

# ANÁLISE DO CUSTO DA BASE COMUNITÁRIA DE SEGURANÇA DO BAIRRO PEDREGAL E REGIÃO

GARCIA, Glorialice Sigarini da Silva <sup>1</sup>; SILVA, Rosenil Gonçalves dos Reis <sup>2</sup>; GARCIA, João Wanderley Vilela<sup>3</sup>

## RESUMO

Ultimamente, muito se tem discutido sobre a avaliação dos custos dentro do sistema organizacional, sob vários aspectos, principalmente sob o enfoque do controle financeiro. Nessa perspectiva, o estudo tem como objetivo conhecer o funcionamento da Base Comunitária do Pedregal e Região da cidade de Cuiabá, estado de Mato Grosso, como também, identificar os recursos aplicados nos exercícios de 2010 e 2011, além daquele estimado para o ano de 2012. Nesta análise não se considerou as despesas com pessoal e encargos, como também os investimentos das Bases Comunitárias instaladas na capital e interior. Objetivou também, verificar a variação ocorrida nesses períodos e ainda comparar a equivalência destes no âmbito dos recursos destinados à segurança pública. O referencial teórico que sustentam esta análise foram embasadas em pesquisas bibliográficas, com levantamento e seleção dos principais dados contidas nas fontes de artigos, revistas, sites da internet, além da coleta de dados em documentos oficiais, obtidos perante o setor da contabilidade, expressos nos relatórios da Coordenadoria de Segurança das Bases Comunitárias, junto ao comando da Base Comunitária e a Coordenadoria de Planejamento, Orçamento e Finanças da Polícia Militar. Esses demonstrativos apresentam aspectos procedimentais acerca das temáticas trabalhadas sobre a Contabilidade de custos e sobre a gestão pública, bem como sua aplicabilidade pelas Entidades do Setor Público. Além da descrição dos indicadores de criminalidade, das ações sociais desenvolvidas, como também da relação do custo benefício. Os resultados apontaram que há necessidade de planejamento, devido os recursos orçamentários encontrar-se diluídos em diversas ações, além da necessidade de alocar mais recursos para que as bases possam atuar com eficiência, acerca do policiamento comunitário e nas diversas ações que se propôs a desenvolver junto à comunidade local e adjacências, e com isto contribuir para melhorar a segurança e o bem-estar da população.

**Palavra-chave:** Custos, Base comunitária, Custos da base comunitária do Pedregal e região cuiabana; Indicadores de criminalidade.

## ABSTRACT

Lately, much has been discussed about the assessment of costs within the organizational system in many ways, especially from the standpoint of financial control. From this perspective, the study aims to evaluate the functioning of the Community Based Pedregal Region and the city of Cuiabá, Mato Grosso, but also identify the resources invested in the years 2010 and 2011 than that estimated for the year 2012. This analysis does not consider personnel costs and charges, as well as the investments of Community Bases installed in the capital and countryside. also aimed to verify the variation in these periods and also compare the equivalence of these within the resources allocated to public safety. The theoretical underpinning this analysis were based on literature searches, with survey and selection of key data sources contained in articles,

<sup>1</sup> Especialista em Contabilidade Pública – UCAM

<sup>2</sup> Especialista em Controladoria e Finanças, com ênfase em Gerenciamento Contábil Empresarial - UFMT

<sup>3</sup> Doutor em Ciências Contábeis pela Universidade Nacional de Rosario - Argentina; título revalidado pela UnB. Professor da Universidade Federal de Mato Grosso.

magazines, internet sites, in addition to data collection in official documents, obtained before the accounting industry, expressed in reports of the Coordination of Community Safety Bases, with the command of Community Based Coordination and Planning, Budget and Finance Military Police. These statements presented on procedural aspects of the themes worked on Cost Accounting and the public administration, as well as its applicability by Public Sector Entities. Besides the description of the indicators of crime, social actions developed, but also the cost benefit ratio. . The results indicated that there is need for planning because budgetary resources find themselves diluted in several actions, beyond the need to allocate more resources to the bases can act efficiently on community policing and the various actions that aimed to develop with the local community and surrounding areas, and thus contribute to improving the safety and welfare of the population.

**Keywords:** Costs, Community Base, the base costs of the Pedregal community and region cuiabana; Indicators crime.

## 1 INTRODUÇÃO

O Governo do Estado de Mato Grosso, através da Coordenadoria de Custo Público Estadual, desenvolve estudos para implantar um sistema de custos com o objetivo de gerar informações que permita auxiliar o gestor do setor público sobre custeamento para aplicação de recursos financeiros do tesouro. A Constituição Federal de 1988 e a Lei de Responsabilidade Fiscal – Lei Complementar Nº 101/2000 determina a necessidade de avaliar a gestão, tendo como pilar o instrumento da contabilidade de custos, uma importante ferramenta na gestão administrativa, a qual possibilita a transparência das informações de aspectos qualitativos e quantitativos acerca dos programas de governo, que gerada adequadamente e evidenciada de forma oportuna, e não enviesada, é que gera valor à sociedade.

Nesse sentido, esta pesquisa prende-se a reunir conceitos, regras e procedimentos relativos aos atos e fatos no controle da ação governamental, para a obtenção de resultados, relativo às despesas orçamentárias, sua destinação, que por sua vez possibilita uma análise efetiva da aplicação dos recursos públicos colocados à disposição dos gestores, para execução dos programas de governo, avaliação e o acompanhamento da gestão orçamentária, financeira e patrimonial.

Os dados coletados para análise foram extraídos através de relatórios, da aplicação de um questionário, entrevista com o Coordenador de Polícia Comunitária, responsável pela coordenação das Bases no Estado de Mato Grosso. Como também, de informações fornecidas pelos coordenadores de Planejamento, Orçamento e Finanças da PMMT, de Estatística e Análise Criminal da Secretaria Adjunta de Inteligência e do Centro Integrado de Operações de Segurança.

De um modo geral, o estudo objetiva-se a mostrar o funcionamento da Base Pedregal, a situação dos controles existentes, do planejamento, os custeios e investimentos realizados no

exercício de 2011, em relação ao valor total, sob a responsabilidade da equipe de Manutenção das Bases Comunitárias.

Para a sustentação das análises foram feitas pesquisas bibliográficas, acerca da temática, além de artigos e de documentos obtidos na contabilidade e relatórios específicos da FIPLAN, obtidos na Gerência de Patrimônio.

### **1.1 Sistema de Informações na Gestão Pública**

De acordo com o § 3º, do art. 50 da Lei Complementar nº 101 de 04 de maio de 2000, um sistema de custos permite avaliar e acompanhar a gestão orçamentária, financeira e patrimonial das Entidades Públicas.

Com isso, entende-se que um sistema de informações de Custos é um sistema de apoio à administração da gestão pública, a ser utilizado, pelo órgão executor das políticas públicas, pelos órgãos de planejamento, órgãos centrais e unidades de controles interno e externo.

Os custos tornam-se uma ferramenta relevante tanto para a Administração Pública quanto para as empresas, pois possibilita avaliar a gestão, contribui para tomada de decisões, no que refere à alocação de recursos, amplia os mecanismos de controle, bem como a transparência sobre os aspectos qualitativos e quantitativos na aplicação dos recursos.

Outro aspecto positivo do sistema de informação de custos na administração pública, é o fato de os agentes públicos poderem aplicar o princípio da transparência, instrumentalizar o planejamento, reduzir os custos das operações, criar indicadores qualitativos e quantitativos, de prestar contas aos órgãos de fiscalização, e informar à sociedade os resultados das ações.

Contribui também para fins legais, na composição dos custos dos bens intangíveis, compreendendo os serviços com capacidade para gerar resultados, e, possui atuação voltada para a contabilidade gerencial.

Quanto aos objetivos da contabilidade de custos, no contexto governamental, deve-se atentar para o regramento do Art. 50, parágrafo 3º, da Lei de Responsabilidade Fiscal, a qual ratifica que a administração deve manter um sistema de custo que permita a avaliação e o acompanhamento da gestão orçamentária, financeira e patrimonial.

No art. 99 da Lei nº 4.320/64, restringe o sistema de custos aos serviços públicos industriais. O Decreto Lei nº 200/1967, no art. 79 estabelece que a contabilidade deverá apurar os custos dos serviços de forma a evidenciar os resultados da gestão.

LOPES (2000) considera que a contabilidade de custos deve produzir informações para os diversos níveis gerenciais de uma entidade para auxiliar no processo de planejamento, orçamento, execução, avaliação e controle das operações públicas.

A aplicação da contabilidade de custo público visa estabelecer a comparabilidade dos custos com alguma unidade de medida pré-estabelecida.

TREASURY (1994) vê que a função, os objetivos de um sistema de custos públicos são mais amplos que os da iniciativa privada. Na iniciativa privada, o objetivo é servir ao público interno embasando a tomada de decisão dos gestores. Já no setor público, destina-se também ao público, neste caso, o externo, ou seja, os cidadãos e a comunidade, para informar os custos dos departamentos e dos serviços prestados à população.

## **1.2 Bases Comunitárias de Segurança Pública**

De acordo com a Constituição Federal de 1988, Segurança Pública é dever do Estado, direito e responsabilidade de todos.

Desse modo, o cidadão tem uma parcela de responsabilidade pela segurança pública e deve colaborar na busca do bem-estar da coletividade, concretizando, dessa forma, o princípio constitucional da participação Comunitária.

As Bases Comunitárias de Segurança Pública foram criadas através da Lei nº 9.526, de 11 de maio de 2011 do Governo do Estado de Mato Grosso — de acordo com o disposto no seu Art. 2º; as Bases Comunitárias são unidades de atendimento ao cidadão que reunirão todos os órgãos operacionais do sistema de segurança pública do Estado de Mato Grosso num só ambiente para o desenvolvimento conjunto e compartilhado das atividades de segurança, nos termos de normas e programas que objetivem a difusão da filosofia de Polícia Comunitária, observando-se as atribuições dispostas na legislação específica de cada órgão.

Baseia-se na premissa de que tanto a polícia quanto a comunidade devem trabalhar juntas para identificar, priorizar, e resolver problemas contemporâneos tais como: crime, drogas, medo do crime, desordens físicas e morais, e em geral a decadência do bairro, com o objetivo de melhorar a qualidade geral da vida na área.

Esse preceito é regido pelos princípios expressos em nossa Carta Magna, princípio da Dignidade Humana, da Interdisciplinaridade, da Imparcialidade, da Participação comunitária, da Legalidade, da Moralidade, do Profissionalismo, do Pluralismo Organizacional, da Descentralização Estrutural e Separação de Poderes, da Flexibilidade Estratégica, do uso limitado da força, da Transparência e da Responsabilidade.

Neste sentido, os Conselhos Comunitários de Segurança Pública são os embriões da polícia comunitária, pois a formação de redes de ações comunitárias tende a gerar o comprometimento e participação da comunidade nas questões de Segurança Pública.

As Bases Comunitárias de Segurança são unidades vinculadas a Secretaria de Segurança Pública, sendo os recursos oriundos do Governo para atender às seguintes atividades:

- a) Administrativas: alimentação, salários, água, energia elétrica, telefone/internet, manutenção das instalações, combustíveis, material de consumo, serviços de limpeza, alocação de veículos.
- b) Operacionais: alimentação, salários, equipamentos de segurança, locação de viaturas, manutenção das viaturas próprias.

### 1.3 Sistema de Custos no Setor Público

Os sistemas de custos são desenvolvidos em dois aspectos básicos, o primeiro — a natureza do processo de produção e o segundo o tipo de custeamento utilizado.

Ressalta-se que não existe nenhum sistema de custos pronto e que sirva de modelo para toda e qualquer entidade pública, cada entidade precisa adequar o seu sistema de acordo com a sua necessidade de informação, operacionalidade e complexidade.

O Organograma abaixo, representado através da Figura 1 foi apresentado pela SEFAZ/MT. – o mesmo contempla informações de custos e qualidade no setor público, norteando a padronização das informações a serem catalisada pela Gestão de Contabilidade do Estado de Mato Grosso.



**Figura 1** – Sistema de Custos no Setor Público

Fonte: STN.

Um sistema de custos para a entidade pública pode ser assim estruturado:

- a) **Sistema de acumulação de custos:** Os sistemas de produção mais conhecidos são o de produção contínua e o de ordem, de onde derivam os sistemas de acumulação por etapa do processo e por ordem de produção, respectivamente.
- b) **Sistema de predeterminação dos custos:** é a associação do modelo de mensuração das atividades da gestão. Visa direcionar as decisões e a avaliação dos gestores por meio da fixação de padrões, quando do planejamento na elaboração do plano plurianual, lei de diretrizes orçamentárias e lei orçamentária anual.
- c) **Princípios e métodos de custeio:** Quanto ao método de custeio, é a técnica operacional utilizada para identificar e associar um custo ao objeto que está sendo custeado.

A seguir alguns tópicos que representam a situação administrativa atual

Controle gerencial de informações – Pelas respostas obtidas junto ao Comandante da Base, constatou-se que apesar de possuir potencial administrativo, ainda apresenta alguns problemas, uma vez que não é utilizada nenhuma metodologia técnica, consistente no que diz respeito ao dimensionamento dos registros das ações desenvolvidas, principalmente relacionado com a opinião dos moradores da região quanto a sua atuação, índice de criminalidade com a instalação da unidade, chamadas atendidas entre outras.

- a) Dependência administrativa- Possui dependência de outras unidades para a sua operacionalização como: Perícia Oficial e Identificação Técnica – POLITEC, Polícia Judiciária Civil – PJC, Corpo de Bombeiros Militar CBM, Rede Cidadã, estas instituições atuam em harmonia e em ações esporádicas, ou seja, não diariamente e sem ocupação definitiva do espaço físico.
- b) Não possui um profissional da área contábil, as necessidades de suporte operacionais são repassadas por 01 apenas um soldado designado para fazer gestão da área sistêmica ao Coordenador da Polícia Comunitária e remetidas ao Gerente Técnico da Polícia Comunitária, responsável pelas aquisições de materiais, controle de patrimônio dos bens, reforma e manutenções das bases da capital e interior. A principal missão da área sistêmica da base é efetuar o controle e fiscalização do efetivo interno e externo, receber, produzir, e arquivar documentos.
- c) Não possui um manual de procedimentos administrativos – Este manual serviria para regulamentar os procedimentos administrativos e mensurá-los com a devida acurácia.

- d) Não há critério definido para política de avaliação de estímulo de desempenho dos servidores, estes se baseiam praticamente nas tarefas cotidianas e nos direitos estabelecidos na legislação do servidor público.

Um sistema de custos a ser aplicado com o interesse de se obter um controle efetivo do gasto público, deve ser acompanhado com eficácia pelo sistema de controle interno monitorando os fatores que podem influenciar estes custos.

Outra técnica utilizada é a classificação dos custos em direto e indireto, é de fundamental importância para que o método de custeio aplicado tenha sucesso ao final da pesquisa.

#### 1.4 Aplicação dos Recursos Financeiros

Para uma melhor alocação dos custos de cada atividade foi feita a alocação dos recursos indiretos consumidos com as atividades, por relacionamento causal, ou seja, o que causou o consumo de recursos de determinada atividade.

Logo abaixo estão dispostos os direcionadores dos recursos. Após a identificação desses direcionadores, o passo seguinte, conforme a Tabela 1, será a alocação desses custos às atividades identificadas, lembrando que a guarda patrimonial e o almoxarifado foram unidos por desempenharem atividades semelhantes.

**Tabela 1**

Recursos consumidos e seus respectivos direcionadores

<b>RECURSOS CONSUMIDOS NO EXERCÍCIO DE 2011</b>	<b>DIRECIONADOR DE RECURSOS</b>
Água	Nº servidores na base/total de servidores
Energia elétrica Telefone	Nº servidores na base/total de servidores
Telefone	Nº servidores na base/total de servidores
Alimentação de servidores atividades administrativa	Nº servidores na base/total de servidores
Salários dos servidores atividades administrativa	Custo fixo identificado
Fardamentos servidores em atividade administrativa	Custo fixo identificado
Material de consumo	Nº requisições na base/total de requisições
Despesas com Locação de impressora/copiadora	Custo fixo identificado
Despesas de Móveis e Utensílios	Custo fixo identificado

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Com base nessas informações e uma análise da distribuição dos custos indiretos, pode-se afirmar que os centros que consomem a parte dos recursos são os centros de administração, que são característicos dos recursos diretos alocados ao centro de custo de serviço,

representados pelas viaturas, que costumeiramente, é posto a serviço da sociedade como, por exemplo, o serviço policial militar, visto que o centro apresenta um elevado grau de eficiência operacional.

O cálculo dos custos dos serviços prestados consiste na alocação adequada dos recursos diretos e indiretos aos objetos de custos, a fim de identificar quanto custa o serviço prestado pela unidade.

A Tabela 2 apresenta algumas atividades consideradas relevantes realizadas, por centro de custos, determinadas a partir de informações da Gerência da Base Comunitária e de servidores conforme quadro abaixo:

**Tabela 2**  
Identificação das atividades

<b>ATIVIDADE</b>	<b>RESPONSABILIDADE</b>
Administração	Principal: controle e fiscalização do efetivo interno e externo. Secundária: produzir, arquivar e receber documentos e quando necessário cobrir folgas, licenças e faltas.
Guarda Patrimonial e Almoxarifado	Principal: Zelar pela segurança das instalações predial, cuja atribuição é realizada por servidor efetivo de plantão (policiais estaduais) sendo que a base funciona 24 horas por dia de segunda a domingo e feriados. Secundária: Controlar material de apoio logístico.
Operacional	Principal: Realizar rondas na área de atuação da Base Comunitária no intuito de preservar a ordem pública.

Fonte: Coordenador das Bases Comunitárias de Segurança Pública.

Após o levantamento dos recursos consumidos e das atividades exercidas na unidade, foram identificados os mais adequados direcionadores de recursos, a fim de distribuí-los a cada centro de custo, seja ele produtivo ou auxiliar, de forma que não seja imputada a nenhum setor custo ou despesa que não tenha sido consumido pelo próprio setor ou que não seja proporcional ao consumo.

Os gastos diretos são alocados diretamente ao cálculo do serviço prestado, já que são facilmente identificados, enquanto os custos indiretos, quando não forem custos fixos identificáveis, ou seja, não tem como alocar diretamente ao serviço ou setor correspondente, são distribuídos aos centros de custos auxiliares e, posteriormente, aos centros produtivos por meio de direcionadores, e, conseqüentemente, aos serviços prestados.

### **1.5 Operacionalização dos Recursos Consumidos**

A operacionalização do processo metodológico é estabelecida por meio de um protocolo de estudo, que consiste em elencar as etapas do trabalho de pesquisa,



A primeira etapa constitui-se no levantamento das despesas da Base Comunitária de Segurança Pedregal, no exercício de 2011, fornecidas pela equipe técnica da Coordenadoria de Polícia Comunitária, entrevista formal com o Coordenador, com o objetivo de conhecer e familiarizar-se com os trabalhos cotidianos desenvolvidos pela base.

A segunda etapa consiste na classificação dos custos em relação ao serviço prestado, ou seja, em direto ou indireto. Os Custos diretos são todos aqueles que são identificados como aplicáveis diretamente na prestação de serviço, como, por exemplo, o salário dos policiais, o custo com a alimentação, combustíveis e outros.

Já, os custos indiretos, são aqueles que ocorrem para que o serviço prestado aconteça com sucesso, não estão ligados diretamente a atividade fim da unidade; como exemplos desses custos são: energia elétrica, água consumida, serviços de limpeza interna e externa, serviços gráficos, material de expediente consumido e outros índices necessários ao processo de resultado.

A terceira etapa consiste em identificar os serviços prestados pela base comunitária, o que permite identificar as atividades significativas existentes na unidade. Essa apuração foi realizada com base em informações extraídas de um questionário, e outras mediante entrevista com o Coordenador da Polícia Comunitária, Gerente de Apoio Técnico da Polícia Comunitária e Comandante da Base, objeto deste estudo.

Por meio deste estudo foi possível constatar que a instituição não possui manual para regulamentar os procedimentos administrativos, nem tampouco mensurá-los com a devida acurácia, como também não há critérios definidos para política de avaliação de desempenho dos servidores, os quais tem como parâmetro apenas tarefas cotidianas e direitos previstos na legislação militar.

## **2 MATERIAL E MÉTODO**

Este artigo classifica-se quanto aos objetivos como uma pesquisa de caráter bibliográfico. De acordo com Lakatos e Marconi (2001, p. 43)

A pesquisa bibliográfica visa colocar o pesquisador em contato com os materiais que já foram publicados sobre determinado tema, incluindo livros, revistas, dissertações, jornais, entre outros.

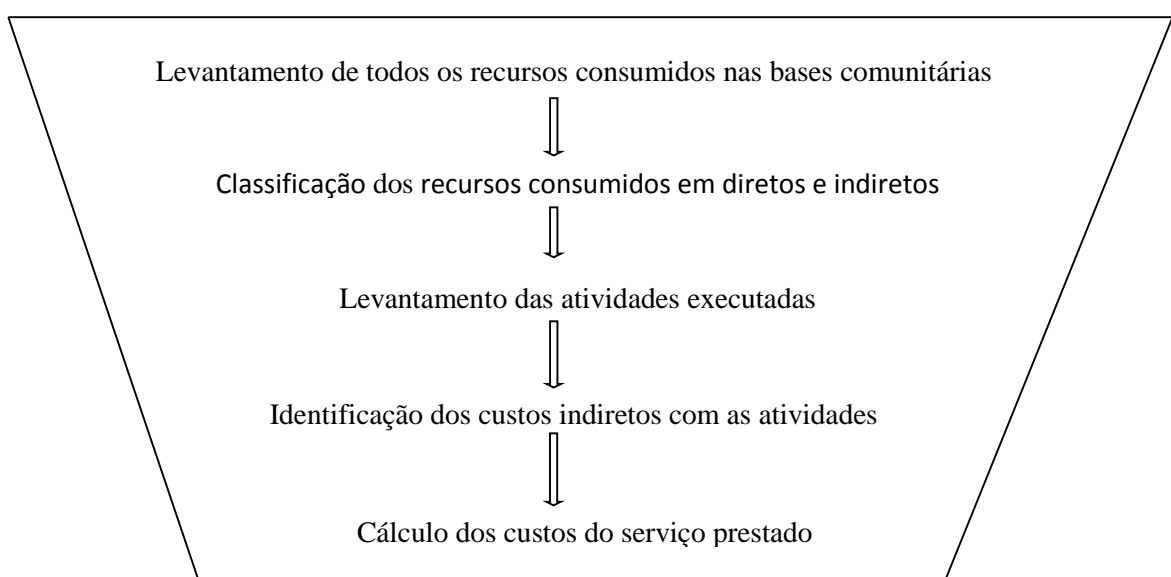
A estratégia adotada caracteriza-se como um estudo de caso, pois consiste em analisar a Base Comunitária e as políticas de planejamento em relação aos custos e recursos aplicados.

Sabe-se que o estudo de caso é aplicado em situações em que os comportamentos são podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas, possibilitando a realização de análises.

Assim, antes de iniciar os trabalhos, foi elaborado um protocolo de estudo, onde foram descritas todas as etapas e os procedimentos da pesquisa. Outra razão pela escolha é a possibilidade de prestar informações expor à sociedade, na forma de prestação de contas, sendo também um ato de Responsabilidade Social referente às verbas públicas, estimulando a toda coletividade o espírito de cidadania, mediante o processo de conhecimento dos gastos alocados.

Diante disso, houve o interesse em desenvolver este estudo, principalmente porque a unidade não possui um modelo de gestão pública voltada para o atendimento das informações gerenciais.

Entende-se que as informações provenientes de um sistema de custos contribuem de maneira eficaz para um planejamento das atividades cotidianas e gerenciais. O quadro abaixo descreve o passo a passo dos procedimentos adotados, os quais foram analisados posteriormente.



**Figura 2 – Etapas de Apuração dos Custos**

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Diante da proposta de elaborar e a tentativa de implantar um sistema de informações gerenciais na instituição, se fez necessário, primeiramente, apurar e identificar os custos das atividades para o cumprimento da missão da unidade e avaliação dos recursos orçados/executados nos exercícios de 2010, 2011 e 2012, para que fosse possível atingir o objetivo que era o de demonstrar a evolução ou redução dos valores destinados a todas as bases comunitárias.

## 2.1 Pesquisa Aplicada

A técnica utilizada para desenvolver a pesquisa foi à coleta de informações divulgadas pelo órgão, objeto desta análise, através das demonstrações e relatórios contábeis, de indicadores sobre criminalidade, tabulada pela SEJUSP. Além das abordagens qualitativa, concretizada através de uma entrevista, com o Coordenador Estadual de Polícia Comunitária, com o objetivo de conhecer a situação geral da área abrangida, no que se refere aos procedimentos utilizados, tipos das atividades cotidianas, valores consumidos com as atividades administrativa e operacional, e dos controles internos da Base Comunitária Segurança do Bairro Pedregal, tendo como base o exercício de 2011, para em seguida, relacioná-la à outras informações de caráter quantitativo.

O levantamento das informações referentes a este estudo teve também outro propósito, o de fomentar a discussão acerca deste assunto, um tanto polêmico e delicado por tratar-se de gastos públicos.

Com relação ao questionário, foram elaboradas algumas perguntas relacionadas, aos procedimentos administrativos, operacionais e rotineiros em termos do relacionamento interno da unidade, com os outros segmentos da segurança que atuam na mesma base.

Verificou-se também as condições logísticas, tipos e duração das atividades diárias, consumo de materiais, valores despendidos anualmente, efetivo de pessoal, necessário para o desempenho das atividades administrativas e finalística, atuação da comunidade, estatística de índice de criminalidade, registros de ocorrências e chamadas.

O questionário aplicado possibilitou conhecer o contexto da gestão administrativa, operacional e a rotina dos serviços desenvolvidos pela base comunitária.

Nessa oportunidade, evidenciou-se que há a necessidade de aprimoramento dos controles das informações gerenciais, de desempenho das atividades desenvolvidas junto à comunidade, da mensuração dos custos e benefícios com a implantação da base, dos gastos efetivos, do efetivo de pessoal, de viaturas e equipamentos essenciais para prestar um serviço com qualidade e atendimento eficaz aos cidadãos daquela comunidade.

Nessa oportunidade, verificou-se também os documentos oficiais obtidos através da Coordenadoria de Polícia Comunitária, Comandante da Base Pedregal, FIP 613 – Demonstrativo de Despesa Orçamentária, Coordenadoria de Planejamento do Núcleo Sistêmico, Coordenadoria de Patrimônio e Almoxarifado, Coordenadoria de Aquisições e Contratos, Coordenadoria de Planejamento, Orçamento e Finanças da PMMT, Coordenadoria de Estatística e Análise Criminal, Centro Integrado de Segurança Pública - CIOSP e site da Secretaria de Estado de Segurança Pública.

### **3 APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO**

A Base Comunitária de Segurança Pedregal está situada no Bairro Pedregal, Cuiabá-MT, atende a 04 (quatro) Bairros: Pedregal, Jardim Leblon, Jardim Itália, e o assentamento intitulado Jardim Renascer, sendo que as pessoas ali residentes foram recenseadas e computadas nos respectivos bairros de origem pelo Censo Demográfico 2010, do IBGE, atingindo 15.750 (quinze mil e setecentos e cinquenta) habitantes – Fonte IBGE Bairro Cuiabá 2010.

De acordo com o censo demográfico, houve uma redução de habitantes de 11,77% no Bairro Pedregal, 12,93% no Bairro Jardim Leblon, enquanto que no Jardim Itália ocorreu um crescimento de 80,65%, comparando com o recenseamento de 2000 e 2010.

Para uma apuração mais efetiva dos custos das atividades desta unidade foram consideradas as atividades fins e administrativas, conforme os seguintes cenários.

A atividade de policiamento ostensivo sofre algumas deficiências, tais como: insuficiência de contingente para desenvolver as atividades da área finalísticas que atualmente conta com um efetivo de 19 policiais militares, no entanto, segundo o Comandante da Base o ideal deveria ser 40, fato este que vem acarretando prejuízo aos servidores quanto ao gozo de seus direitos, como férias e licenças prêmios que se encontram atrasados.

Quanto ao efetivo que atuam na área administrativa, de acordo com a informação do Comandante da Base é suficiente.

Já, o policiamento ciclístico está inoperante, devido ao sucateamento das bicicletas, estes custos são considerados relevantes, reduzem a capacidade das operações de segurança e aumentam os gastos com viatura e combustíveis. Quanto à guarda patrimonial e almoxarifado, eles foram unidos por apresentarem atividades semelhantes.

A Base Comunitária conta com um quadro de 26 (vinte e seis) servidores policiais militares, dos quais 05 (cinco) atuam na parte da administração, sendo 01 Capitão PM, responsável pelo Comando da Base, 01 Soldado atua no PROERD - Programa Educacional de Resistências às Drogas, o qual ministra palestras na comunidade e também capacita outros policiais sobre o combate às drogas, 01 Soldado responsável pela área Sistêmica e 02 Cabos atuando no apoio permanente de plantões, sendo que os mesmos fazem também a guarda patrimonial e do almoxarifado da base, 16 (dezenove) atuam no policiamento ostensivo que é a atividade fim.

O imóvel que abriga a Base Comunitária foi construído com a união dos moradores da comunidade, ou seja, sem custos para administração pública.

Apesar das instalações da Base Comunitária apresentar boas condições, há necessidade de reparos no gesso de algumas salas que se encontram trincados, o espaço físico precisa ser ampliado para adequar as demandas das atividades administrativas e operacionais.

A Base tem boas condições logísticas, entretanto se faz necessário como, por exemplo, a efetiva implantação: do laboratório de informática que não funciona por falta de recurso humano, inexistência de rede de energia apropriada para os computadores.

Durante a pesquisa contatou-se também que os 05 (cinco) veículos disponibilizados para a Base, sendo três viaturas locadas de terceiros não geram gastos com manutenção, tendo como custo o valor da parcela mensal. Como também as duas motos são da própria frota cuja manutenção é custeada pela entidade. Os serviços de limpeza e insumos são terceirizados bem como a impressora/copiadora, sendo que os custos referem-se às parcelas mensais contratadas.

### **3.1 Problema de pesquisa**

Com base no objeto de pesquisa e nas inquietações que circula todo o contexto deste trabalho, elencamos uma questão como a problemática a ser investigada, que foi o cerne desta pesquisa. Sendo a SEJUSP um órgão que dá diretrizes as bases comunitárias em relação às suas atribuições, estaria de fato avaliando o desempenho operacional das Base Comunitárias, neste caso em específico a do Bairro Pedregal e região, referente aos custos incorridos confrontados com os indicadores de criminalidade?

Com base nessa problemática, surgiram algumas hipóteses, elencadas a seguir:

### **3.2 Hipóteses**

- a) Aplicação da contabilidade de custos;
- b) Eficácia dos controles internos;
- c) Acompanhamento e avaliação dos gastos por tipos de atividades operacionais da Base Comunitária do Pedregal e Região;
- d) Dificuldade em avaliar os resultados na execução dos programas quanto à economicidade, eficiência, eficácia e efetividade da gestão.
- e) Falta de interação com a comunidade, logo dificuldade na articulação na divulgação das informações quanto aos resultados alcançados das ações oferecidas à sociedade.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Ao considerar que o objetivo é descentralizar e integrar a prestação dos serviços de segurança pública para oferecer qualidade no atendimento à comunidade, contatou-se que todos os órgãos operacionais do sistema reuniram-se num só ambiente para o desenvolvimento

conjunto e compartilhado das atividades de segurança, de acordo com as normas e programas estabelecidos para difusão da filosofia de Polícia Comunitária.

De acordo com as pesquisas, os custos se justificam pelo fato de que a Base Comunitária do Pedregal é uma instituição pública e necessita de informações para a tomada de decisões e planejamento.

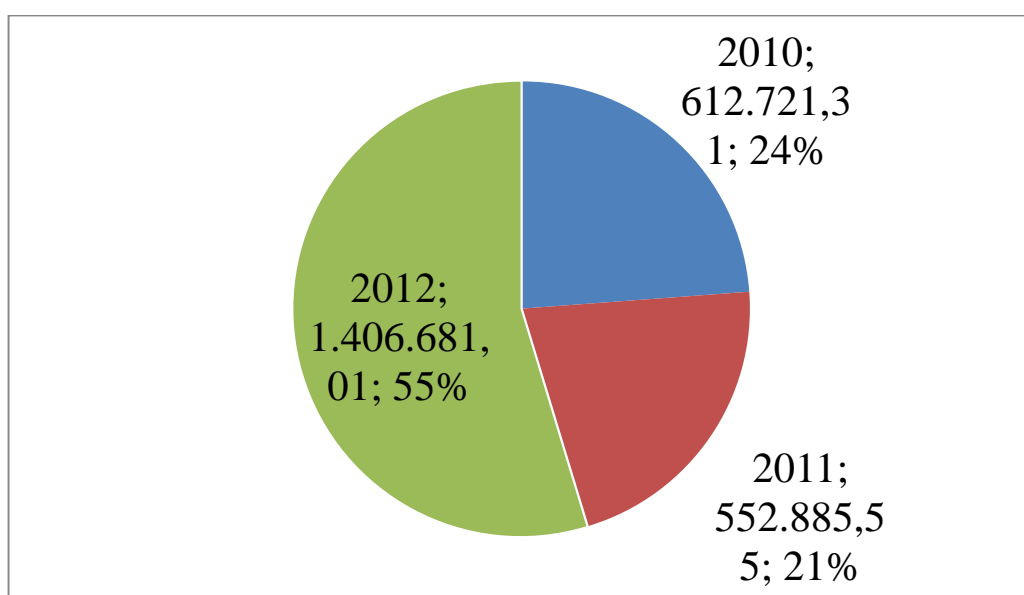
Segundo informações do Comandante da Base, não há uma participação efetiva da comunidade, que, necessita de ser provocada para tratar de assunto da segurança e outras questões de seus interesses.

Todas as atividades são planejadas e criadas novas estratégias de proteção para a comunidade como, por exemplo, eventos, capacitação, orientação, todas de acordo com o cronograma estabelecido no início de cada ano, através de parcerias, naquilo que é comum e, basicamente são custeadas com recursos de doações e não com recursos do Orçamento designados às Bases Comunitárias.

Um dos objetivos foi avaliar os recursos a partir das despesas realizadas, empenhadas para os exercícios de 2010 e 2011, sendo para o ano de 2012 o valor orçado como valor inicial.

Para tais avaliações e análises foram tomados como parâmetros relatórios do FIPLAN - FIP 613 – Demonstrativo de Despesa Orçamentária, Balanço anual do exercício de 2011 da Secretaria de Estado de Segurança Pública – SESP.

O gráfico abaixo retrata os recursos aplicados nos respectivos anos, objeto deste estudo.



**Gráfico 1** – Recursos Financeiros Aplicados nas Bases Comunitárias

Fonte: Elaborado pelas autoras.

A pesquisa possibilitou constatar que o valor dos recursos aplicados em 2011, foi inferior ao de 2010, com um percentual de 9,76%, enquanto que o valor orçado para o exercício de 2012, ocorreu um incremento de 129,57% comparado ao valor de 2010. E de 154,42% em relação ao ano de 2011, conforme demonstrativo acima.

Quando comparado o valor orçado inicial do exercício de 2012, para atender a manutenção e investimentos da Secretaria de Estado e Segurança Pública, exceto pessoal e encargos, no valor de R\$ 180.464.316,90 (cento e oitenta milhões, quatrocentos e sessenta e quatro mil, trezentos e dezesseis reais e noventa centavos), com o valor de R\$ 1.406.681,01 (um milhão, quatrocentos e seis mil, seiscentos e oitenta e um reais, e um centavo), destinados aos custeios e investimentos das Bases Comunitárias instaladas e para novas sedes a serem construídas, estes representam apenas 0,77% em relação ao montante orçado para a segurança pública.

Estes resultados deixam evidentes que há a necessidade de priorizar mais recursos para que possibilitem, não somente aperfeiçoar, mas cumprir com eficácia, qualidade e responsabilidade a missão do policiamento comunitário e consequentemente melhorar a segurança e a qualidade geral da vida da população.

#### **4.1 Ações da Polícia Comunitária**

Mato Grosso conta, hoje, com 15 Bases Comunitárias fixas, sendo dez em Cuiabá, duas em Várzea Grande e as demais nas cidades de Tangará da Serra, Rondonópolis e Barra do Garças.

Um dos projetos sociais da Polícia Comunitária em parceria com a Secretaria de Trabalho, Emprego, Cidadania e Assistência Social, é a inclusão Digital nas Bases Comunitárias, onde as bases estão instaladas, com o objetivo de proporcionar à comunidade, jovens e adultos, o acesso aos sistemas de informações, através de cursos básicos de informática. E, além dessa oferta, sem custo para a comunidade, a Coordenadoria também possui bases móveis para atender, de forma itinerante, um número maior de pessoas dos bairros de Cuiabá, Várzea Grande e interior do Estado.

A estrutura móvel proporciona condições de atendimento pontuais em diversos lugares, da cidade. Dessa forma percebe-se uma integração da polícia com a comunidade, o que possibilita desenvolver uma confiança entre ambas, pois sabe-se que no nos últimos anos, devido à inúmeros casos de violência e outros em que houve a necessidade da intervenção policial, a imagem que se criou dela, no imaginário da sociedade brasileira, não é tão boa. Portanto, isso contribui de maneira positiva para (re)construir integração, confiança e respeito

entre todos, aproximando ainda mais a polícia da comunidade. O estudo possibilitou também identificar algumas ações desenvolvidas na Base Pedregal dentre elas, o Policiamento Ostensivo; o da PROED – Ações Operacionais e Comunitárias, reuniões, ciclo de palestra para os PMM e Comunidade, visitas comunitárias e solidárias; PJC - Polícia Judiciária Civil, responsável por fazer o atendimento ao cidadão e registro de B.O – Boletim de Ocorrência; a Rede Cidadã, responsável por oferecer aulas de violão e pintura em tela; o CBM - Corpo de Bombeiros Militar - Projeto Bombeiros do Futuro e ACISO – Ação Cívico Social; POLITEC – Perícia Oficial e Identificação Técnica, uma ação social que visa a expedição de 1ª via de identidade.

A Base atua em parceria também com outras entidades: como, por exemplo, MP - Ministério Público, SMASDH – Secretaria Municipal de Assistência Social de Direitos Humanos, PSF – Posto de Saúde da Família, Escolas Públicas, Condomínio Alphaville.

De acordo com as informações fornecidas pelo CIOSP – Centro de Operações Integradas de Segurança Pública, a Base Comunitária conta com apoio de sistema de monitoramento eletrônico denominado VEM – Vigilância Eletrônica Monitorada, sendo 04 (quatro) câmeras instaladas em pontos estratégicos, próximos as regiões que compõem a Base, com custo diário por equipamento no valor de R\$ 51,53 (cinquenta e um reais e cinquenta e três centavos), que geram um custo anual de R\$ 18.808,45 (dezoito mil, oitocentos e oito reais, e quarenta e cinco centavos), por equipamento os quais totalizam R\$ 75.233,80 (setenta e cinco mil, duzentos e trinta e três reais e oitenta centavos).

Estas despesas são custeadas na dotação orçamentária destinada às ações do CIOSP, Programa 334 – Segurança por Resultado, Projeto/Atividade 4275 – Manutenção do Centro de Operações Integradas de Segurança Pública.

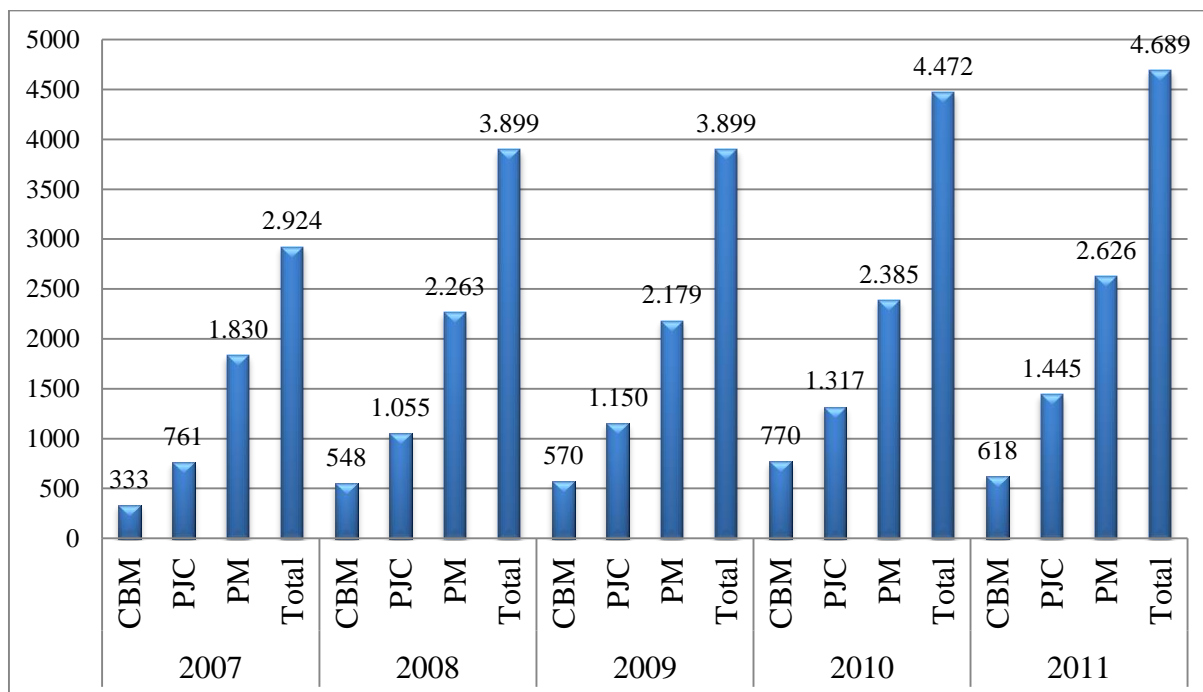
Estes equipamentos dão suporte nas ações de combate a criminalidade que são monitorados 24 (vinte e quatro) horas pelo CIOSP e as ocorrências registradas são repassadas de imediato a guarnição que fazem o policiamento ostensivo na região.

Enquanto que as quantidades de ocorrências registradas via CIOSP – Centro Integrado de Operações de Segurança atendidas pelo Corpo de Bombeiros Militar - CBM, Polícia Judiciária Civil - PJC e Polícia Militar – PM, constante do ANEXO A, representam, no primeiro semestre, os casos de homicídios, roubos e furtos nos bairros que compõem a Base Pedregal, referente aos exercícios de 2007 a 2011.

Mediante as exposições acima, constatou-se que a Base Comunitária não se limita apenas ao policiamento ostensivo, ao contrário, esta investe e trabalha com ação social, em parceria com outras instituições públicas, Estadual, Municipal, Ministério Público entidades



privadas. O gráfico a seguir demonstra a média de atendimento da Base Comunitária, informações extraídas in loco, que corresponde a 60 pessoas ao mês.



**Gráfico 2** – Registro de Ocorrências

Fonte: CIOSP

Essas informações auxiliam o processo de planejamento da gestão e contribuem para avaliar o comportamento dos índices de criminalidade, após a instalação da Base Comunitária, no ano de 2007.

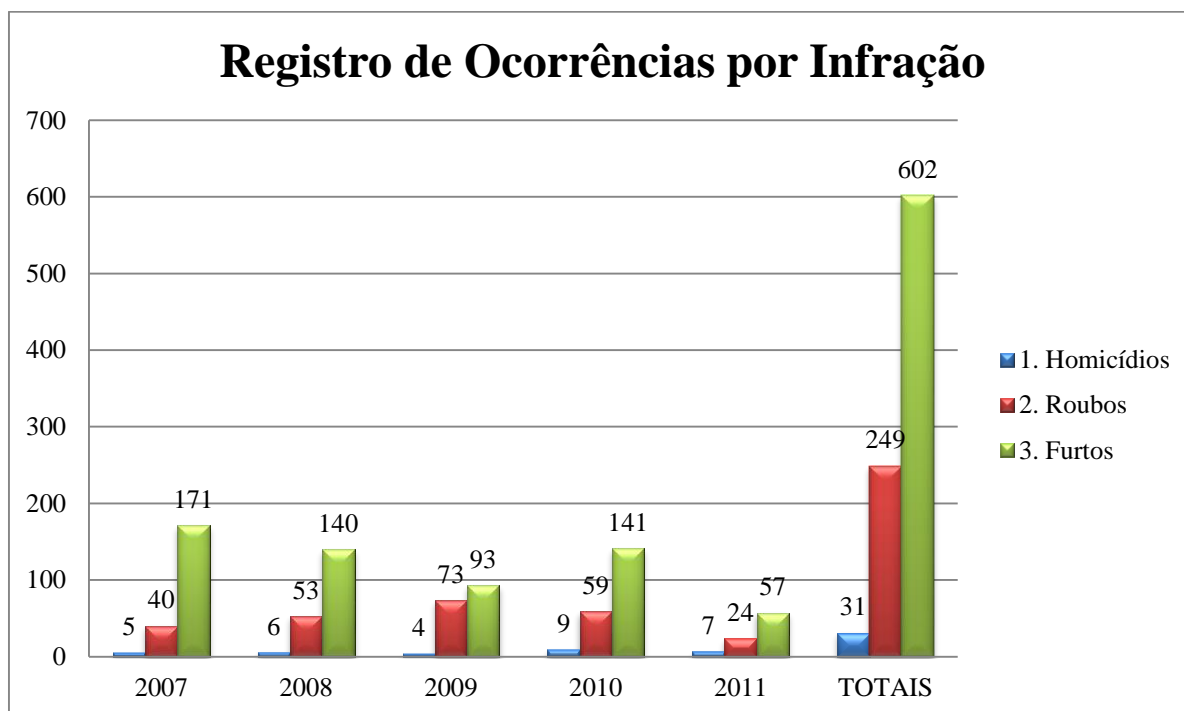
Embora, a população reclame por falta de segurança, exigindo mais compromisso e responsabilidade dos órgãos competentes, os dados da pesquisa constatou que a comunidade da região, praticamente não participa das questões da segurança pública e outras de seus interesses, portanto, atitudes antagônicas, uma vez que esta clama por segurança, nas diversas situações em que ela se insere. Para que haja algum tipo de participação, há a necessidade de serem desenvolvidas ações que a estimulem, uma vez que a maioria busca pouco apoio na Base, considerando a média de atendimento que é de 60 pessoas por mês comparado ao número de habitantes.

Algumas das hipóteses para esta situação seria o desconhecimento das ações, das atividades e dos serviços prestados pela instituição; ou ainda, medo de identificar-se perante a autoridade policial; intimidação por parte de criminosos ou a deficiência dos trabalhos desempenhados em função do reduzido contingente de policiais, de viaturas disponibilizadas e inapropriadas para o serviço policial.

Esses dados foram coletados através das planilhas de estatística disponibilizadas pela Coordenadoria de Estatística e Análise Criminal da Secretaria de Estado de Segurança Pública,.

Os dados referentes à homicídios por Companhia da Polícia Militar em Cuiabá do ano de 2011 correspondem ao período: 2007 a 2011, fornecidos pelo DHPP / PJC-MT; evidenciados no Anexo B, (GARCIA, 2012).

Os respectivos dados integram a tabela de distribuição por bairros e os dados demonstram que não houve registros de roubos e furtos nos anos de 2010 e 2011, no Bairro Jardim Itália, que compõe a Base Comunitária.



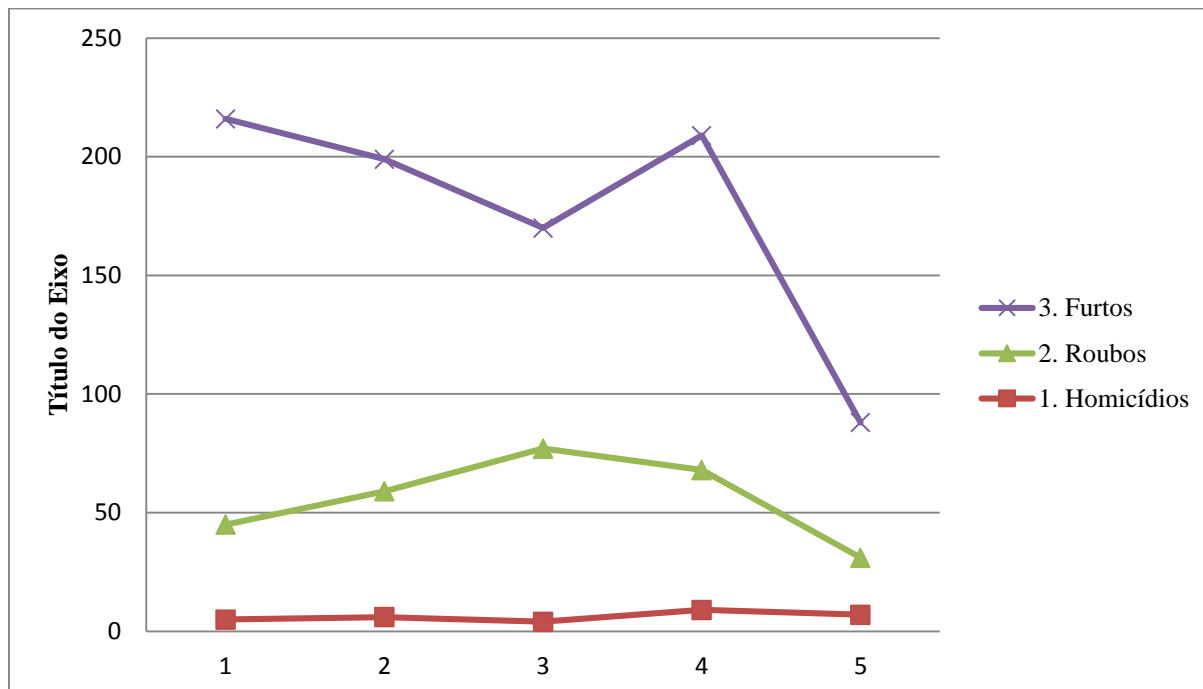
**Gráfico 3 – Registro de Ocorrências por Infração**

Fonte: Pesquisa realizada no WI (SROP Boletim e Web Production).

Na pesquisa foi possível constatar que a instituição não tem controle dos custos efetivos, o qual permitiria avaliar quanto custa aos cofres públicos a Base em estudo, e ainda subsidiar os gestores públicos nas atividades desenvolvidas, índice de criminalidade, registros de ocorrências, necessidade de recursos para o cumprimento da sua missão, nem tampouco, mensurar os resultados alcançados dos serviços prestados aos cidadãos residentes no Bairro do Pedregal e adjacências.

Evidenciou-se também nesta pesquisa, que as instalações da base é de propriedade da comunidade, sem custos para o Estado. Nessa oportunidade, constatou-se também a necessidade de reparos em algumas partes de sua estrutura, ampliação para adequar as demandas, melhorias logísticas como o laboratório de informática que não funciona devido a falta de mão de obra e inexistência de rede de energia apropriada.

Com base nesses indicadores, nota-se que a quantidade de homicídios e roubos, aumentou em 2010 em relação a 2007. E que em 2011 não há tendência de redução de tais quantitativos, como ilustra o gráfico a seguir.



**Gráfico 4 – Registro de Ocorrência por Infração**

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Com relação aos furtos percebe-se que houve ligeira redução e com tendência de declínio, tendo como parâmetro o número de registro de ocorrências do exercício de 2007.

#### 4.2 Recursos Consumidos na Unidade

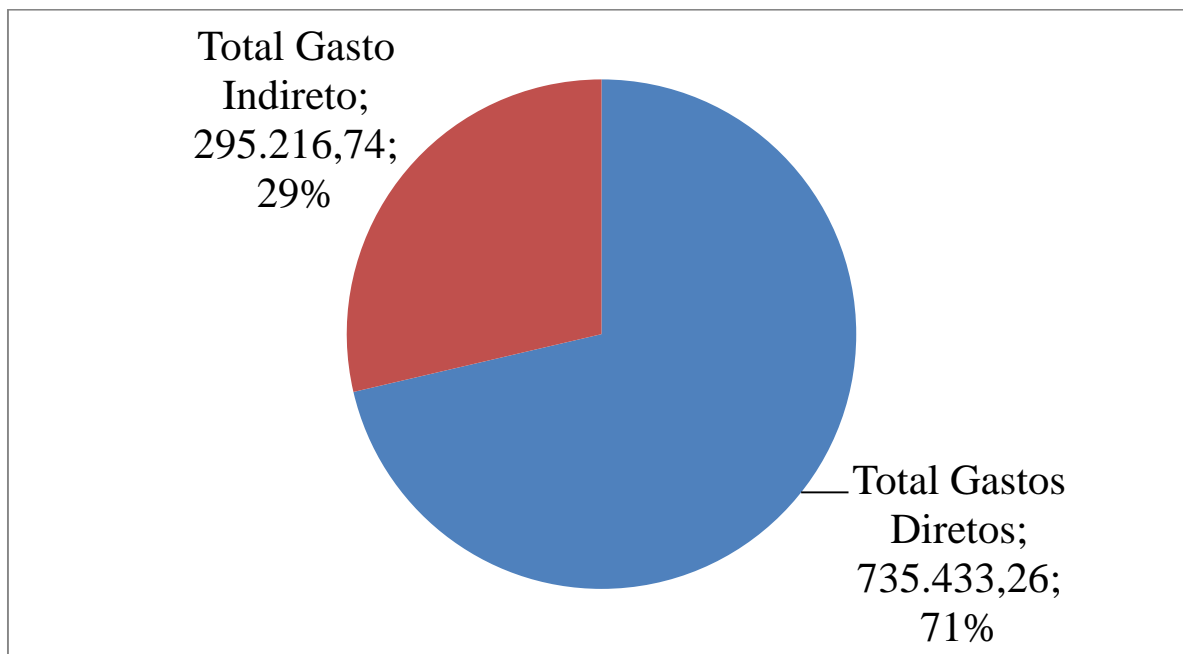
Um dos objetivos desta pesquisa foi demonstrar o quão importante é ter o conhecimento dos custos em qualquer instituição, seja ela pública ou privada. Neste caso em específico, de uma base comunitária, sobretudo porque isso contribui para decisões futuras da administração, principalmente em função dos dispêndios investidos na sua manutenção, para aplicar em benefício da população, bem como visualizar a necessidade de maior aporte de recursos, além de priorizar aquelas ações mais relevantes, de forma ostensiva. Os investimentos gastos com energia elétrica, água, telefone, material de consumo, salários dos servidores, locação de impressora, locação de viaturas, combustível, serviços de limpeza, manutenção predial, ar condicionado e de móveis e utensílios. Esses dados foram obtidos com o setor de Patrimônio, Orçamento e Finanças da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso relacionado com: alimentação, material bélico e fardamento.

Essas informações são de caráter qualitativas resultantes das ações diligenciadas que são utilizadas para mensurar o desempenho das atividades consideradas essenciais as etapas de procedimento aplicadas na segurança da população.

Com base em algumas nomenclaturas, foram organizados os dados de forma quantitativa, evidenciados no Quadro 4, em que é possível visualizar as despesas e seus respectivos valores no exercício de 2011.

Já o Quadro 5 ilustra a classificação dos recursos em relação ao serviço restado, de forma em direto e indireto, e o valores consumidos por cada um deles no exercício de 2011.

Vale ressaltar que o Estado não forneceu fardamento nos últimos anos, inclusive no exercício de 2011. Mediante isso, as despesas foram custeadas pelos policiais militares, entretanto por se tratar de obrigações do Estado, os mesmos foram mensurados e indexados nos custos com o objetivo de apurar os custos efetivos com a Base e referencial para outras.



**Gráfico 5** – Recursos Diretos e Indiretos Consumidos no Exercício de 2011

Fonte: Coordenadoria de Polícia Comunitária e Coordenadoria de Planejamento, Orçamento e Finanças da PMMT.

Na avaliação do Comandante da Base, as viaturas disponibilizadas para a Base 03 (três) Pálíos Fine Economy e 02 (duas) motos GG Titan 125 CC são comuns e adaptados ao serviço policial, e não são adequadas para as atividades operacionais. As 02 (duas) motos realizam ronda escolar em média rodam 40 horas semanais cada uma, dos 03 (três) veículos, 01 (um) é destinado para patrulha comunitária e em média roda 36 horas semanal, 01 (um) faz o patrulhamento fiscalização e suporte nas ações do policiamento ostensivo e administrativo e roda, em média, 36 horas semanal e 01 (um) roda diuturnamente em média 148 horas semanal.

As informações com base em média/horas ocorre em função atípica da demanda de atendimento e necessidade de um patrulhamento mais efetivo na repressão de crimes.

Vale lembrar que a atividade de patrulhamento é bastante complexa existindo inúmeros fatores que podem alterar os seus custos, como empréstimos de viaturas para outras bases, mesmo em caráter temporário, o aumento/diminuição do número de policiais trabalhando nestas viaturas.

De acordo com o estudo realizado foi encontrado o custo anual da atividade de policiamento ostensivo, que corresponde ao custo da jornada de trabalho de doze horas diárias ininterruptas.

Outras dados disponibilizados pelo setor de Planejamento, Orçamento e Finanças da PMMT em relação ao material bélico evidencia, que, as cautelas de armamento são feitas diariamente na relação de 1 arma para cada 2 policiais militares, compreendendo 13 pistolas na carga da Base Comunitária, ao custo de R\$ 1.760,00 (hum mil, setecentos e sessenta reais), cada uma que totalizam R\$ 22.880,00 (vinte e dois mil, oitocentos e oitenta reais) sendo de 10 anos a vida útil do armamento.

Quanto a munição o valor unitário do projétil calibre 40 é de aproximadamente R\$ 7,00 (sete reais), sendo que cada pistola possui carga de 20 cartuchos anuais, ou seja, correspondente a R\$ 140,00 (cento e quarenta) anuais por armamento que multiplicado por 13 (treze) o custo anual é de R\$ R\$ 1.820,00 (hum mil, oitocentos e vinte reais).

Além de verificar os benefícios prestados a comunidade e outros inicialmente descritos como objeto deste estudo, buscou-se também analisar os pontos frágeis para possíveis sugestões de modo a melhorar o desempenho administrativo e operacional.

Diante do que foi constatado, torna-se urgente, até para evitar futuros transtornos e problemas de ordem financeira, operacional, é imprescindível que haja mais aportes de recursos, gerenciamento e controle dos valores destinados para fazer face aos custeios e investimentos, de modo eficaz para a concretude das ações programadas e o cumprimento delas.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo possibilitou verificar que ações desenvolvidas pela Base Comunitária necessita de uma gestão mais eficaz e mais intensa, na parte da administração dos recursos orçados, ou seja, melhor acompanhamento e distribuição interna desses recursos, além do aprimoramento dos controles das informações gerenciais oriundas das atividades desenvolvidas junto à comunidade. Isso é extremamente fundamental, principalmente porque a qualquer etapa do processo, o acesso dessas informações é mais rápido, objetivo e claro, servindo como prestação de conta a qualquer momento de suas etapas.

Outra constatação é de que uma base não pode servir de referência para outras quanto ao aspecto estrutural (predial), efetivos de servidores devido a dinâmica da expansão urbana aliados a falta de recursos, apenas os bens móveis, equipamentos, armamentos tem características semelhantes o que permite serem utilizados como padrão referencial.

Constatou-se também que o policiamento ostensivo apresenta deficiência devido o reduzido quantitativo de contingente de pessoal que atualmente é de 19 (dezenove) sendo necessário um efetivo de 40 (quarenta) policiais para atender a demanda e possibilitar que estes possam usufruir de seus direitos previstos no Estatuto dos Militares do Estado de Mato Grosso.

O estudo detectou-se que o policiamento ciclístico encontrava-se inoperante, devido ao sucateamento, reduzindo a capacidade das operações de segurança e consequentemente aumentando os custos com combustível.

Os resultados da pesquisa apontaram que a unidade não dispõe de registros das ações desenvolvidas principalmente quanto ao grau de satisfação da comunidade em relação aos serviços prestados pela base, em relação aos índices de criminalidade, através do número de chamadas atendidas.

Constatou-se também que a base atua em harmonia e em ações esporádicas com a Perícia Oficial e Identificação Técnica – POLITEC, Polícia Judiciária Civil – PJC, Corpo de Bombeiros Militar CBM, Rede Cidadã e sem ocupação definitiva de um espaço físico.

A principal missão da área sistêmica consiste no controle e fiscalização do efetivo interno e externo, receber, produzir, e arquivar documentos cuja atividade é realizada por um militar que também fornece suporte nos pedidos de aquisições junto a Coordenadoria das Bases de Segurança.

Através do FIPLAN – FIP 613 – Demonstrativo de Despesa Orçamentária foi possível determinar que o valor dos recursos destinados às Bases Comunitárias referentes à manutenção e investimentos, exceto as despesas com pessoal e encargos, os recursos aplicados em 2011 foi inferior a 9,76% em relação a 2010. Já o valor o orçado para o exercício de 2012 houve um acréscimo de 129,57% comparado com o valor de 2010 e de 154,42% em relação a 2011. No entanto, quando comparado com o valor orçado para o exercício de 2012 em relação aos os custeios e investimentos da segurança pública, o valor destinados às bases instaladas e investimentos das futuras sedes estes representam apenas 0,77%.

Estes resultados deixam evidentes que há necessidades de haver mais investimentos de recursos para que as bases possam atuar com eficácia e eficiência, no policiamento comunitário e nas diversas ações que se propôs a desenvolver junto à comunidade local e adjacências, e com isto contribuir para melhorar a segurança e o bem-estar da população.

A Base conta com suporte de sistema de monitoramento eletrônico denominado VEM – Vigilância Eletrônica Monitorada, sendo 04 (quatro) câmeras instaladas em pontos estratégicos, próximos as regiões que compõem a Base, objeto de estudo. Este sistema é monitorado 24 (vinte e quatro) horas pelo CIOSP – Centro de Operações Integradas de Segurança Pública, dando suporte ao policiamento ostensivo. As despesas do sistema são custeadas com os recursos destinadas às ações do CIOSP, não sendo computadas nos custos da base.

Os dados apontaram que houve aumento na quantidade de homicídios e roubos no ano de 2010, estendendo-se ao primeiro semestre de 2011. O que demonstra não haver de redução.

Entretanto, ocorreu uma pequena redução em relação aos furtos considerando o número de ocorrências em 2007, ilustrado acima através do Quadro – Registro de Ocorrências por Infração.

Os resultados da pesquisa indicaram que os custos para manter a base, atingiram o valor de R\$ 1.030.650,00 (um milhão, trinta mil, seiscentos e cinquenta reais), computando nestes, os valores de fardamento que ficaram as expensas do adquiridos em exercícios anteriores, os quais são necessários para mensurar os custos que compõem a Base.

Constatou-se também que as 05 (cinco) viaturas disponibilizadas para a Base são adaptadas, tornando-se inadequadas para atividade policial e que percorrem, em média, 3.000 km mês. São utilizadas 02 (duas) motos, destinadas para ronda escolar que rodam, em média, 40 horas semanais, 01 veículo que faz a patrulha comunitária, que roda aproximadamente 36 horas semanal, 01 (um) atua no patrulhamento de fiscalização e suporte nas ações do policiamento ostensivo e área administrativa, que circula 36 horas semanal e outro roda diuturnamente em média 148 horas semanal.

Todo esse levantamento, possibilitou também verificar a real necessidade de maior efetivo de policiais, viaturas que sejam adequadas para o desempenho operacional, e o recebimento de mais recursos. Lamentavelmente há pouca procura da comunidade pelos serviços oferecidos pela base, por outro lado, a instituição precisa urgentemente se estruturar, no sentido de criar bancos de dados para avaliar o grau de satisfação da comunidade em relação aos serviços prestados e aos índices de criminalidade e criar outros procedimentos que estimulem a confiança da comunidade a buscarem os seus serviços. Um fator importante nesta pesquisa é que na instituição não existe políticas que analise e estimule o desempenho dos servidores, pois, o presente estudo evidencia um grau de insatisfação desempenho das suas funções e condições de trabalho.

Apesar de que esta parcela do custo público apurado não representa um valor significativo para o Estado, mas a eficiência na prestação do serviço depende muito do servidor, caso estiver desestimulado, com certeza não haverá eficiência e produtividade nas ações junto à comunidade.

Num âmbito geral, o estudo mostrou que para delimitar os custos para a operacionalização da Base, na área administrativa e finalística, há necessidade de planejamento, devido os recursos orçamentários encontrarem-se diluídos em diversas ações e programas, como, por exemplo, despesas com pessoal e encargos estão alocados no programa 036 – Apoio Administrativo na ação 208, Remuneração de Pessoal Ativos do Estado e Encargos Sociais Unidade Gestora 02 PM; munições, alimentação, armamento e fardamento no Programa PM Presente ação 4271, Manutenção das Ações Gerais Administrativa da PM. Já os custos com a manutenção e investimentos das bases instaladas constam no programa Pacto pela Vida na ação 4336 – Estruturação das Atividades de Polícia Comunitária e 4264 – Manutenção das Bases Comunitárias, procedimentos estes que dificultam mensurar os custos efetivos por programas e conseqüentemente por meio de registros contábeis, elaborar relatórios gerenciais para tomada de decisões, avaliar as necessidades de aporte de recursos para cumprimento das ações do policiamento comunitário.

Portanto, o resultado de um modo geral, apresenta um aparente paradoxo: por um lado, constatou-se que o valor orçado para os custeios e investimentos das bases instaladas em 2011, demonstrado no Quadro 1, é muito inferior aos custos apurados para o funcionamento de uma única base, descrito no Quadro 4. Isso implica problemas no planejamento, sem uma pesquisa prévia de todos os gastos e necessidades internas.

Verificou-se que falta uma integração das bases regionalizadas com a Coordenadoria de Bases de Segurança Pública, com o Centro Integrado de Segurança Pública CIOSP, com a unidade responsável pela mensuração dos índices de criminalidade.

Constatou-se que a estimativa da população da região em relação ao superior a 100%, essas informações necessitam melhor organizadas para que haja um planejamento mais adequado, que modo a adequar a real necessidade de apoio logístico e operacional da base. No intuito de contribuir para melhoria dos serviços, propomos algumas ações, que ao nosso ver, são necessárias ao bom desempenho das atividades.

- a) Realize pesquisa de opinião junto à comunidade com o objetivo de avaliar os serviços prestados pela base;
- b) Elaborar estudos e apresentar às autoridades de segurança, os tipos de viaturas apropriadas aos serviços policiais e região de atuação, já que ficou patente que as



disponibilizadas são inadequadas para o desempenho do policiamento ostensivo, fato este que prejudica a ação dos serviços e consequentemente os benefícios a população;

- c) Atuar conjuntamente com as unidades da Polícia Militar, a fim de conhecer e manter controle dos custos efetivos e necessários para o cumprimento das suas atribuições, principalmente das despesas que são previstas no orçamento e programa da Polícia Militar;
- d) Manter um banco de dados atualizado, para monitorar as ações desenvolvidas, gerando outras informações que possam auxiliar a Coordenadoria e as autoridades governamentais para a tomada de decisões, como também na avaliação dos custos benefícios, detectar a necessidade de novos investimentos e aporte de recursos orçamentários e financeiros;
- e) Monitorar periodicamente os índices de criminalidade, buscar alternativas que auxiliem na redução, Implantar política de avaliação de desempenho e incentivo dos servidores que atuam nas bases;
- f) Elaborar manuais de procedimentos administrativos operacional, para que todos da base possam assumir uma mesma filosofia de trabalho, além dos controles de viaturas e o número de ocorrências;
- g) Implantar outros sistema de controle gerencial das ações desenvolvidas, planilhas de controle dificuldades de consumo de combustíveis, de quilometragem percorrida;
- h) Reativar o policiamento ciclístico, além de ser mais econômico possibilita uma maior proximidade com a comunidade.

Investigar a forma como são aplicados os recursos e adotar um sistema de controle das ações no âmbito das Bases comunitárias não é tarefa simples, mas representa um desafio importante para o pesquisador interessado em entender mais amplamente o seu funcionamento. Pode-se dizer que no campo da responsabilidade social, as informações produzidas a partir deste estudo possibilitam rever as ações e redefini-las para melhor agir na tomada de decisão. Por outro lado, este estudo tem a pretensão de estimular outros pesquisadores a tomar esta temática como objeto de indagação, desta forma contribuirá para futuras análises no contexto administrativo gerando ganhos para toda a sociedade.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, Vade Mecum universitário de Direito 3º Ed. São Paulo: Rideel, 2007.

\_\_\_\_\_. Lei Complementar nº 101. **Lei de Responsabilidade Fiscal** – LRF Estabelece normas de finanças públicas voltadas para as Finanças na gestão fiscal. 04 de maio de 2000.

\_\_\_\_\_. **Lei Federal nº 4.320**, de 17/03/1964. Estatui normas gerais de direito financeiro para elaboração dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Brasília, DF: Senado, 1964.

\_\_\_\_\_. **Decreto Lei nº 200**, de 25/02/1967. Dispõe sobre a organização da administração federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e da outras providências. D.O. Seção I, Parte I, Suplemento Nº 39, de 27/02/1967, retificado em 8/03, 30/03 e 17/07/1967.

GARCIA, Gloríalice Sigarini da Silva. Custo da Base Comunitária de Segurança do bairro do Pedregal e região da cidade de Cuiabá/MT. Monografia Especialização “lato sensu” em Contabilidade Pública da Universidade Cândido Mendes. 2012.

LOPES, José Gabriel da Cunha. **Gerenciamento de Gastos Públicos: Uma digressão**. TCMG - Revista do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte, V. 37, nº 04, p. 81-89, out/dez. 2000.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

TREASURY of New Zealand. **Improving output costing: guidelines and examples**. NewZealand, 1994.Disponível em: <http://www.treasury.govt.nz/> Acesso em: 14 jul. 2009.

Sites consultados

(<http://www.seguranca.mt.gov.br/pc.php?IDCategoria=19>, acesso em 06/02/2012).