POLÍCIA MILITAR DE ALAGOAS

DIRETORIA DE ENSINO

ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR SENADOR ARNON DE MELLO

CURSO DE HABILITAÇÃO DE OFICIAIS DA ADMINISTRAÇÃO E ESPECIALISTAS – CHOAE 2015/2016



**SISTEMA DE CUSTOS APLICADOS A REALIDADE FINANCEIRA DA PMAL**

MACEIÓ

2016

**SISTEMA DE CUSTOS APLICADOS A REALIDADE FINANCEIRA DA PMAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Academia de Polícia Militar Senador Arnon de Mello, do Curso de Habilitação de Oficiais da Administração e Especialistas (CHOAE), como requisito final para obtenção do grau de Tecnólogo em Segurança Pública.

Orientador: TC QOC PM Fernando Luís de Andrade Araújo

MACEIÓ

2016

**SISTEMA DE CUSTOS APLICADOS A REALIDADE FINANCEIRA DA PMAL**

Projeto de Intervenção apresentado à Academia de Polícia Militar Senador Arnon de Mello como requisito obrigatório à obtenção da nota final da disciplina Metodologia do Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Habilitação de Oficiais da Administração e Especialistas da Polícia Militar do Estado de Alagoas.

Orientador: TC QOC PM Fernando Luís de Andrade Araújo

**Artigo defendido e aprovado em 09 de outubro de 2016**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Ma. Karla de Oliveira Santos**

**Professor (a) de Programa de Orientação do TCC**

**Banca Examinadora**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**TC QOC PM Jefferson Clayton Nascimento de Assunção**

 **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Dr. Ibsen Mateus Bittencourt Santana Pinto – UFAL**

MACEIÓ

2016

**RESUMO**

O presente artigo visa contribuir com a idealização de um modelo de sistema de custos aplicados a realidade financeira da Polícia Militar de Alagoas - PMAL, considerando que, o Estado, não têm como garantir a manutenção dos níveis de investimentos necessários a ininterrupção dos serviços executados pela Corporação. A simples construção de uma base de policiamento comunitário exige um aporte de recursos humanos e financeiros para garantir a continuidade e obediência as bases fundamentais que contribuíram para a idealização e implementação da atividade desempenhada. O exemplo hipotético da base comunitária é extensivo as atividades especializadas da PMAL, considerando que a aplicação de um sistema de custo deve identificar as variáveis que influenciam o desenvolvimento de determinadas ações desempenhadas, pois, cada Unidade Operacional exige uma característica de análise, levando-se em conta que um sistema de custo possibilita uma importante fonte de informação para avaliar os impactos gerados na aplicação dos recursos financeiros, construindo uma base sólida que facultará, ao gestor público, condições para definir as melhores estratégias de investimentos, avaliar deficiências e estabelecer metas futuras em virtude de possibilitar antever se uma eventual aplicação de recursos, com efeitos futuros continuados, sejam viáveis ou não para implantação.

**Palavras chave:** Sistema de custos, Polícia Militar de Alagoas, Gestão Pública.

**ABSTRACT**

This article aims to contribute to the idealization of a cost model system applied to financial reality of the Military Police of Alagoas - PMAL, considering that the state does not have to ensure the maintenance of the investment levels required for continuity of the services performed by Corporation. The simple construction of a community policing base requires an investment of human and financial resources to ensure continuity and obedience the foundations that contributed to the idealization and implementation of the activity performed. The hypothetical example of community-based is extensive specialized activities PMAL, whereas the application of a cost system should identify the variables that influence the development of certain actions performed, for each operating unit requires a feature analysis, taking consider that a cost system provides an important source of information for assessing the impacts arising from the implementation of financial resources, building a solid foundation that will provide, the public manager, able to determine the best invested strategies, assess deficiencies and establish future goals due to possible to foresee whether any application of funds, with continued future effects, whether viable or not for deployment.

**Keywords:** System costs, Military Police of Alagoas, Public Management

Sumário

[**1.** **INTRODUÇÃO** 8](#_Toc461140253)

[**2. OBJETIVOS** 9](#_Toc461140254)

[**2.1 Objetivo Geral** 9](#_Toc461140255)

[**2.2 Objetivos Específicos** 9](#_Toc461140256)

[**3. RESULTADOS E DISCUSSÃO** 10](#_Toc461140257)

[**3.1 Evolução dos Gastos com Segurança Pública** 13](#_Toc461140258)

[**3.1.1 Polícia Militar dos Estados e do Distrito Federal** 15](#_Toc461140259)

 [**3.2 Fontes de Financiamento Governamental** 16](#_Toc461140260)

[**3.3 Princípios da Eficiência e da Eficácia na Administração Pública** 18](#_Toc461140261)

[**3.4 Custos e a Segurança Pública** 18](#_Toc461140262)

[**3.7 Importância de um Sistema de Custos para a Polícia Militar** 22](#_Toc461140263)

[**3.8 Qualidade dos Gastos na PMAL e o Sistema de Custos** 25](#_Toc461140264)

[**3.9 Implantação do Sistema** 27](#_Toc461140265)

[**4. METODOLOGIA** 31](#_Toc461140266)

[**5. CRONOGRAMA** 32](#_Toc461140267)

[**6.** **CONSIDERAÇÕES FINAIS** 33](#_Toc461140268)

[**7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS** 35](#_Toc461140269)

[**9. ANEXOS** 37](#_Toc461140270)

[**ANEXO A – Termo de Orientação** 37](#_Toc461140271)

[**ANEXO B – Currículo Lattes** 38](#_Toc461140272)

[**10. APÊNDICES** 40](#_Toc461140273)

[**APÊNDICE A – Evolução da Despesa Pública dos Estados e do Distrito Federal (2011/2015)** 40](#_Toc461140274)

[**APÊNDICE B – Quadro de Evolução dos Gastos com a Segurança Pública (2011/2015)** 41](#_Toc461140275)

[**APÊNDICE C – Quadro de Evolução dos Gastos com as Polícias Militares (2011/2015)** 42](#_Toc461140276)

[**APÊNDICE D – Quadro de Evolução dos Gastos com Pessoal nas Polícias Militares (2011/2015)** 43](#_Toc461140277)

# **INTRODUÇÃO**

Na atualidade, a gestão pública encontra dificuldades em equacionar uma capacidade restritiva de crescimento das receitas públicas alinhando-a com os desafios de manutenção da despesa pública, nesta visão a criação de um sistema de custo pode facultar-lhe os atalhos propícios para administrar estas questões.

O sistema de custos representa um desafio considerável às esferas da administração pública brasileira, porém, seus conceitos e metodologias estão em desenvolvimento desde o século XIX nas empresas mercantis.

Sua utilização na esfera pública tem por objetivo equacionar um grave problema existencial da Nação, a necessidade de se promover as medidas governamentais eficientes, mediante a racionalização e controle dos recursos a sua disposição.

Este trabalho detém informações sobre a despesa pública em uma visão ampla, as quais abrangem desde os gastos gerais da União, Estados, Distrito Federal e de alguns Municípios, voltados a permitir visualizar a evolução da despesa pública, bem como os dispêndios direcionados à função Segurança Pública, além da utilização destes recursos nas Polícias Militares Estaduais

Procura-se com este trabalho, demonstrar a importância da criação de um sistema de custo, com a produção de dados e informações gráficas sem, contudo, ater-se a definições técnicas desnecessárias para o fim que se almeja.

O principal objetivo é a apresentação de dados reais, retirados dos portais de transparência dos Estados, além de informações disponibilizadas pelo Ministério da Fazenda através do Tesouro Nacional.

A busca pelo saber não pode restringir-se às informações aqui existentes, o sistema de custo possui complexidade ainda não totalmente esmiuçadas. O primeiro passo é saber o quanto custa para mantermos uma unidade funcionando, se os gastos com suas atividades são compatíveis com o resultado e comparando-a a unidades de atuação similar.

# **2. OBJETIVOS**

## **2.1 Objetivo Geral**

* Promover a identificação do problema e incutir a necessidade de reavaliação do modelo financeiro, adequando a realidade de um ambiente restritivo de recursos, voltados à busca pela eficiência.

## **2.2 Objetivos Específicos**

* Entender os fatores que causam impactos financeiros na atividade da Polícia Militar;
* Analisar o atual modelo de acompanhamento das despesas da Polícia Militar;
* Comparar a evolução dos gastos do Governo Estadual com a manutenção das atividades da Polícia Militar nos últimos nove exercícios financeiros;
* Verificar as normas existentes que servem de elemento norteadores à regulação dos usos de recursos financeiros e na criação do sistema de custos;
* Coletar dados nos *sites* de transparência para avaliar o emprego dos recursos de maneira segmentada; e,
* Reconhecer a importância de um acompanhamento dos custos da Corporação como maneira de racionalizar os recursos financeiro disponíveis.

# **3. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O desenvolvimento das atividades estatais tem demandado uma perspectiva de recursos que já não são tão disponíveis, quer seja pelo enfraquecimento da atividade econômica, quer seja pela ausência de ações proativas do Estado, na busca de prover um sistema justo de arrecadação, aliada a mudanças estruturais nos sistemas tributárias e no tamanho do próprio Estado.

Todavia, o ente federado possui ações basilares que fomentam o exercício do contrato social perante a sociedade, a qual arca com os custos pela sua manutenção.

Neste contexto é possível vislumbrar uma tríade de serviços essenciais a concretizar a estrutura estatal de apoio a sociedade, que pode ser estabelecida pelas principais atividades a ser desenvolvidas em prol do cidadão, ou seja, através da educação, saúde e segurança pública, as quais estariam alianhadas como um diapasão a garantir a ordem social.

Entretanto, estas atividades exigem um aporte de recursos que podem tornar-se demasadiamente onerosos e, nem sempre, se traduzindo em serviços de qualidade inquestionável, especialmente, pelo fato, no qual, há pesado investimento na obtenção e manutenção de recursos humanos em contraposição a existência de meios materiais para que o recurso disponível de pessoal, possa executar com eficiência a atividade para a qual o órgão foi constituído.

A capacidade do Estado em agregar valor a sua despesa é intimimamente ligada a qualidade do serviço público prestado, entretanto, o aumento da despesa se relaciona a manutenção de uma mão de obra que nem sempre corresponde com o custo de sua composição, considerando as deficiências geradas no produto final.

Além disso, os Estados e Municípios possuem obrigações assistenciais previstas constitucionalmente, as quais contigenciam a sua capacidade de investimentos, por outro lado, a falta de rigor fiscal com as contas públicas, influenciado pela formulação de orçamentos fictícios que fogem à realidade tangível e fundamentada em períodos de crescimento que não possuem reflexos futuros, criam uma visão distorcida de possibilidade de aumento de gasto com pessoal, os quais se tornarão permanentes, diferentemente da capacidade de auferir receitas para o custeio destas despesas.

A possibilidade de verificação destas assertivas surgem quando da divulgação do Balanço do Setor Público Nacional – BSPN, o qual foi instituído, formalmente, pelas disposições contidas nos Artigos 48, 48-A e 51, da Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000, a conhecida Lei de Responsabilidade Fiscal, que instituiu a obrigatoriedade da geração de informações transparente e acessíveis a qualquer cidadão, pelos entes federados, além de ser estabelecido o período de um ano, a contar de 2009, para a publicação das informações pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios com população acima de 100 mil habitantes, prazo de dois anos para Municípios com população entre 50 mil e 100 mil habitantes e de quatro anos para Municípios que tenham população de até 50 mil habitantes.

As regras para a geração das informações a serem produzidas pelo BSPN, foram formatadas pela Portaria nº 702, de 10 de dezembro de 2014. Com bases nas transparências do dados é possível avaliar a evolução das contas públicas no país.

Gráfico 01 – Evolução da Despesa Pública no Brasil (2011 a 2014)

R$ 3,49 Trilhões

R$ 3,43 Trilhões

R$ 2,98 Trilhões

R$ 2,53 Trilhões

Fonte: Balanço do Setor Público Nacional[[1]](#footnote-1)

O acompanhamento da execução orçamentária permite avaliar o comportamento das contas públicas no período, assim temos que, no ano de 2011, as contas do setor público foram superavitárias em pouco mais de R$ 34 bilhões, todos os entes federados tiveram saldo positivo. Em 2012, apenas os municípios apresentaram superávit, Estados e União o resultado deficitário, o saldo situou-se em R$ 8,84 bilhões. No ano de 2013, a União continuou com resultado deficitário, Estados e Municípios apresentaram superavit. O exercício foi encerrado com saldo positivo de R$ 3,43 bilhões. Em 2015, os Estados tiveram resultado deficitário, União e Municípios apresentaram saldo positivo e o exércicio foi consolidado com um Superávit de R$ 381,85 milhões.

No último quinquênio que compreende o período de 2011 a 2015, a despesa pública teve um crescimento médio de 39%, elevando-se de R$ 540,9 bilhões em 2011, para R$ 752,4 bilhões em 2015, com crescimento de 56,76% na Região Sul do país, o maior valor em percentual, em contraposição a uma elevação de 35,25% na Região Sudeste.

Entretanto, quando avaliamos em aumento vinculado ao montante empregado, em valores absolutos, temos a Região Sudeste como a primeira colocada com R$ 100 bilhões e a Região Nordeste ocupando a segunda colocação com incremento de R$ 40 bilhões.

Gráfico 02 – Evolução da Despesa Estatal em Bilhões de R$ entre 2011 e 2015

Fonte: O autor

46,07%

35,48%

35,25%

56,76%

42,24%

Além disso, a ausência de austeridade no uso do recurso público, implica em desperdícios de meios, primordiais, para fomentar as ações do Estado, especialmente, em momentos de crise, onde os numerários tornam-se exíguos e inviabilizam a manutenção de atividades corriqueiras do órgão, considerando que a maior parte das despesas dos órgãos utilizam seus recursos para pagamentos de subsídios aos servidores à sua disposição.

## **3.1 Evolução dos Gastos com Segurança Pública**

A Segurança Pública, no Brasil, tornou-se uma área prioritária para o emprego do numerário público, em virtude dos significativos indicadores da criminalidade estarem em um pantamar equivalente de um Estado anômico, especialmente, pela incapacidade de promoção de políticas condizentes com a efetiva relação entre gerar o ambiente propício para que o crime seja evitado, através de inserção social cidadã, vinculando a relação do indivíduo com o Estado, fazendo-o perceber as vantagens de ter uma postura social participativa em contraposição uma postura anarquista que visa estabelecer a condição natural do indivíduo sobre o indivíduo.

Gráfico 03 – Percentual da Despesa Empregado com Segurança Pública em 2015

Fonte: O autor

Em termos percentuais, os dispêndios com a Função Segurança Pública, realizados pelos Estados, apresentavam média ponderada de 8,99% em 2011 e fixou-se em 10,93% no ano de 2015. Estes valores podem estar submestimados, considerando que, a estrutura contábil adotada pelos entes federados, podem apresentar distorções acerca do entendimento do que seja realmente Segurança Pública. Dados publicados pelo Tesouro Nacional, através dos relatórios produzidos no Balanço do Setor Público Nacional, apontam que dispêndios na função Segurança Pública, figuravam na oitava posição nos anos de 2012 e 2013, passando para a sétima posição em 2014, de um total de 28 funções definidas no rol contábil público.

Os gastos com Segurança Pública no Distrito Federal, por exemplo, no ano de 2015 deixaram de incorporar os valores gastos com os vencimentos das polícias militar e civil, considerando que a União realiza transferências para o pagamento deste tipo de despesa, além disso, alguns Estados transformaram vários grupamentos policiais em Unidades Gestoras, a exemplo do Piauí e do Maranhão, onde a despesa com pessoal são pagas pela administração e não são contabilizadas no grupo correto, o que gera visão dúbia dos resultados.

Gráfico 04 – Gastos dos Estados e do Distrito Federal com Segurança Pública (2015)

Fonte: O autor

A evolução dos gastos com segurança pública, realizada pelos Estados e pelo Distrito Federal, no período de 2011 e 2015, situou-se em 69,17%. Entretanto, este valor aparenta ser um pouco maior, considerando que as informações existentes nos sítios de transparências estaduais, apresentam informações que não possuem processo metodológico idênticos.

Os Estados do Ceará, Góias, Minas Gerais e Paraná, dobraram seus gastos em cinco anos, o Distrito Federal também superou em mais de 100% o aumento da despesa, porém, no demonstrativo de 2015, deixou de incorporar, na informação, os valores repassados pela União para a manutenção das forças policiais da Capital Federal. Em contrapartida, os Estados de Tocantins, Sergipe, Pernambuco e Piauí, tiveram aumento inferior a 20%.

Na estrutura de segurança pública, nos Estados Brasileiros, é composta, basicamente, pela área administrativa da Secretaria de Segurança Pública, pela Polícia Militar, Polícia Civil e Bombeiro Militar, a depender da Unidade Federativa, podem compor a estrutura a Administração das Unidades Prisionais, o Departamento de Trânsito – DETRAN, o Instituto de Criminalística, entre outras. Talvez, por esta falta de parâmetro entre os Estados, seja difícil estabelecer qual o real dispêndio financeiro com a Função Segurança Pública.

## **3.1.1 Polícia Militar dos Estados e do Distrito Federal**

Neste ínterim, a Polícia Militar é um órgão da administração direta, o qual é extremamente sensível a restrição de recursos, onde, a simples mudança de cotas mensais de custeio, podem inviabilizar os programas estabelecidos para o exercício financeiro, cujo reflexo está ligado diretamente com a atividade fim executada.

Dentro da estrutura da Segurança Pública, as polícias militares, efetivamente, compõem o órgão que absorve o maior aporte dos recursos financeiros, com uma média de 44,41%, representando quase metade de todos os dispêndios auferidos.

Por outro lado, a maior parte dos recursos são destinados ao pagamento de pessoal e, a depender da Corporação, o restante do valor a disposição, para custeio e investimentos, são incompatíveis para a manutenção das estruturas prediais e de outros bens de capitais, os quais possibilitam o investimento em equipamentos essenciais ao desenvolvimento dos demais serviços executados pelas atividades meios das unidades policiais, ou seja, seus serviços administrativos, educacionais e assistenciais.

Gráfico 05 – Percentual de Participação das Polícias Militares na SSP (2015)

Dentro da estrutura da Segurança Pública, as polícias militares, efetivamente, compõem o órgão que absorve o maior aporte dos recursos financeiros, com uma média de 44,41%, representando quase metade das despesas totais.

Os dados relativos as despesas com as Corporações Policiais Militares possuem certa dificuldade de obtenção, das 27 Unidades Federativas, apenas 20 possuem algum mecanismo que permitem produzir estas informações e, mesmo assim, algumas não geram a dimesão apropriada para a produção do conhecimento, a exemplo dos dados extraídos dos estados do Amapá e do Acre.

As informações a cerca das despesas com pessoal, estabelecem o marco entre 80 e 97% os gastos dos recursos disponíveis, para as Corporações, com este segmento da despesa.

A criação de um sistema de custos na Corporação pode estabelecer um marco na formação de uma postura diferenciada no trato com os recursos públicos disponíveis, constituindo um modelo aliado com a eficiência e a eficácia.

* Parte superior do formulário
* Parte inferior do formulário

# **3.2 Fontes de Financiamento Governamental**

As ações desempenhadas pelo Estado dependem de recursos que advém de fontes de financiamento externa, comumente, estes recursos são oriundos da cobrança de tributos da sociedade, porém, gradativamente, a medida em que há um crescimento populacional, o Governo necessita de numerários em quantidade significativa para atender as necessidades básicas de seus cidadãos.

Entretanto, o crescimento da receita está vinculado, diretamente, com a fluidez do mercado interno, pois a movimentação de bens e serviços compõem a base fundamental dos principais tributos que financiam a atividade pública, como por exemplo, o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços – ICMS, o Imposto Sobre Serviços de qualquer natureza – ISS, e o Imposto sobre Propriedade de Veículos Automotores – IPVA.

Além disso, quando o Estado passa a ter uma estrutura gigantesca, com deficiência estrutural na organização de pessoal, aliada a inadequação dos equipamentos públicos assistenciais, os serviços por ele prestado, não conseguem reproduzir, em qualidade, o desembolso realizado pelos indivíduos e empresas, os quais subsidiam a Fazenda Pública.

Tais conjunturas direcionam o gestor a estabelecer modelos de gestão compatíveis com as restrições dos recursos alinhados com a exigência da sociedade em receber, do Estado, a contrapartida pelo desembolso fiscal e tributário realizado, com base neste entendimento, Júnior, Rocha e Silva (2012, p.113), avaliavam esta necessidade de aperfeiçoamento do gestor e da gestão.

No atual cenário, onde os recursos financeiros estão cada vez mais escassos, torna-se imprescindível que as organizações aperfeiçoem os seus processos buscando ferramentas que auxiliem na tomada de decisão, criando indicadores que permitam avaliar seu desempenho. Novos instrumentos de gestão devem ser incorporados a fim de dotar os administradores de maior capacidade gerencial. Na administração pública essa preocupação também está presente, seja em função da legislação, seja pela exigência da sociedade. Júnior, Rocha e Silva (2012, p. 113).

Raupp e Pinho (2009, p. 7) levanta uma questão importante, o Estado não negocia bens e, nem tampouco serviços, o produto que ele oferece a sociedade não visa a geração de lucros, portanto, a utilização de um sistema de custo na gestão pública não vincula-se a atender questões fiscais ou controle e avaliação de estoque, pelo contrário, vincula-se ao aperfeiçoamento da administração pública, melhorando seu desempenho e fomentando-o com informações que irão gerar o suporte para o processo decisório governamental.

## **3.3 Princípios da Eficiência e da Eficácia na Administração Pública**

A existência de mecanismos que consigam estabelecer um parâmetro para a utilização dos valores, disponibilizados por pessoas físicas ou jurídicas para o Estado, podem permitir a racionalização de seu uso, implicando na aplicação direta do princípio da eficiência, o qual agrega, perspectivas de controle nos modos de realização de uma operação, permitindo o alcance de resultados congruentes com a realidade financeira dos entes estatais.

Diferente do princípio da eficácia, onde não importa o modo como se conseguiu atingir um resultado, mas, se a meta foi alcançada, por exemplo, o CVLI – Crimes Violentos Letais e Intencionais, é um termo bastante em voga no país e que passou a ser utilizado com frequência, nos órgãos de segurança pública, como um direcionador de metas, que visam reduzir a criminalidade homicida, definindo percentuais a serem alcançados, todavia, ao alcançar estes objetivos não é possível estabelecer se o dispêndio de recursos financeiros, materiais e de pessoal foram empregado racionalmente, garantindo a eficiência dos trabalhos executados.

Neste contexto é que surge a aplicação do sistema de custo para uso nos entes públicos, como um modelo voltado a utilização eficiente dos recursos, evitando os desperdícios e a incapacidade do Estado em gerenciar pessoas e bens, com vistas a atingir o fim que se destina.

## **3.4 Custos e a Segurança Pública**

Ribeiro (1997), exemplifica a aplicação de custos baseado na fabricação de um doce de abóbora, em uma abordagem simples e prática, ele consegue estabelecer um modelo de conexão entre os fatores que incorrem na produção do produto especificado.

Porém, a estrutura governamental é um sistema complexo e difícil de mensurar, porquanto, a ineficiência de um serviço prestado pode inviabilizar a atividade de outra função estatal, triplicando os custos, por exemplo, caso seja possível associar a correlação entre educação e criminalidade, teremos que os recursos empregados na Função Educação, não produziram resultados eficientes, gerando reflexos futuros que implicaram em uma demanda de recurso maior em Segurança Pública para combater a consequência sem atingir a causa.

Desta maneira, a Função Segurança Pública estará comprometida na regular utilização de seus recursos com eficiência, o que pode gerar uma contraposição de finalidade, considerando que a atividade da Polícia Militar é a preservação e manutenção da ordem pública, caracterizando-se pela realização do policiamento preventivo, a Corporação passa a desempenhar papel muito mais repressivo em relação a sua principal finalidade constitucional.

Portanto, o Estado é uma intricada conexão de funções, cujo modelo, caso funcionasse em perfeita harmonia, poderia suprir a demanda sócio constitucional fruto de sua existência, sendo assim, ele não pode ser estudado como um eixo centrado e sim como um sistema, conforme expôs Silva (2000, p. 27).

“O Estado, como instrumento de organização política da comunidade, deve ser estudado como um sistema de funções que disciplinam e coordenam os meios para atingir determinados objetivos e como um conjunto de órgãos destinados a exercer essas funções.”

Nesta perspectiva, a formatação de um modelo de custo, aplicado na estrutura governamental, tende a fomentar o diapasão entre os órgãos, especialmente, por permitir a inter-relação formal das diversas estruturas, o que possibilita encontrar os fatores que tendem a produzir reflexos, positivos e/ou negativos, na fluidez dos recursos empregados em escala funcional.

**3.5 Custos e a Polícia Militar de Alagoas**

Eis que surge mais um diferencial para a adoção de uma postura voltada ao controle eficiente dos recursos dentro de uma Instituição como a Polícia Militar de Alagoas, se temos, que na estrutura governamental as funções devem ser estudadas como um sistema, como buscar este entendimento para um organismo que atua em vários segmentos, com a utilização das unidades policiais padrão e com o emprego de setores especializados que exigem uma conceituação diferenciada, quer seja em virtude das peculiaridades de suas atividades, ou em razão da diferenciação do modelo de policiamento empregado, considerando que agem para o mesmo fim.

Talvez, neste ponto é que haja um maior conflito de avaliação dos custos que incorrem para a manutenção de determinado serviço, pois os bens oferecidos pelos órgãos governamentais, para a sociedade, é justamente os decorrentes de suas atribuições, os quais tendem a produzir condições favoráveis, para o desenvolvimento da própria essência de cidadania que deve existir em um ambiente que preza pela segurança jurídica ofertada pela existência do próprio Estado.

Neste ínterim é que se propõe a existência de um modelo de controle, o qual pode ser facultado pela existência de um sistema que possa produzir informações confiáveis para permitir, ao ordenador de despesa, a tomada das decisões que possam realmente, estabelecer um vínculo entre a gestão eficaz dos recursos financeiros existentes, facultando a eficiência das unidades e subunidades mediante a efetiva capacidade de ter e manter determinados equipamentos para a manutenção de suas atividades.

Com base no que foi exposto, há o entendimento no qual, a mensuração dos custos e seu acompanhamento, extrai dos órgãos governamentais muito mais do que um modelo descritivo formado pela contabilidade pública, deixando de ser um mero instrumento de inserção de dados, passando a exercer um papel fundamental na formatação de um modelo gerencial que produz informações e alimenta perspectivas futuras de eficiência. Conforme Maus (2008, p. 17):

“A contabilidade de custos, dentro do enfoque gerencial, busca dados no subsistema de contabilidade financeira, social e ambiental para cumprir seu objetivo principal, que é produzir informações relevantes para a tomada de decisão e abastecer o subsistema contabilidade gerencial.”

Além disso, temos a preocupação com os custos da atividade estatal não é nenhuma novidade no Brasil, já no ano de 1967 a União, com a edição do Decreto-Lei nº 200, voltava-se a busca pela equidade entre suas ações e os custos que elas representavam, tanto que institui dever aos responsáveis pelos sistemas auxiliares de gestão o dever de imprimir o máximo rendimento e a reduzir os custos operacionais da Administração.

Em um paralelo, temos que, atualmente, a eficiência é desejada, não para cumprir meras normatizações formais, pelo contrário, com a restrição de recursos, os Estados tendem a produzir o contingenciamento de recursos, aliado ao aumento de tributos como forma de alimentar o animal predador no qual se moldou sua estrutura.

Na verdade é de bom alvitre considerar que, tais situações, nem sempre se devem a administração dos gestores empossados, pelo contrário, são heranças que são repassadas, continuadamente, especialmente motivadas por postura de Governo, que é temporário, em detrimento de uma política de Estado que tende a moldar diretrizes permanentes.

Estabelecer um marco diferencial, através da implantação de um sistema de custos em uma Corporação como a Polícia Militar, é a oportunidade de efetivar as bases para a justificativa, sobre determinadas posturas gerencial dos ordenadores de despesas, por exemplo, será possível definir quando será viável ou não o aluguel de veículos em contraposição à possibilidade de ter e manter uma frota própria.

Porém, apesar do apelo filosófico representado pela criação de um sistema de custos, devemos ter em mente que, diferentemente da iniciativa privada que busca o lucro mediante a maximização de sua linha de produção, com acerbado controle dos processos que a compõe, o Estado não têm como deixar de produzir este ou aquele produto, entenda, serviço, posto que almeja o bem social e seu maior lucro advém da qualidade dos serviços que são prestados e que lhe agregam valor de continuidade.

**3.6 Processamento da Despesa no Âmbito da Polícia Militar de Alagoas**

Para a construção de um sistema de custos para a Polícia Militar de Alagoas PMAL, é necessário, antes de qualquer outro argumento, entender como ocorre o processamento da despesa em suas estruturas, considerando que para a produção de informações gerais de custos é essencial a integração entre os diversos segmentos que compõem a circulação de bens e serviços na Corporação.

Em suma, a Polícia Militar possui uma segmentação de setores que estabelecem o fluxo de atividades da área administrativa com reflexos na área operacional, portanto, até o ano de 2015, a PM/4 que planejava o orçamento anual da Corporação, o que permitia a Diretoria de Apoio Logístico – DAL, estabelecer as prioridades de aquisições onde, a depender da importância a ser empregada, utilizará o suporte da Comissão Permanente de Licitação para os devidos procedimentos administrativos para a obtenção dos bens ou serviços e, finalmente, a Diretoria de Finanças – DF, que verifica as formalidades processuais realizando, concomitantemente, processa as fases da despesa.

Porém, com o advento da Lei Delegada nº 47, em 10 de agosto de 2015, houve uma remodelagem estrutural da PMAL, passando a Diretoria de Finanças ser denominada de Superintendência de Orçamento e Finanças, onde, além de exercer suas funções primordiais no trato financeiro, absorveu as competências da antiga PM/4, relacionada ao planejamento e controle orçamentário.

Ademais, as alterações promovidas pela Lei Delegada nº 47/2015, estão sendo realizadas paulatinamente, pois, haverá necessidade de modificação da Lei de Organização Básica da Corporação para atender as especificidades das mudanças introduzidas, entretanto, apesar da transformação de nomenclatura, a execução e o processamento da despesa segue um ritmo parecido aos descritos anteriormente.

## **3.7 Importância de um Sistema de Custos para a Polícia Militar**

Historicamente, o Estado de Alagoas possui uma grave deficiência para a obtenção de recursos, seus esforços são direcionados para a manutenção das atividades estatais básicas, a folha de pessoal e as despesas com a dívida fundada público, que são aquelas relacionadas a compromissos que possuem exigibilidade superiores a doze meses, geralmente adquiridos para suprir os déficits orçamentários ou para custear obras e serviços públicos.

Gráfico 06 – Evolução da Receita e da Despesa Alagoas (2007 a 2015)

Fonte: Portal da Transparência do Estado de Alagoas[[2]](#footnote-2)

As receitas estaduais somaram, em nove anos, R$ 54 bilhões, em contrapartida, as despesas atingiram R$ 54,14 bilhões, gerando um déficit em torno de R$ 140 milhões, onde, o atual governo teve que adotar medidas aústeras para compensar, em 2015, um déficit orçamentário, aproximado, de R$ 300 milhões, verificado no anos de 2014. Entretanto, o superavit de 2015, cerca de R$ 80 milhões, não foram suficientes para garantir, ao Estado, uma situação confortável nas contas públicas.

Em um ambiente hóstil, para a saúde financeira do Estado, o Governo busca formas de aumentar a receita e contigenciar as despesas, adotando medidas que tornam-se desagradáveis aos cidadãos, como o aumento de impostos, e limitativos aos órgãos, com controle mais rígido na liberação de recursos.

Neste contexto, Funções de Estado, mesmo que essenciais, sofrem com as restrições orçamentárias e financeiras e, como a PMAL, trandicionalmente, gira em um universo que absorve, exponencialmente, recursos orçamentários e financeiros, a Corporação não passa incólume aos eventuais contigenciamentos de numerários.

Tabela 01 – Gastos por Categoria Econômica Realizada pela Polícia Militar de Alagoas entre 2007 e 2015 – em Milhões de R$

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ano** |  | **Investimentos** | **Outras Despesas****Correntes** | **Outros Controles** | **Pessoal e Encargos****Sociais** | **Total Geral** |
| 2007 |  | 1.612.371,02 | 10.831.519,20 | 21.016.605,75 | 249.085.854,25 | 282.546.350,22 |
| 2008 |  | 1.279.174,42 | 10.789.911,62 |  | 342.701.063,49 | 354.770.149,53 |
| 2009 |  | 3.286.687,44 | 9.840.123,54 |  | 418.945.843,72 | 432.072.654,70 |
| 2010 |  | 2.426.651,88 | 13.742.930,64 |  | 370.668.717,32 | 386.838.299,84 |
| 2011 |  | 1.954.955,19 | 11.194.812,91 |  | 354.274.113,23 | 367.423.881,33 |
| 2012 |  | 443.374,62 | 13.529.104,22 |  | 371.661.909,07 | 385.634.387,91 |
| 2013 |  | 1.214.978,60 | 13.551.324,35 |  | 399.224.034,56 | 413.990.337,51 |
| 2014 |  | 5.009.928,53 | 30.795.626,30 | -204.975,42 | 496.660.457,17 | 532.261.036,58 |
| 2015 |  | 1.303.748,13 | 35.520.053,04 |  | 535.257.121,71 | 572.080.922,88 |
| **Total** |  | **18.531.869,83** | **149.795.405,82** | **21.016.605,75** |  **3.538.479.114,52** | **3.727.618.020,50** |

Fonte: Portal da Transparência do Estado de Alagoas

Como ocorre com todas as Corporações policiais militares do país, o gasto com pessoal tende a exigir um maior aporte de recurso. Com base nas informações contidas no Portal da Transparência do Estado de Alagoas, foi possível perceber que os gastos com pessoal, na PMAL, absorveu pouco mais de R$ 3,53 bilhões de reais, representando 94,92% de todo numerário empregado na manutenção das atividades do órgão.

Entretanto este valor, após estudos dos números apresentados no portal da transparência, coonsumiu 95,47% dos recursos, totalizando R$ 3.558.850.827,33. Tal observação parte das informações do lançamento efetuado no ano de 2007, na categoria econômica “outros controles” inseriu lançamentos contábeis referentes ao pagamento de pessoal e de diárias, entretanto, não houve a utilização da conta contábil correta, gerando distorção na avaliação dos dados.

Tabela 02 – Gasto Per Capita com a Polícia Militar de Alagoas entre 2007 e 2015

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ano** |  | **População[[3]](#footnote-3)** | **Pessoal** |  **Custeio** | **Investimentos** | **Per Capita Geral** |
| 2007[[4]](#footnote-4) |  | 3.037.231 | R$ 88,72 | R$ 3,78 | R$ 0,53 | R$ 93,03 |
| 2008 |  | 3.127.557 | R$ 109,57 | R$ 3,45 | R$ 0,41 | R$ 113,43 |
| 2009 |  | 3.156.108 | R$ 132,74 | R$ 3,12 | R$ 1,04 | R$ 136,90 |
| 2010 |  | 3.120.922 | R$ 118,77 | R$ 4,40 | R$ 0,78 | R$ 123,95 |
| 2011 |  | 3.143.384 | R$ 112,70 | R$ 3,56 | R$ 0,62 | R$ 116,89 |
| 2012 |  | 3.165.472 | R$ 117,41 | R$ 4,27 | R$ 0,14 | R$ 121,83 |
| 2013 |  | 3.300.935 | R$ 120,94 | R$ 4,11 | R$ 0,37 | R$ 125,42 |
| 2014[[5]](#footnote-5) |  | 3.321.730 | R$ 149,52 | R$ 9,21 | R$ 1,51 | R$ 160,24 |
| 2015 |  | 3.340.932 | R$ 160,21 | R$ 10,63 | R$ 0,39 | R$ 171,23 |
| **Média** |  | **3.190.475** | **R$ 123,40** | **R$ 5,17** | **R$ 0,64** | **R$ 129,21** |

Fonte: O autor

É possível notar, na tabela 02, algumas evoluções, tanto para menor quanto para maior, significativas, especialmente nas categorias econômicas pessoal e custeio. As despesas com recursos humanos apresentam variações consideráveis, entre os anos de 2009 e 2013, isso se deve a retirada dos gastos com pessoal inativo e reformado, em 2010, do orçamento da Corporação, reduzindo-a drasticamente, a partir de 2013, esta categoria econômica apresenta franca evolução em virtude da incorporação de novos policiais e por aumentos salariais concedidos.

Os dispêndios com o custeio dobrou nos últimos dois exercícios em relação ao ano de 2013, fato impulsionado pelo pagamentos de ajuda de custos, relacionadas ao auxílio de alimentação, pago a todo o efetivo que seja empregado em serviços da PMAL, e de fardamento, destinados apenas, a cabos e soldados da Corporação.

Além disso, temos a baixa locação de numerários destinados a investimentos, sobressaindo-se o ano de 2015, principalmente, pela aquisição de 5 caminhonetes e 2.100 armas de fogo, sendo 2.000 pistolas e 100 espingardas calibre 12. Portanto, verifica-se que a capacidade de investimento do órgão é bem restrita em relação ao montante de recursos nele empregado anualmente.

É neste ponto de avaliação que se avalia a criação de um sistema de custos é primordial para auxiliar a gestão de uma entidade tão complexa como a PMAL, uma simples alteração de gasto representa o desembolso de quantias consideráveis e a não adequação às normas legais, levando-se em conta que, a Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF, Lei Complementar nº 101/2000, exige a manutenção, pela Administração Pública, de um sistema de custos.

Art. 50. Além de obedecer às demais normas de contabilidade pública, a escrituração das contas públicas observará as seguintes:

[...]

§ 3o A Administração Pública manterá sistema de custos que permita a avaliação e o acompanhamento da gestão orçamentária, financeira e patrimonial.

 Entretanto, a criação de um sistema de custos para a PMAL, não representa uma simples tarefa de adequação, principalmente, se nos atermos as considerações descritas pela Comissão Interministerial de Custos, instituída pela Portaria Interministerial nº 945, de 26 de outubro de 2005, a qual envolviam integrantes da Controladoria-Geral da União, do Ministério da Fazenda e do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, palavras como gradualismo, flexibilidade e gestão de conhecimento, surgem como paradoxo ao imediatismo proposto pela LRF, em virtude das características diferenciadas dos diversos órgãos que compõem a Administração Pública.

## **3.8 Qualidade dos Gastos na PMAL e o Sistema de Custos**

A principal aplicação de um sistema de custos na PMAL, volta-se a definir se determinado dispêndio pode gerar expectativas de aplicação condizente com a realidade financeira vivenciada pelo Estado, além de verificar se a continuidade de sua aplicação é viável para a manutenção da Corporação.

Na atualidade, não é possível avaliar, com certeza absoluta, se a locação de veículos para o policiamento ou para a área administrativa é viável ou não. Em um primeiro momento a locação de viaturas torna-se mais vantajoso para atender questões administrativas, a exemplo da praticidade para a reposição de peças e manutenção dos veículos, entretanto, do ponto de vista contábil, no seu aspecto patrimonial, não produz o mesmo reflexo, pois, o Estado deixa de compor patrimônio e, após dois anos de locação de um veículo, a Administração Pública conseguiria adquirir um veículo de igual categoria com economia suficiente para garantir sua manutenção por este mesmo período.

Gráfico 07 – Evolução dos Gastos com Locação de Veículos (2007 a 2015)

Os gastos com a locação de viatura, no ano de 2007, situavam-se em pouco mais de R$ 77 mil, representando 0,07% do montante utilizado para pagamentos no elemento de despesa 339039, o qual se relaciona aos gastos com “Outros Serviços de Terceiros – Pessoa Jurídica”. Em 2015 as locações se elevaram a um patamar 104 vezes maior que o verificado em 2007, passando a representar 67,14% das despesas com outros serviços de pessoa jurídica.

Porém, a simples locação de veículo vai mais além do que os valores absolutos, há detalhes que um sistema de custo não consegue visualizar, por exemplo, se as viaturas são compatíveis com o modelo de policiamento adotado, devemos avaliar o policial militar que irá atuar nos veículos se sentirá confortável, esses são alguns aspectos, outros tantos deveriam ser observados, robustez, economia de combustível, facilidade de embarque e desembarque, etc.

Tabela 03 – Veículos Comercializados no Brasil e Quantidade Passível de Aquisição

Valores Gastos com Locação de Veículos – 2014/2015

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Veículo | Ano | Modelo | Combustível | Preço (R$) | Quantidade |
| Chevrolet S10 | 2015 | 2015 | Diesel  |  81.900,00 |  158 |
| Mitsubishi L200 | 2015 | 2016 | Diesel | 85.490,00 | 152 |
| Ford Ranger | 2015 | 2016 | Diesel | 90.900,00 | 143 |
| Nissan Frontier | 2015 | 2015 | Diesel | 102.190,00 | 127 |
| Toyota Hilux | 2015 | 2015 | Diesel | 104.750,00 | 124 |
| Volkswagen Amarok | 2015 | 2015 | Diesel | 106.990,00 | 121 |
| SsangYong Actyon |  ----- | ----- | Diesel | 113.500,00 | 114 |

Fonte: Carro Novo BR[[6]](#footnote-6)

Nos anos de 2014 e 2015, foram utilizados R$ 13.015.227,77 para locação de veículos destinados a PMAL, a análise dos dados desconsiderou os gastos com o aluguel de aeronave, cujos registros contábeis são inseridos no elemento de despesa destinado a locação de veículos. Conforme a Tabela 03, os valores utilizados para a locação seriam suficientes para adquirir algumas quantidades específicas de veículos.

O exemplo produzido serve, apenas, para demonstrar o quão específico um sistema de custos pode ser, sua aplicação irá gerar subsídios essenciais para a gestão de excelência, os gastos públicos podem sair de um campo empírico de aplicação, movido pela execução da despesa motivada por “obrigatoriedade” funcional e passaria a executar os gastos como parâmetro para produzir uma análise realista e efetiva dos dispêndios.

## **3.9 Implantação do Sistema**

Conforme evidenciado, um sistema de custos não é implantado sumariamente, além de não ser, apenas uma ferramenta de informação contábil, nos seus campos orçamentários e financeiros. Pelo contrário, a comunicabilidade com outros sistemas importa em produção de informações qualificadas para o gestor.

Portanto, a interação com sistemas de controle, que englobem outras áreas de atividade da Corporação, a exemplo de pessoal, almoxarifado, saúde, educação, etc. tendem a produzir dados que, após seu processamento, transformar-se-ão em conhecimento útil ao novo modelo de gestão que se busca implantar na Administração Pública, através do Planejamento Estratégico modelado por uma Governança Corporativa, os departamentos deixam de ser ilhas desconexas e passam a integrar uma engrenagem metodológica e racional, visando atingir metas com ações proativas.

Neste contexto, poderíamos ponderar sobre algumas variáveis que tendem a facilitar ou dificultar a implantação do sistema de custos na PMAL.

1. Pontos Positivos
2. A base orçamentária e financeira está centralizada no Comando Geral;
3. A Diretoria de Finanças possui servidores com formação na área de Contabilidade;
4. Modificação da estrutura da Corporação a qual unificará setores que atuavam em desalinho, o que permitirá o estabelecimento de uma abordagem mais técnica e impessoal a eventual implantação do sistema de custos;
5. O corpo técnico da área de Tecnologia da Informação exerce suas atividades laborais no mesmo ambiente da Diretoria de Finanças, ou seja, no Quartel do Comando Geral;
6. Existem subsistemas de controle na PMAL, a exemplo do DPWeb, porém, surge a necessidade de remodelação para possibilitar a extração de dados úteis; e,
7. Pelo país existem sistemas de custos que estão em funcionamento.
8. Pontos Negativos
9. A formação em Contabilidade não garante o pleno conhecimento na área de custos;
10. Inexistência de outros sistemas que permitam o acompanhamento, pormenorizado, de atividades que produzam impactos financeiros nas atividades desenvolvidas pela PMAL;
11. Dificuldade para Institucionalizar o sistema de custos, porquanto, a tendência é que sejam identificados dispêndios que sejam benéficos para pessoas e prejudiciais para a Corporação, o que implica em eventuais resistências à sua implantação; e,
12. Falta de uma política interna de incentivo aos servidores que detenham conhecimento técnico, onde, apesar de suas qualidades, aptidões e responsabilidades, são igualados a atividade comum da Instituição.

Assim sendo, sugere-se que a implantação do sistema de custos da PMAL seja precedido pela criação de uma comissão específica, que contenha servidores da Diretoria de Finanças, Diretoria de Pessoal, Diretoria de Apoio Logístico, Diretoria de Saúde e da Tecnologia da Informação para a formatação de sistemas específicos de controle. No desenvolvimento deste trabalho, houve a busca para evitar a utilização das nomenclaturas instituídas pela Lei Delegada nº 47/2015, considerando que as alterações estruturais não estejam plenamente implementadas.

Em um primeiro momento, a junção de esforços da Diretoria de Finanças e da Tecnologia da Informação, integrariam o eixo central da comissão atuando, as demais, como subcomissões envolvidas em seus próprios processos de sistematização.

Após ser instituída, a comissão estabeleceria contatos com setores das forças armadas, especialmente, o Exército e a Marinha, os quais já desenvolveram sistemas de custos e estes serviram de base para os projetos em andamento na União, a fim de entender a dinâmica de processamento das informações em seus sistemas e subsistemas de controle.

Além da busca pelo *Know-How*, investimentos na especialização da mão-de-obra, devem ser considerados, concomitantemente, a PMAL poderia instituir programas de valorização do corpo técnico disponível, ou então, a Corporação passaria a promover concursos específicos para atender a demanda dos setores especializados. A grande vantagem da contabilidade se reflete na agregação contínua de informação, onde pequenas partes de dados vão formados conglomerados de informações estratégicas de grande relevância.

A ideia do concurso externo para o desenvolvimento destas atividades, encontram um obstáculo de difícil transposição, qual a garantia da Corporação que os aprovados teriam o mesmo comportamento que um servidor militar, ao ter acesso a informações táticas e estratégicas da PMAL.

A desvantagem de partir do marco zero para a produção de um sistema de custos próprio, esbarra no tempo para sua utilização plena, um modelo básico estaria em funcionamento entre seis meses e um ano, porém, dada a complexidade da Corporação, a concepção deste acompanhamento da despesa poderia facilmente, se estabelecer em um prazo razoável de cinco anos.

# **4. METODOLOGIA**

A metodologia a ser adotada consistituiu na pesquisa bibliográfica, bem como pesquisa em páginas virtuais relacionadas a transparência das atividades financeiras dos Estados para avaliar os fatores que contribuem na formação das despesas das atividades relacionadas com Segurança Pública, notadamente, aos que tangem as Polícias Militares

A pesquisa utilizou o seguinte material: legislação nacional pertinente e estudos teóricos existentes. O material foi obtido por meio de: livros, artigos publicados em revistas especializadas, textos publicados na Internet e dados estatísticos coletados diretamente nos órgãos envolvidos na pesquisa.

A pesquisa , sempre nos limites dos objetivos propostos , se desenvolverá da seguinte forma:

1. Levantamento bibliográfico inerente ao tema, com base em legislação nacional pertinente;
2. Estudo crítico do material doutrinário levantado;
3. Obtenção e análise de dados estatíticos junto aos setores envolvidos na pesquisa;
4. Identificação dos aspectos controvertidos entre a legislação pertinente e a aplicabilidade no caso concreto; e,
5. Elaboração de um diagnóstico ressaltando aspectos positivos e negativos quanto a mudança de postura, em determinados períodos, de surgimento de despesas específicas.

# **5. CRONOGRAMA**

|  |  |
| --- | --- |
| ATIVIDADES  PERÍODOS | 2016 |
| Jun | Jul | Ago | Set | Out |
| Elaboração do Projeto | X |  |  |  |  |
| Levantamento de Literatura | X |  |  |  |  |
| Montagem do Projeto |  | X |  |  |  |
| Fichamento de Textos |  | X |  |  |  |
| Entrega do Projeto |  |  | X |  |  |
| Coleta de dados |  |  | X |  |  |
| Tratamento dos dados |  |  | X |  |  |
| Elaboração do Relatório Final |  |  | X | X |  |
| Revisão do texto |  |  |  | X |  |
| Entrega do trabalho |  |  |  | X |  |
| Defesa do Artigo |  |  |  |  | X |

# **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Inicialmente a ideia seria sugerir um modelo de sistema de custos, porém, a multidisciplinaridade de conhecimento envolvido, impede a produção do intento em aprofundar em um artigo científico, neste sentido, passou-se a ideia de voltar-se a demonstrar as dificuldades enfrentadas pela Administração Pública no seu exercício diário de gerar bem-estar social, além de incentivar a busca pela implantação de um sistema de custos para PMAL, com o intuito de fortalecer a gestão em um ambiente com restrita capacidade de investimento.

As demandas por serviços estatais tendem a evoluir abruptamente, principalmente, quando o país sofre uma grave crise econômica e política, como a que ocorre na atualidade. O aumento do desemprego e a falta de perspectiva, tendem a impactar, demasiadamente, os serviços públicos, a exemplo da saúde, educação e segurança pública.

Assim sendo, estão presentes os requisitos que impulsionam a idealização e proposição do tema, notadamente, pelo fato de não ser possível, atualmente, mensurar, na PMAL, o custo para a manutenção de uma Unidade Operacional de Policiamento – UOP, o simples investimento, em uma base comunitária gera certos transtornos, pois a construção do ambiente não é garantia de sua funcionalidade mínima, considerando que falta o essencial, mão-de-obra, fora os demais fatores que compõem a filosofia de policiamento.

Anualmente, milhares de policiais são chamados para realização de exames médicos, para o acesso aos quadros de promoções, todavia, estes mesmos procedimentos, não são suficientes para produzir ações preventivas, não sendo incomum o óbito de policiais em decorrências de fatores de risco. Não há estudos sobre a viabilidade de implantação de um cronograma de inspeção anual, para todos os componentes da PMAL, que possam evidenciar os custos inócuos das inspeções anuais que ocorrem duas vezes por ano.

Ainda no ambiente de saúde, não se vislumbra a possibilidade de se possuir um quadro temporário de saúde, a exemplo da forças armadas, que possa produzir melhores efeitos ao atendimento do servidor policial militar.

Apesar que certos gastos tenham relevante importância, sua continuidade inspira problemas futuros, difíceis de sanar, por exemplo, a verba de auxílio a alimentação, por vezes, pode ser confundida como se valor agregado ao salário fosse. Isso se verificava há quase duas décadas atrás quando existiam as etapas, vantagens acrescidas no salário, as quais os servidores não incorporam quando vão para a reserva. Além disso, os gastos com a despesa alimentação, situava-se em R$ 4 milhões até 2013 e saltou para R$ 15 milhões em 2015.

Por outro lado, informações que deveriam estar na base de dados da Corporação, não estão disponíveis, por exemplo, quanto custa a formação de um soldado ou de um oficial, como estabelecer um valor fixo que permita gerar qualidade no processo educacional, problema que agora foi superdimensionado em virtude do pagamento por horas-aulas serem estabelecidos sobre percentuais dos subsídios dos servidores, estabelecendo um processo discriminatório entre a mesma finalidade de ensino com pagamento diferenciado pelo mesmo serviço.

As operações desencadeadas pela PMAL, não possuem a fixação de custos, condição essencial para avaliar se determinada ação é ou não viável, através de mensurações deste tipo é que torna-se possível verificar a eficácia e eficiência da ação policial.

Sem sombra de dúvidas, é inegável a importância do sistemas de custos para a PMAL, pois, permitirá avaliar o montante de recursos empregados em cada atividade desenvolvida, estabelecendo vínculos de competência, pois, facultará a identificação de quais ações produzem os melhores resultados, bem como, acompanhar os melhores modelos de gestão adotados nas unidades, nesta contextualização, irá fomentar as bases que solidificarão a efetiva aplicação dos recursos com eficácia e eficiência, aprimorando atividade e identificando os fatores que contribuem para a formação do resultado final.

# **7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ALAGOAS. **Lei Delegada nº 47, de 10 de agosto de 2015**. Institui o modelo de gestão da Administração Pública estadual do Poder Executivo e dá outras providências.

ARAÚJO, Aneide Oliveira e PEREIRA, Tarso Rocha Lula. **Estado da Arte dos Custos Aplicados ao Setor Público e a Informação Gerada**. Revista Gestão & Conhecimento On-Line, v. 9, nº 1, Jan./Jul. 2015.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967***.* Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.

\_\_\_\_\_\_. **Lei Complementar nº 101, de 04 de Maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências.

COMISÃO INTERMINISTERIAL DE CUSTOS. **Relatório Final**. Comissão instituída pela Portaria Interministerial nº 945, de 26 de outubro de 2005, objetivando a implantação do sistema de custos da Administração Pública Federal. Disponível em: <http://www.orcamentofederal.gov.br/biblioteca/publicacoes\_tecnicas/publicacoes/Relatorio\_Final\_da\_Comissao\_de\_Custos.pdf>, acesso em: 08/09/2016.

COSTA, Daniela Corrêa da, et al. **Glossário de Planejamento, Orçamento e Gestão - Secretaria de Estado de Saúde de Mato Grosso**. Cuiabá: 2010

CRUZ, Flávio da. **Contabilidade de Custos para Entidades Estatais: metodologia e casos simulados**. Belo Horizonte: Fórum, 2007.

\_\_\_\_\_\_\_\_. **Mensuração dos Custos Públicos Baseados na Funcional Programática**. Trabalho apresentado no II Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos, promovido pela Associação Brasileira de Custos - ABC. Campinas, 1995.

JÚNIOR, Moacir Carneiro; ROCHA, Daniela Torres da; e, SILVA, Wesley Vieira da. **Custos no Serviço Público: o sistema gerencial de custos do exército**. ABCustos, São Leopoldo: Associação Brasileira de Custos, v.7, nº 1, p. 112-132, jan/abr. 2012.

KOHAMA, Heilio. **Balanços Públicos: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1999.

LUZ, Hederaldo Ricardo Inglês da e REIS, Dálcio Roberto dos. G**estão de Custos Logísticos: SISCUSTOS como ferramenta na medição de custos logísticos em um Batalhão de Suprimentos do Exército**. V Congresso Virtual Brasileiro de Administração - CONVIBRA. 2008. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/2008/artigos/121\_0.pdf>. Acesso em: 10/08/2016.

MAUSS, César Volnei. **Gestão de Custos Aplicada ao Setor Público: modelo para mensuração e análise da eficiência e eficácia governamental**. São Paulo: Atlas, 2008.

SECRETARIA DO TESOURO NACIONAL. **Portaria nº 702, de 10 de dezembro de 2014**. Estabelece Regras para o recebimento dos dados contábeis e fiscais dos entes da Federação no exercício de 2015 e dá outras providências.

RAUPP, Fabiano Maury e PINHO, José Antônio Gomes. **Prestação de Contas em Câmaras Municipais por Meio da Gestão de Custos como Incentivo à *Accountability***. ABCustos, Associação Brasileira de Custos. Vol. IV, nº 3, 123-144, set/dez 2009.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade de Custos Fácil***.* 5ª Edição. São Paulo: Saraiva, 1997.

SILVA, Lino Martins da. **Contabilidade Governamental: um enfoque administrativo***.* 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2000.

Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul. **Princípios Fundamentais de Contabilidade e Normas Brasileiras de Contabilidade**. 14ª Edição. Porto Alegre: CRCRS, 1999.

VICECONTI, Paulo Eduardo Vilchez e Neves, Silvério das. **Contabilidade de Custos: um enfoque direto e objetivo**. 4ª Edição. São Paulo: Frase Editora, 1995.

**9. ANEXOS**

## **ANEXO A – Termo de Orientação**



**POLÍCIA MILITAR DE ALAGOAS**

**DIRETORIA DE ENSINO**

**ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR SENADOR ARNON DE MELO**

**FORMULÁRIO DE FORMALIZAÇÃO DE ORIENTAÇÃO**

Eu, Major QOC PM Fernando Luís de **Andrade** Araújo**,** firmo o compromisso de orientar o Trabalho de Conclusão de Curso do discente \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, do Curso de Habilitação de Oficiais da Administração e Especialistas (CHOAE), da Polícia Militar de Alagoas, no período de 2016, intitulado SISTEMA DE CUSTOS APLICADOS A REALIDADE FINANCEIRA DA PMAL.

Maceió, 10 de Agosto de 2016.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Assinatura do Orientador

# **10. APÊNDICES**

## **APÊNDICE A – Evolução da Despesa Pública dos Estados e do Distrito Federal (2011/2015)**



Fonte: O Autor, 2016.

## **APÊNDICE B – Quadro de Evolução dos Gastos com a Segurança Pública (2011/2015)**



Fonte: O autor, 2016.

## **APÊNDICE C – Quadro de Evolução dos Gastos com as Polícias Militares (2011/2015)[[7]](#footnote-7)**



Fonte: O Autor, 2016.

## **APÊNDICE D – Quadro de Evolução dos Gastos com Pessoal nas Polícias Militares (2011/2015)[[8]](#footnote-8)**



Fonte: O autor, 2016

1. Disponível em: <<https://www.tesouro.fazenda.gov.br/pt/balanco-do-setor-publico-nacional-bspn->>, acesso no período de 25 a 28/08/2016. [↑](#footnote-ref-1)
2. Disponível em:< <http://transparencia.al.gov.br/>>, acesso no período de 01 a 31/08/2016 [↑](#footnote-ref-2)
3. Fonte: IBGE. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Estimativas\_de\_Populacao/Estimativas\_2015/serie\_2001\_2015\_TCU.pdf>, acesso em 08/09/2016. [↑](#footnote-ref-3)
4. Para efeito de visualização, no ano de 2007, foram considerados como despesa com pessoal, o montante de R$ 269.457.567,06 e outras despesas o valor de R$ 11.476.412,14, em virtudes dos ajustes realizados no exercício financeiro. [↑](#footnote-ref-4)
5. O Custeio foi avaliado em R$ 30.590.650,88, considerando que o valor redutor na categoria “Outros Controles” são referentes a ajustes de valores referentes ao “Auxílio Alimentação” que estão incorporados no Custeio. [↑](#footnote-ref-5)
6. Disponível em:< <http://carronovobr.com.br/melhor-picape-do-brasil/>>, acesso em 08/09/2016 [↑](#footnote-ref-6)
7. **Nota:** Nos Estados em que não existia a série completa, os percentuais se estabeleceram pelos períodos existentes [↑](#footnote-ref-7)
8. **Nota:** Nos Estados em que não existia a série completa, os percentuais se estabeleceram pelos períodos existentes [↑](#footnote-ref-8)