

ORÇAMENTO DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE RONDÔNIA: OS DESAFIOS NA GESTÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS¹

ALVES, Erverton Paixão²

JÚNIOR, Carlos Alberto Gomes de Sousa³

DA COSTA, Cláudia Cabral⁴

RESUMO

A gestão dos poucos recursos financeiros disponibilizados para a Polícia Militar de Rondônia tem se tornado cada vez mais desafiadora ao administrador público, devido a gama de atividades desenvolvidas e a constante necessidade de aquisição de novas tecnologias e ferramentas capazes de tornar os serviços públicos ágeis, em maior quantidade e melhor qualidade. Ocorre que para atender essa demanda, se faz necessário aumentar a disponibilidade orçamentária para o custeio do aparato do Estado, porém, especialmente em momentos de crise econômica, surgem dificuldades para conservar a estabilização orçamentária e atender as necessidades dos órgãos estaduais, oportunizando que assim possam fornecer os serviços que lhe competem com excelência. Neste diapasão, o objetivo é identificar e analisar as necessidades da corporação, sua estruturação de gestão financeira, planejamento estratégico e orçamento disponível, bem como propor medidas alternativas de solução. Por meio de pesquisa bibliográfica e documental, com abordagem quali-quantitativa, foi possível coletar informações e concluir que a PMRO não possui orçamento compatível para suprir suas necessidades básicas de manutenção dos serviços oferecidos, tampouco investimentos, arcando majoritariamente com custeios, e necessitando, por vezes, de ações extra orçamentárias para garantir o funcionamento, continuidade e evolução do seu mister.

¹ Trabalho de Conclusão de Curso da Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão Pública da Escola da Magistratura do Estado de Rondônia - EMERON.

² 1º Tenente da Polícia Militar do Estado de Rondônia - PMRO, exercendo atualmente a função de Gerente de Recursos Humanos da Casa Militar da Governadoria. Acadêmico concluinte da Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão Pública pela EMERON; Pós-Graduado em Ciências Jurídicas Pela Faculdade Cruzeiro do Sul de SP; Licenciatura Plena Em Pedagogia Pela Universidade Federal de Rondônia - UNIR; Bacharel em Segurança Pública pela UNIR; Bacharel em Direito Pela Universidade Cruzeiro do Sul - UNICSUL SP; e-mail:alvescfo@gmail.com.

³ Major da PMRO, exercendo atualmente a função de Coordenador de Planejamento, Orçamento e Finanças. Acadêmico concluinte da Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão Pública pela EMERON; Pós-graduando no MBA em Liderança, Inovação e Gestão 4.0 pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS; Bacharelando no 6º período em Educação Física pela Universidade Norte do Paraná - UNOPAR; Tecnólogo em Análise e Desenvolvimento de Sistemas pela UNOPAR; Bacharel em Segurança Pública pela Academia de Polícia Militar da Bahia - APM/BA; CV: <http://lattes.cnpq.br/0588992289752844>; e-mail:patamopmro@gmail.com.

⁴ Professora orientadora do Trabalho de Conclusão de Curso. Capitã Psicóloga da PMRO. Mestre em Psicologia pelo Programa de Mestrado Acadêmico - MAPSI, da UNIR; Especialista em Gestão de Pessoas e Psicologia do Trabalho pela Faculdade Católica de Rondônia - FCR; Bacharel em Psicologia pela UNIR; CV <http://lattes.cnpq.br/1168533712359406>; e-mail claudiacabralc@gmail.com.

Palavras-chave: Segurança Pública. Planejamento Estratégico. Orçamento Público. Gestão Financeira.

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho trata de demonstrar os desafios existentes na gestão dos escassos recursos financeiros da Polícia Militar do Estado de Rondônia - PMRO, tendo por objetivo apontar a necessidade de traçar novos mecanismos para obtenção de recursos públicos, bem como políticas de gestão estratégica de pessoas para melhor administração e otimização do orçamento disponível.

Para que a gestão pública alcance os resultados positivos que anseia, isto é, eficiência e eficácia na prestação de serviços à população, é mister uma composição entre as quatro funções ou processos basilares que a integram: planejamento, organização, execução e controle. O planejamento se caracteriza pela definição de atividades, das metas a se realizar e dos resultados a serem alcançados; a organização diz respeito à utilização dos recursos materiais e humanos, disponíveis a fim de realizar o planejado, escalonando tarefas e responsabilidades; a direção é o ato de coordenar a execução daquilo que foi planejado; e o controle é a fase de análise da eficácia das ações planejadas. Este último deve ser realizado durante todo o processo com vistas a garantir o atingimento das metas estabelecidas. (CHIAVENATO, 2016)

Antes da Lei 4.320 de 1964, o orçamento apenas materializava despesas e receitas das entidades ligadas ao setor público, sua definição e execução independia de planejamento ou programa de trabalho. Com o advento da norma supra, o orçamento doravante é constituído por programas de trabalho, planejamento das ações, definição de objetivos, metas, custos e resultados a serem alcançados. Assim, atualmente, na elaboração de um orçamento, consideram-se todos os custos dos programas, sendo os recursos alocados com o escopo de atingir os objetivos e metas da gestão e, para tanto, faz-se uso de indicadores de desempenho da eficiência e eficácia. (BRASIL, 1964).

A Polícia Militar do Estado de Rondônia, conforme previsão legal, é órgão do executivo estadual dotada de relativa autonomia financeira, sendo portanto competente para planejar, elaborar, gerenciar e executar seu orçamento anual, tudo

por meio da Coordenadoria de Planejamento, Orçamento e Finanças - CPOF, unidade de assessoria do Comando da Corporação. (RONDÔNIA, 2018)

Para fazer frente ao atendimento de suas despesas de custeio, manutenção e investimentos, a Polícia Militar, além dos recursos orçamentários e financeiros oriundos do tesouro do Estado, conta com os provenientes do Fundo de Modernização e Reaparelhamento da Polícia Militar - FUMRESPOM, bem como dos convênios estabelecidos, em nível federal, estadual e municipal.

Esta pesquisa foi desenvolvida por meio do método exploratório-explicativo, com base em pesquisas bibliográficas e documentais, em conjunto com levantamento de dados junto à Coordenadoria de Pessoal da PMRO - CP/PMRO, Diretoria de Comunicação Social da PMRO - DCOMS/PMRO, CPOF/PM e suas Diretorias, bem como no FUMRESPOM, relacionados ao objeto deste estudo, sendo estes descritos ao longo do corpo do presente trabalho.

Desta forma, foi realizada pesquisa de caráter bibliográfico e documental, com abordagem quali-quantitativa, objetivando conhecer o orçamento da PMRO, a estrutura de gestão de recursos financeiros da instituição, entender os problemas, bem como realizar sugestões. Para isso buscou-se referências em obras bibliográficas que apresentam estudos a respeito do tema gestão de recursos públicos, bem como legislação específica e documentos oficiais relativos ao conteúdo desta pesquisa.

Os levantamentos dos dados da pesquisa aconteceram nos meses de junho a outubro de 2020 usando, como instrumentos da pesquisa, referências bibliográficas e estudos de informações colhidas junto aos órgãos de gestão da Polícia Militar de Rondônia.

O trabalho está estruturado com a primeira parte apresentando a contextualização sobre segurança pública, a missão constitucional da Polícia Militar, o planejamento estratégico como base de evolução, bem como elementos do orçamento público. A segunda parte é específica com dados relacionados à PMRO, os recursos institucionais necessários para o desempenho de suas atividades, o planejamento estratégico com foco nos objetivos de ampliação orçamentária, a estrutura e gestão financeira, finalizando com descrição do orçamento previsto. Por fim, segue o resultado da pesquisa e propostas, dentre as quais, a criação de departamento singular na estrutura organizacional para análise de projetos e captação de recursos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 SEGURANÇA PÚBLICA E A MISSÃO CONSTITUCIONAL DA POLÍCIA MILITAR

Dentre todos os serviços públicos oferecidos pelo Estado, e dentre todas as necessidades básicas do ser humano, a segurança é o alicerce que possibilita a vida em tranquilidade. No entanto, a condução desta missão tem sido menosprezada por tempos, e atualmente, devido às consequências constantes que abalam todo o sistema social, as iniciativas de resolução não são as adequadas.

A legislação trata a segurança pública como uma forma de promover tranquilidade aos indivíduos, atribuindo ao Estado esse dever. O Estado por sua vez distribui esta missão às polícias. Estas possuem como missão, em resumo, promover ostensividade, buscando inibir os delitos, atuar na prisão em flagrante de crimes e contravenções, e por fim investigar os delitos cometidos visando levar a justiça os infratores das normas. (BRASIL, 1988).

Importante é destacar que a busca pela prestação de um serviço de qualidade, com profissionais aptos a desenvolverem os trabalhos de forma padronizada, e condizente com os preceitos da instituição, certamente é o objetivo de todas as forças policiais do Brasil.

A atividade policial encontra-se lastreada no texto constitucional, e o artigo 144 da Carta Magna, além de conceituar a segurança pública, traz o rol de órgãos competentes e suas atribuições:

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.

[...]

§ 5º **Às Polícias Militares cabem a polícia ostensiva e preservação da ordem pública.** (BRASIL, 1988. Grifo nosso).

A Constituição estabeleceu o compromisso de instituir um sistema de segurança pública capaz de atender as demandas da sociedade. A norma mãe fixa de modo expresso e cristalino, as competências específicas e privativas de cada um dos órgãos incumbidos da segurança pública, porém a Carta diz que às polícias

militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública, um dos objetivos fins da segurança pública.

Gasparini (2009) ensina que a polícia administrativa se predispõe a impedir ou paralisar atividades antissociais, como por exemplos crimes. Neste diapasão, a Polícia Militar exerce cotidianamente as funções de polícia administrativa de preservação da ordem pública.

A atribuição de polícia ostensiva é muito mais ampla do que o simples fator visual através de fardamento, equipamentos e outros adereços. Polícia ostensiva perpassa pelo pleno desenvolvimento do poder de polícia.

Cretella Júnior (1999, p. 20) diz:

Poder de Polícia é a causa, o fundamento; a polícia é a sua consequência. O poder de Polícia é algo *impotentia*, traduzindo *in actu*, pela ação policial. Poder de Polícia é a faculdade discricionária da administração, de dentro da lei, limitar a liberdade individual em prol do interesse coletivo.

Portanto, enquanto a polícia ostensiva é a atribuição legal de atuar em prol da proteção da sociedade, inibindo delitos, verificando situações incomuns e fiscalizando os administrados, tudo com o instrumento do poder de polícia, a preservação da ordem pública é atividade ininterrupta de manutenção da tranquilidade, e restabelecimento desta sempre que necessário, inclusive com o uso da força se necessário.

Dentro da complexidade legal das atribuições inerentes a polícia militar, se extrai que somente a ostensividade e repressão imediata não são medidas singulares, pois o viés preventivo de preservação da ordem pública é salutar para a consecução de paz, proteção, tranquilidade e segurança de qualidade às comunidades.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é fundamento essencial de qualquer instituição para o pleno alcance dos objetivos. É através de metodologia e processos estruturados, com foco em resolução de problemas, saneamento de necessidades ou obtenção de êxito em idealizações, que deve ser pautado o desenvolvimento de corporações modernas.

Um plano estratégico visa delinear o mapa estratégico da instituição, partindo do estabelecimento de sua identidade: missão, visão e valores; perpassando pelos objetivos, metas, iniciativas, indicadores de desempenho, monitoramento e avaliação de resultados. (CHIAVENATO, 2016).

O planejamento é considerado a principal função da administração, estando presente na legislação basilar da gestão pública, conforme se observa por meio da Lei Complementar Federal nº 101/2000, em seu parágrafo 1º do Art. 1º, o qual estabelece que:

[...] a responsabilidade na gestão fiscal pressupõe a ação planejada e transparente, em que se previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas [...]. (BRASIL, 2000).

Neste sentido, pode-se afirmar que o planejamento corresponde, entre outros conceitos, à definição de metas, objetivos e recursos que possibilitem a identificação de desvios e à correção desses, em tempo hábil, para melhor atingir os resultados previstos. Dessa forma, o planejamento constitui um processo contínuo e permanente, determinando antecipadamente as metas e linhas de ação, bem como realizando o *feedback* com o objetivo de proporcionar maior eficiência aos processos e procedimentos, atribuindo eficácia aos resultados. (CHIAVENATO, 2016).

Vale também destacar que a Constituição Federal, em seu art. 165, institui o conjunto de leis que balizam o planejamento e o orçamento dos entes públicos federal, estaduais e municipal: o Plano Plurianual - PPA; a Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO e a Lei Orçamentária Anual - LOA. (BRASIL, 1988). (RONDÔNIA, 2019).

Indispensável e necessário para a realização e concretização dos objetivos propostos, e uma das melhores maneiras de se introduzir deliberadamente mudanças e inovações dentro de uma organização, o planejamento estratégico no âmbito da segurança pública se apresenta como uma ferramenta não somente gerencial, mas também operacional, proporcionando a possibilidade de identificar, ao longo do tempo, ações necessárias à gestão, à prática policial, à avaliação dos resultados, à permanência e sucesso das ações de segurança pública, ao ambiente de trabalho e à formação continuada, dimensões estas que precisam ser planejadas constantemente.

2.3 POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE RONDÔNIA

O Estado de Rondônia possui uma extensão territorial de 237.590,547 km² sendo composto por 52 municípios. (IBGE, 2013).

Conforme G1 RO (2020, p.1), com base nos dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, o Estado possui atualmente uma população de 1,79 milhão de habitantes, sendo o maior quantitativo presente na capital, 539.354 habitantes.

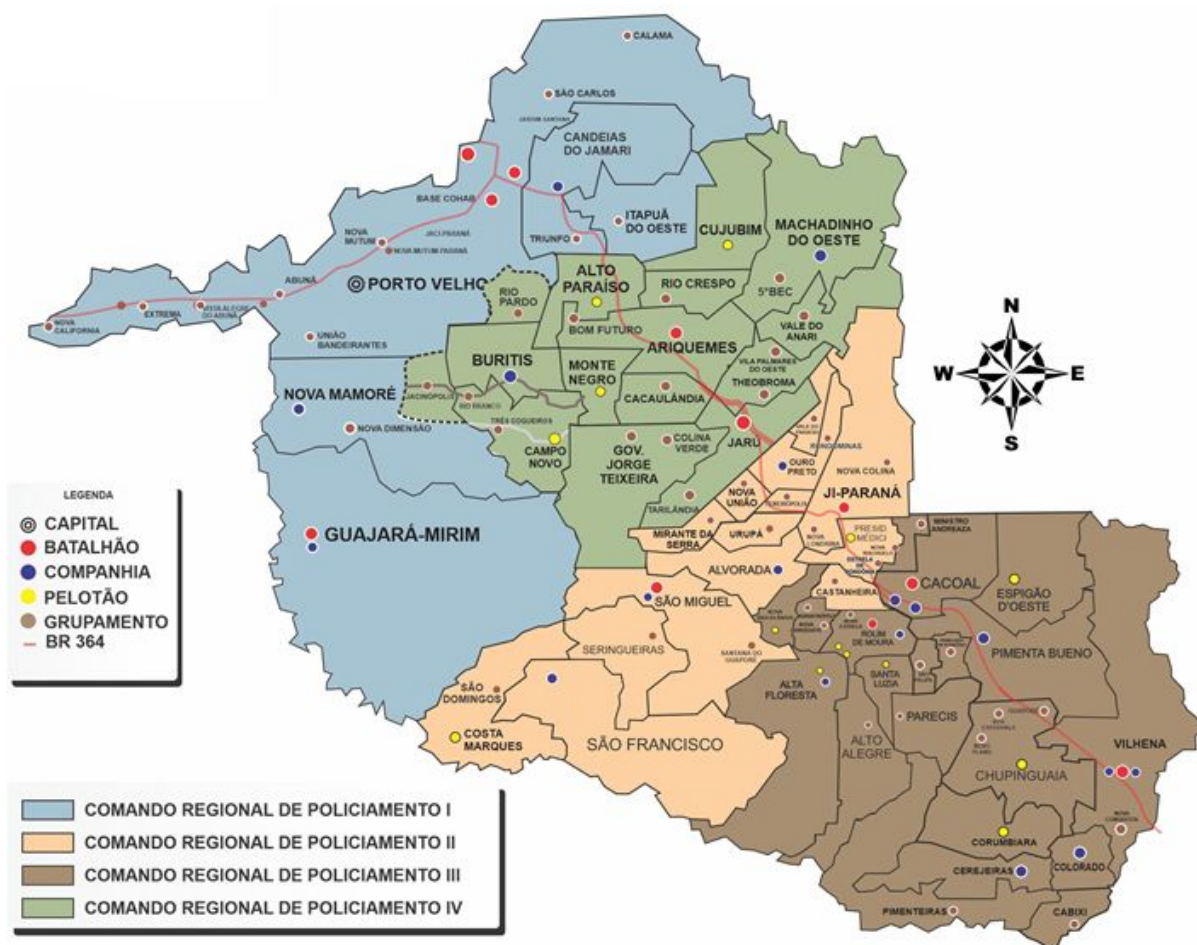
A Polícia Militar de Rondônia é uma instituição nova, com pouco mais de 40 anos de existência, no entanto, em constante evolução na busca incansável de melhor preparo de seus profissionais, e melhores formas de promoção da segurança a sociedade que atende.

A CP PMRO reporta dados de que para o exercício de suas atribuições, a organização policial militar possui, conforme previsão legal constante na Lei 4.295/2018, a idealização de 8.364 integrantes em seu quadro de pessoal. Todavia apenas 63,33% deste quantitativo, isto é, 5.297 policiais militares, estão na ativa. (RONDÔNIA, 2018).

Segurança Pública através da polícia ostensiva exige extrema capilaridade, razão pela qual a PMRO encontra-se disposta em todos os diversos rincões do Estado. Nessa vertente é cristalino que a PMRO é uma das maiores organizações do Estado, empreendendo atividades diversas em prol da melhor segurança ao cidadão.

Com significativa quantidade de profissionais, mais de 100 quartéis, diversos materiais logísticos, dentre outros meios que são imprescindíveis à sustentabilidade dos serviços oferecidos, é uma instituição ímpar, a qual inegavelmente necessita de expressivos recursos, sejam humanos, logísticos ou financeiros, para o pleno cumprimento de sua missão e alcance das metas idealizadas.

A figura 1 traduz visualmente esta imponente corporação articulada operacionalmente em 04 grandes comandos regionais responsáveis pela segurança de todos os cidadãos de Rondônia.

FIGURA 1 - DIVISÃO TERRITORIAL POR COMANDO REGIONAL

Fonte: Elaborada pela Diretoria de Comunicação Social da PMRO

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA PMRO

Segurança pública é atividade complexa exercida por órgãos pré-determinados, e em especial à Polícia Militar cabe o desenvolvimento de formas necessárias e adequadas de promover policiamentos ostensivos, isto é, visíveis, possibilitando a inibição do cometimento de delitos, consequente sensação de segurança e apta a atuar em situações de flagrante delito. Tal atividade deve transcorrer ininterruptamente ao longo dos tempos, e em toda a extensão do território de responsabilidade da instituição.

A atividade fim da Polícia Militar é atuar como polícia ostensiva enviando totais esforços com objetivo de preservar a ordem pública, e promover a segurança às comunidades. Porém, a ostensividade, por si só, não é suficiente para extinguir todas as formas ou intenções de cometimento de delitos. Cabe aos gestores de

segurança pública traçar alternativas de empenho de seus profissionais em estratégias que realmente contribuam para a prestação de serviços de qualidade e resultado satisfatório ao cliente, enfim, a sensação e a real segurança pública.

São, portanto, emergentes as estratégias que trabalhem uma nova forma de fazer polícia, uma polícia não reativa, e sim predisposta a se antecipar aos problemas, a atuar nas soluções adequadas aos males que afligem as comunidades, e com toda tecnologia e inovações disponíveis no mercado. Deve-se ter em mente que dentro das necessidades básicas, a segurança é a base que oferece a oportunidade do pleno exercício de nossos direitos.

Assim, com o advento do Decreto nº 23.698, de 27 de fevereiro de 2019 foi aprovado o Plano Estratégico da Segurança Pública, Defesa e Cidadania do Estado de Rondônia para o período de 2018 a 2030. Neste está contido o Plano Estratégico da Polícia Militar do Estado de Rondônia, o qual traça objetivos, metas e estratégias, desencadeando uma gestão pública na busca de meios eficientes para obter eficácia em suas ações. (RONDÔNIA, 2019).

O plano estratégico da PMRO possui como uma de suas premissas o “desenvolvimento e sustentabilidade fiscal para ampliar a participação orçamentária e fortalecer a captação de recursos extra orçamentários”. Em análise, e frente a importância da temática, esta premissa é traduzida como a primeira diretriz do planejamento estratégico da organização, idealizando uma corporação equilibrada e financeiramente autônoma, desdobrando estratégias para alcance deste resultado em 03 objetivos, 10 metas e 22 iniciativas a realizar. (RONDÔNIA, 2019).

Destaque para as metas 01 e 06 do segundo objetivo:

Objetivo: Otimizar as ações para melhorar o aproveitamento dos recursos humano e financeiros.

Meta 1: Destinar um percentual mínimo para aplicação obrigatória na polícia militar, definido em Lei até 2020, que atenda às necessidades de custeio e crescimento da corporação.

[...]

Meta 06: Implementar até 2020 um sistema de fiscalização e controle do emprego dos recursos financeiros da polícia militar. (RONDÔNIA, 2019. Grifo nosso).

Observa-se que se trata do primeiro plano estratégico da corporação desde sua existência, sendo um planejamento recente e voltado a estruturação e crescimento da instituição. Todavia, sua elaboração não contemplou a metodologia participativa de todos os integrantes da organização, o que possibilitaria, além do conhecimento, o compromisso com o plano.

Com efeito, após quase 02 anos de sua publicação, não foram adotadas as ações necessárias para sua implementação, de forma técnica e progressiva, com devido monitoramento, controle, avaliação de desempenho e gestão estratégica, razão pela qual necessita de revisão e plano de ação para real efetivação.

Como consequência, a PMRO ainda permanece, conforme previsto na Lei 4.302 de 25 de junho de 2018, apenas com semiautonomia financeira, necessitando que a Secretaria de Estado da Segurança, Defesa e Cidadania - SESDEC tenha empenho para realizar investimentos na instituição. (RONDÔNIA, 2018).

Neste cenário, internamente a corporação se mantém realizando gestão de seus recursos humanos, logísticos e financeiros, otimizando e priorizando os meios, e externamente resta a gestão política, confiança e expectativas de investimentos que infelizmente, por vezes, não atendem os anseios, ou a estruturação adequada de implemento.

2.5 ESTRUTURA ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA DA PMRO

A Lei 4.302 de 25 de junho de 2018 – Lei de Organização Básica - LOB da PMRO a qualifica como órgão do executivo estadual dotado de relativa autonomia financeira, sendo competente para planejar, elaborar, gerenciar e executar seu orçamento anual. (RONDÔNIA, 2018).

Na LOB, em seu art.16, parágrafo 6º, estabelece que a CPOF é o “órgão responsável pela assessoria no planejamento, coordenação, fiscalização e controle das atividades financeira, orçamentária, logística e patrimonial da Polícia Militar [...]”. (RONDÔNIA, 2018).

Para o desenvolvimento de suas atividades, a CPOF possui a seguinte previsão de estrutura organizacional:

1. Coordenador;
2. Coordenador Adjunto;
3. Departamento Administrativo;
4. Departamento Logístico;
5. Departamento Orçamentário;
6. Departamento de Finanças;
7. Departamento de Modernização e Reparelhamento;
8. Comissão Permanente de Licitações - CPL;
9. **Diretoria de Apoio Administrativo e Logístico - DAAL; e**
10. **Diretoria de Orçamento e Finanças - DOF.** (RONDÔNIA, 2018. Grifo nosso).

Segundo o art. 20 da LOB, a DAAL é responsável pela gestão patrimonial da PMRO, e por conseguinte o órgão que apresenta as demandas logísticas da corporação.

“[...] Órgão responsável pelo planejamento, administração, execução, fiscalização e controle das atividades relacionadas à logística, patrimônio, suprimentos, projetos, convênios, comunicações, almoxarifado com manutenção da Polícia Militar [...]”. (RONDÔNIA, 2018).

A DOF, conforme art. 21 da LOB, “é o Órgão responsável pela execução, fiscalização e controle das atividades relacionadas ao orçamento e às finanças da Polícia Militar [...]”. É, portanto, a responsável pelos processos de gestão fundamentais no âmbito da PMRO, gerindo a parte financeira, contábil, despesas continuadas, despesas com diárias e compras, sendo ainda responsável por apresentar a proposta de orçamento para o próximo exercício financeiro. (RONDÔNIA, 2018).

O efetivo da CPOF possui a previsão no Quadro de Organização Geral da PMRO, mais especificamente no Organograma QO-26 CPOF, de um total de 176 Policiais Militares, com distribuição da seguinte forma:

TABELA 1 - ESTRUTURA E EFETIVO DA CPOF

DESCRIÇÃO	OFICIAIS		PRAÇAS		TOTAL	
	PREV	APTO	PREV	APTO	PREV	APTO
Coordenador	01	01	-	-	01	01
Coordenador Adjunto	01	01	-	-	01	01
Departamento Administrativo	01	-	07	04	08	04
Departamento Logístico	01	-	08	-	09	-
Departamento Orçamentário	-	-	06	-	06	-
Departamento de Finanças	01	-	15	-	16	-
Departamento de Modernização e Reaparelhamento	08	-	10	-	18	-
Comissão Permanente de Licitações	02	-	02	-	04	-
Diretoria de Apoio Administrativo e Logístico	12	07	55	54	67	61
Diretoria de Orçamento e Finanças	08	03	38	23	46	26
TOTAL	35	12	141	81	176	93

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da Coordenadoria de Planejamento, Orçamento e Finanças da PMRO.

Como se observa, atualmente a CPOF, na contabilidade total, encontra-se com uma defasagem de mais de 47% do efetivo previsto, isto é, dos 176 policiais necessários nesta coordenadoria, há aptos ao serviço apenas 93. Outrossim, de forma específica, se observa que apenas a DAAL possui os recursos humanos mais próximo do ideal previsto, com pequena defasagem na ordem dos 8,95%.

Noutro ponto, praticamente todos os departamentos da CPOF estão desativados, tendo em vista a falta de efetivo e modelagem de trabalho, o que se faz necessário para imediata ativação, oportunizando emprego eficiente e fluidez nos processos desenvolvidos.

Vale reforçar que fazem parte da CPOF as diretorias DOF e DAAL, que executam os processos de aquisições diversas, controle patrimonial, controle contábil, pagamento de diárias, controle financeiro, análise de processos, manutenção de viaturas, entre outras diversas missões, as quais necessitam de uma coordenadoria atuante para realizar gestão de qualidade, proporcionando apoio, comunicação e decorrente assessoramento ao comando da corporação em assuntos tão sensíveis que necessitam de atenção e zelo, visto a importância das informações, vez que dizem respeito aos planos logísticos, orçamentários e financeiros.

Ademais, existem diversas dificuldades em recrutar policiais para servir nesta Coordenadoria, pois em virtude da natureza do trabalho desempenhado, os atos administrativos estão sujeitos à apreciação de órgãos controladores e fiscalizadores, tais como a Gerência de Controle Interno, Controladoria Geral do Estado e Tribunal de Contas, o que gera temor e afasta muitos profissionais de assumirem tais responsabilidades.

As inerentes atividades impõem contato perene com assuntos e órgãos da administração direta, o que fatalmente demanda capacidade técnica e vasto conhecimento por parte dos profissionais da coordenadoria. Neste embasamento é notório que urge à corporação policial militar o investimento em gestão de pessoas por competências, principalmente para os processos de seleção e treinamento, bem como valorização e benefícios decorrentes, devido ao exercício de atividades singulares estritamente técnicas.

Neste conjunto, fica notório que é imprescindível a elaboração de plano gestor pela CPOF, em conjunto com suas diretorias, para exposição dos desafios e necessidades, com objetivos claros e estratégias específicas, visando o saneamento dos problemas, ajustes necessários e inovações na gestão dos recursos, corroborando em alinhamento com os objetivos propostos no plano estratégico da corporação e efetiva melhoria no cumprimento das atribuições da coordenadoria.

2.6 FUNDO DE MODERNIZAÇÃO E REAPARELHAMENTO DA POLÍCIA MILITAR – FUMRESPOM

O Fundo de Modernização e Reaparelhamento da Polícia Militar - FUMRESPOM, inscrito no CNPJ nº 09.235.305/0001-57, localizado na Av. Farquar, nº 2986, bairro Pedrinhas, CEP nº 76.801-470, no município de Porto Velho/RO, foi criado para prover, em caráter complementar, recursos financeiros para a Polícia Militar do Estado de Rondônia, objetivando sua modernização, reequipamento, manutenção, bem como a aquisição de bens de consumo e a execução de serviços. (RONDÔNIA, 2017).

A Unidade Gestora detém autonomia orçamentária e financeira, observando-se a natureza peculiar dos serviços desenvolvidos, sua flexibilidade, sem prejuízo da subordinação e supervisão pertinente por parte da Governadoria e das Secretarias de Estado, os quais estão vinculados, sendo seus dirigentes denominados de ordenadores de despesas com as responsabilidades daí decorrentes, nos termos do parágrafo 1º do artigo 169 da Lei Complementar nº 965/2017. (RONDÔNIA, 2017).

Por se tratar de órgão cuja competência é arrecadar recursos com intuito de modernizar e reaparelhar a Polícia Militar, sua identidade organizacional é a mesma da PMRO, que tem como missão: “garantir proteção e tranquilidade social, por meio da presença policial ostensiva e participação comunitária”; e valores: “respeito à dignidade humana; participação social; responsabilidade social; transparência e probidade; precisão operacional; verdade e lealdade; constância e disciplina”. Assim, o FUMRESPOM, por fazer parte da estrutura de Segurança Pública Estadual, também possui como base o Planejamento Estratégico 2018-2030 da PMRO, aprovado por meio do Decreto nº 23.698, de 27 de fevereiro de 2019. (RONDÔNIA, 2019).

A estrutura básica organizacional do FUMRESPOM está disposta na Lei Complementar nº 365/2007, e suas posteriores alterações. A rotina do FUMRESPOM se relaciona com a captação de recursos por meio de convênios e emendas parlamentares, sendo prestada assessoria aos Gestores da Polícia Militar em cada localidade do Estado para captação de recursos, informando a correta aplicação das proposições de emendas inerentes aos Planos de Atividade e Elementos de Despesa, fator que corrobora para execução da emenda até sua

aquisição, como também é realizada análise dos projetos quanto ao atendimento à finalidade pública da pretendida aquisição, com fins de garantir ao Ordenador de Despesa o fiel cumprimento das legislações pertinentes. (RONDÔNIA, 2007).

Segundo o Relatório de Dados Financeiros por Unidade Orçamentária - Ajuste do PPA, o FUMRESPOM em 2020 captou R\$ 4.092.870,12 (quatro milhões noventa e dois mil oitocentos e setenta reais e doze centavos), com previsão de execução para o exercício financeiro de R\$ 7.607.384,94 (sete milhões, seiscentos e sete mil, trezentos e oitenta e quatro reais e noventa e quatro centavos).

2.7 ORÇAMENTO DA PMRO

A Polícia Militar do Estado de Rondônia – PMRO possui duas fontes orçamentárias: a fonte direta advinda do Estado e gerida pela Coordenadoria de Planejamento Orçamento e Finanças – CPOF; e outra indireta, oriunda da captação de recursos através de emendas parlamentares e convênios, geridos pelo Fundo de Modernização e Reparelhamento da Polícia Militar – FUMRESPOM. Salienta-se que a CPOF, por meio de suas diretorias, também pode realizar a captação e gestão de recursos orçamentários indiretos.

O orçamento da PMRO no Plano Plurianual em vigor possui a seguinte previsão:

TABELA 2 - ORÇAMENTO PMRO PPA 2020 a 2023

AÇÕES PREVISTAS	EXERCÍCIO			
	2020	2021	2022	2023
Orçamento previsto	16.476.000,00	16.991.000,00	17.834.243,00	18.615.787,00
Assegurar a manutenção operacional da unidade	14.538.060,00	14.822.409,00	15.308.919,00	15.669.603,00
Realizar obras e melhorias de infraestrutura	760.000,00	900.000,00	1.040.000,00	1.040.000,00
Assegurar a aquisição de bens permanente	964.616,00	1.055.966,00	1.272.000,00	1.692.860,00
Formar, qualificar e capacitar recursos humanos	142.660,00	142.660,00	142.660,00	142.660,00
Executar políticas públicas em saúde	70.664,00	70.664,00	70.664,00	70.664,00

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da Diretoria de Orçamento e Finanças da PMRO.

Em análise verifica-se que cerca de 90% (noventa por cento) do orçamento está comprometido com despesas de custeio, restando poucos recursos para investimentos em infraestrutura, treinamento, aquisição de bens de consumo e permanentes.

As poucas cifras que são conseguidas destinar a elementos de manutenção e crescimento da organização, são fruto do empenho na otimização dos gastos e máxima economia dos recursos disponíveis, buscando, mesmo frente às inegáveis dificuldades, formas de contemplar áreas tão necessárias de investimento.

Considerando tais limitações, a PMRO, frequentemente, por meio dos seus gestores, busca captar recursos extra orçamentários oriundos de convênios e emendas parlamentares para atender as demandas da corporação, no entanto, é contumaz a forma descentralizada e desestruturada, onde cada gestor de unidade envida esforços para sanar suas pendências pontuais, mas corriqueiramente sem a construção técnica de projetos, sem um alinhamento com o plano estratégico organizacional, tampouco a devida homologação, catalogação, monitoramento e gestão do alto comando da instituição.

3. METODOLOGIA

Os estudos realizados durante o decorrer da pós graduação despertaram o interesse em pesquisar qual a disponibilidade financeira da polícia militar de Rondônia, como são empregados seus recursos financeiros e se os recursos existentes atendem suas necessidades.

O objetivo consiste em contribuir com os estudos já realizados referentes ao tema, analisar o orçamento e problemas alusivos existentes, bem como apresentar proposta de criação de uma divisão administrativa dentro do organograma da CPOF, visando auxiliar na elaboração de projetos e obtenção de recursos financeiros.

A técnica de pesquisa utilizada foi a bibliográfica documental, utilizando-se da legislação vigente, livros, doutrinas, documentos e informações oficiais relacionadas ao conteúdo da pesquisa.

Quanto ao tipo, deu-se a pesquisa aplicada com características exploratória-explicativa e abordagem quali-quantitativa, por meio do estudo e análise de legislações, livros, artigos científicos e trabalhos monográficos, documentos e informações oficiais.

Quando um problema é pouco conhecido, ou seja, quando as hipóteses ainda não foram claramente definidas, estamos diante de uma pesquisa exploratória. Seu objetivo, pois, consiste em uma caracterização inicial do problema, de sua classificação e de sua reta definição. (RUIZ, 1978, p. 50).

A pesquisa exploratória tem como objetivo “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista torná-lo mais explícitos ou a construir hipóteses”. (GIL, 2007).

Já a pesquisa explicativa preocupa-se em identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Ou seja, este tipo de pesquisa explica o porquê das coisas através dos resultados oferecidos. (GIL, 2007).

Com isso, utilizou-se o processo exploratório-explicativo, para além de esclarecer e sistematizar as informações de forma a permitir uma formulação futura de hipóteses pesquisáveis, conectar as ideias e fatores identificados para compreender as causas e efeitos dos problemas na área de orçamento e recursos financeiros da Polícia Militar do Estado de Rondônia.(GIL, 2007).

4. RESULTADOS DA PESQUISA

A Segurança Pública é atividade complexa, com características sociais, devendo evoluir constantemente frente às mudanças naturais da sociedade. Neste contexto a polícia militar possui missão singular, ininterrupta com campo de atuação abrangente, visivelmente perceptível pela figura 1, a qual demonstra, por exemplo, a capilaridade da PMRO na presença em todos os municípios do Estado. Assim, investimentos em tecnologias, inovações e excelência na gestão administrativa e operacional devem ser elemento básico, prioridade da administração pública.

A Polícia Militar de Rondônia, frente aos recursos necessários para o exercício de suas competências, necessita de orçamento robusto visando a manutenção de suas atividades, bem como o desenvolvimento institucional, mediante investimentos e inovações para proporcionar segurança pública de qualidade à sociedade.

O atual orçamento da PMRO, conforme constante na tabela 2, é irrisório para suprir suas necessidades. O disponibilizado contempla, por vezes, arcar apenas com o custeio da corporação. Manutenções e investimentos são relegados a segundo plano. O FUMRESPOM, o qual deveria ser um complemento de recursos

financeiros, é visto praticamente como único meio de crescimento e investimentos em projetos de manutenção e inovação para a organização, impondo aos gestores da instituição a permanente orientação em recorrer a captação de recursos extra orçamentários visando suprir suas deficiências de orçamento próprio.

As causas do baixo orçamento encontram-se enraizadas na falta de sensibilização e conscientização dos governos para a problemática, sendo emergencial a corporação adotar medidas e postura de forma a demonstrar a importância da instituição, sua imprescindibilidade ao Estado e os diversos aspectos que compõem a situação, bem como as consequências da falta dos investimentos necessários, tanto a organização quanto à sociedade, cliente direto dos serviços públicos, e assim buscar constantemente persuadir autoridades na busca das mudanças que promovam sustentabilidade e evolução da PMRO.

Essa questão política deve se embasar em perfeito planejamento estratégico como forma técnica de abordagem. Todavia, apesar de constar no planejamento estratégico da instituição, com vigência de 2018 a 2030, objetivos e metas para o alcance de um orçamento justo e gestão financeira equilibrada, observa-se que as estratégias formuladas ainda não se encontram em implementação para mudança do atual cenário.

Noutro ponto, a PMRO não aplica a gestão estratégica de pessoas para alocar o necessário na CPOF, a qual possui responsabilidade, em conjunto com suas diretorias, pela gestão logística, orçamentária e financeira da corporação, missão essa, árdua e delicada, que exige total atenção, bem como profissionais técnicos, altamente capacitados e em constante desenvolvimento, constituindo equipes de alta *performance* dedicadas em executar os processos administrativos com excelência para evolução da instituição, mas também evitando falhas e consequente responsabilização dos ordenadores de despesa. Em contrapartida, o que se observa-se é a alta carência de efetivo, desativação de importantes departamentos e falta de políticas para agregação e manutenção do efetivo na coordenadoria, configurando um primeiro desafio a transpor.

4.1 VIABILIDADES E ESTRATÉGIAS

Diante de todos os dados apresentados, é evidente a extrema necessidade de aquisição de recursos financeiros para subsidiar o melhor funcionamento da engrenagem administrativa e operacional da Polícia Militar de Rondônia.

Como propostas elencamos:

1. Providencial e ininterrupta busca pela autonomia financeira visando a melhor gestão dos recursos disponíveis com aplicação adequada em custeio, manutenção e investimentos;
2. Imprescindível investimento na gestão de pessoas, agregando com base em competências específicas, contínua capacitação e estratégias visando a manutenção neste setor, evitando remanejamentos desestruturados, isto é, sem prévio planejamento; e
3. Contínua captação de recursos, os quais poderão acontecer por meio de operações de créditos: Convênios com a União; Emendas Parlamentares; Parcerias Público Privadas - PPP ou Cooperação técnica, porém exigindo da instituição capacidade técnica e organização para elaboração e implementação de planos e projetos que atendam seus anseios e possuam alinhamento com o plano estratégico, promovendo sua constante evolução.

Com efeito, visando auxiliar a CPOF na elaboração de projetos e aquisição de recursos financeiros, por meio de parcerias com órgãos públicos e privados, propõe-se a criação de setor dentro do organograma, com atribuições específicas para desenvolver e analisar projetos, bem como a busca por recursos extraorçamentários.

O Departamento de Projetos e Captação de Recursos Financeiros - DPCRF será o setor da Coordenadoria de Planejamento Orçamento e Finanças responsável pelo planejamento, gestão e articulações necessárias com os demais órgãos do Estado e privados, para a captação de recursos por meio de emendas parlamentares, Parcerias Público Privadas - PPP ou mesmo Cooperação Técnica.

A proposta de criação desta divisão ocorre pela necessidade de captação de recursos financeiros e a gestão e elaboração de projetos de forma técnica e estruturada no âmbito da Polícia Militar, tornando-se o canal de comunicação entre as unidades, comando da corporação e parceiros públicos e privados, visando organizar, sistematizar e atrair o maior número possível de recursos à instituição.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As contribuições que foram apresentadas nesta pesquisa demonstram que os recursos financeiros disponibilizados para a gestão de gastos na Polícia Militar de Rondônia estão muito aquém das necessidades existentes, ficando claramente demonstrado na análise dos dados que grande parte dos recursos financeiros são empregados em custeio, restando um valor muito baixo para qualificação profissional, reformas estruturais das unidades militares ou tecnologias para evolução da corporação.

Enfim, não há discordância que segurança pública é área que exige altos investimentos e constante evolução, acompanhando o crescimento social. Assim, o pensamento comum que deve ser incorporado e materializado pelos gestores da Polícia Militar é a extrema importância do planejamento estratégico aliado a gestão estratégica de pessoas para a elaboração de estratégias que possibilitem o alcance de objetivos. Absolutamente, os desafios sempre serão hercúleos, mas homens e mulheres convictos, engajados e com criatividade ultrapassam as barreiras postas no caminho da vitória.

Um equilibrado orçamento, e a excelente gestão financeira de uma instituição, constitui importante ferramenta para o bom andamento de suas atividades, o que reflete na prestação de serviços de qualidade à sociedade. Para que haja a boa execução é necessário sempre atender alguns requisitos legais propostos em legislações específicas, tais como a Lei Complementar Nº 101, de 4 de maio de 2000, pela qual se estabelece normas de finanças públicas, voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal. (BRASIL, 2000).

Além do cumprimento legal, é salutar cumprir com os requisitos da gestão orçamentária (planejamento, execução e controle), sendo que o planejamento, possui relevância ímpar para que a gestão seja eficiente e eficaz. Entretanto, um dos principais desafios na PMRO é o irrisório orçamento que, mesmo otimizado, cobre apenas os custos das despesas de custeio, sendo insuficiente às demais necessidades da Corporação.

Uma ferramenta de grande importância, e que contribui para o desenvolvimento das atividades de Segurança Pública da PMRO é o Fundo de Modernização e Reparelhamento da Polícia Militar – FUMRESPOM, o qual capta

recursos advindos de convênios e emendas parlamentares, com o escopo de suprir de forma complementar as necessidades da corporação.

Portanto, enfatizamos as sugestões de superação dos problemas existente com a adequada atenção à estrutura organizacional dos setores responsáveis por tamanha responsabilidade na gestão dos recursos logísticos e financeiros da corporação, sendo inevitável o investimento em pessoas técnicas e adequações setoriais.

Com efeito, sem renunciar do objetivo de autonomia financeira e orçamento digno, e como visto ao longo desta pesquisa, é evidente a extrema necessidade de aquisição de recursos financeiros outros para subsidiar a engrenagem administrativa e operacional da Polícia Militar. Essa captação de recursos pode acontecer por meio de operações de créditos: Convênios com a União; Emendas Parlamentares; Parcerias Público Privadas (PPP) ou Cooperação técnica, e, para tanto, salienta-se a viabilidade da implantação do Departamento de Projetos e Captação de Recursos Financeiros - DPCRf, específico para organização dos processos de análise de projetos e captação de recursos extra orçamentários à Polícia Militar de Rondônia, o que representa fortalecimento, técnica e também medida alternativa na busca de estabilidade financeira.

Diante do todo exposto, e atento aos ensinamentos de Sun Tzu, a preparação é, sem dúvida, a base de toda vitória: “Conhece-te a ti mesmo, conhece teu inimigo. Tua vitória jamais correrá risco. Conhece o lugar, conhece o tempo. Então, tua vitória será total”. (TZU, 2016).

REFERÊNCIAS

ÁREAS territoriais. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)**, 2020. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/geociencias/organizacao-do-territorio/estrutura-territorial/15761-areas-dos-municipios.html?=&t=o-que-e>>. Acesso em 12 de nov. de 2020.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 05 de outubro de 1988. Brasília, DF, Out. 1988.

BRASIL. **Lei Complementar Federal nº 101, de 04 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília, DF, Mai. 2000.

BRASIL. **Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964**. Institui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Brasília, DF, Mar. 1964.

CHIAVENATO, Idalberto. **Fundamentos de administração: planejamento, organização, direção e controle para incrementar competitividade e sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico - Fundamentos e aplicações, da intenção aos resultados** - 3. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

CRETELLA JÚNIOR, José. **Do Poder de Polícia**. Rio de Janeiro: Forense, 15 ed.1999.

GASPARINI, Diógenes. **Direito Administrativo**. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

POPULAÇÃO de Rondônia cresce 1,1% e chega a 1,79 milhão de habitantes, diz IBGE. G1 RO, 2020. Disponível em: <<https://g1.globo.com/ro/rondonia/noticia/2020/08/27/populacao-de-rondonia-cresce-11percent-e-chega-a-19-milhao-de-habitantes-diz-ibge.ghtml>>. Acesso em 12 de nov. de 2020.

RONDÔNIA. Decreto nº 13.155, de 18 de setembro de 2007. **Regulamenta a Lei Complementar nº 365, de 6 de fevereiro de 2007**. Porto Velho, RO, Set. 2007.

RONDÔNIA. Decreto nº 23.698, de 27 de Fevereiro de 2019. **Aprova o Plano Estratégico da Segurança Pública, Defesa e Cidadania do Estado de Rondônia**. Porto Velho, RO, Jun. 2019.

RONDÔNIA. Lei nº 4.709 de 30 de Dezembro de 2019. **Lei Orçamentária Anual (LOA) do Estado de Rondônia para o Exercício Financeiro 2020**. Porto Velho, Dez.2019.

RONDÔNIA. Lei nº 4.647 de 18 de Novembro e 2019. **Dispõe sobre o Plano Plurianual do Estado de Rondônia, para o período de 2020 2023 nos termos do**

caput do Art. 134 da Constituição Estado. Porto Velho, Nov. 2019.

RONDÔNIA. Lei nº 4.302, de 25 de Julho de 2018. **Dispõe sobre a Organização Básica e as atribuições dos Órgãos da Polícia Militar do Estado de Rondônia e dá outras providências.** Porto Velho, RO, Jul. 2018.

RONDÔNIA. Lei Complementar nº 365, de 06 de fevereiro de 2007. **Cria o Fundo Especial de Modernização e Reaparelhamento da Polícia Militar do Estado de Rondônia - FUMRESPOM, institui as taxas de exercício do poder de polícia e as taxas de utilização de serviços prestados pela Polícia Militar, e dá outras providências.** Porto Velho, RO, Fev. 2007.

RONDÔNIA. Lei Complementar nº 753, de 19 de dezembro de 2013. **Altera os dispositivos da Lei Complementar 365, de 6 de fevereiro de 2007, que cria o “Fundo Especial de Modernização e Reaparelhamento da Polícia Militar do Estado de Rondônia – FUMRESPOM”.** Porto Velho, RO, Fev. 2013.

RONDÔNIA. Lei 4.295, de 06 de Julho de 2018. **Fixa o Efetivo da Polícia Militar do Estado de Rondônia.** Porto Velho, RO, Jun. 2018.

RONDÔNIA. Lei Complementar nº 965 de 20 de Dezembro de 2017. **Dispõe sobre a Organização e Estrutura do Poder Executivo do Estado de Rondônia e dá Outras Providências.** Porto Velho, RO, Dez. 2017.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica: Guia para Eficiência nos Estudos.** 5 ed. São Paulo: Atlas. 2002.181p.

TZU, Sun. **A arte da Guerra.** / Sun-Tzu; traduzido por Alexandre Carvalho e Bruno Garattoni. - São Paulo: Abril, 2016.