



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ: TRANSIÇÃO DO FUNDO ROTATIVO PARA TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO PREDIAL

MODERNIZATION OF MANAGEMENT IN THE MILITARY POLICE OF PARANÁ: TRANSITION FROM REVOLVING FUND TO OUTSOURCING OF BUILDING MAINTENANCE SERVICES

MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN EN LA POLICÍA MILITAR DE PARANÁ: TRANSICIÓN DEL FONDO ROTATIVO A LA EXTERNALIZACIÓN DE SERVICIOS DE MANTENIMIENTO DE EDIFICIOS

Pablo Felipe Galante¹, Arnaldo Luiz Pereira Filho²

e4124562

<https://doi.org/10.47820/recima21.v4i12.4562>

PUBLICADO: 12/2023

RESUMO

O artigo propõe a transição do Fundo Rotativo da Polícia Militar do Paraná para a terceirização informatizada de serviços de manutenção predial, fundamentando-se na análise de dados sobre valores de Fundo Rotativo presentes no Sistema GRF (Gestão de Recursos Financeiros) coletados por intermédio do Sistema *Business Intelligence* - BI, ambos desenvolvidos pela Companhia de Informática do Paraná–CELEPAR, dos quais se infere que a manutenção predial é o principal escopo na execução dos valores disponibilizados por este instrumento. A mudança proposta tem como objetivo modernizar a gestão, concentrar recursos em atividades essenciais e adotar uma abordagem mais eficiente e especializada. O Fundo Rotativo permite a aquisição de materiais de consumo e a contratação de serviços de pequeno porte, atendendo necessidades especialmente de manutenção predial das unidades policiais militares, contudo demanda esforços de grande quantidade de efetivo, eventualmente empregados com exclusividade na gestão, execução e controle destes recursos. A estratégia apresentada propõe substituir esse modelo pela contratação de empresa terceirizada para gerenciar (de forma informatizada) e executar multisserviços (com rede de empresas credenciadas) de manutenção predial (corretiva e preventiva), sob demanda, além de fornecer equipamentos, peças e mão de obra. A transição alinha-se com o plano estratégico da PMPR, visando otimizar a eficiência operacional e as práticas de gestão, refletindo uma abordagem mais contemporânea e focalizada nas responsabilidades essenciais da instituição.

PALAVRAS-CHAVE: Fundo Rotativo da PMPR. Terceirização de Serviços de Manutenção Predial. Modernização da gestão.

ABSTRACT

This article proposes a transition from the Revolving Fund of the Military Police of Paraná towards the computerized outsourcing of building maintenance services. This proposal is based on an analysis of Revolving Fund values within the GRF System (Financial Resources Management) gathered through the Business Intelligence System - BI, both developed by the Paraná State Data Processing Company – CELEPAR. The data suggests that building maintenance is the primary scope for the allocation of resources through this instrument. The intended change aims to modernize management, concentrate resources on essential activities, and adopt a more efficient and specialized approach. The Revolving Fund allows the acquisition of consumable materials and the contracting of small-scale services, primarily addressing the needs of building maintenance in military police units. However, it demands a considerable workforce, occasionally exclusively employed in the management, execution, and control of these resources. The proposed strategy suggests replacing this model by contracting a third-party company to digitally manage and execute multi-services (through an accredited network of companies) for building maintenance, both corrective and preventive, on demand. Additionally, this

¹ Polícia Militar do Paraná - PMPR.

² Capitão da PMPR pela Academia Policial e Militar do Guatupê, Bacharel e Licenciado em História pela UNOPAR, Bacharel em Direito pela Universidade Cruzeiro do Sul, Pós-Graduado em Gestão de Pessoas, Pós-Graduado em Segurança Pública, Pós-Graduado em Ciências Jurídicas, Pós-Graduado em História Militar, Chefe da 4ª Seção do BPRONE.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ: TRANSIÇÃO DO FUNDO ROTATIVO PARA TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO PREDIAL
Pablo Felipe Galante, Arnaldo Luiz Pereira Filho

company would provide equipment, parts, and labor. This transition aligns with the strategic plan of the Military Police of Paraná, aiming to optimize operational efficiency and management practices, reflecting a more contemporary and focused approach towards the essential responsibilities of the institution.

KEYWORDS: *PMPR's Revolving Fund. Building Maintenance Services Outsourcing. Management Modernization.*

RESUMEN

El artículo propone la transición del Fondo Rotativo de la Policía Militar de Paraná hacia la tercerización informatizada de servicios de mantenimiento edilicio, basándose en el análisis de datos sobre los valores del Fondo Rotativo presentes en el Sistema GRF (Gestión de Recursos Financieros) recolectados a través del Sistema de Business Intelligence - BI, ambos desarrollados por la Compañía de Informática de Paraná – CELEPAR, de los cuales se infiere que el mantenimiento edilicio es el principal objetivo en la ejecución de los valores proporcionados por este instrumento. El cambio propuesto tiene como objetivo modernizar la gestión, concentrar recursos en actividades esenciales y adoptar un enfoque más eficiente y especializado. El Fondo Rotativo permite la adquisición de materiales de consumo y la contratación de servicios de pequeña envergadura, atendiendo necesidades especialmente en el mantenimiento edilicio de las unidades policiales militares, sin embargo, demanda esfuerzos de una gran cantidad de personal, eventualmente empleados exclusivamente en la gestión, ejecución y control de estos recursos. La estrategia presentada propone reemplazar este modelo mediante la contratación de una empresa externa para gestionar (de manera informatizada) y ejecutar multiservicios (con una red de empresas autorizadas) de mantenimiento edilicio (correctivo y preventivo), bajo demanda, además de proveer equipos, piezas y mano de obra. La transición se alinea con el plan estratégico de la PMPR, buscando optimizar la eficiencia operativa y las prácticas de gestión, reflejando un enfoque más contemporáneo y centrado en las responsabilidades esenciales de la institución.

PALABRAS CLAVE: *Fondo Rotativo de la PMPR. Externalización de Servicios de Mantenimiento de Edificios. Modernización de la Gestión.*

INTRODUÇÃO

A busca por eficiência, economia e modernização tem sido um imperativo constante para organizações governamentais e instituições de segurança pública. No âmbito da Polícia Militar do Paraná (PMPR), a modernização da gestão é um dos pilares do Plano Estratégico da PMPR 2022-2035.

No Apêndice I do Plano Estratégico da PMPR é exposto que na análise ambiental da Corporação, após elaboração de Matriz SWOT, identificou-se como a 30ª fraqueza institucional a “aplicação de Militares Estaduais em funções que poderiam ser terceirizadas”.

Neste contexto, a presente pesquisa tem por objetivo geral estudar a gestão de fundo rotativo por militares estaduais, visando interpretar a utilização e o escopo deste instrumento, e, por objetivo específico compreender a terceirização da manutenção predial e seu potencial para desonerar recursos humanos vinculados a tais atividades administrativas e viabilizar seu emprego com ênfase na atividade fim e o “foco no cidadão”.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ: TRANSIÇÃO DO FUNDO ROTATIVO PARA TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO PREDIAL
Pablo Felipe Galante, Arnaldo Luiz Pereira Filho

Deste modo, realizou-se análise de dados do Sistema *online* Gestão de Recursos Financeiros – GRF, que é o sistema no qual são lançadas as informações das despesas executadas no Fundo Rotativo da PMPR, coletados por intermédio do Sistema *Business Intelligence* – BI que é um sistema que “funciona como um espelho dos lançamentos inseridos pelos gestores no sistema GRF, que permite ao usuário apenas a visualização das informações nele contidas, sem a possibilidade de qualquer tipo de inserção ou alteração de dados” (Fundo Rotativo: Manual de Instruções ao Gestor, p.7).

Considerando que as referidas plataformas detêm informações sobre o Fundo Rotativo da PMPR, para a análise foram filtradas os dados com a exclusão do CCB (Comando do Corpo de Bombeiros) e do ano corrente (2023), considerando que o exercício financeiro não findou e ainda não foram executados na totalidade os saldos distribuídos e nem lançados no GRF, ou seja, utilizou-se como parâmetro período de 2014 a 2022.

Em consonância com os objetivos estratégicos da PMPR, intuindo-se das informações apuradas que a manutenção predial é a principal e majoritária finalidade do fundo rotativo, observa-se como justificável e vantajosa a transição do atual modelo de fundo rotativo para um sistema terceirizado e informatizado de gerenciamento de serviços de manutenção predial.

A decisão estratégica de substituir a gestão interna por uma abordagem terceirizada surge como um passo essencial no planejamento da modernização da gestão na PMPR. Esta mudança não apenas reflete a busca por eficiência operacional, mas também se alinha com a visão estratégica de redirecionar recursos e esforços para atividades diretamente vinculadas às responsabilidades fundamentais da corporação.

Neste contexto, a presente pesquisa explora as implicações e desafios do emprego do fundo rotativo na manutenção predial das instalações físicas utilizadas pela PMPR, apresentando a problemática e a possibilidade de contratação de uma empresa terceirizada que gerenciaria informatizadamente tais serviços, portanto, devem ser analisados os benefícios potenciais e os desafios previsíveis nesta mudança de paradigma na gestão da PMPR.

1. FUNDO ROTATIVO NO ÂMBITO DA POLÍCIA MILITAR

A Lei nº 14.266, de 22 de dezembro de 2023, autorizou o Poder Executivo a criar o Fundo Rotativo da Polícia Militar do Paraná “em benefício dos Batalhões de Polícia Militar e Companhias Independentes de Polícia Militar, administrado pelo respectivo comandante, fiscalizado pelo FUNDO DE MODERNIZAÇÃO DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ e regido pela presente lei”, e, “destinados à manutenção, pequenos reparos e aquisição de material de consumo e outros gastos correntes de cada Batalhão de Polícia Militar e Companhia Independente de Polícia Militar, conforme regulamento.”

Deste modo, o Manual de Instruções ao Gestor (p. 8) estabeleceu que o fundo rotativo é um instrumento criado por lei, que viabiliza a descentralização financeira, com o objetivo de destinar



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ: TRANSIÇÃO DO FUNDO ROTATIVO PARA TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO PREDIAL
Pablo Felipe Galante, Arnaldo Luiz Pereira Filho

recursos para a manutenção das unidades receptoras para aquisição de materiais de consumo, e a contratação de serviços e reparos de pequena monta desde que, o material ou serviço não possa ser fornecido através do Batalhão, CRPM, CME, ou CPE, nem tampouco existam contratos vigentes de fornecimento através do GMS, em observância ao contido na Lei nº 14.266 de 22 de dezembro de 2003, combinada com Lei nº 8.666/93, e suas alterações.

Sob a disciplina da Lei nº 14.266/2003 (que instituiu o Fundo Rotativo na PMPR), da antiga lei de licitações (Lei nº 8.666/93) e Lei Estadual nº 15.608, de 16 de agosto de 2007, o Manual de Instruções ao Gestor (p. 33-34) estabelecia os limites dispensáveis de licitação, que atualizados pelo Decreto Federal nº 9.412, de 18 de junho de 2018, eram de R\$ 17.600,00 (dezessete mil e seiscentos reais) e em conformidade com o Art. 36 da Lei nº 15.608/2007 eram realizadas em prazos não inferiores à 60 (sessenta) dias. Deste modo, era “expressamente vedada a realização de qualquer despesa, cujo montante ultrapassasse o valor definido para cada cota (consumo ou serviço), ou o valor dispensável de licitação” (Manual de Instruções ao Gestor, p.33).

Contudo, a Lei nº 14.266/2003 foi revogada pela Lei nº 20.826, 30 de novembro de 2021, e, conforme seu Art. 10, entrará em vigor em 31 de dezembro de 2023 (redação dada pela Lei nº 21.100, de 20 de junho de 2022). A nova lei autoriza o Poder Executivo a criar fundos rotativos para as unidades centrais e descentralizadas dos seguintes Órgãos, incluindo a Polícia Militar do Paraná (Art. 1º, inciso I) e disciplina a destinação dos recursos em seu Art. 2º:

Art. 2º Os recursos do Fundo Rotativo serão compostos pela transferência do orçamento do Estado e serão destinados:

I - à manutenção, reparos, aquisição de material de consumo e outros gastos correntes;

II - a reformas, melhorias, ampliações, aquisição de equipamentos e materiais permanentes e outras despesas de capital.

§ 1º A realização de despesas com recursos do Fundo Rotativo observará rigorosamente os procedimentos licitatórios e de contratação direta estabelecidos nas Leis e atos regulamentares que instituem as normas para as licitações e contratos da Administração Pública.

§ 2º Veda a utilização dos recursos do Fundo Rotativo com despesas de pessoal.

§ 3º As contratações feitas com o uso dos recursos do Fundo Rotativo observarão os dispositivos legais e regulamentares que estabeleçam obrigatoriedade ou preferência no uso do Sistema de Registro de Preços - SRP.

A Lei nº 8.666/93 (Lei nº 8.666/93, conhecida como Lei de Licitações e Contratos) foi revogada pela Nova Lei de Licitações e Contratos, Lei nº 14.133/2021, que foi regulamentada no Estado do Paraná pelo Decreto Nº 10086 de 17 de janeiro de 2022, que em seu Art. 732 estabeleceu a adoção dos dispositivos da referida Lei Federal a partir de 1º de abril de 2023.

Em suma, com as mudanças legislativas ocorridas, no ano de 2023 ainda tiveram vigência as normas e procedimentos até então adotados, contudo, para o ano vindouro haverá a necessidade de atualizações a serem disciplinadas pela Secretaria de Segurança Pública, a exemplo da regulamentação dos novos valores dos limites.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ: TRANSIÇÃO DO FUNDO ROTATIVO
PARA TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO PREDIAL
Pablo Felipe Galante, Arnaldo Luiz Pereira Filho

Cumpre mencionar, que o Manual de Instruções ao Gestor (p. 21-22) estabelece os critérios que devem ser cumpridos pelo gestor (Militar Estadual responsável pela execução e prestação de contas dos recursos do Fundo Rotativo – Comandante, Chefe ou Diretor da unidade recebedora) para que ocorra a liberação dos recursos, reproduzidos a seguir:

18. LIBERAÇÃO DOS RECURSOS

I. As liberações de recursos estão condicionadas ao cumprimento, pelos gestores, dos critérios abaixo relacionados:

- a) Conclusão do Curso de Capacitação ao Gestor do Fundo Rotativo (Item 22, inc. VII alínea “o”, deste manual);
- b) Preenchimento do Planejamento Pré Distribuição, no prazo estipulado em Memorando, para cada distribuição (item 37 deste manual);
- c) Histórico de execução dos recursos liberados em períodos anteriores;
- d) Envio do protocolo digital da prestação de contas ao respectivo Comando Regional, CME ou CPE, dentro do prazo definido;
- e) Inexistência de pendências no sistema GRF;
- f) Inexistência de irregularidades cadastrais junto a SFR;
- g) Regularidade do cartão do Gestor do Fundo Rotativo da unidade, à época da distribuição;
- h) Inexistência de pendências nas prestações de contas, tanto por parte do gestor atual quanto por parte da unidade recebedora, junto à DALF/CCI/SFR, SESP, ou ao Tribunal de Contas do Estado.

II. Os valores em execução serão acompanhados em tempo real, através do Sistema GRF;

III. No tempo que antecede a distribuição de recursos, em período e forma estabelecidos pela DALF/CCI/SFR, o Gestor deverá preencher o Planejamento Pré Distribuição (PPD) no sistema GRF, visando possibilitar o planejamento das necessidades da unidade para cada distribuição (trimestral);

IV. Os gestores receberão informações das liberações de recursos através de mensagens no sistema GRF, Memorandos e notícias postadas na Intranet;

V. Os Comandos Intermediários, CME, e o CPE devem acompanhar a execução dos recursos disponibilizados às suas unidades subordinadas. Utilizando para isso a ferramenta *Business Intelligence* (BI);

VI. O valor do limite carregado no cartão deverá ser utilizado no período definido no momento da liberação. Caso não seja totalmente utilizado dentro do prazo, se somará às próximas distribuições, podendo ser utilizado até o final do exercício financeiro.

Em geral, o Fundo Rotativo consiste em parciais distribuídas em cotas de consumo e prestação de serviços, conforme estabelecido no Manual de Instruções ao Gestor (p. 22 e 23) e detalhado a seguir:

PLANEJAMENTO FINANCEIRO (ANUAL)

1ª PARCIAL (Semestre) janeiro a junho

1ª Distribuição (trimestre) janeiro -fevereiro-março

2ª Distribuição (trimestre) abril-maio-junho

2ª PARCIAL (Semestre) julho a dezembro

3ª Distribuição (trimestre) julho-agosto-setembro

4ª Distribuição (trimestre) outubro-novembro-dezembro

Conforme dados do GRF, apurados por meio do Sistema BI (PM Gestão de Recursos Financeiros) em referência aos exercícios de 2014 a 2022, excluindo-se o Comando do Corpo de Bombeiros, verifica-se que foi distribuído para o Fundo Rotativo da Polícia Militar no período o montante correspondente à R\$ 59.864.053,48 (cinquenta e nova milhões, oitocentos e sessenta e



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ: TRANSIÇÃO DO FUNDO ROTATIVO
PARA TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO PREDIAL
Pablo Felipe Galante, Arnaldo Luiz Pereira Filho

quatro mil, cinquenta e três reais e quarenta e oito centavos), sendo efetivamente gasto o equivalente à 87% (oitenta e sete por cento) deste valor e recolhido (ou seja, não utilizado e devolvido) cerca de 13% (treze por cento), conforme observável no quadro a seguir:

QUADRO 1 – Soma de valores distribuídos, gastos e recolhidos do fundo rotativo da PMPR de 2014 a 2022

	VALOR DISTRIBUÍDO	VALOR GASTO	VALOR RECOLHIDO
Total Geral	R\$ 59.864.053,48	R\$ 52.324.973,81	R\$ 7.594.705,45
Total Geral (%)	100% (Distribuído)	87% (Gasto)	13% (Recolhido)

Fonte: BI – GRF [Gráfico “Resumo” 2014 à 2022 - valor distribuído x valor gasto x valor recolhido; Parâmetros: Exercício 2014; 2015; 2016; 2017; 2018; 2019; 2020; 2021; 2022 – excluído 2023; Divisão: 1CRPM, 2CRPM, 3CRPM, 4CRPM, 5CRPM, 6CRPM, CME, CPE, SUBCMT – excluído CCB]. Disponível em:

<https://bi.redeexecutiva.pr.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=storageqvsdistfolder%5Cgrf%20-%20pm.qvw&host=QVS%40scelepar00805>

Acesso em 08 nov. 2023

Ainda com informações do BI-GRF, foram compilados os valores gastos de fundo rotativo de 2014 a 2022, classificados por ano e unidade regional, conforme apresentados a seguir no Quadro 2 e Gráfico 1:

QUADRO 2 – Soma de valores gastos do fundo rotativo da PMPR DE 2014 a 2022, classificados por ano e unidade regional

VALOR GASTO DE FUNDO ROTATIVO (R\$)										
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	TOTAL
1CRPM	349.131,36	441.007,01	533.696,80	641.572,32	555.082,15	458.686,42	368.436,49	193.734,41	148.700,85	3.690.047,81
2CRPM	838.774,35	1.252.648,15	1.090.918,45	1.443.129,38	1.354.024,44	1.027.296,11	666.496,82	493.390,05	320.872,20	8.487.549,95
3CRPM	1.101.806,62	1.510.456,90	1.344.537,06	1.739.785,50	1.165.613,21	1.057.836,29	651.496,11	508.334,23	418.660,89	9.498.526,81
4CRPM	668.288,47	996.108,68	887.407,18	1.302.076,22	1.048.946,80	868.461,40	630.640,21	469.480,65	280.637,16	7.152.046,77
5CRPM	712.911,96	1.106.474,01	1.072.953,91	1.424.020,19	1.119.915,05	999.879,88	665.017,83	578.177,99	423.366,89	8.102.717,71
6CRPM	500.675,13	656.531,33	646.078,18	828.817,82	666.680,44	486.801,31	347.847,39	256.501,81	164.298,24	4.554.231,65
CME	138.685,49	264.295,34	216.149,43	292.534,22	257.669,60	195.618,34	141.105,91	147.837,14	162.445,56	1.816.341,03
CPE	874.517,13	1.259.982,84	1.119.115,91	1.392.012,52	1.421.668,80	914.524,33	752.959,54	498.121,61	394.880,71	8.627.783,39
SUBCMT	98.825,78	108.625,81	188.277,10							395.728,69
Total Geral	5.283.616,29	7.596.130,07	7.099.134,02	9.063.948,17	7.589.600,49	6.009.104,08	4.224.000,30	3.145.577,89	2.313.862,50	52.324.973,81

Fonte: BI – GRF [Gráfico “Detalhe dos gastos” 2014 à 2022; Parâmetros: Exercício 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 – excluído 2023; Divisão: 1CRPM, 2CRPM, 3CRPM, 4CRPM, 5CRPM, 6CRPM, CME, CPE, SUBCMT – excluído CCB]. Disponível em:

<https://bi.redeexecutiva.pr.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=storageqvsdistfolder%5Cgrf%20-%20pm.qvw&host=QVS%40scelepar00805>

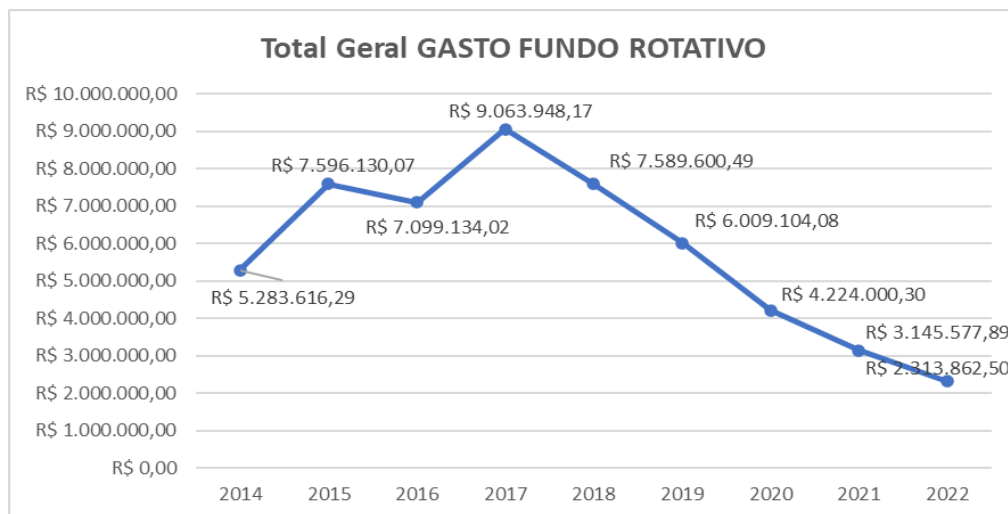
Acesso em 08 nov. 2023



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ: TRANSIÇÃO DO FUNDO ROTATIVO
PARA TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO PREDIAL
Pablo Felipe Galante, Arnaldo Luiz Pereira Filho

GRÁFICO 1 – Soma de valores gastos do fundo rotativo da PMPR de 2014 a 2022, classificados por ano



Fonte: Sistema BI – GRF [mesmo parâmetros de consulta que Quadro 2]

A análise do Gráfico 1 revela uma tendência decrescente nos valores distribuídos e nos gastos com o fundo rotativo a partir de 2017. Esta queda sugere uma possível diminuição nos investimentos destinados à manutenção predial dos imóveis utilizados pela instituição. É importante considerar que, durante esse mesmo período, houve um aumento na quantidade de instalações físicas administradas pela Polícia Militar, incluindo a criação de novas Unidades.

E ainda, é razoável inferir que a inflação impactou nos custos associados a materiais, mão de obra e serviços. Diante disso, estima-se que, para garantir a manutenção adequada dessas instalações em conformidade com o aumento da demanda, seria esperado um incremento nos recursos alocados.

Para melhor compreensão da distribuição decrescente de recursos, cumpre a análise dos “Mapas Temáticos”, formulados pelo Sistema *Business Intelligence* – Gestão de Recursos Financeiros, que ilustram a distribuição de valores do fundo rotativo e seus respectivos gastos. Deste modo, serão comparados os mapas correspondentes ao ano de 2017 (Mapa 1 – Ano da maior distribuição de Fundo Rotativo – 2017) e de 2022 (Mapa 2 – Ano da menor distribuição de Fundo Rotativo - 2022).

Do estudo do Mapa 1 é possível constatar que em 2017 somente 2 (dois) municípios não tinham unidades administradoras que receberam Fundo Rotativo da PMPR (a cor branca no mapa à esquerda representa os municípios que não tiveram nenhum valor recebido), bem como, que somente 3 (três) municípios não tiveram gastos nas respectivas unidades (a cor branca no mapa à direita representa os municípios que não tiveram valores gastos), portanto, constata-se que até então as distribuições de recursos atendiam todas as unidades gestoras e as unidades que recebiam os recursos efetivamente realizavam gastos com tais recursos (exceção de apenas uma unidade

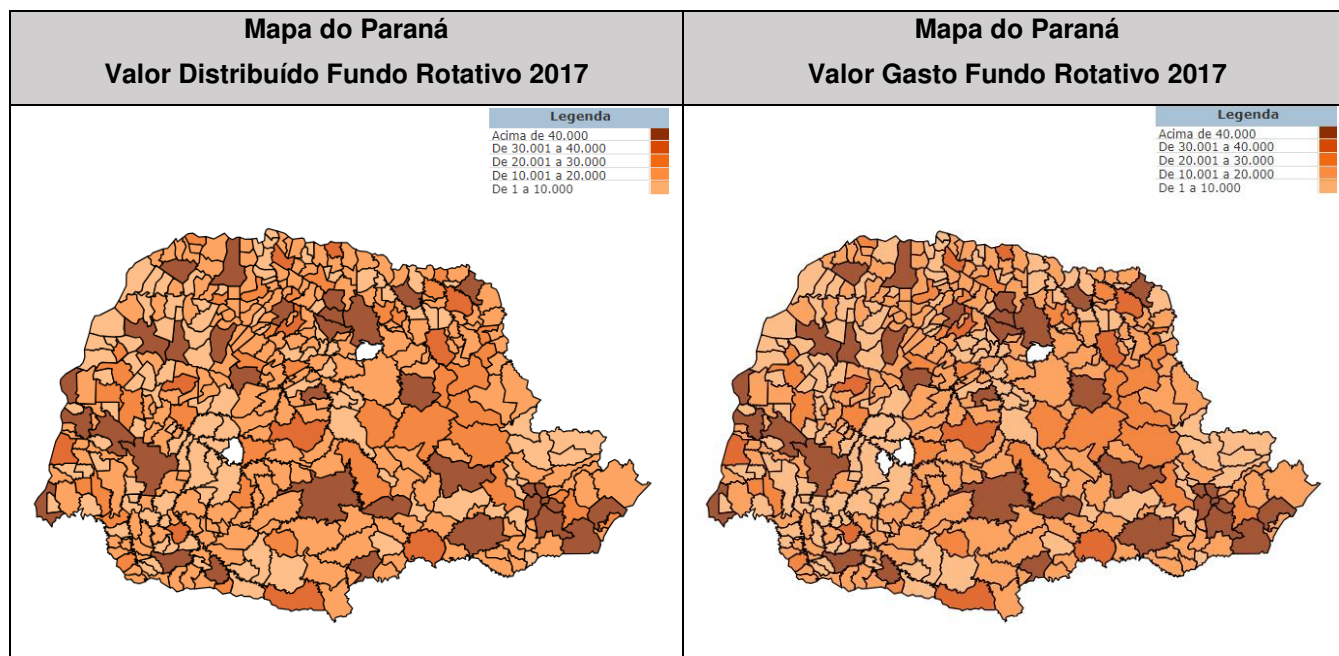


RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ: TRANSIÇÃO DO FUNDO ROTATIVO
PARA TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO PREDIAL
Pablo Felipe Galante, Arnaldo Luiz Pereira Filho

gestora), deste modo, atendia-se a manutenção predial das instalações sob custódia da Polícia Militar quase que na totalidade. Cumpre ainda mencionar a grande quantidade de municípios, aproximadamente 40 (quarenta), que receberam mais de R\$40.000,00 (quarenta mil reais) em fundos rotativos para as respectivas unidades policiais militares (cor marrom escuro).

MAPA 1 – Ano da maior distribuição de fundo rotativo – 2017



Fonte: Sistema BI – GRF [Mapa temático, parâmetros “exercício: 2017”, “divisão: excluído “CCB”]. Disponível em: <https://bi.redeexecutiva.pr.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=storageqvvsdistfolder%5Cgrf%20-%20pm.qvw&host=QVS%40scelepar00805>

Acesso em: 12 nov. 23.

Evidenciou-se, da análise dos quadros, gráfico e mapas que no período de 2014 a 2017, a distribuição de fundo rotativo tendia ao crescimento e os gestores, quase em sua totalidade, fruíam dos recursos disponibilizados. O mapa temático do Paraná praticamente todo preenchido induz à compreensão de que a manutenção predial, por meio de fundos rotativos, ainda que limitada aos valores disponibilizados e em conformidade com as normativas impostas, permitiria prover a manutenção preventiva e corretiva das instalações sob custódia da PMPR.

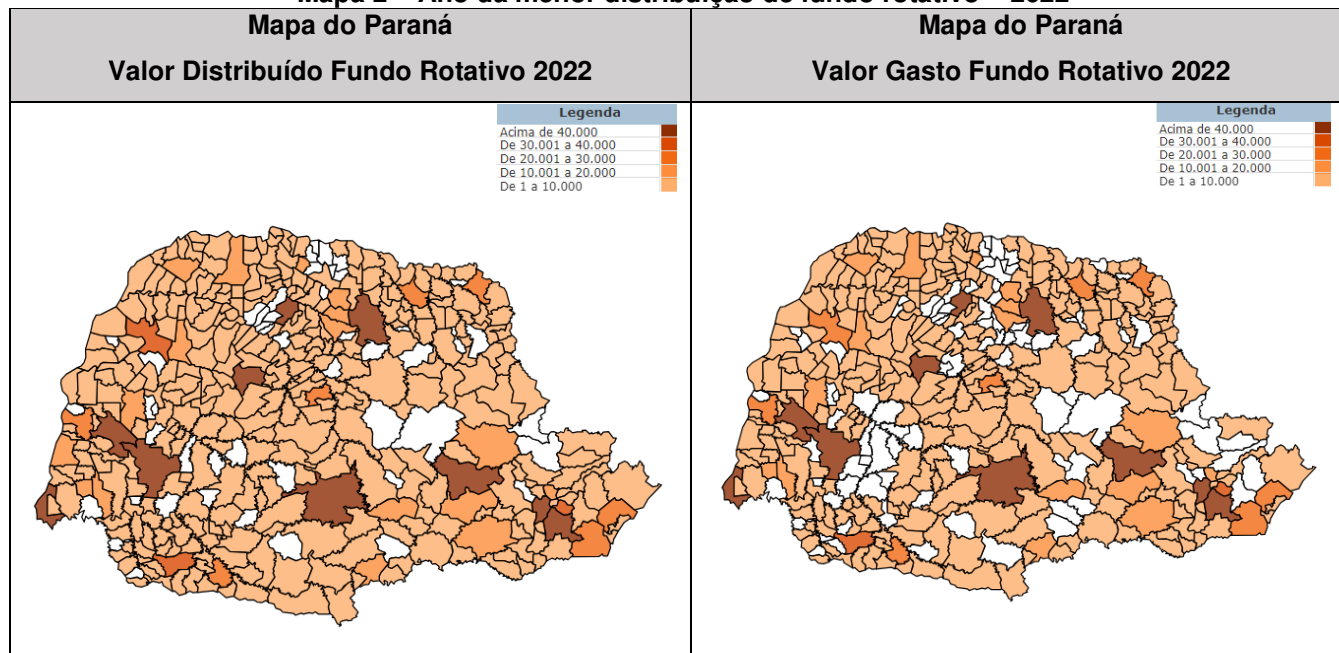
Em contrapartida, na análise do Mapa 2, que ilustra a distribuição e gastos de 2022 (ano da menor distribuição) verifica-se grande quantidade de municípios, mais de 50 (cinquenta), sem distribuição de fundo rotativo, bem como quantidade ainda maior de unidades sem quaisquer gastos de recursos de fundo rotativo. Observa-se também que pequena quantidade de municípios (cerca de uma dezena) tiveram repasses de recursos mais elevados do que R\$40.000,00 (quarenta mil reais).



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ: TRANSIÇÃO DO FUNDO ROTATIVO
PARA TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO PREDIAL
Pablo Felipe Galante, Arnaldo Luiz Pereira Filho

Mapa 2 – Ano da menor distribuição de fundo rotativo – 2022



Fonte: Sistema BI – GRF [Mapa temático, parâmetros “exercício: 2022”, “divisão: excluído “CCB”]. Disponível em: <https://bi.redeexecutiva.pr.gov.br/QvAJAZZfc/opencv.htm?document=storageqvsdistfolder%5Cgrf%20-%20pm.qvw&host=QVS%40scelepar00805>

Acesso em: 12 nov. 23.

Diante deste cenário, considerando-se que o fundo rotativo é o único recurso ordinariamente empregado para a realização de manutenção predial das instalações administradas pela Polícia Militar, por interpretação lógica é possível concluir que na ausência dos repasses ou ausência de gastos de recursos de fundos rotativos as manutenções prediais não serão realizadas adequadamente (à menos que a unidade possua outra fonte de arrecadação não oficial, como doações, ou excepcional, como convênios com Prefeituras). Por óbvio, a falta de manutenção predial pode resultar em deterioração estrutural, falhas em sistemas elétricos e hidráulicos, redução na eficiência energética, riscos à segurança, problemas de qualidade do ar interior, dentre outros, motivo pelo qual, infere-se que em não havendo fontes alternativas de recursos (como doações ou apoio de Prefeituras) as instalações físicas localizadas nas cidades representadas em branco nos Mapas 1 e 2 estejam em condições ruins e até mesmo insalubres, prejudicando o ambiente de trabalho dos policiais militares que atuam nestes locais.

Explica-se a não distribuição de recursos para determinadas unidades pela não conformidade com os requisitos para a liberação de recursos já mencionados, tais como a necessidade de o gestor realizar Curso de Capacitação ao Gestor do Fundo Rotativo e a inexistência de pendências nas prestações de contas anteriores. Entretanto, tais exigências são necessárias para prevenir desvios de recursos e garantir que o fundo seja utilizado exclusivamente para os fins previstos, evitando possíveis irregularidades. Intui-se que disciplinar o uso do Fundo Rotativo da PMPR, inclusive vetando-se a distribuição destes recursos, é uma medida necessária para prevenir possíveis



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ: TRANSIÇÃO DO FUNDO ROTATIVO PARA TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO PREDIAL
Pablo Felipe Galante, Arnaldo Luiz Pereira Filho

questionamentos por parte de órgãos de controle externo, como o Tribunal de Contas, sendo uma medida imposta pelo Manual de Instruções ao Gestor do Fundo Rotativo (p. 22):

18. LIBERAÇÃO DOS RECURSOS

[...]

h) Inexistência de pendências nas prestações de contas, tanto por parte do gestor atual quanto por parte da unidade recebedora, junto à DALF/CCI/SFR, SESP, ou ao Tribunal de Contas do Estado.

Cumpra mencionar que em 2017 a Diretoria de Finanças recebeu solicitação de Fiscalização nº 18/2017 advinda da 3ª Inspeção de Controle Externo do Tribunal de Contas do Estado do Paraná, relacionada às despesas realizadas por meio do Fundo Rotativo no Exercício de 2016. Como resultado, por exemplo, o então Diretor de Finanças expediu o Memorando Circular nº13 DF/Fundo Rotativo 10 de outubro de 2017, no qual determinou aos Comandantes dos Comandos Regionais de Polícia Militar a adoção de providências para a inclusão do respectivo CRPM e unidades subordinadas no Sistema GMS (Gestão de Materiais e Serviços SEAP/DEAM) de maneira a assegurar que as aquisições, como regra, de gêneros alimentícios, materiais de expediente, materiais de processamento de dados, materiais de copa e cozinha, materiais de limpeza e materiais odontológicos, sejam efetivadas mediante Processo Licitatório pelo Sistema de Registro de Preços (SRP), ressaltando que a utilização de recursos do Fundo Rotativo para a aquisição dos materiais descritos deveria ocorrer em caráter excepcional, na conformidade da legislação e normas administrativas vigentes, isto é, quando esgotados os recursos orçamentários para as aquisições mediante processo licitatório, ou, quando, uma vez efetivadas as aquisições no âmbito dos respectivos CRPMs, com esgotamento dos recursos orçamentários, a quantidade de material distribuído não tenha sido suficiente para atender a demanda existente.

Deste modo, infere-se que a submissão da PMPR a questionamentos de órgãos de controle externo (como advindos na solicitação de fiscalização do Tribunal de Contas mencionada), exigiu da instituição o aprimoramento da fiscalização sobre a execução dos recursos do Fundo Rotativo, deste modo influenciando os gestores a aumentar o zelo na execução destes recursos, o que pode ter resultado no aumento do percentual dos valores recolhidos (aqueles devolvidos) conforme nítido no período de 2019 em diante (Quadro 3):

QUADRO 3 – Relações entre valores gastos e recolhidos do fundo rotativo da PMPR de 2014 a 2023 e unidades gestoras no GRF

EXERCÍCIO (ANO)	2014	2015	2016	2017	2018
Quantidade de Unidades	580	585	594	587	588
Valor distribuído	R\$ 8.741.922,48	R\$ 8.155.700,00	R\$ 7.544.250,00	R\$ 9.617.379,00	R\$ 7.955.827,00
Valor gasto	R\$ 5.283.616,29	R\$ 7.596.130,07	R\$ 7.099.134,02	R\$ 9.063.948,17	R\$ 7.589.600,49
% Gasto	60%	93%	94%	94%	95%
Valor recolhido	R\$ 3.458.306,23	R\$ 559.569,93	R\$ 445.115,71	R\$ 553.430,83	R\$ 366.200,30
% Recolhido	40%	7%	6%	6%	5%



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ: TRANSIÇÃO DO FUNDO ROTATIVO
PARA TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO PREDIAL
Pablo Felipe Galante, Arnaldo Luiz Pereira Filho

Valor médio distribuído por Unidade/ano	R\$ 15.072,28	R\$ 13.941,37	R\$ 12.700,76	R\$ 16.383,95	R\$ 13.530,32
Valor médio recolhido por unidade/ano	R\$ 5.962,60	R\$ 956,53	R\$ 749,35	R\$ 942,81	R\$ 622,79
Valor médio gasto por Unidade/ano	R\$ 9.109,68	R\$ 12.984,84	R\$ 11.951,40	R\$ 15.441,14	R\$ 12.907,48
Valor médio gasto por unidade/trimestre (distribuição)	R\$ 2.277,42	R\$ 3.246,21	R\$ 2.987,85	R\$ 3.860,28	R\$ 3.226,87
Valor médio gasto por unidade/mensal	R\$ 759,14	R\$ 1.082,07	R\$ 995,95	R\$ 1.286,76	R\$ 1.075,62
EXERCÍCIO (ANO)	2019	2020	2021	2022	2023*
Quantidade de Unidades	576	578	581	495	509
Valor distribuído	R\$ 6.662.351,00	R\$ 5.025.740,00	R\$ 3.550.000,00	R\$ 2.610.884,00	R\$ 6.630.764,00
Valor gasto	R\$ 6.009.104,08	R\$ 4.224.000,30	R\$ 3.145.577,89	R\$ 2.313.862,50	R\$ 2.090.489,06
% Gasto	90%	84%	89%	89%	32%
Valor recolhido	R\$ 681.203,79	R\$ 807.495,05	R\$ 429.159,45	R\$ 294.224,16	R\$ 10,20
% Recolhido	10%	16%	12%	11%	0%
Valor médio distribuído por Unidade/ano	R\$ 11.566,58	R\$ 8.695,05	R\$ 6.110,15	R\$ 5.274,51	R\$ 13.027,04
Valor médio recolhido por unidade/ano	R\$ 1.182,65	R\$ 1.397,05	R\$ 738,66	R\$ 594,39	R\$ 0,02
Valor médio gasto por Unidade/ano	R\$ 10.432,47	R\$ 7.307,96	R\$ 5.414,08	R\$ 4.674,47	R\$ 4.107,05
Valor médio gasto por unidade/trimestre (distribuição)	R\$ 2.608,12	R\$ 1.826,99	R\$ 1.353,52	R\$ 1.168,62	R\$ 1.026,76
Valor médio gasto por unidade/mensal	R\$ 869,37	R\$ 609,00	R\$ 451,17	R\$ 389,54	R\$ 342,25
* 2023 - Exercício financeiro não encerrado, valores não integralmente gastos e nem lançados no GRF.					

Fonte: Sistema BI – GRF [Aba “Detalhe de Gastos”, filtro por “Exercício”, “Divisão” excluindo-se CCB]. Disponível em: <https://bi.redeexecutiva.pr.gov.br/QvAJAZfc/opensdoc.htm?document=storageqvsdistfolder%5Cgrf%20-%20pm.qvw&host=QVS%40scelepar00805>
Acesso em: 12 nov. 23.

Constata-se dos dados apresentados no Quadro 3 que os percentuais de valores recolhidos aumentaram significativamente a partir de 2019, passando de 5% em 2018 para 16% em 2020. Possivelmente, as fiscalizações dos órgãos de controle externo e o aumento dos valores recolhidos (não utilizados) pode ter influenciado nas decisões administrativas que determinaram a queda dos valores distribuídos para o Fundo Rotativo a partir de 2017. Como resultado, evidencia-se que a média de valores distribuídos por unidade também decresceu significativamente (por exemplo, o valor médio mensal gasto por unidade decresceu de R\$ 1.286,76 em 2017 para R\$ 342,25 em 2022).

2. MANUTENÇÃO PREDIAL COMO PRINCIPAL ESCOPO DO FUNDO ROTATIVO NA PMPR

De acordo com o texto da Lei nº 14.266, 22 de dezembro de 2003 (revogada), os fundos rotativos são destinados à “manutenção, pequenos reparos e aquisição de material de consumo e outros gastos correntes” e conforme Lei nº 20.826, 30 de novembro de 2021 (nova lei de fundo



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ: TRANSIÇÃO DO FUNDO ROTATIVO PARA TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO PREDIAL
Pablo Felipe Galante, Arnaldo Luiz Pereira Filho

rotativo de forças policiais) tais recursos se destina à “manutenção, reparos, aquisição de material de consumo e outros gastos correntes” e à “reformas, melhorias, ampliações, aquisição de equipamentos e materiais permanentes e outras despesas de capital”.

Da análise destes dispositivos legais constata-se que a utilização dos fundos rotativos não se restringe à manutenção predial, contudo, intui-se que a esta seja a finalidade mais recorrente deles. Visando melhor fundamentar este entendimento foram analisadas informações do Sistema GRF através do Sistema *Business Intelligence* classificando-se os gastos de fundo rotativo por “grupos” e “itens” de despesa em cada “tipo de cota (consumo/ prestação de serviços)”. Foram avaliados os dados sobre os grupos de despesa de 2014 a 2022 (totalidade do período analisado) e de 2020 a 2022 (triênio mais recente do período analisado), nos Quadros 4 e 5, respectivamente.

QUADRO 4 – Valores gastos por grupos em cada tipo de cota – 2014 a 2022

VALORES GASTOS CLASSIFICADOS POR GRUPOS (POR TIPO DE COTA) – RELATIVO EXERCÍCIOS 2014 A 2022			
MATERIAL DE CONSUMO	Soma de Valor Gasto	PROPORÇÃO CONSUMO (%)	% acumulado
30.24 - MATERIAL PARA MANUTENÇÃO DE BENS IMÓVEIS	R\$ 11.203.920,96	31,5252%	31,5252%
30.22 - MATERIAL DE LIMPEZA E PRODUÇÃO DE HIGIENIZAÇÃO	R\$ 6.578.215,40	18,5095%	50,0347%
30.16 - MATERIAL DE EXPEDIENTE	R\$ 3.668.214,78	10,3215%	60,3562%
30.17 - MATERIAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS	R\$ 3.439.519,04	9,6780%	70,0342%
30.07 - GENEROS DE ALIMENTAÇÃO	R\$ 2.323.650,93	6,5382%	76,5724%
30.26 - MATERIAL ELÉTRICO E ELETRÔNICO	R\$ 2.304.093,16	6,4832%	83,0555%
[...]	[...]	[...]	[...]
Total CONSUMO	R\$ 35.539.608,97	100,0000%	100,0000%
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PESSOA JURÍDICA	Soma de Valor Gasto	PROPORÇÃO SERVIÇOS (%)	% acumulado
39.16 - MANUTENÇÃO E CONSERVAÇÃO DE BENS IMÓVEIS	R\$ 9.154.299,69	54,5374%	54,5374%
39.17 - MANUTENÇÃO E CONSERVAÇÃO DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	R\$ 4.488.775,02	26,7422%	81,2796%
[...]	[...]	[...]	[...]
Total SERVIÇOS	R\$ 16.785.364,84	100,0000%	100,0000%
Total Geral (CONSUMO + SERVIÇOS)	R\$ 52.324.973,81		

Fonte: BI – GRF [Gráfico “Detalhe dos gastos” 2014 à 2022; Parâmetros: “Exercício” 2014; 2015; 2016; 2017; 2018; 2019; 2020; 2021; 2022 – excluído 2023; “Divisão” 1CRPM, 2CRPM, 3CRPM, 4CRPM, 5CRPM, 6CRPM, CME, CPE, SUBCMT – excluído CCB; Campos da Tabela Dinâmica: Linhas “GRUPO”, “TIPO DE COTA”;

Valores: Soma do “VALOR GASTO”; Segmentação 2014 a 2022] Disponível em:

<https://bi.redeexecutiva.pr.gov.br/QvAJAXZfc/opensdoc.htm?document=storageqvsdistfolder%5Cgrf%20-%20pm.qvw&host=QVS%40scelepar00805>

Acesso em: 12 nov. 23.

QUADRO 5 – Valores gastos classificados por grupos em cada tipo de cota – 2020 a 2022

VALORES GASTOS CLASSIFICADOS POR GRUPOS (POR TIPO DE COTA) – RELATIVO EXERCÍCIOS 2020 a 2022			
MATERIAL DE CONSUMO	Soma de Valor Gasto	PROPORÇÃO CONSUMO (%)	% acumulado
30.24 - MATERIAL PARA MANUTENÇÃO DE BENS IMÓVEIS	R\$ 1.976.828,28	33,6393%	33,6393%
30.22 - MATERIAL DE LIMPEZA E PRODUÇÃO DE HIGIENIZAÇÃO	R\$ 1.039.010,85	17,6806%	51,3199%



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ: TRANSIÇÃO DO FUNDO ROTATIVO
PARA TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO PREDIAL
Pablo Felipe Galante, Arnaldo Luiz Pereira Filho

30.26 - MATERIAL ELÉTRICO E ELETRÔNICO	R\$ 531.368,52	9,0422%	60,3621%
30.07 - GENEROS DE ALIMENTAÇÃO	R\$ 412.980,28	7,0276%	67,3897%
30.16 - MATERIAL DE EXPEDIENTE	R\$ 372.854,53	6,3448%	73,7344%
30.17 - MATERIAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS	R\$ 360.927,68	6,1418%	79,8763%
30.21 - MATERIAL DE COPA E COZINHA	R\$ 294.265,78	5,0075%	84,8837%
[...]	[...]	[...]	[...]
Total CONSUMO	R\$ 5.876.551,33	100%	100%
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PESSOA JURÍDICA	Soma de Valor Gasto	PROPORÇÃO SERVIÇOS (%)	% acumulado
39.16 - MANUTENÇÃO E CONSERVAÇÃO DE BENS IMÓVEIS	R\$ 1.816.362,46	47,7125%	47,7125%
39.17 - MANUTENÇÃO E CONSERVAÇÃO DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	R\$ 1.360.628,95	35,7412%	83,4537%
[...]	[...]	[...]	[...]
Total SERVIÇOS	R\$ 3.806.889,36	100,0000%	100%
Total Geral (CONSUMO + SERVIÇOS)	R\$ 9.683.440,69		

Fonte: BI – GRF [Gráfico “Detalhe dos gastos” 2014 à 2022; Parâmetros: “Exercício” 2014; 2015; 2016; 2017; 2018; 2019; 2020; 2021; 2022 – excluído 2023; “Divisão” 1CRPM, 2CRPM, 3CRPM, 4CRPM, 5CRPM, 6CRPM, CME, CPE, SUBCMT – excluído CCB; Campos da Tabela Dinâmica: Linhas “GRUPO”, “TIPO DE COTA”;

Valores: Soma do “VALOR GASTO”; Segmentação 2020 a 2022] Disponível em:

<https://bi.redeexecutiva.pr.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=storageqvsdistfolder%5Cgrf%20-%20pm.qvw&host=QVS%40scelepar00805>

Acesso em: 12 nov. 23.

Da análise das informações sobre “grupos de despesa” constata-se que realmente a manutenção predial consiste na finalidade mais recorrente, seja no período total da base de dados (Quadro 4) ou no período mais recente (Quadro 5), tanto nas aquisições para consumo quanto nas solicitações de prestações de serviços. O grupo de despesa “30.24 - MATERIAL PARA MANUTENÇÃO DE BENS IMÓVEIS” é responsável pela maior proporção das aquisições de consumo (31,52% de 2014 a 2022 e 33,63% de 2020 a 2022) e o “39.16 - MANUTENÇÃO E CONSERVAÇÃO DE BENS IMÓVEIS” detém a maior proporção nas prestações de serviços (54,53% de 2014 a 2022 e 47,71% de 2020 a 2022). Necessário frisar que os demais grupos detêm íntima relação com a instalação física das unidades, tais como “30.22 - MATERIAL DE LIMPEZA E PRODUÇÃO DE HIGIENIZAÇÃO”, “30.26 - MATERIAL ELÉTRICO E ELETRÔNICO”, “30.17 - MATERIAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS” e “39.17 - MANUTENÇÃO E CONSERVAÇÃO DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS”.

Oportuno ressaltar que foram identificados elementos de despesa que não teriam relação com eventual contrato terceirizado de manutenção predial e de equipamentos ou máquinas vinculadas às instalações físicas, tais como “30.07 - GENEROS DE ALIMENTAÇÃO” e “30.16 - MATERIAL DE EXPEDIENTE”, deste modo, a substituição do fundo rotativo por contratação de empresa terceirizada de manutenção predial afetaria tais aquisições ou contratações de serviços, entretanto, como orientava o Memorando Circular nº13 DF/Fundo Rotativo 10 de outubro de 2017, para as aquisições de gêneros alimentícios e materiais de expediente, dentre outros, deveriam ser realizados por Processo Licitatório pelo Sistema de Registro de Preços (SRP) e as aquisições destes por intermédio do Fundo Rotativo deveriam ocorrer somente em caráter excepcional.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ: TRANSIÇÃO DO FUNDO ROTATIVO
PARA TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO PREDIAL
Pablo Felipe Galante, Arnaldo Luiz Pereira Filho

Da interpretação dos dados sobre os itens de despesa, em consulta ao sistema GRF, também é possível concluir que a manutenção predial é o principal escopo dos recursos de fundos rotativos, considerando-se que a maioria dos itens estão relacionados com a manutenção dos bens imóveis, tais como “TINTA” (com gasto de R\$ 616.961,58 equivalente à 10,49% do valor gasto com cotas de consumo no período considerado de 2020 a 2022). Contudo, faz-se necessária a compreensão de que as instalações físicas também exigem a manutenção de equipamentos, tanto que os itens de prestação de serviços mais consumidos foram os realizados em “APARELHOS DE AR-CONDICIONADO” (resultando em gastos de R\$ 600.427,31 e na proporção de 15,77% dos gastos de cotas de serviço do período considerado).

3. OBSTÁCULOS AO EMPREGO DE FUNDO ROTATIVO PARA A MANUTENÇÃO PREDIAL

De acordo com o Memorando-Circular n.º 015 – DALF/Fundo Rotativo, datado em 30 de out. de 2023, atualmente estão registradas 575 (quinhentas e setenta e cinco) unidades receptoras. Contudo, no GRF há informações sobre 509 unidades (conforme Quadro 3), deste modo, infere-se que 66 (sessenta e seis) unidades receptoras não estavam aptas à liberação de recursos de fundo rotativo na última distribuição em 2023. Portanto, cerca de 11% (onze por cento) das bases atualmente está inapta ao recebimento de recursos, em prejuízo das respectivas instalações físicas.

Considerando que o Manual de Instruções ao Gestor (p. 7 e 8) estabelece que o “gestor” é o “militar estadual responsável pela execução e prestação de contas dos recursos do Fundo Rotativo – Comandante, Chefe ou Diretor da unidade receptora”, é possível inferir que atualmente exercem o referido encargo aproximadamente 509 (quinhentos e nove) policiais militares. E, considerando a complexidade e exigências de conformidade legal do processo de gestão dos fundos rotativos, é plausível supor que os militares estaduais comprometidos com a administração destes recursos tenham que se dedicar com afinco ao cumprimento desta atividade, quando não se dedicam com exclusividade a esta missão.

Conforme já explanado, órgãos de controle externo fiscalizam a execução dos recursos dispensados com fundos rotativos, com a possibilidade de abertura de processos de tomada de contas extraordinária contra os gestores pelas irregularidades ou erros realizados na gestão destes recursos, dentre outras medidas judiciais.

Para exemplificar, no Relatório de Fiscalização do TCE/PR - 5ª ICE nº 33/2022 que expõe os resultados da fiscalização que visou analisar os gastos do fundo rotativo em relação aos limites de valores para dispensa de licitação dispostos na Lei Federal nº 8.666/1993 e atualizados pelo Decreto Federal nº 9.412/2018 e teve como foco a verificação dos gastos com serviços e materiais de consumo destinados a manutenção e conservação de bens imóveis na Polícia Civil e no Departamento de Polícia Penal – DEPPEN, no período de janeiro a outubro de 2022, quando foram analisados 44 (quarenta e quatro) unidades descentralizadas do fundo rotativo do DEPPEN e 46 (quarenta e seis) do fundo rotativo da Polícia Civil, e, concluiu-se que todas as unidades tiveram



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ: TRANSIÇÃO DO FUNDO ROTATIVO
PARA TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO PREDIAL
Pablo Felipe Galante, Arnaldo Luiz Pereira Filho

gastos com reformas das instalações físicas em valores superiores ao permitido pela legislação para dispensa por valor (p.26). Deste modo, a 5ª Inspeção de Controle Externo do Tribunal de Contas entendeu que “as evidências encontradas apontaram para a necessidade desta Corte de Contas adotar medidas no sentido de sancionar os gestores pelos atos praticados”, e, nos termos do artigo 236, III do Regimento Interno, propuseram a instauração de Tomada de Contas Extraordinária com sugestão de aplicação da multa prevista no Art. 87, IV, d) e §2º-A da Lei Complementar nº 113/200516.

Sendo assim, os gestores da Polícia Militar igualmente sujeitam-se a sofrer sanções em caso de utilização avaliada como inadequada ou excessiva de fundo rotativo, motivo pelo qual justifica-se que a gestão dos fundos rotativos seja realizada com extremada cautela e prudência, considerando não haver distinção entre as etapas a serem cumpridas independente do porte da unidade recebedora ou do valor a ser recebido. Ou seja, compete ao gestor adotar todas as formalidades cabíveis como a realização do curso de capacitação, a elaboração do PPD (planejamento pré-distribuição), elaboração de “Formulário de Pesquisa de Preços” contendo 03(três) orçamentos, a elaboração de justificativas, o acompanhamento da execução de serviços contratados e a realização das aquisições necessárias atentando-se para a emissão da nota fiscal pertinente (Consumo: Nota Fiscal Eletrônica-DANFE, Nota Fiscal de Consumidor Eletrônica – NFC-e, Nota Fiscal Avulsa Eletrônica -NFA-e; Serviço: Nota Fiscal de Serviço Eletrônica- NFS-e, Nota Fiscal de Prestação de Serviços - manual), os recolhimento de impostos ou retenções cabíveis, o lançamento das informações no Sistema GRF, a elaboração da prestação de contas, dentre outras formalidades necessárias.

Em 2022, conforme exposto no Quadro 6, quando ocorreu a menor distribuição de recursos de fundo rotativo, um total de 41 (quarenta e uma) unidades receberam menos de R\$1.000,00 (um mil reais) durante todo aquele exercício (ano), e, considerando que foram 495 (quatrocentos e noventa e cinco) unidades recebedoras naquele período, estima-se que cerca de 8% das Unidades receberam este valor irrisório. Neste caso, 22 (vinte e duas) unidades não realizaram gastos, ou seja, 53% (cinquenta e três por cento) dentre estas unidades não fruíram do recurso que havia sido disponibilizado. Portanto, é possível intuir as formalidades para o emprego destes recursos, inclusive a demanda de trabalho a ser realizada por limitados recursos humanos, nestes casos eram desproporcionais às vantagens que poderiam ser obtidas em termos de manutenções prediais ou outras necessidades.

QUADRO 6 – Unidades recebedoras dos menores valores 2022

Distribuição de Fundo Rotativo de 2022 – Unidades recebedores dos menores valores			
Unidade	Valor Distribuído	Valor Gasto	Valor Recolhido
BPMRV/2CIA/PPM S ANT PLATINA	495	0	495
10BPM/1CIA/DPM CAMBIRA	495	0	495
BPME/1CIA/PPM PARANAGUÁ	495	0	0
1BPM/1CIA/PPM WITMARSUN - PALMEIRA	550	550	0



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ: TRANSIÇÃO DO FUNDO ROTATIVO
PARA TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO PREDIAL
Pablo Felipe Galante, Arnaldo Luiz Pereira Filho

28BPM/3CIA/PPM PORTO AMAZONAS	580	580	0
11BPM/2CIA/DPM JURANDA	590	590	0
BPFRON/3 CIA - STO ANTÔNIO DO SUDOESTE	600	600	0
BPMRV/2CIA/PPM C PROCOPIO	600	0	600
BPMRV/3CIA/PPM PALOTINA	650	0	650
11BPM/2CIA/DPM CAMPINA DA LAGOA	650	0	650
11BPM/2CIA/DPM RONCADOR	650	600	50
BPMRV/2CIA/PPM ROLANDIA	650	0	650
10BPM/2CIA/DPM RIO BOM	650	0	650
6BPM/4CIA/DPM LINDOESTE	695	288	407
26BPM/2CIA/DPM IMBAU	800	0	800
12CIPM/DPM CEL. DOMINGUES SOARES	800	800	0
3BPM/2CIA/DPM HONÓRIO SERPA	800	0	800
27BPM/2CIA/DPM PAULA FREITAS	800	800	0
27BPM/1CIA/PPM BITURUNA	800	0	800
21BPM/1CIA/DPM MANFRINÓPOLIS	800	0	800
16BPM/1CIA/PPM CANDÓI	800	800	0
2BPM/1CIA/DPM RIBEIRÃO CLARO	800	799,42	0,58
17BPM/TRANŠITO - SÃO JOSÉ DOS PINHAIS	800	0	800
21BPM/2CIA/DPM NOVA ESPERANÇA DO SUDOESTE	800	0	800
6BPM/2CIA/DPM IBEMA	800	0	800
9BPM/4CIA/DPM GUARAQUEÇABA	800	0	800
27BPM/2CIA/DPM PAULO FRONTIN	800	720	80
21BPM/1CIA/PPM ENEAS MARQUES	850	525	325
10BPM/2CIA/DPM MAUÁ DA SERRA	990	0	990
16BPM/1CIA/DPM ENTRE RIOS - GUARAPUAVA	990	990	0
21BPM/3CIA/PPM BARRACÃO	990	923	67
BPMRV/4CIA/PPM COLORADO	990	0	990
16BPM/3CIA/PPM SANTA MARIA DO OESTE	990	990	0
BPMRV/4CIA/PPM CDE GAUCHA	990	0	990
21BPM/2CIA/DPM CRUZEIRO DO IGUAÇU	990	583,9	406,1
BPMRV/2CIA/PPM JAGUAPITA	990	0	990
BPMRV/3CIA/PPM UBIRATA	990	0	990
8BPM/3CIA/DPM PARANAPOEMA	990	590	400
BPMRV/2CIA/PPM IBAITI	990	711	279
8CIPM/DPM RIO AZUL	990	0	990
10BPM/1CIA/DPM NOVO ITACOLOMI	990	0	990

Fonte: BI – GRF [Gráfico “Resumo” 2014 à 2022 - valor distribuído x valor gasto x valor recolhido; Parâmetros: Exercício 2014; 2015; 2016; 2017; 2018; 2019; 2020; 2021; 2022 – excluído 2023; Divisão: 1CRPM, 2CRPM, 3CRPM, 4CRPM, 5CRPM, 6CRPM, CME, CPE, SUBCMT – excluído CCB]. Disponível em:
<https://bi.redeexecutiva.pr.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=storageqvsdistfolder%5Cgrf%20-%20pm.qvw&host=QVS%40scelepar00805>

Acesso em 08 nov. 2023

Portanto, em contexto no qual o capital humano é o recurso mais escasso e importante institucionalmente, faz-se necessário ponderar se onerar efetivo policial militar para realizar tarefas de gerenciamento de manutenções prediais, que poderiam ser igualmente ou até mesmo melhor realizadas por equipes terceirizadas contratadas, é a opção mais adequada aos interesses da Polícia Militar do Paraná. Imprescindível ainda reconhecer a necessidade de conformidade com apontamentos recentes do Tribunal de Contas (Relatório de Fiscalização do TCE/PR - 5ª ICE nº 33/2022) que em suma interpretaram que as rubricas “30.24 – Material para Manutenção de Bens Imóveis”, “30.26– Material Elétrico e Eletrônico” e “39.16 – Manutenção e Conservação de Bens Imóveis”, por exemplo, deveriam somar-se em um mesmo local, resultando em gastos superiores aos limites estipulados na legislação e na possibilidade de gestores serem sancionados.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ: TRANSIÇÃO DO FUNDO ROTATIVO
PARA TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO PREDIAL
Pablo Felipe Galante, Arnaldo Luiz Pereira Filho

4. PROPOSTA: CONTRATAÇÃO DE EMPRESA TERCEIRIZADA PARA O GERENCIAMENTO INFORMATIZADO DE SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO PREDIAL

Conforme anteriormente discutido o Fundo Rotativo tem sido o meio ordinário para a realização de manutenções prediais das instalações físicas utilizadas pela Polícia Militar do Paraná. Contudo, para a gestão deste recurso é necessário onerar quantidade considerável de policiais militares com o encargo de “gestor”, em uma atividade complexa que não raro exige dedicação exclusiva deste policial ou outro a quem as atribuições são delegadas. Necessário ainda reconhecer que na esfera das contratações pelo Poder Público, a regra é a subordinação do administrador ao princípio da licitação, decorrência do Art. 3711, XXI da Constituição Federal, portanto, a depender dos valores envolvidos, diante das aquisições ou contratações realizadas com fundos rotativos persiste a possibilidade de serem interpretadas como fuga de licitação e os gestores submetidos às sanções cabíveis (exemplo dos apontamentos do Relatório de Fiscalização do TCE/PR - 5ª ICE nº 33/2022).

Diante deste contexto, no qual os militares estaduais exercem funções que poderiam ser terceirizadas, a terceirização dos serviços para o gerenciamento de manutenção predial das instalações da Polícia Militar é uma proposta que poderia resultar em modernização da gestão da Polícia Militar, como pretendido pelo Plano Estratégico.

De acordo com Amarillo Francisco Moura de Melo (2002, p. 10), os conceitos de terceirização “enfocam o ato de transferir atividades não essenciais da empresa para serem executadas por terceiros, concentrando, dessa forma suas energias na atividade-fim”. O referido autor, ainda em 2002 afirmava ser de “extrema necessidade, que o nosso efetivo esteja realmente voltado para a valorização profissional e o desempenho da atividade-fim”:

A cultura que se infligiu ao longo de gerações, no nosso meio, era a de que o Militar, ou o Policial Militar, no nosso caso, deveria ser um verdadeiro "pau para toda a obra". Assim o PM deveria estar preparado para qualquer tipo de trabalho: ser ordenança, cozinheiro, copeiro, garçom, faxineiro, borracheiro, pedreiro etc. Há por certo, e ainda existem, muitos policiais militares que jamais exerceram a função para o qual ingressaram na Corporação, ou seja, a de ser policial e executar suas atividades sob a preocupação constante com a qualificação e o desempenho operacional. Não é precisamente missão nossa sermos mecânicos, borracheiros, barbeiros, músicos, cozinheiro, e sim, sermos essencialmente policiais. O preço de um policial sai muito caro para a sociedade e não podemos desperdiçá-lo em atividades atípicas, pois sabemos da carência real de efetivo para cumprir as obrigações básicas, que é garantir um nível satisfatório de tranquilidade pública. Em outras instituições públicas não é comum vermos funcionários públicos fazendo serviços de limpeza ou faxina. Nas escolas, por exemplo, esses tipos de serviços estão sendo gradativamente substituídos por serviços terceirizados, diminuindo-se assim a máquina administrativa para voltar-se à prática do que lhe é essencial: a educação. A nossa realidade não pode estar afastada desse prisma. Precisamos sim, não por capricho, mas por extrema necessidade, que o nosso efetivo esteja realmente voltado para a valorização profissional e o desempenho da atividade-fim, sem o que estaremos fadados a nos tornarmos obsoletos e fora do contexto evolutivo da sociedade e das suas necessidades, como é considerado hoje a segurança. [sic] (Melo, 2002, p. 48-49).



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ: TRANSIÇÃO DO FUNDO ROTATIVO PARA TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO PREDIAL
Pablo Felipe Galante, Arnaldo Luiz Pereira Filho

Cumprе ressaltar que no Estado do Paraná já está sedimentada a terceirização de diversos serviços para as Forças de Segurança Pública, incluindo a Polícia Militar, tais como o abastecimento de veículos e manutenções da frota. As manutenções da frota, por exemplo, são realizadas por intermédio de um serviço comum de gerenciamento da manutenção, com fornecimento e implantação de sistema informatizado e integrado (ambiente web), que compreende o controle e gestão compartilhada, bem como a prestação de serviços de manutenção preventiva e corretiva da frota mediante Rede Credenciada, para atender os veículos, embarcações e equipamentos que compõem a frota do Poder Executivo do Estado do Paraná (Pregão Eletrônico 389/2019). Com o emprego deste sistema, um efetivo pequeno de policiais militares integrantes das Seções de Transporte das Unidades é responsável pela abertura das Ordens de Serviço e respectivos trâmites por intermédio de um sistema informatizado no qual são apresentados os orçamentos das diferentes oficinas credenciadas. Sendo assim, de forma simples e intuitiva, poucos policiais podem ser responsáveis por acompanhar a manutenção da frota de toda a respectiva unidade, desonerando os comandantes das subunidades desta preocupação de ordem administrativa e logística.

De forma similar, propõe-se a contratação de empresas para gerenciar as manutenções prediais e conservação de máquinas e equipamentos, de modo que tais serviços seriam demandados com a abertura de ordens de serviço em um sistema informatizado e caberia à empresa contratada a apresentação de empresas credenciadas para a realização dos serviços. Por exemplo, o Comandante de Companhia ao vislumbrar a necessidade de realizar pintura em sua unidade solicitaria a abertura de uma ordem de serviço (provavelmente ao Oficial P/4, que gerenciaria todos as solicitações, em substituição aos atuais “gestores” dos fundos rotativos), e, após o lançamento de três orçamentos de empresas cadastradas, seria aprovado o menor preço apresentado, agendada a execução do serviço e estipulado o prazo para a conclusão dos serviços de pintura contratados; ao final seria aprovada a realização do serviço no sistema, a empresa anexaria a respectiva nota fiscal e então com a “finalização da ordem de serviço” as notas fiscais seriam automaticamente “atestadas” no sistema.

Cumprе mencionar no Estado do Paraná a contratação de sistemas terceirizados de gerenciamento de manutenções prediais já são realidade e estão se tornando frequentes, e, até mesmo no âmbito da Secretaria de Segurança Pública estão sendo implementadas.

A FUNEAS - Fundação Estatal de Atenção em Saúde do Estado do Paraná, por meio do PE - Pregão Eletrônico 613/2023, contratou empresa terceirizada para atender ao seguinte objeto:

CONTRATAÇÃO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO, POR MEIO DE SISTEMA INFORMATIZADO, PARA CONTRATAÇÃO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO, POR MEIO DE SISTEMA INFORMATIZADO, PARA GERENCIAMENTO CONTÍNUO E EXECUÇÃO DE MULTISSERVIÇOS NAS INSTALAÇÕES PREDIAIS DA SEDE ADMINISTRATIVA E UNIDADES GERIDAS, SOB DEMANDA, DE MANUTENÇÃO PREDIAL COM FORNECIMENTO DE EQUIPAMENTOS, PEÇAS, MATERIAIS E MÃO-DE-OBRA, NA FORMA ESTABELECIDADA EM PLANILHAS DE SERVIÇOS E INSUMOS DIVERSOS DESCRITOS NO SISTEMA NACIONAL DE PESQUISA DE CUSTOS E ÍNDICES DA CONSTRUÇÃO CIVIL.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ: TRANSIÇÃO DO FUNDO ROTATIVO
PARA TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO PREDIAL
Pablo Felipe Galante, Arnaldo Luiz Pereira Filho

No âmbito da Sesp, processos licitatórios estão sendo realizados para atender a Polícia Científica, o Corpo de Bombeiros e a Polícia Civil, dentre outros, conforme exemplificado a seguir:

Prestação de serviços comuns de manutenção predial, incluídas redes elétrica, hidráulica, lógica e telefonia, com fornecimento dos materiais necessários a completa execução dos serviços., POLÍCIA CIENTÍFICA. (PE - Pregão Eletrônico 535/2023)

[...]

Prestação de serviços comuns de manutenção predial, incluídas redes elétrica, hidráulica, lógica e telefonia, com fornecimento dos materiais necessários a completa execução dos serviços. CORPO DE BOMBEIROS. (PE - Pregão Eletrônico 535/2023)

[...]

Prestação de serviços comuns de manutenção predial, incluídas redes elétrica, hidráulica, lógica e telefonia, com fornecimento dos materiais necessários a completa execução dos serviços. POLÍCIA CIVIL. (PE - Pregão Eletrônico 535/2023)

A contratação de empresa para gerenciar com um sistema informatizado as solicitações de manutenções prediais ou outros serviços em máquinas e equipamentos, conforme apurado, oportunizaria a transição do fundo rotativo, considerando que tais despesas se constituem no emprego mais usual do fundo rotativo, contudo, é necessário mencionar que o referido recurso é utilizado para atender demandas emergenciais de diferentes naturezas, motivo pelo qual a total extinção do fundo rotativo poderia ser problemática. Todavia, o instituto do fundo rotativo poderia ser readequado e concentrado, por exemplo, nos Comandos Regionais, que atenderiam as unidades subordinadas em eventualidades não relacionadas às manutenções prediais, permitindo a diminuição de efetivo policial militar diretamente envolvido na gestão de fundo rotativo.

5. CONSIDERAÇÕES

Diante das considerações expostas, torna-se evidente que o atual modelo de gestão de manutenções prediais nas instalações físicas da Polícia Militar do Paraná, baseado no Fundo Rotativo e na designação de policiais militares como gestores, enfrenta desafios significativos. A necessidade de submeter-se ao princípio da licitação, conforme preconizado pela Constituição Federal, cria um cenário complexo e sujeito a interpretações que podem resultar em sanções, como exemplificado pelos apontamentos do Relatório de Fiscalização do TCE/PR.

Nesse contexto, a terceirização dos serviços de gerenciamento de manutenção predial surge como uma proposta que poderia não apenas otimizar a gestão de recursos humanos, liberando policiais para focarem em suas atividades-fim, mas também alinhar-se aos princípios de modernização preconizados pelo Plano Estratégico que destacam a necessidade de concentrar os esforços da corporação na atividade-fim, direcionando-os para suas responsabilidades essenciais.

A análise de pregões eletrônicos no Estado do Paraná revela que a terceirização de serviços de manutenção predial é uma realidade que está se expandindo, inclusive nas demais Forças de Segurança Pública do Estado do Paraná, como Corpo de Bombeiros, Polícia Civil e Polícia Científica.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ: TRANSIÇÃO DO FUNDO ROTATIVO PARA TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO PREDIAL
Pablo Felipe Galante, Arnaldo Luiz Pereira Filho

Portanto, a implantação de sistemas informatizados e terceirizados para gerenciamento de manutenções prediais, assim já adotada pela Polícia Militar do Paraná para gerenciamento de manutenções de frota, é uma solução promissora. A realização por outros órgãos de segurança pública do Paraná sugere que é uma alternativa viável que pode otimizar recursos e garantir uma abordagem mais eficaz e profissional na preservação das instalações físicas da Polícia Militar do Paraná.

REFERÊNCIAS

DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA PARA CONTRATAÇÕES PÚBLICAS. **PE - Pregão Eletrônico 535/2023.** Disponível em: http://www.transparencia.pr.gov.br/pte/pages/compras/contratos/detalhamentos/detalhamento_contrato_gms?windowId=3aa Acesso em: 14 nov. 23

DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA PARA CONTRATAÇÕES PÚBLICAS. **Pregão Eletrônico Número/Ano do Edital: 389/2019.** Objeto: Serviço comum de gerenciamento da manutenção, com fornecimento e implantação de sistema informatizado e integrado (ambiente web), que compreenda o controle e gestão compartilhada, bem como a prestação de serviços de manutenção preventiva e corretiva da frota mediante Rede Credenciada, para atender os veículos, embarcações e equipamentos que compõem a frota do Poder Executivo do Estado do Paraná. Publicado em: 30/07/2020. Disponível em: http://www.transparencia.pr.gov.br/pte/pages/compras/licitacoes/detalhamentos/detalhamento_licitacoes_gms?windowId=a99 Acesso em: 14 nov. 23.

MELO, Amarillo Francisco Moura de Melo. **A terceirização de serviços na polícia militar do Ceará: uma visão econômica.** 2002. 92f. Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2002. Disponível em: [file:///C:/Users/Fam%C3%ADlia/Downloads/2002_tcc_afmmelo%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Fam%C3%ADlia/Downloads/2002_tcc_afmmelo%20(1).pdf) Acesso em: 13 nov. 23.

POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ. **Apêndice I do Plano Estratégico da PMPR 2022 - 2035.** E-Protocolo 17.345.412-0. Curitiba: Comando-Geral da PMPR, 2022. Disponível em: https://www.pmpr.pr.gov.br/sites/default/arquivos_restritos/files/documento/2022-03/2022_03_21_-_portaria_cg_273_aprova_o_planejamento_estrategico_da_pmpr_2022-2035.pdf Acesso em: 09 nov. 23.

POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ. **Fundo Rotativo:** Manual de Instruções ao Gestor. Curitiba: Diretoria de Apoio Logístico e Finanças, 2023. Disponível em: <http://10.47.0.26/DF/DF-DOCUMENTOS/Secao%20Fundo%20Rotativo%20-%20SFR/Manuais%20de%20Instrucao%20ao%20Gestor%20do%20Fundo%20Rotativo/Manual%20e%20Instru%e7%e3o%20ao%20Gestor%20do%20Fundo%20Rotativo%20-%202023.pdf> [intranet PMPR] Acesso em: 09 nov. 23.

POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ. **Plano Estratégico da PMPR 2022 - 2035.** Curitiba: Comando-Geral da PMPR, 2022. Disponível em: https://www.pmpr.pr.gov.br/sites/default/arquivos_restritos/files/documento/2022-03/plano_estrategico_atualizado_v009.pdf Acesso em: 09 nov. 23.

POLÍCIA MILITAR. **Memorando Circular nº 13-DF/Fundo Rotativo.** Curitiba: Diretoria de Finanças, 10 out. 2017. [intranet PMPR]

POLÍCIA MILITAR. **Memorando-Circular n.º 015 – DALF/Fundo Rotativo.** Curitiba: Diretoria de Apoio Logístico e Finanças, 30 out. 2023. [intranet PMPR]