

ADMINISTRAÇÃO ORÇAMENTÁRIA NA PMMG

* *Antônio Eustáquio de Almeida*, Ten-Cel PM

1. INTRODUÇÃO

Cada dia mais, o estabelecimento de metas e objetivos, como forma de nortear as ações dos vários segmentos, tem sido usado pelas administrações de quaisquer níveis ou setores da vida pública e privada. Essas metas e objetivos têm se constituído, inclusive, no meio mais consistente de se assegurar alguma continuidade administrativa quando da passagem de chefias, comandos, governos, etc.

A quantificação dessas metas e a sua conseqüente avaliação monetária se consubstancia no Orçamento-Programa e o que poderíamos chamar de Administração Orçamentária seria o uso desse orçamento não como fim em si próprio, mas como um dos instrumentos de que a administração se utiliza para formalizar, através de quantificação financeira, esses seus planos e metas. Já o que poderíamos chamar de Administração Financeira, no caso de um órgão como a Polícia Militar, seria o controle da captação de recursos do Tesouro Estadual ou de outras fontes e da sua correta utilização como garantia do cumprimento do estabelecido no Orçamento.

O presente trabalho visa suprir parcialmente uma lacuna existente, a falta de uma bibliografia específica, onde pudessem todos os integrantes da Polícia Militar, envolvidos com a Administração Financeira e Orçamentária, seja planejando ou executando, buscar subsídios para um trabalho de maior efetividade.

O trabalho é sintético e não pretendeu esgotar todas as nuances desse assunto, apaixonante e profundo, mas pretende, isso sim, como fruto de quem ama o trabalho que faz na Corporação igualmente amada, se cons-

(*) Antônio Eustáquio de Almeida é Ten-Cel da Polícia Militar de Minas Gerais, exercendo atualmente a função de Chefe da PM/6 — Professor de Contabilidade Geral, Organização e Método da Faculdade de Ciências Contábeis, Administrativas e Econômicas do Instituto Cultural Newton de Paiva.

tituir em fonte de orientação básica e como reforço dos conteúdos programáticos da disciplina específica dos cursos de Sargentos e de Oficiais na Academia da Polícia Militar.

2. ORÇAMENTO

a. Conceituações Básicas

A responsabilidade básica do Estado poderia ser definida como a de orientar todos os esforços de Governo no sentido de se atenderem os anseios da comunidade, no que diz respeito ao atingimento do bem comum. Isso, expressando todos os aspectos da vida: saúde, alimentação, qualidade de vida, segurança coletiva e individual, etc.

O Estado Moderno, para atingir esses seus objetivos, executa dois papéis básicos:

1) o de servidor público, produzindo direta e essencialmente bens e serviços para a satisfação das necessidades da comunidade, não atendidas ou atendidas parcialmente pela atividade privada;

2) o de orientador do desenvolvimento sócio-econômico, tomando providências que interfiram e contribuam para que esse processo se realize dentro de certos parâmetros, adequados aos objetivos do governo. Isso se dá através de investimentos e/ou subsídios em determinadas áreas, legislações restritivas ou expansivas e protecionistas, etc.

É claro que, para cumprir suas responsabilidades, dentro dos dois papéis que desempenha, o Estado — o Governo — necessita de métodos e técnicas operativas que garantam o objetivo pela ação concreta, a par evidentemente de uma organização que permita o bom uso dessas técnicas. A concretização disso é possível pela adoção de objetivos bem definidos, que devem estar materializados no tempo (seja a período anuais ou plurianuais) através da previsão de um conjunto de ações a executar. Tanto os objetivos a serem atingidos quanto as ações a serem executadas para que isso aconteça são expressos através do ORÇAMENTO.

— No sentido semântico, o orçamento seria definido como “ato ou ação de orçar, ou seja, de prever, de calcular, comparativamente, o que se pode gastar com o que se pode arrecadar.”

— No sentido, digamos, administrativo-moderno, que pretendemos, a programação de qualquer atividade — ou conjunto de atividades — em que estejam envolvidos recursos financeiros, pressupõe a obtenção dos recursos necessários (receitas) e as políticas e diretrizes para o consumo desses recursos (despesas).

Tradicionalmente, o orçamento era visto apenas com a preocupação de se identificar a espécie do gasto, sem vinculação com o programa para o qual o dispêndio era feito. Assim, as aplicações com pessoal, com material de consumo, com pagamento de serviços, com investimentos, eram planejadas, executadas e registradas sem a preocupação da vinculação com o beneficiário do recurso, com o objetivo do **gasto**.

Os esforços de evolução dos planejamentos governamentais tornaram evidente a necessidade de racionalização inclusive para que acompanhamentos estatísticos e comparações possibilitassem dados para planejamentos futuros.

Assim, foi desenvolvido um novo método de planejamento e programação, em que se dá ênfase à FINALIDADE DO DISPÊNDIO, relacionando-se inclusive as funções desempenhadas pelas diferentes unidades organizacionais com o objetivo geral da organização, seja ela de que nível for, federal, estadual, municipal. Agora, as aplicações com pessoal, com material de consumo, com pagamento de serviços, com investimentos, não são vistas apenas com relação ao bem ou serviço em si, mas também e principalmente com relação ao objetivo do gasto feito, vinculando-se à programação específica do gestor e geral do órgão. Daí o nome Orçamento-Programas, ou simplesmente Orçamento-Programa.

b. Programa Como um Instrumento de Administração

- DE PLANEJAMENTO
- DE EXECUÇÃO
- DE CONTROLE

“O orçamento é o processo pelo qual se elabora, se expressa, se aprova, se executa e se avalia o nível de cumprimento da quase totalidade do programa de governo, de um organismo autônomo ou descentralizado, ou de uma empresa pública, para cada período orçamentário. É um instrumento de governo, de administração e de efetivação e execução dos planos gerais de desenvolvimento sócio-econômico. É um documento, ou conjunto integrado de documentos que, de forma adequada, expressa o conteúdo do programa indicado; enfim, é um ato legislativo direto ou delegado.

Em outras palavras, é o instrumento responsável pela efetivação do processo orçamentário com uma estrutura na qual estejam precisamente determinadas suas unidades constitutivas, as responsabilidades que

competem a cada uma delas, suas relações internas e externas, os procedimentos a utilizar e os recursos necessários para que opere eficientemente." (1)

Quais poderiam ser aqui definidos, numa análise sucinta, como objetivos do administrador e os meios e/ou instrumentos com os quais ele contaria para a sua consecução?

Parece-nos claro que a Administração — e o Administrador — buscam conduzir a instituição, privada ou pública, para os seus fins, sejam mercantis, sociais ou outros quaisquer, com o uso de técnicas racionais que levem a um mínimo de dispêndio e a um máximo de produtividade, a fim de que essa relação aumente o índice de lucro, na atividade privada, ou índice de disponibilidades para investimentos aumentativos do bem comum, na atividade social do Estado. Para tanto, o administrador, no exercício das funções administrativas, como o descrito à frente, harmoniza e conjuga recursos de algumas ordens, no sentido de estabelecer uma resultante voltada para o fim institucional:

- RECURSOS HUMANOS, com toda a problemática da seleção, treinamento, colocação, desenvolvimento, motivação, promoção e movimentação do pessoal;
- RECURSOS MATERIAIS, divididos basicamente em finanças e patrimônio, aquelas girando em função deste, no sentido do adequado suprimento, em quantidade e qualidade, para a produção de bens ou serviços, aí compreendidos os vários processos de aquisição, conservação, distribuição, utilização e até reciclagem;
- RECURSOS IMATERIAIS, dos quais certamente os mais importantes seriam a coesão do grupo de trabalho, obtida mercê da ação harmonizadora e de liderança do administrador e o recurso ambiental, que pode ser definido como a aceitação da instituição e o sentimento de sua necessidade pelos extratos sociais em que ela se insere, principalmente os seus mercados fornecedor e consumidor. No serviço público em geral e para a Polícia Militar em especial, é o reconhecimento da comunidade a quem o serviço — no caso, a segurança — se destina.

A “manipulação” desses recursos, em toda atividade da instituição, se fará pelo exercício das funções administrativas: — planejamento, organização, direção e controle, além evidentemente da coordenação e da tomada

(1) Orçamento por Programas — Manual de Elaboração, Governo do Estado de Minas Gerais — 1968 — Págs. 56-57

de decisões, presentes sempre em todo o processo. Assim como outros instrumentos, a utilização do orçamento deve ser vista não como um fim, mas sim como um meio de ordenar os planos, de vincular o físico desejável com o financeiro possível, de priorizar e estabelecer formas de atingimento de metas, tanto no tocante a recursos humanos, quanto materiais e imateriais. E o orçamento se fará presente nas três etapas principais do ciclo administrativo: no planejamento, na execução e no controle.

1) No Planejamento, que é a fase da própria elaboração do orçamento, devendo ele ser a expressão monetária das metas físicas levantadas e quantificadas como necessárias para a vida da organização, entrando aí os conceitos de projetos e atividades; estas para a manutenção da máquina operativa e continuidade da prestação de serviços, aqueles para a expansão ou novos serviços, instalações, etc. Nesse ponto é necessário que se esclareça que evidentemente há limitações para essa expressão monetária, uma vez que o orçamento é, também, peça contábil e com tal contrabalança a possibilidade de aplicações (despesas) com a previsão da arrecadação (receitas). Além disso, em períodos inflacionários, índices de reajuste diferentes mesmo de índices de correção monetária, servem para o governo como tentativa de contenção de espiral inflacionária. Assim é que no caso da Polícia Militar, um determinado limite lhe é imposto, cabendo-lhe priorizar a divisão desse valor pelos seus programas de trabalho de forma que, adequando o ideal ao real, possibilite-se ainda assim chegar a seus resultados almejados.

2) Na Execução: o orçamento é um documento periódico, via-de-regra anual. Deve ser executado como está planejado, mas também deve, como todo planejamento, ser flexível para permitir adequações em razão da modificação ou da inserção de variáveis diferentes das que foram consideradas quando da proposta orçamentária. Assim é que ao longo do exercício são feitos os remanejamentos no orçamento, como forma de garantir novas priorizações ou novas necessidades que ocorram durante o período. Entretanto, o que necessita ficar sublinhado é que o orçamento é finito e definido e sendo assim novas aplicações só são possíveis, sem que haja aumento de quota, em detrimento de outras já estabelecidas.

Daí a importância de, na fase dos levantamentos para a elaboração da proposta, ser feito um exaustivo estudo de prospecção do período futuro, para não se correr o risco de surpresas desagradáveis.

3) No controle, que não deve ser apenas uma peça contábil, um balanço formal e posterior a todo o período. Deve ser contínuo e constante, a partir do início do exercício da execução do orçamento. Em todos os níveis, de forma a garantir a consonância com a definição de orçamento-programa: não basta que a despesa tenha se revestido de todas as formalidades legais e que não haja senões em todo o processo; é preciso também que o objetivo previsto tenha sido, por aquela despesa, tornado possível e consecutivo.

3. A PMMG NO CONTEXTO ORÇAMENTÁRIO E FINANCEIRO DO ESTADO DE MINAS GERAIS

A Polícia Militar é um dos órgãos integrantes da administração direta do Estado. Tem subordinação administrativa direta ao Governador do Estado, reportando-se e devendo interagir diretamente com os órgãos que dirigem os vários sistemas administrativo/operacionais estaduais.

Assim é que o seu "Sistema de Administração Financeira, Contabilidade e Auditoria da Polícia Militar (AFCA/PM), respeitadas as suas peculiaridades, integra o sistema estadual correspondente, ficando sujeito à orientação normativa, à supervisão técnica e à fiscalização do órgão central desse sistema, sem prejuízos de sua subordinação hierárquica à Polícia Militar." (2)

Para a interação necessária ao desenvolvimento de sua administração financeira e orçamentária, a Polícia Militar se liga:

a. Com a SEPLAN — Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral, através da Superintendência de orçamento, nas fases de negociação e elaboração de propostas orçamentárias;

b. com a JPOF — Junta de Programação Orçamentária e Financeira, órgão conjunto entre as Secretarias de Planejamento e Fazenda, nas fases de liberação efetiva, trimestralmente ou segundo casos especiais, de créditos já consignados em orçamento, liberação esta que depende de cobertura financeira no Tesouro Estadual, em razão do regime de receitas do Estado;

c. com a STE — Superintendência do Tesouro Estadual, da Secretaria de Estado da Fazenda, para a garantia de recursos financeiros aos créditos liberados;

d. com a IGF — Inspetoria Geral de Finanças, no que diz respeito basicamente às normas e padrões a serem cumpridos para os registros, demonstrativos e demais procedimentos contábeis;

e. com o Tribunal de Contas do Estado, finalmente, para a verificação, análise e aprovação das contas da Polícia Militar e de seus agentes.

Constituindo-se num órgão e também numa Unidade Orçamentária do Estado, a Polícia Militar tem consignadas no Orçamento do Estado dotações próprias, responsabilizando-se pela aplicação desses recursos financeiros.

No orçamento, para fazer face e contrabalançar as aplicações (despesas) pretendidas, que lhe asseguram o atingimento de seus objetivos, a Polícia Militar dispõe de recursos que se originam de várias fontes e que vão se destinar à cobertura de pessoal, de outros custeios e de capital, basicamente. A fonte de recurso primária, evidentemente, é o próprio

(2) R-105 — art. 2.º.

tesouro estadual, responsável pela cobertura de toda a folha de pagamento do pessoal e de grande parcela dos recursos para outros custeios (material de consumo e serviços de terceiros e encargos) e para investimentos (despesas de capital). Mas, além do recurso ordinário do Tesouro, a Polícia Militar dispõe, em seu orçamento, de recursos originados em outras fontes, entre os quais se destacam:

- a. Recursos provenientes de operações de crédito, principalmente do FAS — Fundo de Apoio Social, programa de crédito aberto pelo Governo Federal, através de sua Caixa Econômica, para atendimento de áreas de interesse social (em que se enquadram os serviços da Polícia Militar), entrando o Estado com contrapartida de apenas parcela do valor total;
- b. Recursos provenientes de convênios, mantidos pela Polícia Militar com outros órgãos. Estão aí enquadrados os convênios com a Caixa Beneficente para o atendimento da área de saúde e com o IBDF, a SUDEPE, a Infraero e outros órgãos, para cobertura de despesas com serviços da responsabilidade desses conveniados mas prestados pela Polícia Militar;
- c. Outros recursos diretamente arrecadados, provenientes, por exemplo, do programa de alimentação indenizável, da cessão de instalações a terceiros ou de taxas de inscrição e outras, na área do ensino.

O crescimento do orçamento se vincula a limitações impostas por reajustes gerais apenas na parte relativa aos recursos ordinários do Tesouro; a evolução das despesas a serem cobertas por recursos próprios, de outras fontes, só está limitada evidentemente à capacidade de a Polícia Militar fazer gerar esses recursos.

4. O CICLO PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO ORÇAMENTARIA NA PMMG

a. A Lei do Orçamento

São perfeitamente distintos entre si os trabalhos do planejamento anual, para a elaboração da proposta geral, e os trabalhos do planejamento imediato, trimestral, para a apresentação das programações a serem cumpridas em cada trimestre. Entretanto, o segundo deve estar em consonância com o primeiro, ressalvadas evidentemente as eventualidades de novas priorizações, não possíveis de serem percebidas à época dos levantamentos iniciais (como já dito no item 2.b).

Esses levantamentos iniciais, nos meados do ano anterior, devem ser feitos a partir das menores frações de tropa, no tocante a todos os projetos e atividades ali em execução (ou a entrar em execução no ano

seguinte). É importante que cada Comando Intermediário interfira nesses levantamentos, como forma de o orçamento lhes assegurar recursos para cumprimento de metas específicas e programas peculiares de trabalho. Considerados em cada Gestor, esses levantamentos físicos devem ser compatibilizados com os objetivos estabelecidos pelos dirigentes de cada sistema logístico. No nível de Estado-Maior, a compatibilização a ser feita diz respeito não apenas aos limites de valor impostos à PMMG pela direção do Sistema Estadual, mas principalmente quanto às prioridades que devem levar em conta os princípios e metas a serem atingidas, segundo o estabelecido pelas políticas do Comandante-Geral, para a Corporação.

Montada, a proposta é encaminhada à Secretaria de Planejamento, para o trabalho de compatibilização e consolidação geral do orçamento do Estado, transformando em proposta de Lei, que é destinada, pelo Poder Executivo, à Assembléia Legislativa. Analisada, votada e sancionada, a proposta se transforma na Lei do Orçamento, consignando créditos a todas as Unidades Orçamentárias, segundo seus programas de trabalho e fontes de recursos nos níveis de detalhamento projeto/atividade e sub-elemento de despesa. Assim, são os créditos orçamentários colocados "à disposição" da Polícia Militar, cabendo-lhe (ao seu titular — o Comandante-Geral) detalhar os créditos a nível de itens e sub-itens de despesa e executá-los, segundo o planejamento específico.

b. O PARO — Plano de Aplicação dos Recursos Orçamentários

O planejamento específico, que busca a garantia de que a aplicação de recursos orçamentários será eficaz para a Polícia Militar, é substanciado no PARO — Plano de Aplicação dos Recursos Orçamentários, documento baixado, por resolução do Comandante-Geral, com base na Lei do Orçamento e nos demais dispositivos legais, federais e estaduais, que dispõem sobre o acompanhamento e avaliação dos planos de governo e a execução orçamentária e financeira do Estado.

O PARO contém as diretrizes do Comandante-Geral e detalha normas e procedimentos para a administração financeira e orçamentária da Polícia Militar no exercício a que se refere, aí compreendidos principalmente:

- 1) A descrição e o ementário dos programas de trabalho em execução na PMMG, assim como as Unidades Administrativas responsáveis pela gestão e pela execução;
- 2) critérios, prazos e metodologia para a descentralização de créditos (através das primeiras e segundas provisões e reservas de crédito) e para a descentralização de numerário (através dos repasses);
- 3) normas e critérios para coordenação e o controle, a serem exercidos nos diversos níveis, do Estado-Maior, das Diretorias, dos Grandes Comandos e todas as demais Unidades;
- 4) estabelecimento de fluxo e metodologia para as programações intra-exercício;

5) condições de execução, como a ordenação de despesas e a concessão de autonomia ou semi-autonomia a Unidades Administrativas.

Fazem parte, igualmente, do PARO, o QDD — Quadro de Detalhamento da Despesa e as Programações Financeiras Trimestrais.

O QDD — Quadro de Detalhamento da Despesa, é o documento pelo qual o Comandante-Geral toma os créditos consignados na Lei do orçamento, a nível de sub-elemento de despesa, e os detalha, segundo os planejamentos específicos, em itens e sub-itens de despesa. Ao longo do exercício, o QDD será alterado, por planejamento e a pedido dos Gestores, sempre que houver o aparecimento de uma nova necessidade ou prioridade. Entretanto, a competência do Comandante-Geral para as alterações do QDD se limita ao valor de cada sub-elemento de despesa, dentro do mesmo programa de trabalho.

c. As Programações Trimestrais

A execução do orçamento, ou seja, a liberação dos créditos para a sua efetiva aplicação, está vinculada, segundo o disposto em decreto estadual normativo do assunto, a períodos trimestrais, base para a elaboração de programações financeiras que serão encaminhadas pelos órgãos para a JPOF — Junta de Programação Orçamentária e Financeira. A análise pela JPOF das programações financeiras trimestrais de cada órgão visa compatibilizar não apenas princípios e metas a serem alcançadas, mas principalmente a disponibilidade financeira do Tesouro Estadual, que tem a arrecadação da receita distribuída por todo o exercício.

Na execução dos levantamentos e estudos, para formulação da programação financeira do trimestre seguinte, evidente é que a base é o levantamento anual, feito para a proposta geral do orçamento. Entretanto, ante o surgimento de novas necessidades e/ou novas priorizações, deverá a proposta ser compatibilizada com a nova realidade, tendo como consequência uma alteração de QDD ou até mesmo um decreto (ou lei) que consigne créditos adicionais (suplementares, especiais ou extraordinários) para a Polícia Militar, seja por emanejamento entre suas próprias dotações, seja por excesso nas receitas que ela diretamente arrecada, seja por aumento da quota de recursos ordinários do Tesouro Estadual.

A metodologia e o fluxo aconselhado para o planejamento e a elaboração das programações financeiras trimestrais estão apresentadas no fluxograma que constitui o anexo único (3) deste trabalho.

d. Doutrina Básica:

“Centralização no controle;
Descentralização na execução”.

O princípio visa, basicamente, cumprir um dos pressupostos basilares de administração, qual seja o de se conceder autoridade correspondente à responsabilidade dobrada. Isso também é válido para o campo da segurança, para a administração da Polícia Militar. Com a articulação e o desdobramento da Corporação concebendo num grau maior a responsabilidade territorial, seja pelos Comandos, Batalhões, Companhias, Pelotões, Destacamentos, é importante que se conceda a cada um dos Comandantes, responsáveis pois por um determinado espaço geográfico, o poder de dispor sobre recursos que serão aplicados em proveito do trabalho da sua fração.

Assim, deve sempre o administrador policial-militar optar pela gestão descentralizada e pelas aplicações desconcentradas (em compras ou pagamento de serviços) sempre que a isso não se contrapuser o interesse maior da padronização ou até de um lote econômico de compras.

O uso do instrumento "Suprimento de Fundos" deve ser intensificado pelas Unidades Administrativas, como forma de permitir à "ponta-da-linha", ao usuário, que decida sobre a aplicação que mais adequadamente, em quantidade, qualidade e oportunidade, lhe assegure o cumprimento dos objetivos.

À essa execução descentralizada, ágil, eficiente, deve se somar a utilização de instrumentos de controle que permitam aos coordenadores, principalmente do nível de gestores de projetos/atividades, a possibilidade de uma supervisão adequada, para garantir o cumprimento das metas de cada Diretor. Créditos ociosos nas Unidades Administrativas não devem ser permitidos pelos coordenadores, senão quando já prevista e planejada sua utilização. O uso de Notas de Anulação de Segunda Provisão deve ser incrementado, possibilitando aos gestores um remanejamento de recursos entre as Unidades Administrativas que leve a valores mais racionais nos índices Despesa Autorizada/Empenhada/Realizada. Nesse contexto, devem ser levados em conta inclusive, os estoques das Unidades, pois estoques excessivos são tão onerosos e prejudiciais aos sistema quanto aos créditos ociosos.

Os Demonstrativos disponíveis, tanto a nível de gestores (demonstrativo 3) quanto a nível de Unidades Administrativas (demonstrativo 4), com periodicidade mensal, trazem informações gerenciais valiosas, que devem ser analisadas por todos os agentes, sejam executores ou coordenadores, pois os índices ali constantes permitem reavaliações e retomadas de rumo que levam sempre a uma maior eficácia.

e. O Papel dos Vários Agentes do Sistema

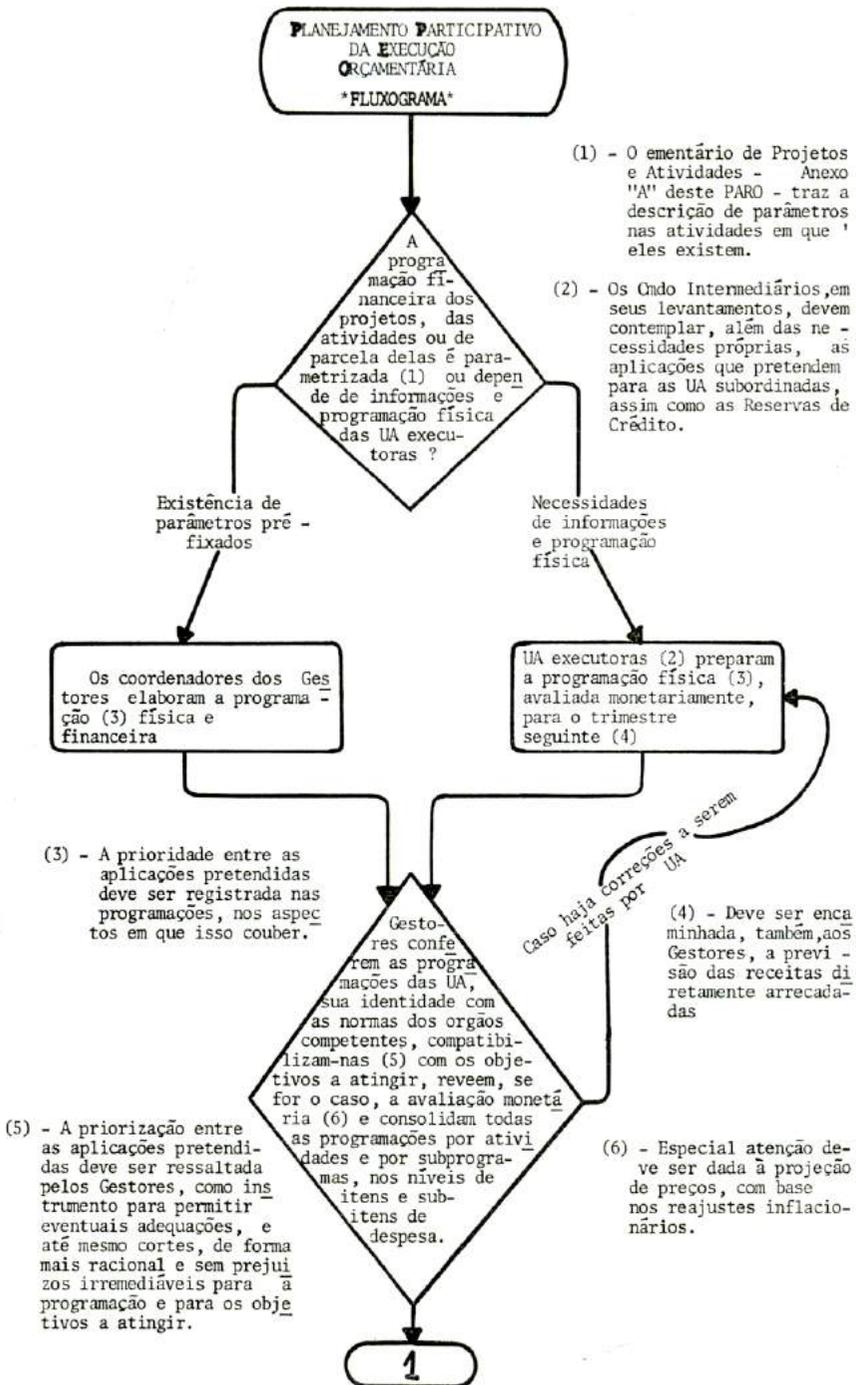
A demanda de segurança pela sociedade é crescente. A Polícia Militar está sempre carente de homens, para fazer face aos compromissos cada vez maiores com o policiamento ostensivo. O recrutamento nem sempre é possível ou suficiente. Assim, cada vez mais homens da área-meio da Corporação devem ser destinados à área-fim. O decrescente número (às vezes não absoluto, mas relativo) de pessoas que permanecem no suporte logístico-administrativo às operações deve ser contrabalançado por dois fatores principais:

1) O uso crescente e racional dos recursos tecnológicos, como é o caso da Informática, instrumentalizando-se a administração para repassar à automação da máquina as tarefas para isso possíveis, ou seja, os cálculos, as repetições, as emissões de relatórios estatísticos, etc;

2) a condição de eficiência crescente dos administradores, mercê de seu pleno envolvimento com o processo, de sua constante atualização por treinamento aperfeiçoados e, principalmente, pela consciência de sua importância. "De nada valeriam os fuzis e os homens na frente de batalha, não houvesse o suporte administrativo e logístico a lhes garantir a retaguarda". Que seria da polícia de hoje, se fossem ineficientes a administração da frota, a manutenção dos meios de comunicação, o programa de alimentação e todos os outros recursos dependentes das atividades logísticas?

É esse, em suma, o papel de cada agente administrativo na Corporação que usando do orçamento como um dos seus instrumentos deve vivenciar, através do consciente planejamento e da racional execução:

"TORNAR DISPONÍVEL O NECESSÁRIO;
TORNAR SUFICIENTE O DISPONÍVEL".



1

Gestores elaboram e encaminham para análise do EM/PM:

- a. propostas de descentralização de crédito (7);
- b. cronograma de desembolso;
- c. solicitação de alteração de QDD decorrente, se for o caso;
- d. previsão da arrecadação de receitas próprias no trimestre seguinte

Caso haja correções a serem feitas, através de contatos pessoais e in formais entre os coordenadores do EMPM e dos órgãos gestores.



(7) - As propostas devem ser encaminhadas sem distinção de fonte de recurso, cuja seleção será feita pelo Estado-Maior.

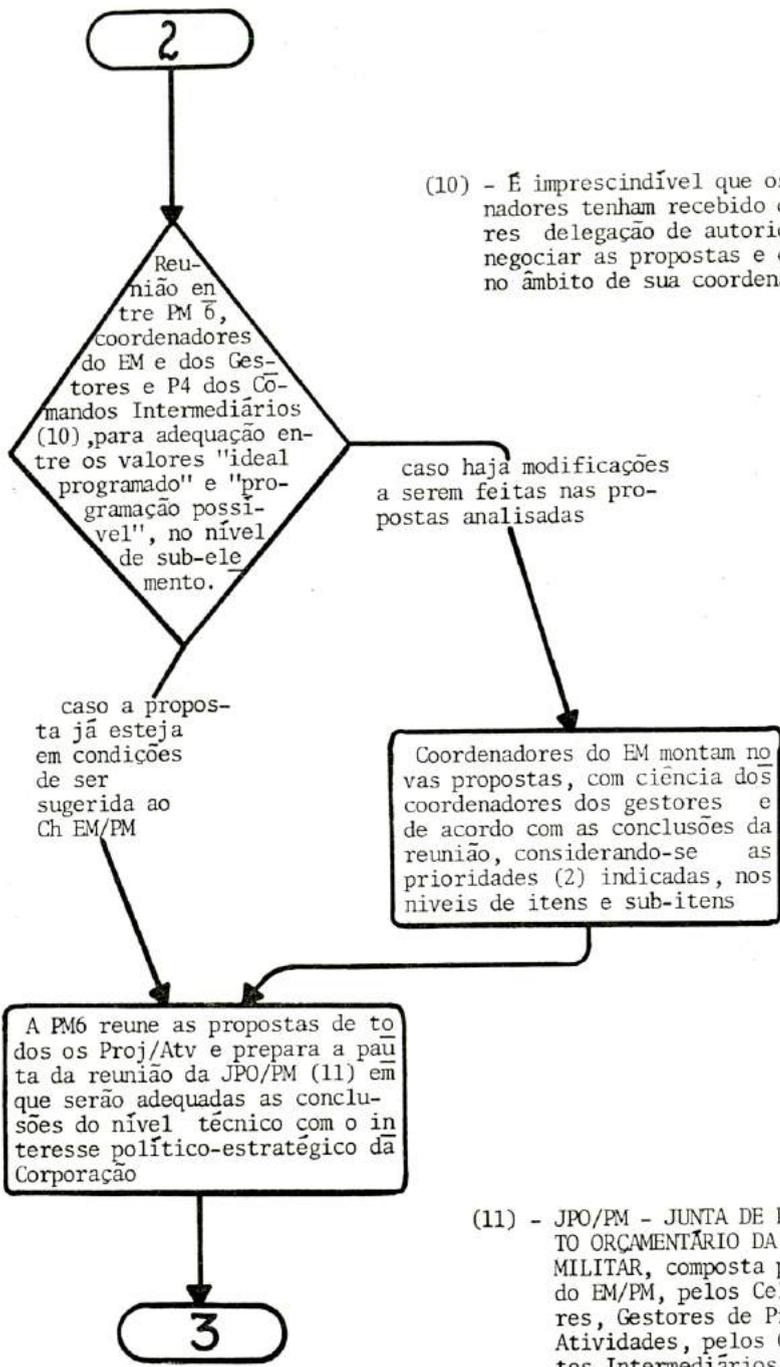
(8) - Inclusive propondo alteração de QDD e/ou decreto de remanejamento, se for o caso.

Os coordenadores do EMPM encaminham as propostas analisadas e compatibilizadas, segundo a ótica de cada Proj/Atv, para a PM6, detalhadas nos níveis de itens e sub-itens de despesa (8)

(9) - A seleção das fontes de recursos levará em conta a previsão das receitas próprias, pela comparação entre a programação dos Gestores e os relatórios mensais sobre receitas efetivadas, elaborados pela Diretoria de Finanças.

A PM6 monta o quadro geral da programação (nível de sub-elemento), seleciona as fontes de recursos (9), compara as programações, no todo e em parte, com os limites estabelecidos ou deduzidos e prepara a reunião de compatibilização

2



(10) - É imprescindível que os coordenadores tenham recebido dos gestores delegação de autoridade para negociar as propostas e decidir no âmbito de sua coordenação.

(11) - JPO/PM - JUNTA DE PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO DA POLÍCIA MILITAR, composta pelo Chefe do EM/PM, pelos Cel Diretores, Gestores de Projetos e Atividades, pelos Comandantes Intermediários e pelos Chefes de Seções do EM/PM com atividades de coordenação no processo orçamentário.

3

Em reunião, o Ch EMM analisa as propostas com os Gestores e com os Gnt Intermediários, decidindo sobre a programação, principalmente quanto a cortes feitos, limites obedecidos, programações especiais, etc

proposta com modificações a serem introduzidas

Proposta aprovada

PM 6 promove, no ponto localizado, a alteração decidida na reunião.

PM 6 consolida propostas de descentralização de créditos e cronogramas de desembolso, elaborando a programação financeira trimestral.

4

