

ESTUDO DA GESTÃO FINANCEIRA DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS

STUDY OF THE FINANCIAL MANAGEMENT OF THE MILITARY POLICE OF THE STATE OF GOIAS POLICE

RIBIERO, Raphael Alencar ¹
VILARINO, Tatiane Ferreira ²

RESUMO

O presente trabalho teve o intuito de estudar como se organiza o departamento financeiro da Polícia Militar do Estado de Goiás, especificamente verificar se existe centralização ou descentralização dos departamentos; se os recursos humanos disponíveis para cada departamento são condizentes com a real necessidade da organização; se há preocupação em programas de treinamento interno para com seus colaboradores; e quem são os responsáveis pelas licitações e a ligação com o departamento financeiro. A metodologia aplicada foi qualitativa por meio de entrevista com o chefe responsável pela Chefia de Execução Orçamentária e Financeira da Polícia Militar do Estado de Goiás. Como principais resultados constatou que a PMGO possui uma organização descentralizada, departamentalizada por funções, organizada, mas que carece de efetivo e programa de treinamento interno, sendo este último minimizado suas consequências pelo incentivo da CEOF para realização de cursos externos. Deste modo, apesar destas ressalvas de carências, a conclusão do estudo é satisfatória, apresentando características de uma organização bem estruturada. Torna-se, portanto, relevante este trabalho para demonstrar a administração da PMGO sua atual situação perante sua organização departamental e de recursos humanos para que assim possam utilizá-las para análise, auxiliando a resolver possíveis deficiências, sabendo da importância de uma boa organização para alcançar seus objetivos fins.

Palavras-chave: Gestão Financeira. Departamentalização. Polícia Militar de Goiás.

ABSTRACT

The present work had the purpose of studying how the financial department of the Military Police of the State of Goiás is organized, specifically to verify if there is centralization or decentralization of the departments; whether the human resources available to each department are consistent with the actual need of the organization; if there is concern in internal training programs towards their collaborators; and who are responsible for bidding and liaison with the finance department. The methodology applied was qualitative through an interview with the head responsible for the Chief of Budgetary and Financial Execution of the Military Police of the State of Goiás. As main results, the PMGO has a decentralized organization, departmentalized by functions, organized, but lacking effective and internal training program, the latter being minimized its consequences by encouraging the CEOF to undertake external courses. Thus, despite these caveats of deficiencies, the conclusion of the study is satisfactory, presenting characteristics of a well-structured organization. This work is therefore relevant to demonstrate PMGO's management of its current situation before its departmental and human resources organization so that they can use them for analysis, helping to solve possible disabilities, knowing the importance of a good organization for achieve your goals goals.

Key words: Financial Management. Departmentalization. Military Police of Goiás.

¹ Aluno do Curso de Formação de Praças do Comando da Academia da Polícia Militar de Goiás – CAPM, raphael.alencar1@gmail.com; Goiânia – GO, Maio de 2018.

² Professora Orientadora, Doutora e Professora do Programa de Pós-Graduação e Extensão do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás – CAPM, tftteen@gmail.com, Goiânia – GO, Junho de 2018.

1 INTRODUÇÃO

A Constituição Federal em seu Artigo 144, inciso 5 (quinto) averba que é dever da Polícia Militar, força auxiliar do exército, o policiamento ostensivo e a preservação da ordem pública, porém para que esta instituição possa cumprir com sua missão, é de fundamental importância as atividades administrativas elaborando o planejamento, organização, direção e controle a fim de atingir o objetivo fim da PM.

Portanto, é notório através do tempo que organizações, sejam elas públicas ou privadas, que para manter bons desempenhos se faz necessário que haja planejamento e organização em gestão financeira, para perpetuar sucesso sustentável.

Dentre o processo de organização (segundo processo administrativo) temos a departamentalização, no qual surge na medida em que as organizações tornam-se maiores e mais complexas, exigindo maior controle sobre suas atividades e recursos humanos (gestão de pessoas). Deste modo força a divisão das atividades e tarefas, transformando em departamentos, surgindo, portanto, a importância de organizar de modo correto a fim de atingir seus objetivos.

Deste modo, sobre estes pretextos é que surge a importância do tema proposto para a criação deste Artigo Científico – Estudo da Gestão Financeira da Polícia Militar do Estado de Goiás. É de total relevância quando entendemos que a administração da Polícia Militar do Estado de Goiás, assim como o ramo empresarial, merece sua devida atenção para com seu desenvolvimento da missão, gestão e planejamento estratégico. Determinar e traçar planos, metas, principais caminhos e possíveis alternativas, tudo isso com a finalidade de alcançar o resultado fim esperado.

O objetivo geral do artigo é, portanto, diagnosticar como está a gestão financeira da Polícia Militar do Estado de Goiás, bem como sua organização departamental, apurando: 1) Como é estruturado os departamentos da PMGO (Centralizado ou Descentralizado)? 2) A quantidade de policiais efetivos e se são o suficiente para desempenhar as atividades típicas da CEOF? 3) É necessário dispor de mais efetivo a fim de melhorar a execução das atribuições? 4) Os departamentos possuem programas de treinamento interno para os policiais? 5) Quem são os responsáveis por licitações da PMGO e a ligação com o departamento financeira?

O Artigo Científico está estruturado da seguinte forma: No primeiro tópico está a introdução onde buscou ilustrar e justificar o tema e sua importância, ressaltando objetivos a serem alcançados no decorrer do trabalho. Em seguida houve uma explanação sobre história, conceitos administrativos em geral e financeira, gestão financeira e departamentalização por

funções. Posteriormente é explanado os métodos utilizados para atingir o objetivo geral e específico esperado bem como resultados e discussões pertinentes ao tema aqui abordado, redigindo, por fim, as considerações finais expressando a relação entre os objetivos e os resultados encontrados.

2 REVISÃO DE LITERATURA

É imprescindível relembrar que o nascimento da administração pressupõe uma ligação intrínseca ao homem após este passar a viver em grupo, sendo aprimorado na Revolução Industrial, onde, devido a revolução da produção em massa, passou a aplicar com mais força os conhecimentos administrativos. Segundo Maximiano (2004), a partir do século XVIII é que a administração passa para um outro patamar de influência com a chegada de um novo fator, a empresa industrial. Nesta época, as práticas administrativas eram rudimentares, porém foi um marco que permitiu perpetuar ao longo dos anos experiências e ideias inovadoras com o propósito de ser estudado para possuímos atualmente uma área de estudo exclusiva.

Entende-se por Administração a ciência social voltada para a prática de gestão de recursos financeiros e humanos para atingir um determinado objetivo na organização, utilizando como alicerce os quatro princípios básicos da administração estratégica: Planejar (objetivos e metas), organizar (pessoas e recursos), dirigir (liderar e disponibilizar recursos) e controlar (execução, resultados e ações corretivas).

No mundo atual em que fazemos parte é uma sociedade institucionalizada e composta por organizações. Segundo Chiavenato (2004, p. 2), todas as atividades relacionadas à produção de bens (produtos) ou prestação de serviços (atividades especializadas) devem ser planejadas, coordenadas, dirigidas, executadas e controladas pelas organizações, trabalhando por intermédio de recursos humanos (pessoas) e não-humanos (recursos físicos, tecnológicos, financeiros, etc.) para que a engrenagem flua de modo harmônico entre si. Independente de organizações privadas ou públicas, a partir do momento em que apresentam complexidades em suas operações, precisam ser administradas e sua administração requer todo um aparato de pessoas separadas em diversos níveis hierárquicos que se ocupam de cargos diferentes (CHIAVENATO, 2004, p. 2).

Tendo em vista que atualmente vivemos em uma civilização em que predominam as organizações (públicas e privadas), o esforço e a cooperação do homem é a base fundamental da sociedade, deste modo a administração é a peça chave para utilizar os

recursos humanos para atingir seus objetivos de maneira eficaz e eficiente, dependendo diretamente da capacidade destes que exercem a função administrativa (CHIAVENATO, 2004, p. 10).

Praticamente todas as organizações obtêm receitas, gastos, levantamento de fundos e/ou investem em algo. Com base neste raciocínio, Gitman (1997, p. 4) descreve finanças como a "arte e a ciência de administrar fundos." Já Sanvicente (1997, p. 21) vai além citando finanças como a arte de compreender esforços objetivando em um planejamento adequado para maximizar retorno para o proprietário da organização.

Podemos, portanto, extrair dos conceitos dos autores que a administração financeira é a ferramenta utilizada para gerenciar e controlar de forma eficaz, recursos financeiros de uma organização.

Fundamental para a gestão de organizações, a gestão financeira é entendida como sendo um conjunto de ações administrativas voltadas ao planejamento das atividades financeiras, transformando num centro de resultados e contribuindo ativamente para o crescimento da organização, seja ela pública ou privada (SILVA, 2013, p. 28).

Deste modo, a partir de uma gestão financeira adequada, é possível basicamente controlar a saúde financeira da organização, realizando planejamentos para melhor distribuir este recurso financeiro para os departamentos correlacionados para a manutenção da corporação.

Surge, portanto, o papel importante do gestor financeiro, atuante do planejamento das finanças da organização de modo a aproveitar o recurso financeiro disponível de modo sábio a fim de satisfazer outros departamentos com suas necessidades (ROSS, 2015, p. 576).

Antes de compreendermos o conceito de departamentalização organizacional, é importante entendermos dois tipos de especializações relacionados ao assunto abordado: especialização vertical e horizontal. O primeiro diz respeito a necessidade de manter a qualidade de supervisão e chefia em detrimento das atividades realizadas na organização, caracterizando sempre pelo crescimento de nível hierárquico no organograma de modo vertical. Já o segundo traduz pela necessidade de melhorar a qualidade das atividades da organização, caracterizando o aumento de órgãos especializados no mesmo nível hierárquico, crescendo no organograma de modo horizontal. É a partir do crescimento de especializações horizontais que nasce a necessidade da criação de departamentos, a medida da organização e complexidade das operações realizadas (CHIAVENATO, 2004, p. 208).

Fayol, em sua teoria clássica da administração, conceitua departamentalização como agrupamento de atividades e recursos em uma unidade organizacional, com fins de dinamizar os resultados e eficiência (HENRY FAYOL apud BOTELHO, 2013, p. 01).

Podemos, portanto, concluir que a departamentalização é uma forma de obtenção de homogeneidade de tarefas na mesma unidade, executando as mesmas atividades e tendo o mesmo nível hierárquico, podendo ser dividido em diversos tipos, entre eles por funções.

- a) Por funções;
- b) Por produtos ou serviços;
- c) Por localização geográfica;
- d) Por clientes;
- e) Por fases do processo (ou procedimento);
- f) Por projetos.

Segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (2009), departamentalização por função constitui no agrupamento de tarefas e atividades por função desempenhada dentro de uma empresa ou organização de um modo geral. É considerado uma das formas mais tradicionais de departamentalização, agrupando por área técnica, como por exemplo Recursos Humanos, Financeiro, Tecnologia da Informação, entre outros.

A figura 1 e 2 mostram como é estruturado a Departamentalização por Função.



Figura 1 (Departamentalização por função ou funcional).

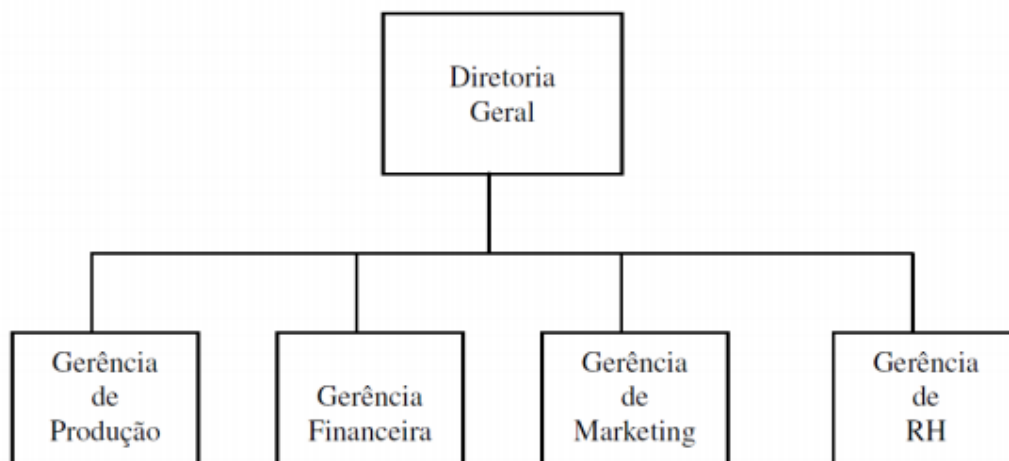


Figura 2: Departamentalização por Função ou Funcional
Fonte: Oliveira (1997)

Deste modo, Oliveira (2011) cita vantagens e desvantagens sobre criações de departamentos por função. São vantagens:

- a) Especialização do trabalho quando se consideram a estabilidade e as definições claras e precisas das tarefas;

- b) Garante a utilização das habilidades técnicas das pessoas;
- c) Economia de escala pela utilização integrada de pessoas, máquinas e produção em massa;
- d) Maior concentração e uso de recursos especializados;
- e) Influências positivas sobre a satisfação dos profissionais;
- f) Orienta as pessoas para uma atividade específica;

São desvantagens:

- a) Faz com que as pessoas focalizem seus esforços sobre suas próprias especialidades em detrimento do objetivo global da empresa;
- b) A comunicação é geralmente deficiente, isso porque as decisões são, normalmente, centralizadas nos níveis mais elevados das empresas;
- c) Baixa Adaptabilidade;
- d) Visão parcial da empresa porque apenas os profissionais lotados nos níveis mais elevados da empresa têm uma visão de conjunto;
- e) Resistência ao ambiente por inovação;
- f) Inadequado cumprimento de prazos e orçamentos.

Portanto, a aplicação da departamentalização por função ou funcional é indicada para “[...] circunstâncias estáveis e de pouca mudança e que requeiram desempenho constante de tarefas rotineiras. ” (CHIAVENATO, 2004, p. 212). O autor adiciona argumentando que esta estrutura funcional reflete um dos mais altos níveis de auto orientação e introversão administrativa, demonstrando a preocupação da empresa com sua própria estrutura interna.

Não obstante, a gestão de pessoas, também conhecida como administração de recursos humanos, é total relevância quando tratamos de organização institucional, pois são estes que farão as atividades rotineiras nos departamentos da organização. Chiavenato (2004) conceitua gestão de pessoas como o conjunto integrado das atividades de especialistas e gestores em prol de proporcionar competência e competitividade à empresa. A gestão de pessoas propicia em planejar a mão-de-obra necessária para atingir os objetivos estipulados pela organização, bem como seu aprimoramento e treinamento. Ivancevich (2009) acredita que os programas de treinamento e aprimoramento de recursos humanos é de extrema relevância tanto para o funcionário novo quanto para os antigos, acrescentando que o treinamento é, em suma, uma tentativa de melhorar o desempenho atual ou futuro.

Para que os entes da Administração Pública possam realizar tanto aquisição de produtos quanto contratação de serviços, é, em regra, obrigatório o processo de licitação, sendo considerado um procedimento administrativo formal. No Brasil, a licitação é

regulamentada através da lei 8.666 de 21 de junho de 1993. Seu primeiro artigo conceitua:

Art. 1º Esta Lei estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios (BRASIL, 1993)

Ainda na lei 8.666 explica que a licitação busca garantir o princípio da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração. Portanto, sua validade só é concretizada quando todos os requisitos processuais forem preenchidos, salvo exceções como ser inexigível em casos de fornecedor único, serviços de alto know-how especializado e artistas consagrados pela crítica, entre outros (BRASIL, 1993).

3 METODOLOGIA

Para atender ao objetivo do trabalho, a metodologia foi dividida por etapas, onde preliminarmente foi explanado conceitos sobre a história da administração, abordando em seguida conceitos gerais sobre Administração de Empresas, Administração Financeira, Gestão Financeira e Departamentalização, a fim de aprofundar sobre o tema exposto no artigo. Desta forma, iniciou-se por uma pesquisa qualitativa, através da revisão da literatura do tema aqui abordado, utilizando como fonte diversos autores literários, entre eles Idalberto Chiavenato, autor e referência nacional em administração de empresas e recursos humanos. Seus livros são best-sellers³ no mercado de administração.

Em um segundo momento, houve a realização do método de entrevista – ANEXO A – anexado neste artigo, no qual o entrevistado foi o chefe da Chefia de Execução Orçamentária e Financeira da Polícia Militar do Estado de Goiás (CEOF), responsável pela seção Financeira da instituição. A escolha deste tipo de abordagem surge do interesse de compreender a estrutura organizacional da seção financeira da PMGO, a fim de coletar os dados e desenvolver a pesquisa (VERGARA, 1998).

³ Best-sellers trata-se de uma expressão inglesa dada a livros incluídos na lista dos mais vendidos no mercado editorial.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

No dia 03 de Maio de 2018 houve a visita ao Comando de Gestão e Finanças (CGF), até então localizado no Comando de Apoio Logístico da Polícia Militar de Goiás, situado na Rua 115, Setor Sul – Goiânia, sede da Chefia de Execução Orçamentária e Financeira da Polícia Militar do Estado de Goiás (CEOF). Após a visita, houve a entrevista com o chefe responsável pela CEOF a fim de estudar como é estruturado e organizado o departamento financeiro da PMGO.

Inicialmente, houve a explanação junto ao entrevistado para compreender como são feitas as separações de departamentos da CEOF, objeto de estudo deste trabalho. Este assunto foi primeiro abordado por trata-se de ser primordial para a organização de uma instituição, seja ela pública ou privada, onde, através da obra Teoria Geral da Administração de Chiavenato podemos citar as importâncias da departamentalização: permite organizar, facilitar a supervisão, coordenação e otimizar a busca pelo resultado planejado (CHIAVENATO, 2004).

Desta forma, em entrevista extraímos a informação que, de modo geral, a CEOF realiza inclusões na folha de pagamento dos policiais, bem como a ordem de execução desta folha de pagamento e pagamentos de fornecedores. Cada atividade citada é realizada por departamentos exclusivos, no qual é dividido da seguinte forma: o CEOF/2 (Pagamento diários/Fornecedores) é o departamento responsável pela ordem de execução de pagamentos. Entre as atribuições estão o efetivo pagamento dos colaboradores da instituição bem como seus fornecedores imediatos (exemplo: água, energia, combustível das viaturas e outros fornecedores mediante licitações). Por outro lado, temos a CEOF/4, responsável apenas pela folha de pagamento. Neste departamento são feitas as inclusões das informações para a folha de pagamento dos colaboradores da organização. Após os dois aqui citado, o CEOF dispõe de mais dois departamentos, sendo o primeiro o CEOF/1, responsável pelos processos de reserva e reforma dos policiais e o segundo o CEOF/3, responsável pelas pensões alimentícias.

A figura 3 demonstra como é feito a departamentalização da CEOF:

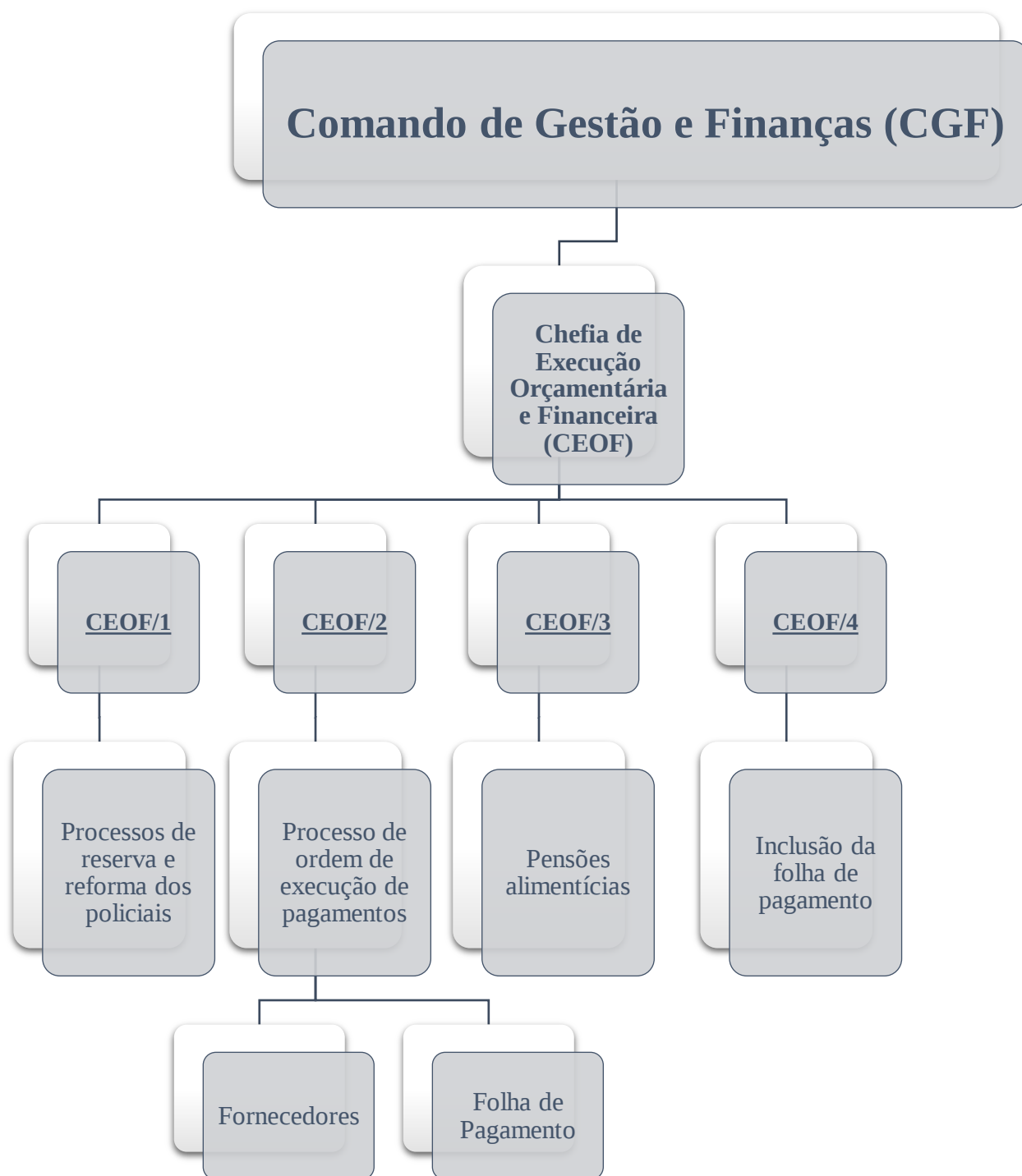


Figura 3: Organograma do Comando de Gestão e Finanças da Polícia Militar do Estado de Goiás

Fonte: Alencar (2018)

Em resumo, nota-se que a CEOF utiliza o método de departamentalização por funções uma vez que, segundo a teoria de Schermerhorn, Hunt e Osborn (2009), os policiais efetivados no CEOF são agrupados conforme a função que exercem, permitindo agrupar as especialidades em uma única chefia. Chiavenato (2004) contribui citando outras vantagens tais como: garantia plena da utilização das habilidades técnicas das pessoas, economia de escala pela utilização integral de pessoas, equipamentos e máquinas. Porém o mesmo salienta

que a departamentalização não segue um critério idêntico às demais organizações, ou seja, não são exatamente iguais. O que o autor quis dizer é que a departamentalização que empresas privadas, como um hospital ou um hotel, não seguem um mesmo padrão a departamentalização do Comando de Gestão Financeira da Polícia Militar do Estado de Goiás, e vice-versa. Cada organização se adequa às suas necessidades a fim de atingir seus objetivos esperados.

Sobre os recursos humanos empregados para empenhar as atividades da CEOF, até a data da entrevista são empregados no CEOF/1 um capitão, um subtenente e dois cabos. No CEOF/2 é composto por um tenente, um subtenente, um sargento e um soldado. Já no CEOF/3, existe apenas um tenente e dois subtenentes. E o CEOF/4, departamento com o maior número de policiais envolvidos, compõe dois tenentes, dois sargentos, quatro cabos e três soldados.

Mesmo com o emprego destes policiais, a entrevista aponta que existe um déficit de funcionários no CEOF, segundo o entrevistado. Ivancevich (2009) versa sobre a importância de recursos humanos para uma organização: melhora o desempenho e o equilíbrio das atividades com fim de atingir seus objetivos. O déficit dos recursos humanos, de certo modo, desequilibra esta harmonia citado pelo autor, tornando as atividades do departamento menos produtivo, prejudicando as tomadas de decisões, tornando moroso a entrega dos resultados para a instituição.

Sobre a capacitação dos policiais que são empregados nas funções do CEOF, segundo o entrevistado, são adaptados e treinados no dia a dia para realização de suas tarefas. Segundo consta, não existe um programa de treinamento exclusivo e dedicado às operações da CEOF, portanto é diariamente que o policial adquire treinamento e experiência para realizar suas atividades com qualidade. Porém o entrevistado salienta que há sim uma preocupação perante a capacitação e qualificação da equipe, através de incentivo para permitir que os policiais realizem cursos externos (fora da instituição PMGO) que agregarão conhecimentos que poderão ser aplicadas na prática na CEOF.

O treinamento é visto como fundamental, tanto para novos quanto para aqueles que já trabalham na organização, cujo objetivo é de melhorar o desempenho de um determinado colaborador (IVANCEVICH, 2009 p. 399). Ivancevich (2009) cita em sua obra que o treinamento é um processo de alteração de comportamento para o funcionário. O treinamento visa criar ou aprimorar habilidades e capacidades de modo ao funcionário usá-los no futuro em prol da organização. Quanto mais treinado, mais produtivo torna-se o funcionário, logo mais resultado positivo o mesmo apresentará para a instituição.

Em continuidade a entrevista, houve o questionamento sobre as licitações realizadas pela PMGO. Tempos atrás a licitação era feita de modo centralizado pela Secretaria de Segurança Pública. O objetivo desta centralização seria a economia de aquisição de produtos com um custo menor, porém sem sucesso acabou retornando as atribuições de licitação individual para cada organização, deste modo a PMGO, não ficando para traz, também passou a licitar. Em conversa com o chefe da CEOF, atualmente os responsáveis tanto para a licitação quanto para orçamento da Polícia Militar do Estado de Goiás é o Comando de Apoio Logístico e Tecnologia da Informática (CALTi), também sediada no Comando de Apoio Logístico da Polícia Militar de Goiás, porém apesar do CALTi está lotado no mesmo prédio que o CEOF, ambos são de comandos distintos sendo o primeiro do Comando de Apoio Logístico e Tecnologia da Informação e o segundo do Comando de Gestão e Finanças. Logo, assim que é necessário a aquisição de certo tipo de material e disponibilizado a verba pelo Governo do Estado de Goiás, a CALTi realiza de modo organizado e estruturado as devidas licitações, atendendo aos requisitos da lei de número 8.666, de 21 de Junho de 1993, lei esta que estabelece as normas gerais sobre licitações e contratos administrativos de compras, obras, serviços, entre outros, onde em seu artigo 2, versa sobre a obrigatoriedade de se realizar licitação, citando entre eles a compra, exceto algumas exceções, e o artigo 3 explica que: *“A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração (...)”* (BRASIL, 1993). Desta forma, assim que é feita a licitação e firmado o contrato com terceiros, é acionada a CEOF/2 para realização da ordem de pagamento como negociado na licitação. Percebe-se que neste processo há uma comunicação entre departamentos de outros comandos, ou seja, uma interdepartamentalização, uma das vantagens de se optar pela descentralização por função, segundo Oliveira (2011). Outro ponto positivo apresentado na entrevista é que apesar do CALTi e o CEOF serem de comandos distintos sua comunicação interdepartamental harmônica torna-se mais ágil diminuindo assim o tempo de ação entre um departamento para com o outro, otimizando assim o resultado final almejado.

Portanto, ao longo da entrevista constou-se que mesmo sendo gerenciado por uma pessoa (chefe da seção), há sim uma departamentalização por função a fim de organizar, não tornando deste modo as funções centralizadas a ponto de prejudicar o andamento dos processos propostos para execução. Como exemplo desta departamentalização bem-sucedida é a excelente comunicação e harmonia entre seus departamentos internos (CEO/1, CEO/2, CEO/3 e CEO/4) bem como departamentos externos (outros comandos), como a comunicação entre CEOF e CALTi quando nos referimos a licitações realizadas para a

PMGO. Havendo um gargalo nos resultados almejados, a análise do déficit de recursos humanos torna-se um ponto a ser discutido, uma vez apresentada pelo entrevistado a carência de profissionais em determinados setores na CEOF para complementação da equipe à frente de serviço em prol de alcançar seus objetivos com mais presteza e eficiência. Ainda sobre recursos humanos, porém desta vez na capacitação (treinamento) dos profissionais, por não haver um programa de treinamento estruturado, torna-se outra preocupação com a qualidade do trabalho executado, preocupação esta última que torna-se controlada quando temos em posse a informação que a CEOF, em vista de se preocupar com a qualificação do policial, incentiva-os a buscarem conhecimentos através de cursos profissionalizantes fora da organização, haja vista em terem visão correta da relação de quanto mais qualificado é o colaborador, maior será seu desempenho, qualidade, eficaz e eficiente (IVANCEVICH, 2009 p. 399).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho proposto foi de estudar como é realizado e organizado a administração financeira da Polícia Militar do Estado de Goiás, uma instituição voltada exclusivamente a Segurança Pública. Porém, para que as engrenagens desta organização possam fluir de forma harmônica, surge a necessidade dos trabalhadores administrativos atuando “nos bastidores” para manter a instituição em equilíbrio, mantendo o planejamento, organização, direção e controle.

Ao longo do trabalho, podemos identificar que atualmente a PMGO possui um departamento financeiro descentralizado. Isso significa que as tarefas não são absolutas e retidas em mãos de uma só pessoa, mas sim repartida por mais pessoas ou grupos. Este fenômeno é facilmente observado quando identificado através da entrevista feita com o chefe da seção que o departamento CEOF, chefiado por uma pessoa, é dividido CEOF/1 (Reserva e Reforma dos Policiais), CEOF/2 (Ordem de Execução de Pagamento), CEOF/3 (Pensão Alimentícia) e CEOF/4 (Inclusão da Folha de Pagamento), onde cada departamento deste citado possuem policiais oficiais e praças exercendo suas funções preestabelecidas de modo organizado. Este processo é chamado de departamentalização funcional. Este tipo de departamentalização é caracterizado pela criação de áreas na instituição agrupando pessoas especializadas, tendo como principais vantagens tirar o maior proveito das especialidades, permitir uma economia pela utilização máxima de pessoas e concentração das competências de maneira eficaz e simplificada. Este tipo de departamentalização é indicado para

circunstâncias onde exige-se desempenho continuado de tarefas rotineiras, assim como é feito geralmente em departamentos administrativos na PMGO.

O CEOF é localizado no Comando de Apoio Logístico da Polícia Militar de Goiás, situado na Rua 115, Setor Sul – Goiânia, mesmo prédio onde é instalado o CALTI, departamento este responsável pela licitação e orçamento da PMGO. Apesar de serem de comandos distintos, mostram total interação e comunicação harmônica entre si, uma vez que o trabalho fim de um (CALTI em contratar um fornecedor através de licitação) é o início do outro (acionamento do CEOF/2 para a ordem de pagamento).

Apesar de um número considerável de policias atuando no administrativo destes departamentos citados, a entrevista constatou que há ainda um déficit de profissionais para complementar o quadro de funcionários do CEOF afim de uma melhor eficiência na entrega dos resultados, mesmo ao longo da pesquisa realizada neste artigo, identificarmos características de uma administração eficiente por parte da CEOF.

Não pudemos estipular com exatidão se os profissionais lotados atualmente em todo o CEOF estão aptos ou não para atuar no administrativo, bem como se suas formações acadêmicas são compatíveis para tal, porém ficou evidente a preocupação da capacitação do colaborador no momento que a CEOF incentiva seus policiais a realizarem cursos externos para complementar o intelecto e trazer tais conhecimentos na prática de suas atribuições. Este ato minimiza o impacto da instituição no que diz respeito a qualidade de seus profissionais, uma vez que não há um programa de capacitação destes colaboradoras internamente para propiciar tal qualificação, como relatado pelo entrevistado.

Por fim, houve a preocupação no trabalho de responder todos objetivos propostos inicialmente de modo a contribuir o máximo possível para a área de estudo, a fim de demonstrar o papel da administração, e que, independente de pública ou privada, sempre haverá a necessidade constante de estar planejando, organizando, reestruturando, reequipando e capacitando a fim de manter a excelência das atividades as quais a PMGO é proposta a fazer.

REFERÊNCIAS

BOTELHO, Ismael. **Departamentalização aprimora as relações**. Disponível em: <<http://jornaldeeconomia.sapo.ao/gestao/departamentalizacao-aprimora-as-relacoes>> Acesso em: 03 de março, 2017.

BRASIL. **Constituição** (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 18 de maio, 2018.

BRASIL. Lei 8.666 nº Art. 2 e 3, de 21 de junho de 1993. **Normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm>. Acesso em: 04 de maio, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 7. ed. rev. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004

GITMAN, Lawrence. **Princípios de Administração de Empresas**. 7. Ed. São Paulo: Editora Harbra, 1997.

IVANCEVICH, John Michel. **Gestão de recursos humanos**. 10ª ed. São Paulo: AMGH, 2009.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças. **Estrutura Organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças. **Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial**. 8ª Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ROSS, Stephen Alan. et al. **Administração financeira**. São Paulo: Editora AMGH, 2015.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração Financeira**. 3. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

SCHERMERHORN JÚNIOR, John; HUNT, James Gulfstream; OSBORN, Richard Norman. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. São Paulo: Editora Bookman, 2009.

SILVA, Eduardo Sá. **Gestão Financeira: Análise de Fluxos Financeiros**. 5. ed. Vida Econômica Editorial, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ESTUDO DA GESTÃO FINANCEIRA DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO
DE GOIÁS

ANEXO A

**ENTREVISTA COM CHEFE DA SEÇÃO FINANCEIRA DA POLÍCIA MILITAR DO
ESTADO DE GOIÁS**

- 1) O entrevistado é lotado em qual função?
- 2) No que diz respeito à administração financeira, a Polícia Militar do Estado de Goiás é organizada por departamentalização? (Exemplo: é separado um setor para pagamentos ou recebimentos)
- 3) Caso sim, o que cada departamento faz de modo específico?
- 4) Cada departamento dispõe de seu fundo de verbas ou a verba financeira é centralizada e repassada para os departamentos quando necessário ou solicitado?
- 5) Que tipo de instrução ou treinamento os policiais recebem para realizar as atividades administrativas relacionada aos departamentos?
- 6) Quais são as formações dos policiais militares destinados às atividades administrativas? São condizentes às atividades que são empregados a empenhar?