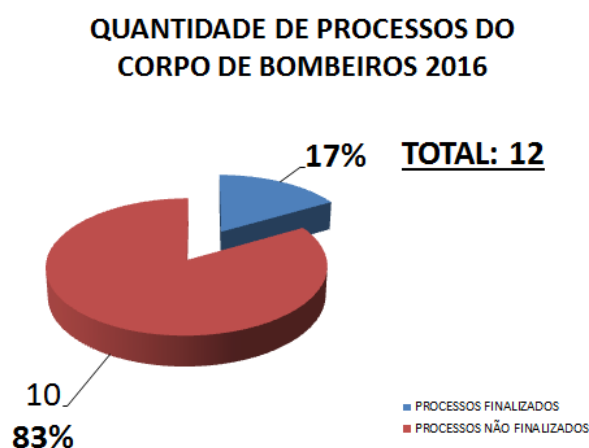
Da análise do gráfico observa-se que de um total de 77 (setenta e sete) processos demandados pelo CBMMT no exercício de 2015, apenas 19 (dezenove) foram finalizados no respectivo exercício financeiro, o que equivale a 24% (vinte e quatro por cento) – menos de 1/4 (um quarto) dos processos demandados foram finalizados em 2015.

Em complemento, e não menos indispensável, o relatório final da câmara temática: Comissões Temporárias (CT), designada pelo ato nº 041/16 da Mesa Diretora da Assembleia Legislativa (MDAL) de MT/2017 em sua página 06 (seis), registra “os processos não finalizados no exercício de 2015, são materiais e equipamentos necessários, que já sofreram cortes na disponibilização do teto orçamentário no exercício anterior (p.2)”, ratificando mais uma vez que a administração financeira exercida pelo núcleo e a necessidade de investimento nas instituições não apresentam qualquer sintonia entre os objetivos e metas de cada unidade, perpetuando assim, a utilização seletiva de recursos demandados e não finalizados.

Há de se ponderar que essa seleção de recursos não é feita por aqueles agentes que conhecem a rotina operacional e administrativa de suas corporações e que tal seleção irá refletir diretamente na prestação de serviços à população, elo mais fraco de um sistema burocrático dissociado da tomada de decisão por quem deveria ter autonomia de fazê-lo, os comandantes gerais de cada Instituição.

Tal situação repete-se novamente em 2016, conforme gráfico demonstrativo da quantidade de processos demandados pelo CBMMT.

Gráfico 2: Quantidade de Processos demandados em 2016 pelo CBMMT



**Fonte:** Relatório da Câmara Temática: Comissões Temporárias designadas pelo ato nº 041/16 da mesa diretora da Assembleia Legislativa de MT.

Em 2016 os processos não finalizados superaram os 80% (oitenta por cento), impactando diretamente na instituição. Se não fosse constitucional a função do CBMMT entender-se-ia o descaso com o serviço emergencial, relegado a uma possibilidade de ser executado quando do interesse do núcleo assim o determinasse.

Quando se analisa os 83% (oitenta e três por cento) de processos não finalizados - protocolados pelo CBMMT, teve um dispêndio de recurso humano por meio do emprego dos bombeiros militares que trabalham na Coordenadoria de Logística e Patrimônio da Corporação (CLPC), horas e horas de dedicação, dinheiro público desperdiçado. Destarte, conclui-se que o rito e os objetivos não foram alcançados.

Numa relação de oposição entre eficácia e eficiência consoante Chiavenato (2014), o CBMMT não conseguiu atender às suas demandas, quartéis não receberão equipamentos, insumos e viaturas, por sua vez a população que precisa do serviço emergencial receberá um serviço que “na hora sai”, fruto do improvisado e da utilização dos meios de fortuna.

Em termos econômicos, a eficácia de uma empresa refere-se à sua capacidade de satisfazer uma necessidade da sociedade por meio do suprimento de seus produtos (bens ou serviços), enquanto a eficiência é uma relação técnica entre entradas e saídas. Nesses termos, a eficiência é uma relação entre custos e benefícios, ou seja, uma relação entre os recursos aplicados e o produto final obtido: é a razão entre o esforço e o resultado, entre a despesa e a receita, entre o custo e o benefício resultante (CHIAVENATO, 2014, p. 157, grifo nosso).

O modelo de gestão financeira implantado na segurança pública, centralizado, com soluções uniformes e padronizado, não condiz com os anseios das instituições que a compõem. Contemplados no Art. 144 da Carta Magna, nem por isso são iguais, são distintas em sua natureza, cada uma possui uma atividade específica, a gestão financeira descentralizada é a que mais se adequa às particularidades de cada Corporação.

Some-se a isso a desconfiança quanto à capacidade dos administradores de cada órgão da segurança, subjacente à manutenção do único núcleo, o núcleo da segurança, que embora já não exista legalmente constituído, pois a Lei nº 506 de 2013 extinguiu os núcleos sistêmicos, sem

exceção, mantém-se concentrada a execução das atividades meio e de apoio das instituições de Segurança Pública (SP) a despeito da tão sonhada independência, a autonomia orçamentária que os demais órgãos do governo estadual já conquistaram.

Ao encontro desses anseios de se descentralizar a gestão financeira dos órgãos da Segurança no Estado de Mato Grosso, Marinela (2016) afirma que:

Para proteger o interesse público, buscando-se maior eficiência e especialização no exercício da função pública, o Estado poderá transferir a responsabilidade pelo exercício de atividades administrativas que lhe são pertinentes a pessoas jurídicas auxiliares por ele criadas com esse fim ou para particulares. (MARINELA, 2016, p.134)

Por fim, se há um objetivo de se estabelecer uma SP para a população, que sigam os conceitos de Chiavenato (2014, p. 165) ao afirmar que “a descentralização faz com que as decisões sejam pulverizadas nos níveis mais baixos da organização”, possibilitando que os comandantes de unidade deixem a “posição de pedintes ou, na melhor das hipóteses, de despachantes de alta categoria” (BELTRÃO, 2002, p. 21).

### **3 DO PROGRAMA DINHEIRO DIRETO NOS QUARTÉIS E DELEGACIAS**

Um modelo de descentralização da administração financeira que vem sendo instituído é o Programa Dinheiro Direto nos Quartéis e Delegacias (PDDQD) implantado no Estado de Goiás no final do ano de 2013. O objetivo do programa é reduzir a burocracia para aplicação dos recursos, que uma vez destinados serão administrados diretamente pelos gestores de cada unidade.

A Lei nº 18.303 de 30/12/2013 instituiu o PDDQD no âmbito da SP em caráter suplementar, não eximindo o Estado das demais obrigações – um adicional à particularidade de cada unidade mediante repasses – imputando ao gestor para acesso a verba o preenchimento de uma série de requisitos. Não se trata de uma “brecha” ou mera ferramenta para burlar o sistema de aquisições, ao contrário, a obediência aos dispositivos legais de licitação são procedimentos necessários e limitadores ao uso da verba.

Art. 1º Fica instituído, no âmbito da Secretaria da Segurança Pública - SSP, o Programa Estadual Dinheiro Direto nos Quartéis e nas Delegacias – PDDQD – com o objetivo de prestar assistência financeira, em caráter suplementar, às Delegacias de Polícia Civil, Unidades da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros Militar e Unidades da Polícia Técnico-Científica, bem como às respectivas regionais, mediante repasses:

I – Para manutenção e pequenos investimentos;

II – Destinados à cobertura de despesas correntes e de capital;

III – para construção, reforma e ampliação das Unidades;

IV – Às academias, visando ao desenvolvimento de projetos de ensino e pesquisa. Parágrafo único. A assistência financeira a ser concedida será definida com base na densidade demográfica da respectiva área de abrangência e no número de servidores de cada Unidade beneficiária. (GOIÁS, 2013, p.2)

Outro ponto qualitativo a se observar no PDDQD implantado em Goiás é o fato de não haver intermediários na transferência do recurso que é repassado diretamente às Unidades Executoras sem necessidade de convênio, ajuste, acordo ou contrato, mediante depósito em conta corrente específica (GOIÁS, 2014).

Cabe ressaltar que de qualquer forma, o PDDQD depende de gestão da SSP para que seja avaliado e de fato destinado para a unidade Bombeiro Militar específica. De acordo com Goiás (2014) o PDDQD consiste na destinação pela SSP de recursos financeiros às Unidades Beneficiárias, por meio das Unidades Executoras Próprias (UEX), com o propósito de contribuir para o provimento das “necessidades prioritárias”, que concorram para a garantia de seu funcionamento e para a promoção de melhorias em sua infraestrutura física e operacional, bem como incentivar a autogestão.

Verifica-se que na lei em questão os comandantes das unidades são tratados como gestores, são eles que irão administrar o recurso de acordo com suas demandas, cabendo a eles a responsabilidade de prestar contas inclusive responder pelos atos praticados na esfera civil, administrativa e penal.

O Governador Marconi Perillo foi um de seus maiores entusiastas, e durante uma solenidade de entrega de quinhentas novas viaturas afirmou que “as cenas patéticas de bravos policiais que eram obrigados a empurrar viaturas sem combustível ou em estado precário, sem equipamentos de proteção e sem armamento adequado, ficaram para trás” (p.2), graças à descentralização promovida pelo programa que pode ser confirmado mediante o conceito do PDDQD previsto no Art.1 do decreto nº 8.082, de 30/012014:

Art.1º O Programa Dinheiro Direto nos Quartéis e nas Delegacias (PDDQD) consiste na destinação, pela Secretaria de Segurança Pública, de recursos financeiros às Unidades Beneficiárias, através das Unidades Executoras Próprias (UEX), com o propósito de contribuir para o provimento das necessidades prioritárias, que concorram para a garantia de seu funcionamento e para a promoção de melhorias em sua infraestrutura física e operacional, bem como incentivar a autogestão e o exercício da cidadania, com a participação da comunidade no controle social. (GOIÁS, 2014, p.4)

Para comprovar a sua eficácia e eficiência, recorreremos a Brandão (2015, p.49) em sua conclusão sobre os impasses e os benefícios do Programa Dinheiro Direto no Quartéis e Delegacias - PDDQD nas unidades policiais de Goiás:

Observou-se que uma das particularidades do programa é a real descentralização dos recursos, possibilitando o recebimento rápido pelas Unidades Executoras. Entretanto, a inexperiência administrativa do Gestor da Unidade Executora no tocante à execução da verba e procedimentos licitatórios, prejudica o trâmite do processo, e retarda o andamento e recebimento do recurso. Além do que, o temor, ainda existente, por parte dos Presidentes das UEX's em terem a vinculação dos seus CPF's às Unidades criadas, impede que várias OPM's participem do PDDQD.

A falta de experiência administrativa de quem irá gerir o recurso tendo em vista a execução da verba, por meio de procedimentos licitatórios, que com certeza, pelo tempo que demanda, pode prejudicar o processo, e realmente retardar o andamento e recebimento do recurso. É importante levar em conta que a simples descentralização, não seja a real solução, é, em parte, se não houver uma preparação, um conhecimento e a facilidade do Comandante em gerir os recursos, não será algo passível de sucesso. Prova disso é a de alguns processos do PDDQD acabaram não sendo conclusos - houve essa dificuldade de gestão por parte de quem era responsável.

#### **4 DA VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DO PDDQD EM MT**

Para mensuração da efetividade do PDDQD serão avaliados os quesitos técnicos, econômicos, políticos e a legalidade do programa.

##### **4.1 Viabilidade Legal e Técnica**

Segundo o Manual Técnico Orçamentário (2017, p.5) “unidades orçamentárias (UOs) são as estruturas administrativas responsáveis pelos recursos financeiros (dotações) e pela realização das ações”, em MT essa atribuição deixou de ser dos Comandantes e Diretores das unidades de segurança com o advento da criação do Fundo Estadual de Segurança Pública (FESP) instituído pela Lei Complementar nº 296, de 28/12/2007, passando tal competência para a SESP. Em 2011 entrou em vigor a Lei complementar nº 456 de 21 de dezembro que atribui ao FESP uma natureza especial, contábil e orçamentária, com autonomia financeira com atribuição de unidade gestora dentro da UO – SESP.

**Art. 1º** O Fundo Estadual de Segurança Pública - FESP tem natureza especial, contábil e orçamentária, com autonomia administrativa e financeira, [...] no âmbito da Secretaria de Estado de Segurança Pública – SESP [...]

**§ 1º** O Fundo Estadual de Segurança Pública - FESP, passa a ser Unidade Gestora dentro das Unidades Orçamentárias da Secretaria de Estado de Segurança Pública – SESP [...]. (MATO GROSSO, 2011, grifo nosso, p.1)

Observa-se que para a implantação do PDDQD no âmbito da SESP em atendimento às necessidades das instituições que a integram, necessário se faz a promulgação de uma lei autorizando a transferência de recursos financeiros, automaticamente, pela Secretaria de Segurança Pública, via Fundo Estadual de Segurança Pública diretamente às Unidades Executoras Próprias (UEX), objetivando a execução descentralizada do PDDQD, sem necessidade de convênio, ajuste, acordo ou contrato, mediante depósito em conta corrente específica, atendidas as prescrições legais e facultado ao Governador do Estado fixar limite global para sua efetivação, anualmente.

## **4.2 Viabilidade Econômica**

A análise da viabilidade econômica baseia-se em despesas disciplinadas pela Lei nº 4.320/64 referente aos adiantamentos concedidos pela SESP. Serão utilizados dados do relatório de Auditoria da Gestão disponível no Portal Transparência do Tribunal de Contas do Estado de MT. Segundo Mato Grosso (2014, p.4) no exercício financeiro de 2014 “foram concedidos pela SESP/MT adiantamentos a servidores da Secretaria e das demais unidades

desconcentradas, no montante R\$ 1.051.565,06”, em 2015 foram 225 processos de concessão de adiantamentos no valor de R\$ 724.810,39 e em 2016 foram consolidados adiantamentos que perfazem a soma de R\$ 795.403,63.

O contrato de prestação de serviços de administração, gerenciamento e controle de manutenção preventiva e corretiva de veículos nº 005/2017/SESP, possui um valor global de R\$ 3.775.945,00 para atender os órgãos desconcentrados da SESP.

A média de adiantamentos concedidos pela SESP nos anos de 2014, 2015 e 2016 contabilizam o valor de R\$ 857.259,69 que somados ao valor global do contrato de manutenção alcança-se a soma de R\$ 4.633.204,69 em moeda com lastro já disponibilizadas às unidades. Conclui-se, portanto, que a implantação do PDDQD é viável a medida que os recursos para custeio de despesas de pequena monta e emergenciais já configuram no rol de empenhos da SESP que acrescidos aos contratos de prestação de serviço atendem às unidades. Enfatiza-se que o PDDQD é um recurso suplementar que não desobriga o Estado aos repasses orçamentários e financeiros previstos em lei.

### **4.3 Viabilidade Política**

No sistema administrativo financeiro vigente os diretores e comandantes gerais das unidades desconcentradas da SESP não possuem qualquer responsabilidade quanto à destinação dos recursos, uma vez que a função de ordenador de despesas cabe ao Secretário de Segurança Pública. Com a descentralização o secretário terá maior autonomia em relação as políticas de segurança pública, planos e concepções implementados com maior celeridade e de acordo com as mudanças sociais, minimizando o tempo de reação a esses novos enfrentamentos.

Infere-se que haverá múltiplos ganhos, tanto para o Secretário que obterá melhor resolutividade das unidades, redução dos custos administrativos, redução dos apontamentos do TCE-MT, quanto para as instituições que executarão os recursos conforme suas necessidades.

## 5 METODOLOGIA

A concepção metodológica que norteou o desenvolvimento da pesquisa levou em consideração a importância das particularidades de cada Unidade Bombeiro Militar do Estado de Mato Grosso. Considerou-se imprescindível para a realização do estudo a participação dos comandantes de companhia, comandantes de batalhão e dos comandantes regionais, incluindo os comandantes anteriores das respectivas unidades do Estado.

Nossa investigação será amparada na abordagem quali-quantitativa com aplicação de um questionário semiestruturado produzido na plataforma “*Survey Monkey*” e utilizado entre os dias 07 e 18 de novembro do corrente ano, sendo distribuído de maneira eletrônica por meio de aplicativos e e-mails a uma população de 50 (cinquenta) oficiais comandantes. Obteve-se uma devolutiva de 49 respostas, o que corresponde a 98% da população de oficiais que responderam o questionário.

Assim, assumimos a perspectiva de Rey (1998, p. 42), na qual “a investigação qualitativa substitui a resposta pela construção, a verificação pela elaboração e a neutralidade pela participação”. Destarte, remetemos as ideias do autor supracitado quando discutem a pesquisa qualitativa e argumentam:

O investigador entra no campo com o que lhe interessa investigar, no qual não supõe o encerramento no desenho metodológico – somente aquelas informações diretamente relacionadas com o problema explícito a priori no projeto – a investigação implica a emergência do novo nas ideias do investigador, processo em que o marco teórico e a realidade se integram e se contradizem de formas diversas no curso da produção teórica (p.42).

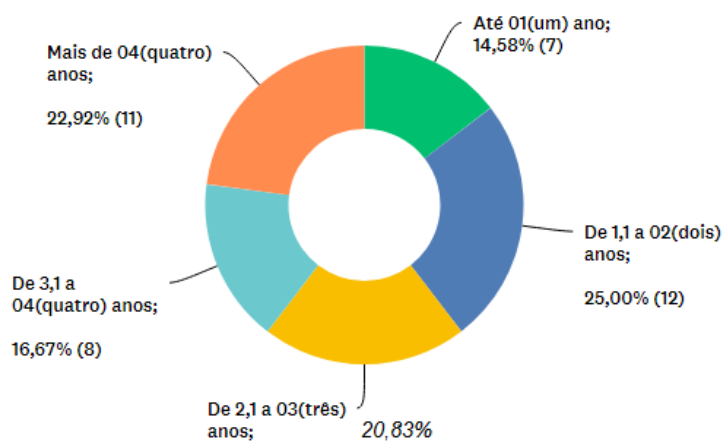
Ainda, como estratégia de pesquisa, utilizou-se como instrumento para a coleta de dados: seleção e leitura de bibliografia relacionada ao objeto de estudo; levantamento, organização e análise de documentos oficiais relativos à criação e regulamentação do programa PDDQD na esfera Estadual, quanto à implantação em Goiás.

## 6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Preliminarmente estabeleceu-se como hipótese que a descentralização dos recursos financeiros otimizaria o serviço e o atendimento as necessidades básicas de cada quartel. Para tanto, buscou-se esta constatação através da representação e participação efetiva nas respostas ao questionário de todas as UBM's do CBMMT.

Os questionários foram aplicados com perguntas identificadas pela letra 'P' e o número correspondente. A positivação da hipótese foi demonstrada por meio da P1 – “Qual dessas unidades V. S<sup>a</sup>. exerceu ou exerce a função de Comandante obtendo-se 100% de representação das UBM's. A P2 buscou caracterizar esses comandantes interrogando-os sobre quanto tempo cada militar esteve ou estava exercendo a função de Comandante de UBM.

Gráfico 3: Por quanto tempo V. S<sup>a</sup>. esteve ou está exercendo a função de Comandante de UBM:



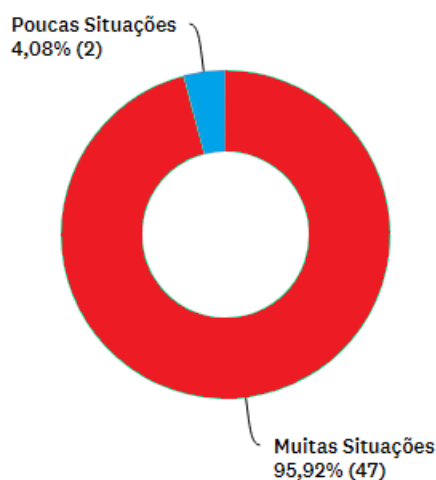
Fonte: Autora 2017

Verifica-se que dos quarenta e nove comandantes 25% estão ou estiveram na função de comandantes por até 2 anos, 20,83% até três anos e 22,92% mais de quatro anos. Observa-se que 68,75% dos oficiais Comandantes estiveram ou estão na função por dois anos ou mais, demonstrando sua capacidade técnica em gerir uma unidade operacional, podendo-se afirmar que não se trata de leigos em administração pública ou meros conhecedores dos problemas diários de um quartel de bombeiros.

Destarte, a P3 tratou de verificar a confirmação de umas das hipóteses do presente trabalho, questionar sobre a necessidade de um programa ou fundo de suprimento, ou ainda um cartão de pagamento, colocado à disposição, a fim de dar condições a sua unidade para realizar despesas que, por sua natureza ou urgência, não possam esperar o processamento normal, ou a liberação, por exemplo, de um adiantamento seja de consumo ou serviço, obtendo-se 85,71% de afirmativas quanto a ser necessário e imprescindível a disponibilização de tal recurso.

A P4 mensurou o quanto a falta de recursos financeiros de pronto emprego para manutenção e custeio das unidades eram entraves à gestão dos comandantes, que em unanimidade, ou seja, 100% dos respondentes confirmaram tal assertiva. Assim sendo, a P5 buscou verificar a existência de situações que por falta de recurso financeiro disponível não são resolvidas, causando prejuízos e consequentes dificuldades administrativas e operacionais, conforme gráfico abaixo:

Gráfico 4: Existem em sua UBM situações que por falta de recurso financeiro disponível não são resolvidas, causando prejuízos e consequentes dificuldades administrativas e operacionais:



Fonte: Autora 2017

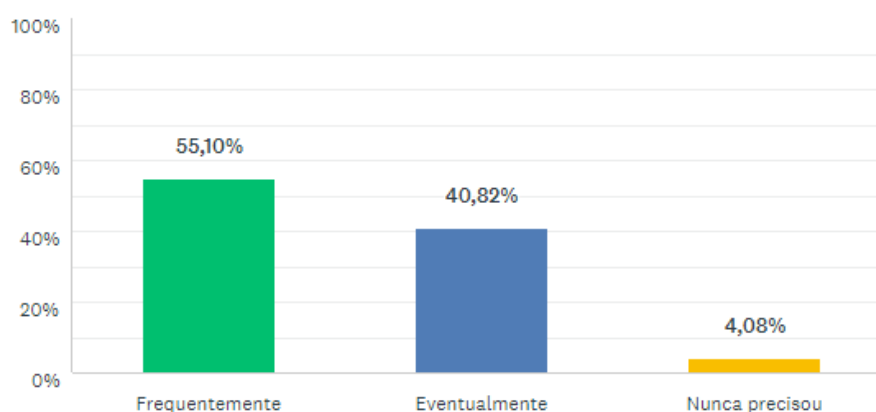
Observa-se que nas UBM's existem situações que em virtude da ausência de recursos financeiros acabam acarretando diversos prejuízos para a Instituição e por consequência ao cidadão mato-grossense. Situações que se materializam nas demandas reprimidas, nos atendimentos não realizados, nas

viaturas paradas por falta de manutenção, nos equipamentos sucateados e no cidadão não atendido que terá que buscar por socorro por si só, pois a ambulância não irá até ele.

Em algumas ocasiões a cidade de Alta Floresta ficou desguarnecida do atendimento pré-hospitalar, devido à necessidade de manutenção da viatura de resgate, por muitas dessas ocasiões o reparo era simples, porém o entrave administrativo e muitas vezes a falta de um contrato de manutenção vigente fez com que a população fosse prejudicada. Por outras ocasiões, a manutenção do tanque de mergulho da companhia sempre era um desafio para o comandante, necessitávamos frequentemente de materiais para manter o tanque em condições de treinamento, já houve necessidade de pedir doações e também de arcar com as despesas da compra dos produtos, considerando que as solicitações de adiantamento não foram autorizadas para este fim. (Questionário, informação escrita, 2017)<sup>7</sup>

A P6 verificou se houve a utilização de recursos próprios para custear pequenos reparos nas dependências dos quartéis.

Gráfico 5: Em algum momento durante o seu comandamento, Vs<sup>a</sup> precisou utilizar-se de recursos próprios para custear pequenos reparos, despesas com instalações elétricas, hidráulica, estrutural relativas a manutenção das dependências de seu quartel:



Fonte: Autora 2017

E contrariando ao princípio da entidade<sup>8</sup> da ciência contábil 95,92% dos comandantes acabam por custear as despesas para que não haja suspensão

<sup>7</sup> Questionário concedido pelo sujeito A – público alvo. [nov. 2017]. TO. 1 arquivo. O questionário na íntegra encontra-se com a pesquisadora.

<sup>8</sup> Princípio da entidade reconhece o Patrimônio como objeto da Contabilidade e afirma a autonomia patrimonial, a necessidade da diferenciação de um Patrimônio particular no universo dos patrimônios existentes.

nas atividades fundamentais de uma unidade com o propósito maior de salvar vidas.

Corroborando com essa assertiva, a P7 constatou que 97,96% dos comandantes em algum momento, necessitando de algum reparo de uma viatura ou item para o bom funcionamento de seu quartel precisou pedir favor a outro órgão ou a uma empresa, ou ainda o órgão ou a empresa vendo a necessidade da unidade tenha realizado a doação ou o reparo da viatura.

São inúmeras as situações em que a falta de recurso próprio tem acarretado danos severo ao serviço fim e até mesmo a qualidade de vida dos bombeiros militares. Podemos citar desde problemas de manutenção de viatura (pequenos reparos como a manutenção de pneus), manutenção de ar condicionado (no interior não há nenhum tipo de contrato - quando estraga é necessário pedir favor ou utilizar de "vaquinha"); ausência de materiais de limpeza e desinfecção (devido a capital ter contrato de limpeza, nunca mais foi adquirido material de limpeza para as unidades do interior - sendo assim a limpeza e desinfecção de material é realizada apenas com água e sabão feito pelos militares com gordura e soda cáustica), manutenção de material moto mecanizado (muitas vezes devido à falta de pequenos reparos em compressores de ar é necessário enviar os cilindros de epr e mergulho para outras unidades). São inúmeros os problemas a serem relatados. (Questionário, informação escrita, 2017)<sup>9</sup>

Insta salientar que de acordo com a P8 75,51% dos comandantes geriram unidades sem nenhum tipo de fundo ou contribuição Municipal para fins de custeio, reequipamento, ou manutenção a exemplo do FUNREBOM<sup>10</sup>.

As descrições oportunizadas pela P9 descreveram situações ocorridas em que houve prejuízo real ao erário, a vítimas, ou ainda acidente ou demora, devido à falta de viatura, equipamento ou manutenção deficiente, que poderia ter sido evitada se houvesse o recurso necessário – sendo descritas pelas próprias palavras daqueles que vivenciam as mazelas de uma centralização burocrática e que impõem à população a penalização de perdas de vidas.

Viatura em funcionamento precário não permitiu atender ocorrência de **incêndio em residência em tempo e uma criança veio a óbito.** Falta de viatura provocou o não atendimento de ocorrência de incêndio em silo em tempo hábil e provocou prejuízos financeiros bem acima do que deveria. Falta de manutenção em motor de popa de embarcação obrigou o comandante a pedir apoio de particulares para atender a ocorrências de vítimas de afogamento, demorando na

<sup>9</sup> Questionário concedido pelo sujeito B – público alvo. [nov. 2017]. TO. 1 arquivo. O questionário na íntegra encontra-se com a pesquisadora.

<sup>10</sup> FUNREBOM – Fundo Municipal de reequipamento do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Mato Grosso.

entrega do corpo aos familiares em dois dias. Falta de manutenção obrigou o comandante a submeter seus militares a se repousarem em local insalubre. (Questionário, informação escrita, 2017)<sup>11</sup>

Mediante a utilização dos questionários observou-se que os oficiais acreditam que as UBM's devam ser dirigidas ou comandadas por militares criativos e arrojados com autonomia suficiente para reagir prontamente às necessidades impostas pela atual conjuntura.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Buscou-se nas teorias de administração geral o embasamento teórico para sustentar a tese de que há um clamor pela descentralização financeira. Fato comprovado a partir da utilização do questionário e da coleta de dados dele proveniente.

A estrutura centralizada da administração financeira exercida pela SESP carece de uma reengenharia em sua estrutura organizacional, não havendo espaço para melhoria dos processos existentes e sim a substituição por um processo inteiramente novo, devolvendo às Instituições a capacidade orçamentária e a ordenança de despesas, permitindo melhorias do desempenho de custos da secretaria, qualidade dos serviços prestados e atendimento eficiente as demandas de cada instituição.

Para isso o PDDQD deve ser compreendido como uma ferramenta que gerará economia em virtude de se trabalhar com cada unidade de acordo com a sua especificidade, no atendimento as realidades distintas e que não haverá impacto ao orçamento do Estado. O que se propõem é uma efetivação em sua aplicação, uma vez que o recurso já é disponibilizado as unidades, sendo o PDDQD possível de implantação mediante a promulgação de uma lei complementar.

---

<sup>11</sup> Questionário concedido pelo sujeito C – público alvo. [nov. 2017]. TO. 1 arquivo. O questionário na integra encontra-se com a pesquisadora.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BELTRÃO, H. **Descentralização e liberdade**. 3. Ed.- Brasília: Editora Universidade de Brasília/Instituto Hélio Beltrão, 2002.

BRANDÃO, P. **Os Impasses e os Benefícios do Programa Dinheiro Direto nos Quartéis e Delegacias – PDDQD nas unidades policiais**. REBESP, Goiânia, v.8, n.1, p.42 - 50, 2015. Disponível em: <<http://revista.ssp.go.gov.br/index.php?journal=rebsp&page=article&op=view&path%5B%5D=216>>. Acesso em: 23 out. 2017.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Constituição da República Federativa do Brasil – Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2016.

BRASIL. **Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964**. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L4320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4320.htm)>. Acesso em: 19 nov. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9ª.ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

COSTODIO FILHO, U. **A emenda constitucional nº 19/1998 e o princípio da eficiência na administração pública**. Revista do tribunal de contas do Estado do Paraná, nº 129. 1999.

GOIÁS. **Decreto nº 8.082**, de 30 de janeiro de 2014. Regulamenta a Lei nº 18.303, de 30 de dezembro de 2013, para disciplinar os critérios de repasse e execução do Programa Dinheiro Direto nos Quartéis e nas Delegacias (PDDQD). Diário Oficial, Goiânia, GO, 05 fev. 2014. Disponível em: <<http://www.ssp.go.gov.br/wp-content/uploads/2014/03/decreto-8-082-pddqd.pdf>>. Acesso em 23 out. 2017.

GOIÁS. **Lei nº 18.303**, de 30 de dezembro de 2013. Institui o Programa Dinheiro Direto nos Quartéis e nas Delegacias - PDDQD, no âmbito da Secretaria de Segurança Pública, e dá outras providências. Diário Oficial, Goiânia, GO, 31 dez. 2013. Disponível em: <<http://www.ssp.go.gov.br/wp-content/uploads/2014/03/lei-no-18-303.pdf>>. Acesso em 23 out. 2017.

HOOD, Robin. **Direção de Ridley Scott**. Produção de Charles Schlissel. EUA / Inglaterra, 2010, 140 min. Color. DVD.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projetos e relatório publicações e trabalhos científicos**. São Paulo: Atlas, 2001.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em Educação: abordagens Qualitativas**. 2. ed. Rio de Janeiro: E.P.U., 2014.

MARINELA, F. **Direito administrativo**. 10ª ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MARQUES, Wagner Luiz. **Controladoria Contábil: o caminho para o empreendedor de sucesso**. 1ª ed. Fundação Biblioteca Nacional, 1994.

MATO GROSSO. **Contas anuais de gestão estadual referente ao exercício de 2014**. Tribunal de Contas do Estado de MT. Disponível em: <Y:\CONTAS 2014 - 4º SECEX\ESTADO\SESP\30228-2014\_CA SESP.dt> Acesso em 19 nov 2017.

MATO GROSSO. **Contas anuais de gestão estadual referente ao exercício de 2015**. Tribunal de Contas do Estado de MT. Disponível em: <<https://www.tce.mt.gov.br/protocolo/detalhe/num/27448/ano/2015>>. Acesso em 19 nov 2017.

MATO GROSSO. **Lei Complementar nº 264**, de 28 de dezembro de 2006. Autor: Poder Executivo. Dispõe sobre a organização e funcionamento da administração sistêmica no âmbito do Poder Executivo Estadual e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.gestao.mt.gov.br/images/files/LC\\_N\\_2642006\\_\\_ADMINISTRACAO\\_SISTEMICA\\_CONSOLIDADA.pdf](http://www.gestao.mt.gov.br/images/files/LC_N_2642006__ADMINISTRACAO_SISTEMICA_CONSOLIDADA.pdf)>. Acesso em 21 out. 2017.

MATO GROSSO. **Lei complementar nº 456**, de 21 de dezembro de 2011. Autor: Poder Executivo. Consolidada até a LC 571/2015. Dispõe sobre o Fundo Estadual de Segurança Pública - FESP e dá outras providências. Disponível em: <<http://app1.sefaz.mt.gov.br/Sistema/legislacao/LeiCompEstadual.nsf/250a>>

3b130089c1cc042572ed0051d0a1/9164618d7da5d6308425796e0040d5a4?OpenDocument> Acesso em: Acesso em 19 nov. 2017.

MATO GROSSO. **Lei complementar nº 566**, de 20 de maio de 2015. Autor: Poder Executivo. Consolidada até a L.C. 591/2017. Dispõe sobre a organização administrativa do Poder Executivo Estadual e dá outras providências. Disponível em: <<http://app1.sefaz.mt.gov.br/0425762E005567C5/9733A1D3F5BB1AB384256710004D4754/6E38EB02A381283584257E4C0043B2A0>> Acesso em 19 nov. 2017.

MATO GROSSO. **Manual Técnico de Elaboração da Lei Orçamentária 2017**. Secretaria de Estado de Planejamento Secretaria Adjunta de Orçamento Superintendência de Orçamento - Cuiabá – 2016. Disponível em: <<http://www.seplan.mt.gov.br/documents/363424/3008377/Manual+T%C3%A9cnico+de+Or%C3%A7amento+-+2017.pdf/5dd716e1-f6b9-498c-a34f-46fb3ce89996>> Acesso em 19 nov. 2017.

MATO GROSSO. **Relatório da Câmara Temática**: comissões temporárias designada pelo ato nº041/16 da mesa diretora da Assembleia Legislativa de MT.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 40ª ed. São Paulo: Malheiros Editores, 013.

PARANÁ. **Revista do Tribunal de Contas do Estado**, nº 129, jan/mar, 1999. Disponível em: <<https://www1.tce.pr.gov.br/conteudo/edicoes-de-1999-revista-do-tce-pr/278255/area/10>>. Acesso em 01 nov 2017.

## APÊNDICE

### 1. QUESTIONÁRIO

Este questionário faz parte da Construção do Artigo Científico intitulado: A viabilidade da implantação do Programa Dinheiro Direto nos Quartéis e Delegacias: um caminho para a autonomia da gestão financeira nos Quartéis do CBMMT. Sendo este, um pré-requisito para a conclusão do Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública – CEGESP/2017 em parceria com a Universidade Estadual de Goiás, desenvolvido pela CAP QOBM BM Poliana.

O artigo em pauta visa demonstrar que a descentralização dos recursos financeiros otimizará o serviço e o atendimento às necessidades básicas de cada quartel. Considerando a função de Comandante de Unidade Bombeiro Militar (UBM), responda as questões abaixo:

- 1) Qual dessas unidades Vs<sup>a</sup>. exerceu ou exerce a função de Comandante: (pode assinalar mais de uma opção)

<input type="checkbox"/> CRBM-I	<input type="checkbox"/> 1ºBBM	<input type="checkbox"/> 4ªCIBM	<input type="checkbox"/> 11ªCIBM
<input type="checkbox"/> CRBM-II	<input type="checkbox"/> 2ºBBM	<input type="checkbox"/> 5ªCIBM	<input type="checkbox"/> 12ªCIBM
<input type="checkbox"/> CRBM-III	<input type="checkbox"/> 3ºBBM	<input type="checkbox"/> 6ªCIBM	<input type="checkbox"/> 13ªCIBM
<input type="checkbox"/> CRBM-IV	<input type="checkbox"/> 4ºBBM	<input type="checkbox"/> 7ªCIBM	<input type="checkbox"/> 14ªCIBM
<input type="checkbox"/> CRBM-V	<input type="checkbox"/> 1ªCIBM	<input type="checkbox"/> 8ªCIBM	
<input type="checkbox"/> CRBM-VI	<input type="checkbox"/> 2ªCIBM	<input type="checkbox"/> 9ªCIBM	
<input type="checkbox"/> CRBM-VII	<input type="checkbox"/> 3ªCIBM	<input type="checkbox"/> 10ªCIBM	

- 2) Por quanto tempo vs<sup>a</sup> está ou esteve exercendo a função de Comandante de UBM:

Até 01(um) ano;  
 De 1,1 a 02(dois) anos;  
 De 2,1 a 03(três) anos;  
 De 3,1 a 04(quatro) anos;  
 Mais de 04(quatro) anos;

- 3) Há necessidade em sua UBM de um Programa ou Fundo de Suprimento, ou ainda um Cartão de Pagamento, colocado à disposição, a fim de dar condições à sua unidade para realizar despesas que, por sua natureza ou urgência, não possam esperar o processamento normal, ou a liberação por exemplo de um adiantamento seja de consumo ou serviço?

Sim, necessário e imprescindível;  
 Sim, necessário;  
 Não;

- 4) Com relação a recursos destinados a sua UBM, Vsª considera a falta de Recursos Financeiros de pronto emprego para manutenção e custeio de sua unidade como um **entreve a sua gestão**;
- ( ) Sim  
( ) Não
- 5) Existem em sua UBM situações que por falta de recurso financeiro disponível não são resolvidas, causando prejuízos e consequentes dificuldades administrativas e operacionais?
- ( ) Muitas Situações;  
( ) Poucas Situações;  
( ) Não há situações;
- 6) Em algum momento durante o seu comandamento, Vsª precisou utilizar-se de recursos próprios para custear pequenos reparos, despesas com instalações elétricas, hidráulica, estrutural relativas a manutenção das dependências de seu quartel?
- ( ) Frequentemente;  
( ) Eventualmente;  
( ) Nunca precisou;
- 7) Em algum momento, necessitando de algum reparo de uma viatura ou item para o bom funcionamento de seu Quartel, Vsª precisou pedir favor a outro órgão ou a uma empresa, ou o órgão ou a empresa vendo sua necessidade tenha realizado a doação de algum item ou o reparo da viatura?
- ( ) Sim  
( ) Não
- 8) Sua UBM é contemplada com algum Fundo ou Contribuição Municipal para fins de custeio, reequipamento, ou manutenção a exemplo do FUNREBOM.
- ( ) Sim  
( ) Não
- 9) Ajude esta pesquisadora descrevendo abaixo situações reais ocorridas em que houve prejuízo real ao erário, ou a vítimas, ou ainda acidente ou demora, devido à falta de viatura, equipamento ou manutenção deficiente, que poderia ter sido evitada se houvesse o recurso necessário