



**ESTADO DE GOIÁS
SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS – UEG
COORDENADORIA DE ENSINO
COORDENAÇÃO DE ENSINO PRESENCIAL E DE PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO EM SEGURANÇA PÚBLICA**

Lucas Melo Lima de Castro

**EFICIÊNCIA NA EXECUÇÃO DE RECURSOS PÚBLICOS: boas práticas em
transferências fundo a fundo**

Goiânia - GO
2024



**ESTADO DE GOIÁS
SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS – UEG
COORDENADORIA DE ENSINO
COORDENAÇÃO DE ENSINO PRESENCIAL E DE PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM ALTOS ESTUDOS EM SEGURANÇA PÚBLICA**

Lucas Melo Lima de Castro

EFICIÊNCIA NA EXECUÇÃO DE RECURSOS PÚBLICOS: boas práticas em transferências fundo a fundo

Artigo Científico apresentado como exigência parcial para aprovação na disciplina de Trabalho Científico do Curso de Pós-Graduação em Gerenciamento em Segurança Pública, sob a orientação da Prof. Ma. Sophia Wiczorek Lobo.

Goiânia - GO
2024

EFICIÊNCIA NA EXECUÇÃO DE RECURSOS PÚBLICOS: boas práticas em transferências fundo a fundo
EFFICIENCY IN THE EXECUTION OF PUBLIC RESOURCES: good practices in fund-to-fund transfers

Lucas Melo Lima de Castro¹
Prof. Ma. Sophia Wieczorek Lobo²

Resumo: A adoção de boas práticas visando a eficiência nas transferências Fundo a Fundo contribui para uma gestão mais eficiente e eficaz dos recursos públicos. Dada a recenticidade da modalidade de transferência, questionou-se: Sob a ótica da gestão organizacional, por que alguns entes federativos apresentam uma melhor execução de recursos provenientes de transferências Fundo a Fundo em comparação com outro ente de características semelhantes? Nessa perspectiva, foi realizado um estudo comparativo dos entes federativos quando da utilização desses recursos em busca de bases para um modelo de otimização e fortalecimento do sistema de justiça. Para tanto, esse estudo buscou levantar as práticas em comum executadas pelos 5 estados melhor classificados no ranking Fundo a Fundo da Secretaria Nacional de Segurança Pública que podem vir a ser aplicadas na estrutura da Polícia Científica de Goiás, analisando os desafios na gestão desse recurso. A metodologia utilizada na pesquisa aplicada foi comparativa, valendo-se do método dedutivo, cujos objetivos foram qualitativos e baseou-se nos procedimentos técnicos de revisão da literatura, pesquisa documental e levantamento de dados por entrevista. Os resultados apontam que a descentralização de atividades traz agilidade, ao passo que a centralização gera obstáculos. Um modelo híbrido com supervisão central pode ser eficaz, e a capacitação contínua dos servidores é essencial, assim como planejamento diligente, estratégias eficazes e fiscalização rigorosa, assim, a integração entre entes, normatização e troca de conhecimento são chave para transparência e eficácia.

Palavras-chave: Gestão Organizacional. Gestão de recursos. Segurança Pública

Abstract: The use of best practices aiming efficiency in “*Fundo-a-Fundo*” transfers contributes to more efficient and effective management of public resources. Given the recent nature of the transfer modality, the following question arose: From the perspective of organizational management, why do some federative entities present better execution of resources from “*Fundo-a-Fundo*” transfers compared to other states with similar characteristics? From this perspective, a comparative study of federal units was carried out when using these resources to find the basis for a model of optimization and strengthening of the justice system. To this end, this study sought to survey the common practices carried out by the 5 best-ranked states in the Fund-to-Fund ranking of the National Public Security Secretariat that could be applied in the structure of the Scientific Police of Goiás, analyzing the challenges in managing this resource. The methodology used in the applied research was comparative, using the deductive method, whose objectives were qualitative and based on

¹Graduado em Direito pela Universidade Federal de Goiás. Especializando em Gerenciamento de Segurança Pública (SSP-GO/UEG). E-mail: lucasmelo16@gmail.com

²Graduada em Química pela Universidade de Brasília (UNB), com graduação sanduíche na Universidade de Illinois Urbana-Champaign, Estados Unidos da América. Especialista em Produtos Naturais de Plantas e Derivados pela Unyleya e em Gestão de Projetos pela Faculdade da Indústria do Instituto Euvaldo Lodi (IEL). Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Química da UnB com visita técnica à Universidade de Copenhagen, Dinamarca. Doutoranda em Química pela Universidade Federal de Goiás (UFG). É atualmente perita criminal da Polícia Técnico-Científica de Goiás. Orientadora do Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública (SSP-GO/UEG). E-mail: sophia.wieczorek@gmail.com.

technical procedures of literature review, documental research, and data collection through interviews. The results indicate that the decentralization of activities brings agility, while centralization generates obstacles. A hybrid model with central supervision can be effective, and the continued education of employees is essential, as well as diligent planning, efficient strategies, and rigorous supervision. Therefore, integration between states, standardization and knowledge exchange are fundamental for transparency and effectiveness.

Keywords: Organizational Management. Resource Management. Public Safety

INTRODUÇÃO

Em 2018 foi sancionada a Lei n. 13.675, que estabelece a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS) e o Sistema Único de Segurança Pública (SUSP), estabelecendo que os órgãos responsáveis pela segurança pública e a sociedade devem colaborar de forma sinérgica para reduzir a criminalidade e a violência. Essa cooperação visa implementar políticas públicas coordenadas, garantindo uma atuação conjunta e integrada em todas as esferas governamentais (Brasil, 2018a).

Com isso, foram estipulados princípios, diretrizes, objetivos, meios e instrumentos para a execução, além da definição dos membros que compõem o Sistema Único de Segurança Pública (SUSP), dentre outros aspectos. No mesmo ano, a Lei n.13.756, de 12 de dezembro de 2018 foi aprovada, realizando-se modificações significativas no Fundo Nacional de Segurança Pública, especialmente na origem das receitas, notadamente o de loterias. Essa medida forneceu meios orçamentários e financeiros para custear a implementação de ações destinadas à melhoria da Segurança Pública (Brasil, 2018b).

Assim, do Poder Executivo, tanto nos níveis federal, estadual quanto municipal, espera-se não apenas um projeto político viável, mas também os meios para sua implementação e administração, além “de capacidade técnica de planejamento, gestão e adequação das atividades programadas para construção do projeto almejado” (Jannuzzi, 2011).

O planejamento na gestão pública deve considerar a dinamicidade da sociedade e do Estado, buscando soluções eficazes (Dror, 1999). Em 2019, as pastas de Segurança Pública dos Estados implementaram medidas legais para receber recursos federais e garantir uma gestão eficiente. Esse contexto evidencia a necessidade de um planejamento estratégico que permita a execução eficiente dos recursos e a maximização de resultados, de acordo com os princípios da Gestão Pública Contemporânea (Jannuzzi, 2011).

Consigna-se que o presente trabalho se deu sob o âmbito da Gestão Organizacional, no sentido de apresentar e discutir as boas práticas já adotadas por outros entes federativos e

buscar um paralelo ou mesmo uma contraposição ao praticado nas corporações de segurança pública do Estado de Goiás, com ênfase na Superintendência de Polícia Técnico-Científica de Goiás (SPTC-GO). Nessa perspectiva, importante mencionar que no que concerne a justificativa para esse estudo, ele se mostra relevante tanto no ponto de vista econômico, quanto social e acadêmico.

É essencial garantir a eficiência na execução de recursos públicos, especialmente na segurança pública, para combater a criminalidade e promover a ordem social. Um estudo comparativo dos entes federativos na utilização desses recursos pode otimizá-los e fortalecer o sistema de justiça. A falta de resultados na Transferência Fundo a Fundo se deve à recente legislação sobre o tema, carecendo ainda de mais pesquisas e estudos.

Dessa forma, com a premissa da colaboração tanto interna quanto externa, apresentou-se as boas práticas relacionadas aos percentuais de execução financeira dos recursos provenientes do FNSP. Para tanto, foram eleitos os 5 (cinco) melhores Estados, no quesito percentual de execução de recursos, e se fez uma análise com o fim de revelar os motivos que levam tais Entes Federativos a alcançar níveis de excelência que podem subsidiar decisões estratégicas e táticas para a Superintendência de Polícia Técnico Científica e outras forças de segurança que, porventura, tenham interesse na temática.

Teve-se por objetivo geral, portanto, relacionar as boas práticas executadas pelos 5 mais bem estados no ranking da Senasp com a estrutura disponível na Polícia Científica de Goiás. Para tanto, os objetivos específicos foram analisar os desafios na gestão dos recursos do Fundo Nacional de Segurança Pública (FNSP) e a importância das transferências FaF (Fundo a Fundo) para garantir uma execução eficaz e eficiente desses recursos, visando aprimorar as políticas e ações de segurança pública no Brasil; descrever as boas práticas de execução dos recursos na modalidade de transferência Fundo a Fundo dos 5 melhores estados; analisar os 5 estados escolhidos de forma comparativa, a fim de identificar as melhores práticas e compreender os seus pontos fortes e desafios.

O recorte temporal do presente estudo se deu entre os anos de 2019 e 2023, em que se analisou, sob a ótica de percentuais de execução. Cumpre ressaltar que não foram adentradas as questões meritórias acerca das políticas públicas desenvolvidas e suas aquisições através do fundo, de forma que o problema de pesquisa centrou-se na seguinte pergunta: Por que um determinado Ente Federativo apresenta uma melhor execução de recursos provenientes de transferências Fundo a Fundo em comparação com outro ente de características semelhantes?

1 DESAFIOS E PERSPECTIVAS NA GESTÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS

A segurança pública no Brasil, conforme o Fórum Brasileiro de Segurança Pública (2023), é de preocupação nacional quando passa a apresentar altos índices de criminalidade, impactando a qualidade de vida da população e o desenvolvimento do país. O Estado, por sua vez, possui o dever constitucional de garantir a proteção dos cidadãos, a ordem pública e a integridade física e patrimonial de todos, conforme estabelecido no art. 144 da Constituição Federal (Brasil, 1988). A insegurança afeta a liberdade de movimento e cria um clima de apreensão generalizada, destacando a necessidade de políticas e ações eficazes para lidar com os desafios da segurança pública no Brasil (Schilling, 2014).

O cumprimento dos princípios e metas da República, juntamente com os direitos essenciais, é fundamental para orientar as ações do governo, incluindo o direito à segurança pública, que é reconhecido internacionalmente como um direito humano (Alves; Santos, 2018). Nesse ínterim, destaca-se que a Declaração Universal dos Direitos Humanos de 1948 garante o direito à vida, liberdade e segurança pessoal (UN, 1949). No Brasil, a segurança pública é um dever do Estado, conforme previsto no art. 144 da Constituição Federal (Brasil, 1988), sendo executada pelas forças policiais. Essas atividades estão relacionadas ao monopólio do uso da força pelo Estado em benefício da sociedade, conforme apontado por Motta e Pinto (2023).

A Lei n.13.756/2018 instituiu o Fundo Nacional de Segurança Pública (FNSP) para garantir recursos específicos para investimentos em segurança no Brasil, seguindo regras rígidas de distribuição de verbas. Nessa linha, Motta e Pinto (2023) destacam a importância de destinar recursos para melhorar a qualidade de vida dos profissionais de segurança, proibindo o contingenciamento de verbas do FNSP e vetando gastos não relacionados diretamente à segurança pública, refletindo o princípio da eficiência na administração pública, conforme estabelecido no art. 37 da Constituição Federal, que orienta a atuação dos órgãos do Estado (Brasil, 2018).

O princípio da eficiência na administração pública é essencial para garantir resultados positivos, otimização de recursos e entrega de serviços de qualidade, segundo Moraes (2006), o gestor público deve buscar alcançar os resultados desejados de forma imparcial e objetiva, garantindo a igualdade perante a lei.

No mesmo sentido, Cabral (2018) destaca a introdução de uma abordagem gerencial na administração pública, visando torná-la mais racional e econômica, assim, a eficiência como princípio orientador do Estado busca resultados positivos na prestação de serviços

públicos e atendimento às demandas da comunidade. Destarte, agir de forma transparente, participativa e sem burocracia, garantindo a melhor utilização dos recursos públicos, evitando desperdícios e promovendo uma maior rentabilidade social são objetivos do princípio da eficiência.

1.1 Desafios na Gestão dos Recursos do FNSP e a Importância das Transferências FaF

A gestão de recursos provenientes do Fundo Nacional de Segurança Pública (FNSP) pelos Estados e pelo Distrito Federal apresenta desafios, conforme apontado por Matos (2023). Assim, para garantir a eficiência na distribuição de recursos, a Lei n. 13.756/2018 estabeleceu repasses anuais para o FNSP a partir do faturamento das loterias federais, como destacado por Torres (2021). Em consonância, o Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSP) foi criado com a finalidade de promover a integração e coordenação das ações de segurança pública, envolvendo o governo federal e estabelecendo metas de curto e médio prazos para uma atuação mais eficaz (Brasil, 2018a).

No Brasil, as políticas de segurança pública têm sido principalmente paliativas, falhando em romper com intervenções pontuais e desprovidas de estratégias claras. Diversos planos lançados desde a redemocratização não tiveram continuidade nas administrações seguintes, resultando em falta de alinhamento e metas consistentes (Spaniol *et al.*, 2020). A maior parte do investimento do governo federal e estadual em segurança pública é direcionada para despesas correntes, com pouco investimento em despesas de capital, essenciais para a produção e aquisição de bens duradouros que contribuiriam para a segurança a longo prazo (Freire, 2014).

A Lei n. 13.675 estabeleceu o Sistema Único de Segurança Pública (SUSP), com a União assumindo a coordenação da política nacional de segurança, visando integração e eficiência entre os entes federativos. Carneiro (2023) destaca a importância dessa integração para enfrentar os desafios na segurança pública. Nesse sentido, Marques *et al.*, (2019) ressaltam que a coordenação eficaz dos recursos pode solucionar a falta de investimentos e atender às demandas da população de forma mais estratégica e eficiente.

A efetiva cooperação entre os entes federativos é essencial para garantir uma atuação conjunta e eficaz na segurança pública. Com a implementação do SUSP, espera-se uma melhoria na gestão dos recursos destinados à segurança (Carneiro, 2023). Anteriormente ao FNSP, a atuação limitada do Governo Federal na área de segurança é explicada pela ausência de uma exigência constitucional de investimento mínimo nessa área, em contraste com a

saúde e a educação. O FNSP, criado para apoiar estados e municípios no combate à violência, tem enfrentado problemas de falta de verbas e cortes frequentes, resultando em baixa execução orçamentária (Marques *et al.*, 2019).

A modificação na legislação do Fundo Nacional de Segurança Pública, prevista na Lei n.13.756/2018, garante a transferência obrigatória de no mínimo 50% de percentual dos recursos provenientes das loterias para os Estados e o Distrito Federal. Com isso, há um aumento significativo nos recursos disponíveis para os fundos estaduais de segurança pública, permitindo um maior investimento nessa área (FNSP, 2024).

Recentemente, constatou-se que, entre 2019 e 2022, Goiás utilizou apenas 40,2% dos recursos repassados pelo Fundo Nacional de Segurança Pública (FNSP), totalizando R\$ 48,9 milhões de R\$ 121,8 milhões recebidos. Contudo, esse não é um dado exclusivo do estado. A execução em todo o país é baixa devido a obstáculos burocráticos. A execução dos recursos em Goiás, especificamente, não acompanhou o crescimento da receita, indicando que a maior parte dos gastos em segurança pública são despesas correntes, não impactando diretamente a aquisição de bens de capital (Carneiro, 2023)

Diante do exposto, consigna-se que por força da Lei n. 13.756/18 é vedada a utilização de recursos do FaF com despesas e encargos sociais de qualquer natureza, relacionados com pessoal civil ou militar, ativo, inativo ou pensionista, conforme preceitua o art. 5º, §3º, I.

Os recursos federais são amplamente direcionados para despesas de capital, como a aquisição de novas tecnologias e armamentos, devido à demora nos processos de compras. Ferreira (2018) destaca que as corporações de segurança pública muitas vezes ficam com equipamentos obsoletos por longos períodos.

Por outro lado, as transferências FaF são essenciais para incentivar a colaboração entre os diferentes níveis de governo na implementação de políticas e programas sociais. Lima e Nunes (2023) explicam que essa delegação de autoridade requer o uso de incentivos vinculados, como as transferências condicionadas, para alinhar as prioridades governamentais e garantir a cooperação. Assim, essas transferências têm se mostrado uma estratégia eficaz para supervisionar e coordenar as ações governamentais, influenciando as decisões dos entes federativos.

No entanto, Marques *et al.*, (2019) salienta que a solução não se resume apenas a disponibilizar mais verbas e evitar cortes, é essencial criar mecanismos para que os recursos transferidos sejam bem utilizados em projetos e programas que vão além da simples aquisição de equipamentos para as polícias.

Desse modo, o autor enfatiza que, embora as transferências obrigatórias não sejam a única fonte de recursos do governo federal para a segurança pública, os investimentos nessa área são descentralizados, o que acarreta desafios na coordenação e execução dos recursos, contudo, o FaF desempenha um papel fundamental no acesso dos estados a recursos federais

2 BOAS PRÁTICAS NA GESTÃO PÚBLICA

As organizações públicas buscam constantemente melhorar a qualidade dos serviços prestados à população, através da partilha de conhecimento, boas práticas e lições aprendidas. A gestão do conhecimento é essencial para tornar a administração pública mais transparente e eficiente, com foco no cidadão (Batista, 2012; Souza; Felipe, 2013).

De acordo com a perspectiva de agregar valor à organização, é fundamental que o compartilhamento de boas práticas vá além da simples troca de conhecimentos e ideias. É necessário encontrar maneiras de influenciar diretamente as práticas, os procedimentos do dia a dia e a cultura organizacional. Portanto, torna-se essencial estabelecer mecanismos que garantam que os conhecimentos compartilhados sejam efetivamente utilizados e implementados. É sob essa visão que a modernização institucional direciona suas capacitações (Neves *et al.*, 2022).

Portanto, a "nova contabilidade pública" passou a incorporar abordagens estratégicas alinhadas ao cenário atual, orientadas por boas práticas de governança corporativa que vão além da simples prestação de contas. A contabilidade, a partir dessas normas, passou a integrar uma visão sistêmica que abarca o controle interno, a administração financeira e a auditoria, permitindo uma abordagem mais abrangente e favorecendo a regulamentação eficaz do sistema da entidade (Silva, 2012).

Oliveira (2019) destaca que o controle interno deve fornecer informações confiáveis que atendam à necessidade de otimização do valor das organizações públicas e promovam as boas práticas de governança corporativa, contribuindo para a tomada de decisão. Além disso, o controle interno é uma ferramenta essencial para a autogestão, aumentando a credibilidade das demonstrações contábeis e a eficiência na alocação de recursos. O gerenciamento de riscos de negócio é apontado como uma atividade fundamental para o crescimento e a continuidade de muitas organizações.

Ao adotar uma abordagem de gestão por processos, como aponta Jardim (2011), as organizações podem superar a fragmentação interna e promover um alinhamento horizontal, integrando áreas e reconhecendo suas contribuições para os processos organizacionais. Esse

modelo de gestão favorece a eficiência e a transparência, essenciais para lidar com os desafios da Administração Pública em meio às transformações sociais.

À vista disso, a capacitação contínua dos servidores públicos é também considerada uma importante prática para acompanhar as mudanças nas demandas da sociedade e garantir um serviço de qualidade. Conforme a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), novas competências são necessárias à medida que a organização evolui e a qualificação dos servidores é fundamental para atender às necessidades dos cidadãos e representar adequadamente o Estado (Brasil, 2015).

A capacitação visa, conforme Borges-Andrade (2002), aumentar a produtividade, a eficácia e o desempenho organizacional, promovendo o aprimoramento humano e profissional dos colaboradores. Destarte, investir na qualificação dos servidores públicos é essencial para garantir um serviço de qualidade e acompanhar as constantes mudanças no cenário atual.

Portanto, Aguilar e Souza (2019) destacam que a formação continuada não só possibilita o desenvolvimento pessoal dos servidores, mas também abre portas para promoções e maior inserção no mercado de trabalho. A ENAP ressalta a importância de programas de capacitação que identifiquem as necessidades de aprendizagem e incentivem o aperfeiçoamento dos profissionais, resultando em serviços mais humanizados e eficientes (Brasil, 2015).

Para isso, é essencial promover conexões e campos formativos reais, agregando valor tanto para a organização quanto para o indivíduo, conforme apontam Aguilar e Souza (2019). O planejamento e implementação da capacitação representam uma oportunidade para os servidores renovarem competências, adaptarem-se às mudanças e garantirem habilidades essenciais para sua atuação profissional (Brasil, 2015).

Nesse sentido, as ações de capacitação seguem as diretrizes do Decreto Lei n. 5.707, abrangendo desde a educação dos novos funcionários até o desenvolvimento de habilidades para futuras responsabilidades (Brasil, 2006). E nesse conjunto de ações ainda deve ser considerado o planejamento estratégico na administração, pois trata-se de um processo contínuo essencial e a sua implementação orienta o uso dos recursos e a direção organizacional, assim, a revisão contínua dos planos é crucial em ambientes dinâmicos (Maximiano, 1995).

2.1 Desafios na execução eficaz dos recursos públicos

Diante da implementação das inovações trazidas pela Lei n. 14.133/2021, que aborda Licitações e Contratos Administrativos (Brasil, 2021), surgem desafios e dificuldades

relacionados sobretudo à burocracia excessiva e à falta de agilidade nos processos licitatórios. Segundo Niebuhr *et al.* (2020), a nova legislação impacta significativamente órgãos públicos e empresas, mas enfrenta críticas pela rigidez e excesso de formalidades.

A exigência de pareceres prévios e o foco em detalhes minuciosos podem retardar e complicar o procedimento, prejudicando a eficiência e a funcionalidade do processo. A busca por segurança jurídica e transparência acaba conflitando com a necessidade de simplificar e agilizar as licitações. Nesse cenário, é fundamental buscar um equilíbrio entre as exigências legais e a eficácia na gestão pública, considerando os desafios enfrentados pelos órgãos e entidades menos estruturados (Niebuhr *et al.*, 2020),

A necessidade de realizar diversas pesquisas e apresentar justificativas, juntamente com a complexidade dos trâmites, podem comprometer a celeridade e a eficácia dos processos licitatórios. Isso pode ser um desafio extra para organizações menores, que têm recursos limitados e não contam com pessoal qualificado em quantidade suficiente (Souza, 2023)

Assim, a centralização de compras públicas que busca reduzir preços, otimizar o trabalho e gerir informações passa a enfrentar desafios como custos e resistência dos fornecedores, ainda que busque vantagem pela economia de escala e qualidade. A gestão de informações, nesse caso, torna-se essencial para o sucesso desse modelo, que deve evoluir com práticas colaborativas (Santos, 2019). Depreende-se, portanto, que a centralização administrativa, como a central única de licitações e obras, pode gerar aumento da burocracia e complexidade das operações, dificultando a comunicação entre a unidade centralizadora e os órgãos, resultando em desafios como o risco moral e a seleção adversa, dificultando a observação do comportamento dos agentes públicos e a incorporação de gestores com as competências necessárias (Pansieri, 2018; Salvador, 2015).

Nesse sentido, a implementação de um comando híbrido, ou seja, tanto centralizado quanto descentralizado, pode aprimorar a gestão e governança dos entes federativos, especialmente no que diz respeito à segurança pública. Envolvendo as forças de segurança na concepção dos projetos e ações a serem financiados, contribui não apenas para a eficiência na execução das políticas, mas também para o fortalecimento da confiança da população no Estado, reforçando a legitimidade das ações governamentais (Alcântara, 1988)

Ao promover a coordenação entre agências, públicas, sociais e privadas, o comando híbrido possibilita uma efetiva geração de valor público, ampliando a capacidade de resolução dos problemas públicos complexos enfrentados pelas comunidades políticas atuais. Além disso, ao incentivar a participação ativa dos cidadãos na formulação e implementação das políticas públicas, esse modelo de governança colaborativa contribui para o fortalecimento da

democracia e para a inclusão dos diversos atores da sociedade civil no processo decisório (Bovair; Loeffler, 2009).

Portanto, a adoção de mecanismos de governança, gestão de riscos e integridade está diretamente relacionada à implementação do comando híbrido, uma vez que esses mecanismos são essenciais para garantir a eficiência, transparência e integridade na gestão dos recursos e na coordenação das redes de colaboração. Dessa forma, a nova governança pública, aliada ao modelo de comando híbrido, pode promover uma gestão mais eficaz e voltada para o interesse público, reforçando a confiança dos cidadãos no Estado (Bevir, 2018).

Lima (2021) destaca ainda a ferramenta de “Diálogo Competitivo” como inovação nas compras públicas, viabilizando aquisições eficientes em casos que demandam inovações técnicas. Essa modalidade preenche lacunas na legislação brasileira, permitindo processos assertivos em aquisições com inovação técnica, financeira e jurídica.

Ainda como desafios da execução de recursos, pode-se falar sobre a tomada de decisão, que por vezes há interferência de agentes nesse momento. Portanto, conceitua-se tomada de decisão como a seleção de um curso de ação dentre duas ou mais alternativas para solucionar problemas sociais. Neste contexto, os agentes decisores, como os políticos eleitos pelo povo, têm o poder de escolher como as demandas sociais serão tratadas, influenciando a aprovação de leis e decretos que guiarão a implementação dos programas (Andrade; Amboni, 2010).

Por outro lado, Secchi (2013) aponta que a tomada de decisão é um momento delicado do ciclo de políticas públicas, onde interesses opostos são equacionados e as intenções de enfrentamento de um problema público são explicitadas. A decisão por determinado programa acarreta a eleição de prioridades e inaugura o direcionamento das ações governamentais, em detrimento de outros interesses.

Portanto, diante da influência dos tomadores de decisão nas políticas públicas, é fundamental a atuação de órgãos de controle, como o Ministério Público e o Poder Judiciário, para garantir que as decisões estejam alinhadas com o interesse público e que sejam evitadas escolhas que possam prejudicar a sociedade. Ainda que a teoria das escolhas públicas tenha seus exageros, é importante considerar a necessidade de monitoramento e transparência nas tomadas de decisão (Neto; Tabak, 2017).

Por último, e não menos importante, há de se considerar a rotatividade como um problema no âmbito público. Ressalta-se que a rotatividade no serviço público apresenta características particulares, devido à regulação por leis específicas, visto que as consequências da modernização da administração pública para os servidores públicos são relevantes por

impactar diretamente o novo perfil do servidor e suas motivações no trabalho (Siqueira e Mendes, 2009).

Os custos com *turnover*, incluindo desligamento, reposição e treinamento, geram prejuízos para profissionais de recursos humanos e para a organização, principalmente no setor público, onde esses custos são agravados devido às regulamentações específicas para desligamento de servidores, impactando a gestão de talentos e recursos. Todavia, a alta rotatividade de pessoal traz consigo altos custos de reposição e treinamento no serviço público. É fundamental que as organizações estejam cientes dessas consequências para otimizar sua gestão (Mobley, 1992).

A alta rotatividade de servidores no serviço público acarreta custos trabalhistas, de reposição e de treinamento, além de impactos intangíveis, como redução da capacidade de produção e consequências psicológicas. A troca frequente de servidores gera despesas extras, como novos processos de recrutamento, documentação de desligamento e ingresso, adaptação de espaços físicos, afetando não apenas financeiramente, mas também a eficiência e qualidade do serviço prestado (Moreira, 2018).

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada nesta pesquisa foi classificada como aplicada e comparativa, uma vez que buscou comparar os estados mais eficientes na execução do Fundo a Fundo (FaF) com base nos dados abertos, coligidos e fornecidos pela Coordenação de Gestão da Execução Financeira da Transferência Fundo a Fundo.

A Coordenação de Gestão da Execução Financeira da Transferência Fundo a Fundo (COGEFAF) da Secretaria Nacional de Segurança Pública foi inquerida através de questionário com 7 perguntas fechadas e 14 perguntas abertas visando identificar os estados com maior ranking de execução do FaF. As respostas foram precedidas de consentimento através de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, com anonimização dos respondentes.

Foram aplicados questionários com perguntas 6 abertas e 19 fechadas aos 5 estados melhor classificados no ranking da SENASP que gerenciam FaF, afim de se averiguar as similaridades estruturais comuns e quais diferenças possam ter correlação com a explicação para o ranking. O questionário online, anônimo e com consentimento através de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, foi aplicado através da plataforma Google Forms.

O método de raciocínio utilizado foi o dedutivo, com uma abordagem qualitativa e descritiva. Os procedimentos técnicos adotados foram pesquisa bibliográfica, documental e

levantamento de dados por meio de questionários. Na abordagem qualitativa, a interpretação da realidade foi feita a partir das referências dos sujeitos estudados, buscando compreender a eficiência na execução do FaF. A pesquisa descritiva teve como objetivo descrever as características do objeto de estudo.

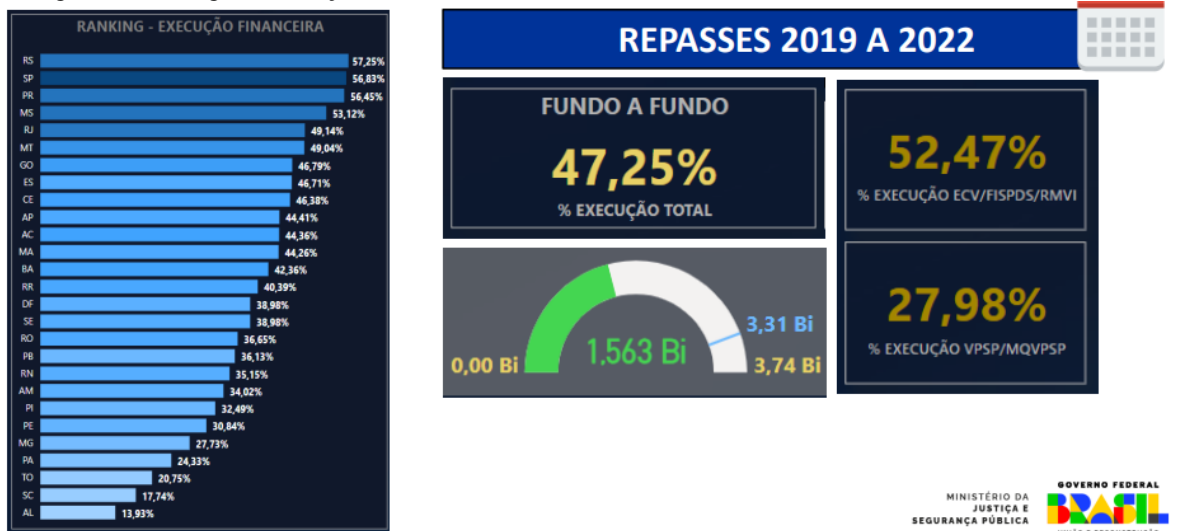
Após a coleta de dados, foi realizada uma análise dos resultados obtidos a partir das respostas dos participantes. Foi realizada uma comparação com a revisão da literatura existente sobre o tema estudado.

Por meio da comparação dos dados coletados, buscou-se identificar as boas práticas e desafios enfrentados pelos estados na execução dos recursos do FNSP, contribuindo para uma análise crítica e propositiva sobre a eficácia desses investimentos na melhoria da segurança pública.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

De forma exploratória, foi avaliada a série histórica de 2019 a 2022 da execução financeira do ranking da SENASP a fim de verificar quais os estados que possuíam melhor classificação. Percebe-se que nessa série a ordem corresponde a Rio Grande do Sul, São Paulo, Paraná, Mato Grosso do Sul e Rio de Janeiro.

Figura 1-Ranking da Execução financeira dos fundos na série histórica de 2019 a 2022.

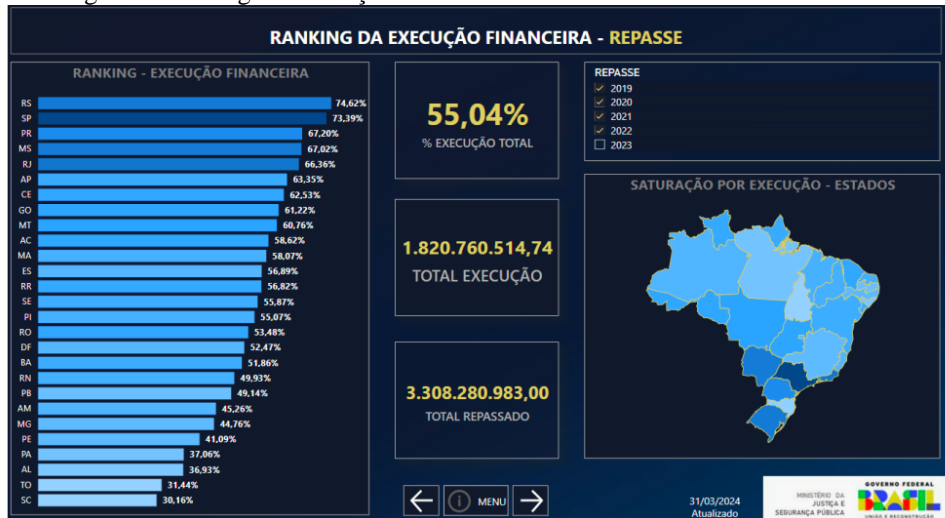


Fonte: Brasil (2023)

Solicitados os anos de 2024 à Coordenação de Gestão da Execução Financeira da Transferência Fundo a Fundo, identificou-se uma melhora dos percentuais de execução em relação aos valores da série histórica anterior. Contudo, foi possível identificar os estados melhor colocados permaneciam na mesma ordem, a saber, Rio Grande do Sul, São Paulo,

Paraná, Mato Grosso do Sul e Rio de Janeiro (figura 2).

Figura 2-Ranking da Execução financeira dos fundos no ano de 2024.



Fonte: Brasil (2024)

Para compreender as estruturas que esses estados possuem a fim de correlacioná-las com a eficiência das execuções da transferência, questionou-se primeiramente, aos melhores estados acerca do perfil sociodemográfico dos gestores que trabalham com o FaF. Como resultado, obteve-se que a maioria se encontra na faixa etária entre 41 a 50 anos, tendo iguais parcelas entre 20 e 30 anos e 51 a 60 anos. A distribuição entre sexo, de forma geral, é 40% do sexo feminino e 60% do sexo masculino. Acerca da formação, destaca-se que todos possuem ensino superior, sendo que 40% possuem pós-graduação, sendo 20% *stricto sensu* a nível de mestrado e 20% possuem *lato sensu*. Destaca-se igual percentual para gestores militares (60%) e civis (40%). Os dados foram coligidos na tabela 1.

Tabela 1-Dados sobre o tipo de serviço dos respondentes.

Idade	
Maior de 18 anos	100%
20-30	20%
41-50	60%
51-60	20%
Sexo	
Feminino	40%
Masculino	60%
Grau de escolaridade	
Superior Completo	60%
Especialização	20%
Mestrado	20%
Tipo de Policial	
Militar	60%
Civil	40%

Fonte: Elaboração própria (2024)

Acerca do perfil do público respondente, correspondente à segunda seção do questionário, identificou-se que 60% (n=3) são servidores de carreira em suas instituições de origem, sendo, portanto, 40% (n=2) servidores comissionados. Dos servidores de carreira, 20% são cedidos de seus órgãos para a atuação no Ministério da Justiça. Quanto ao tempo de serviço no âmbito do Fundo a Fundo, 60% responderam trabalhar entre 1 a 2 anos na temática, 20% até 1 ano e igual cifra entre 2 a 3 anos.

Tabela 2- Dados gerais do público respondente.

Formas de Ingresso ao Serviço Público	
Servidor(a) de carreira institucional	60%
Servidor Comissionado	40%
Atua cedido de outro órgão?	
Sim	20%
Não	40%
Não se aplica	40%
Tempo de Serviço no âmbito do Fundo a Fundo	
Até 1 ano	20%
Entre 1 e 2 anos	60%
Entre 2 e 3 anos	20%

Fonte: Elaboração própria (2024)

Assim, percebe-se um perfil de alta rotatividade no setor, com servidores em idade adulta, predominantemente em meia idade (45 a 59 anos) e próximo à equidade de sexo na ocupação dos cargos, com profissionais qualificados para a atuação, tendo tanto servidores de carreira quanto comissionados, bem como o tipo o tipo de status social – civil ou militar - não aparenta influenciar na posição que ocupam.

Na terceira seção do questionário, foram abordadas perguntas específicas acerca da execução de fundos. Primeiramente, foi questionando aos gestores sobre a centralização dessa execução na modalidade FaF e, em seguida, sobre a presença de uma equipe exclusiva para essa atividade. Como resposta, há certa equidade entre a execução centralizada (40%). e a descentralizada (60%), tendo que em 60% tem-se equipe dedicada em algum nível à execução do recurso, enquanto 40% não tem equipe dedicada, conforme pode ser verificado na tabela 3.

Tabela 3- Perguntas e respostas sobre a concentração de recursos

Execução dos recursos do FNSP na modalidade Fundo a Fundo	
Centralizada na Secretaria de Segurança Pública	40%
Descentralizada nas corporações de segurança pública	60%
Na execução descentralizada às corporações de segurança pública possuem equipes dedicadas exclusivamente à execução de recursos?	
Concordo totalmente	40%
Concordo parcialmente	20%
Discordo totalmente	40%

Fonte: Elaboração própria (2024)

Ainda sobre a execução dos fundos, foram questionados aos gestores sobre as formas de atuação as quais entendam serem as responsáveis pela excelente execução de recursos, o Gestor 2 assim respondeu:

[meu estado] não tinha Secretaria de Segurança Pública, o que motivou cada corporação ter sua equipe de contratações, licitações, execução e planejamento. A parte burocrática, é a que mais demanda tempo para que a execução seja feita, e sendo descentralizada nas Forças, torna a demanda mais suave. A Secretaria de Segurança Pública foi recriada [...], e o entendimento desta continuidade foi soberano. [Isso] traz celeridade em rotinas que não poderiam deixar de ser realizadas. Talvez o que atrapalhe na execução seja a alta demanda para uma, somente uma equipe que trabalhe na gestão do Fundo de um Estado. Outra boa prática é ter continuidade nas aquisições/contratações, aderir Atas e como aprendemos com os colegas [de outro estado], pensar em ações de valor alto.

Denota-se, portanto, que a descentralização da execução dos recursos é vista como um fator que contribui para a boa execução dos recursos. Na resposta supracitada, é notório que a descentralização permitiu uma maior agilidade nos processos burocráticos, mesmo com a reinstauração da Secretaria de Segurança Pública.

A entrevista com a Coordenação de Gestão da Execução Financeira da Transferência Fundo a Fundo ministerial confirma a questão levantada acerca dos principais obstáculos na execução dos recursos do FaF. Entre suas respostas, destacou-se a centralização administrativa como um dos principais gargalos:

(...) A centralização administrativa, em especial relacionada à central única de licitações e obras, que gera aumento da burocracia e da complexidade das operações e dificuldade de comunicação entre a unidade centralizadora e os órgãos.

As respostas do Gestor 2 e da coordenação ministerial refletem a centralização administrativa mencionada por Marques *et al.* (2019) e Pansieri (2018) que, apesar de ser fundamental para assegurar a colaboração dos governos locais com a agenda do governo central e otimizar a utilização dos recursos públicos, a centralização excessiva pode conduzir a um aumento da burocracia, complexidade nas operações e dificuldades na comunicação entre os diferentes órgãos, o que acarreta em riscos como a perda de motivação e a presença de informações adversas.

A coordenação foi, então, questionada sobre qual seria a abordagem mais eficaz, e sua resposta foi a seguinte:

Particularmente, considero que a implementação de um comando híbrido pode aprimorar a gestão e governança, permitindo que os entes federativos envolvam as forças de segurança pública na concepção dos projetos e ações a serem financiados. Essa abordagem pode incluir a participação das forças de segurança na elaboração dos documentos preparatórios para licitação. No entanto, considero de grande importância que a segunda fase da licitação e a execução sejam centralizadas na Secretaria de Segurança Pública (SSP). Dessa forma, a SSP, como responsável pela

prestação de informações e prestação de contas à SENASP, estará sempre atualizada sobre o progresso da execução e terá acesso organizado e ágil a todos os dados pertinentes.

A implementação do comando híbrido na gestão de políticas públicas é destacada por diversos autores, como Alcântara (1988), Bovair e Loeffler (2009), Bevir (2018) e Pansieri (2018). Eles enfatizam a importância da governança colaborativa para lidar com problemas complexos, promover uma gestão eficiente e transparente, e prevenir práticas ilícitas. Enquanto a centralização administrativa pode aumentar a burocracia, a supervisão da discricionariedade dos agentes é essencial para garantir a qualidade dos serviços públicos. Assim, o comando híbrido busca equilibrar esses aspectos, promovendo uma abordagem mais flexível e eficaz na gestão de políticas públicas.

Portanto, a descentralização na execução dos recursos da modalidade Fundo a Fundo se apresenta como uma prática eficaz para agilizar processos, garantindo uma execução mais eficiente. A implementação de um comando híbrido, que combine descentralização com supervisão centralizada, otimiza a gestão e governança dos recursos, assegurando transparência e eficácia. Assim, a descentralização aliada ao comando híbrido pode ser uma prática eficaz para garantir uma gestão eficiente e ágil dos recursos.

Em relação à equipe, foi questionado se o plano de execução e aplicação é realizado pela mesma equipe, o número de servidores envolvidos na execução da FaF e a rotatividade, como apresentado na Tabela 4. Notou-se novamente a distribuição em que 60% possuem, em algum grau, equipes diferentes de elaboração do plano de execução daquela que executa o recurso, enquanto 40% as equipes são em algum grau a mesma. Quanto ao número de servidores na equipe responsável, 60% têm sob sua gestão de 3 a 6 colaboradores, 20% tem de 7 a 10, enquanto 20% tem mais de 14. O *turnover* dos colaboradores demonstrou ser de 2 a 4 anos.

Tabela 4- Perguntas e respostas sobre plano de execução

A equipe responsável pela execução dos recursos Fundo a Fundo é a mesma que elabora o plano de aplicação.	
Concordo totalmente	20%
Concordo parcialmente	20%
Discordo parcialmente	40%
Discordo totalmente	20%
A equipe responsável pela execução dos recursos Fundo a Fundo é formada por quantos servidores?	
3-6	60%
7-10	20%
Mais de 14	20%
Em média, a rotatividade dos servidores dedicados à execução dos recursos provenientes do FNSP, na modalidade Fundo a Fundo, é de quantos anos?	
até 2 anos	40%
2-4 anos	60%

Fonte: Elaboração própria (2024)

Quando questionada sobre os maiores desafios do FaF, a Coordenação apontou a rotatividade dos servidores públicos como um dos principais obstáculos a serem superados, corroborando com o resultado obtido dos gestores e apresentado na tabela anterior:

(...) Além disso, a necessidade de criação e qualificação de uma equipe perene e exclusiva, uma vez que a elevada rotatividade de servidores nos âmbitos estaduais representa um obstáculo adicional, comprometendo a continuidade e a consistência dos trabalhos realizados.

A rotatividade de servidores, desafio enfrentado pela equipe responsável pela execução dos recursos Fundo a Fundo, foi discutida por Siqueira e Mendes (2009), que arguíram sobre as consequências da modernização da administração pública para os servidores, ressaltando a importância de compreender as motivações e o perfil dos funcionários diante desse cenário.

Além disso, os custos com *turnover*, foram citados por Mobley (1992) que expôs o significativo impacto à gestão de recursos humanos, tanto em termos financeiros quanto em relação à eficiência organizacional. Esses custos, somados aos impactos na capacidade de produção e na qualidade dos serviços prestados, evidenciado por Moreira (2018), ressaltam a importância de se buscar estratégias para mitigar os efeitos negativos da rotatividade de pessoal, como a criação de equipes perenes e a qualificação dos colaboradores, pois as consequências da alta rotatividade afetam também eficiência e a qualidade dos serviços prestados.

À vista disso, destaca-se que a capacitação dos profissionais foi um dos apontamentos mais recorrentes apontados pelos entrevistados em relação aos desafios e demandas do FaF, conforme evidenciado na Tabela 5.

Tabela 5- Capacitação dos Profissionais

Os servidores dedicados à execução dos recursos provenientes do FNSP, na modalidade Fundo a Fundo, recebem capacitação ao serem lotados em seu respectivo departamento.	
Concordo totalmente	60%
Concordo parcialmente	20%
Discordo totalmente	20%
Os servidores dedicados à execução dos recursos provenientes do FNSP, na modalidade Fundo a Fundo, recebem capacitação periódica, a fim de atualização, no que pertence à execução de recursos.	
Concordo totalmente	60%
Discordo parcialmente	20%
Discordo totalmente	20%
De qual(is) instituição(ões) é(são) fornecida(s) as capacitações aos servidores que compõem a equipe responsável pelo Fundo a Fundo?	
Secretaria da Segurança Pública Estadual ou suas instituições	60%
Do Ministério da Justiça	40%

Fonte: Elaboração própria (2024)

Os resultados destacam a importância da capacitação contínua dos servidores envolvidos na execução de fundos públicos, como apontado por Borges-Andrade (2002) e ENAP (2015), é necessário investir na atualização desses profissionais para garantir um serviço de qualidade e acompanhar as mudanças no cenário atual. Além disso, consoante as respostas acima, haveria demanda para convênio entre o órgão central e as instituições de segurança pública dos estados que não possuem instituição própria de ensino ou que ainda não possuem curso de qualificação alinhado aos preceitos do Decreto Lei n. 5.707/2006, que abrange desde a educação dos novos funcionários até o desenvolvimento de habilidades para futuras responsabilidades.

Quanto à similaridade na condução do FaF entre os estados com maior nível de execução de recursos, a coordenação apontou a capacitação e especialização da equipe técnica, a concentração da destinação dos recursos em poucas ações, a organização administrativa do Estado e o acompanhamento contínuo da execução das ações como aspectos comuns. Esses fatores coadunam com a ENAP (2015), Borges-Andrade (2002) e Aguilar e Souza (2019).

Sobre a evolução do Fundo a Fundo desde 2018, o levantamento de dados indicou que houve avanços significativos quanto à capacitação dos servidores e instituições responsáveis pela gestão dos recursos, ao compartilhamento de boas práticas e à atuação integrada da União. O achado é respaldado por Neves *et al.* (2022) que aludem que as boas práticas também agregam valor à organização, pois vão além de uma troca de conhecimentos e ideias, mas influenciam diretamente os recursos organizacionais.

Batista (2012) e Souza e Felipe (2013), por sua vez, mencionam que a integração e o compartilhamento de informações entre os agentes envolvidos demonstram a relevância de uma abordagem de gestão por processos, e como ressaltado por Jardim (2011), favorece a eficiência e a transparência.

4.1 Estratégias Eficientes na Execução de Recursos Públicos do FaF

A última seção do questionário abordou aspectos estratégicos para a operacionalização da execução dos recursos FaF. Foram realizadas perguntas acerca do plano de aplicação, sobretudo sobre a quantidade de ações permitidas em cada aplicação. Os resultados obtidos indicam que a limitação da quantidade de ações a serem empreendidas a cada ciclo de repasse

é vista de forma positiva pela maioria dos gestores. Esta prática visa facilitar a execução das iniciativas, evitando a fragmentação excessiva. Os resultados podem ser vistos na tabela 6.

Tabela 6- Perguntas e Respostas sobre o plano de aplicação.

No plano de aplicação, busca-se limitar a quantidade de ações a serem empreendidas a cada ciclo de repasse. Entenda por ação, cada uma das iniciativas a serem executadas e que são previstas no plano de aplicação, isto é, atividades que serão custeadas pelos recursos provenientes do FNSP, na modalidade Fundo a Fundo.	
Concordo totalmente	40%
Concordo parcialmente	20%
Discordo parcialmente	20%
Discordo totalmente	20%
Em caso de qualquer grau de concordância, informe qual o número máximo de ações permitidas a cada plano de aplicação.	
“10”	
“Muitas ações dificultam na hora da execução, é um caminho burocrático a percorrer até o pagamento, em caso de muitas ações, maiores demandas para a equipe de contratação, trazendo a dificuldade de execução. O mais adequado é decidir por poucas ações, e valores altos. Ser objetivo.”	
“Não existe número máximo, mas a orientação é que se fragmente o mínimo possível as aquisições, optando por bens de rápida execução e de grande valor. Não é uma regra absoluta, apenas uma diretriz.”	
“O número de ações não deve ser limitado, o limite deve ser somente o valor repassado.”	
“Quanto menor o número de ação, melhor execução. Quando os recursos estão centralizados em uma ação é mais fácil o acompanhamento e a cobrança para fazer o processo rodar.”	
Em média, cada plano de aplicação busca empreender quantas ações? Adote os repasses do ano 2018 a 2022 como recorte temporal. Entenda por ação, cada uma das iniciativas a serem executadas e que são previstas no plano de aplicação, isto é, atividades que serão custeadas pelos recursos provenientes do FNSP, na modalidade Fundo a Fundo.	
“10”	
“9”	
“Depende do eixo. Em média, são 10 (dez) ações.”	
“Doze por ano em média, havendo pequena alteração para mais ou para menos conforme a necessidade das forças.”	
“Em média 15 ações por ano”	

Fonte: Elaboração própria (2024)

Ainda que tenha ocorrido variação numérica das indicações dos gestores, trata-se de uma boa prática a ser adotada. De acordo com Salvador (2015), os desafios das licitações relacionam-se à necessidade de planilhas mais detalhadas e à maior atuação licitante, que pode resultar em maior concentração de poder nas mãos do responsável pelo certame. Nesse sentido, a limitação de ações pode contribuir para simplificar os processos de contratação e execução, minimizando a burocracia e agilizando as entregas.

Nesse sentido, durante a execução de recursos é essencial a fiscalização contínua, a especialização das equipes envolvidas e a coordenação única das atividades, aspectos estes destacados por Jerônimo e Arena (2021), que foram destacados pelos gestores como boas práticas na execução de recursos. Dentre as respostas obtidas, destacam-se as seguintes:

Fiscalização durante a execução. (Gestor 1)

Prioridade para compras grandes, dando repercussão para os investimentos, facilitando a prestação de contas e agilizando o desembolso financeiro (grande volume de despesas em menor tempo possível). Destacamos que nem sempre é

possível adotar essa última diretriz: ela é especialmente dificultosa no eixo/área temática VPSP/MQV. (Gestor 3)

A rapidez na tramitação do processo nos vários setores por onde passa, inclusive outras secretarias do Estado. (Gestor 4)

A fiscalização, especialização das equipes, e o orçamento são fundamentais para a gestão eficiente dos recursos na Segurança Pública, confirmam com o mencionado por Marques et al., (2019), assim como a rapidez na tramitação dos processos e o controle interno, ressaltado por Ferreira (2018) e Oliveira (2019), também são essenciais para evitar demoras na aquisição de equipamentos e insumos, garantindo a eficiência na alocação de recursos e o alcance dos objetivos propostos.

Em contrapartida, a coordenação considerou óbices à execução do FaF, a complexidade dos processos de licitações:

A contratação de obras pelo Fundo a Fundo enfrenta desafios significativos devido à complexidade dos procedimentos de licitação, gestão de contratos, riscos técnicos e imprevistos, além da necessidade de fiscalização rigorosa e prestação de contas transparente. Os processos licitatórios detalhados aumentam a burocracia e prolongam os prazos, enquanto a gestão de contratos requer habilidades técnicas e administrativas consideráveis. Riscos técnicos, como problemas de engenharia e imprevistos durante a execução, podem causar atrasos e aumentar os custos. Além disso, há uma pressão adicional para garantir a fiscalização eficaz e a transparência na utilização dos recursos, exigindo relatórios detalhados e sistemas de monitoramento robustos.

Sobre os gargalos e demoras na execução FaF, a coordenação elenca que se fundamentam, além da complexidade do processo licitatório, na(s) (i) alterações constantes nas ações e projetos a serem financiados, seja por imprevistos ou tempo de execução; (ii) alternância na equipe e gestão causando descontinuidade de projetos; (iii) incapacidade técnico-operacional administrativa do ente federativo proponente. Os desafios apontados estão em linha com as críticas feitas por Niebuhr *et al.* (2020) em relação à rigidez e ao excesso de formalidades da nova legislação de licitações, visto que a necessidade de detalhamento e a pressão por fiscalização rigorosa podem impactar a agilidade e a eficácia dos processos, conforme ressaltado por Souza (2023).

Por outro lado, as inovações introduzidas pela nova legislação, como o Diálogo Competitivo e a maior transparência do processo eletrônico, apontado por Lima (2021) podem contribuir para uma melhoria nos processos de compras públicas e de execução de recursos do FNSP. A busca por um equilíbrio entre as exigências legais e a eficácia na gestão pública, considerando os desafios enfrentados, é essencial para garantir a atuação administrativa.

À vista disso, a coordenação identificou que as principais distorções nos planos de aplicação dos recursos da FaF aplicação surgem das tentativas de contornar proibições, especialmente em casos em que há uma tentativa de destinar recursos para o pagamento de despesas com pessoal ou para financiar ações relacionadas ao custeio e à manutenção das instituições de segurança pública. Esse achado reflete a falta de alinhamento estratégico e a tendência histórica de políticas, conforme enfatizado por Spaniol *et al.* (2020), que apontam sobre as iniciativas nesse sentido, que têm vida útil limitada a um único ciclo político, comprometendo a efetividade das ações. À vista disso, a Lei n. 13.675, que instituiu o SUSP, representa uma oportunidade para uma integração mais eficaz entre as esferas governamentais, visando uma aplicação mais estratégica dos recursos em despesas de capital. Assim, com uma atuação coordenada, é possível superar as distorções e melhor atender às demandas da segurança pública no país, o que está consonante com o entendimento de Marques *et al.* (2019).

A evolução do FaF do ano de 2018-2024, segundo a Coordenação, está baseada sobretudo na atuação integrada da União, normatização dos processos e troca de conhecimentos:

A evolução do Fundo a Fundo desde 2018 até os dias atuais tem sido marcada por diversos avanços significativos. Além da normatização do processo de transferências fundo a fundo, que trouxe segurança jurídica para a atuação tanto da União quanto dos entes federativos, percebe-se um notável incremento das equipes nos fundos locais. Esse aumento reflete uma melhor organização por parte dos entes federados para receber e executar esses recursos de forma mais eficiente e contínua. Outro ponto importante dessa evolução é o ganho de expertise na execução dos recursos. Essa troca de conhecimento tem sido fundamental para garantir uma aplicação mais eficaz e transparente dos recursos.

(...)A atuação integrada da União, que tem buscado constantemente auxiliar na execução dos projetos. Isso se reflete na disponibilização de atas de registro de preço e em capacitações contínuas, que têm contribuído significativamente para o aprimoramento do processo como um todo. Em resumo, a evolução do Fundo a Fundo desde 2018 tem sido marcada por uma maior organização, capacitação e colaboração entre os entes federativos, resultando em uma gestão mais eficiente e transparente dos recursos destinados a esses fundos (...).

Esses resultados refletem a importância da atuação integrada da União na colaboração com os estados e municípios, conforme destacado por Carneiro (2023) em relação à necessidade de uma integração mais eficiente e eficaz entre as esferas governamentais, tendo por base que a gestão integrada, a comunicação eficaz e a adoção de práticas de colaboração e coordenação são essenciais para otimizar a gestão dos recursos públicos e promover resultados mais satisfatórios na área de segurança pública.

Ainda sobre os desafios acima mencionados, a coordenação ainda menciona que a falta de um planejamento prévio sólido é um dos principais obstáculos para a execução do

FaF, assim como um dos gargalos na execução dos recursos. Esse fator encontra guarida, por exemplo, nas solicitações de projetos de emergência aos setores beneficiados, o que acarreta necessidade de alterações frequentes nos planos de aplicação, e na mudança contínua de gestores da área, causando ações desarticuladas e ineficientes.

No que tange ao plano de aplicação com boas possibilidades de execução, a coordenação enfatiza que o planejamento prévio é fundamental:

O plano de aplicação trata-se de um instrumento de planejamento voltado à boa e regular execução dos recursos do Fundo Nacional de Segurança Pública. Neste sentido, não se pode olvidar a premente necessidade de avaliar as capacidades administrativas da gestão no âmbito da identificação e avaliação de problemas públicos a serem objetos das intervenções financiadas com os recursos recebidos, bem como do dimensionamento adequado da capacidade de acompanhamento dos processos de contratação de bens e serviços contidos nas ações dos planos. Assim, após uma apurada análise dos problemas a serem resolvidos, da efetiva capacidade de execução do ente beneficiado e do tempo previsto para a execução dos recursos, é possível concluir que um plano de aplicação com boas possibilidades de execução deve conter as seguintes características: 1. Quantidade de ações proporcional à capacidade de execução do ente beneficiado e ao prazo estabelecido para execução; 2. Ações contendo objetos com baixa complexidade nos processos de contratação; 3. Não conter obras, já que tanto a contratação quanto a execução são passíveis de diversos entraves que podem prolongar a execução para além dos prazos estabelecidos; 4. Priorização de contratações de objetos contidos em Atas de Registros de Preço.

Corroborando com a coordenação, os gestores estaduais informaram tipos de atuação que consideram ideais para a execução de recursos, sendo que nas respostas depreende-se aspectos voltados sobretudo à questão do planejamento:

Especialização: múltiplas equipes, sendo um grupo que atua no planejamento das despesas e na elaboração dos planos de ação; outra que realiza as compras; outra que faz a execução orçamentária e, por fim, o FESP, que faz os pagamentos. 2. Coordenação única: a SSP/RS coordena e supervisiona todas essas atividades, constituindo um sistema. 3. Visão global do Orçamento: as equipes que formulam os planos de ação, sob a coordenação da SSP, assim como a própria SSP, os fazem considerando a realidade orçamentária do Estado por um lado, e as suas necessidades por outro. Assim, o FAF é mais uma fonte para atender o planejamento institucional. (Gestor 3)

É crucial monitorar constantemente o progresso das ações para garantir que tudo esteja avançando conforme o planejado. Identificar a demanda das forças envolvidas e alinhar com as atas vigentes é uma forma inteligente de otimizar o processo, garantindo que as ações estejam em sintonia com as necessidades atuais. E quando algo não está funcionando como esperado, é importante ser ágil e flexível o suficiente para replanejar ou remanejar recursos conforme necessário. (Gestor 5)

As respostas colhidas nas pesquisas entre os gestores e a Coordenadora ressaltam a necessidade do planejamento estratégico e da coordenação entre equipes na execução de recursos públicos. Sendo que tais posicionamentos são consoantes ao que Maximiano (1995)

e Ansoff (1993) compreendem sobre planejamento prévio, os quais aduzem que esse instrumento pode lidar com incertezas e adaptar-se às mudanças do ambiente externo.

A falta de um planejamento sólido pode levar a execuções desarticuladas e ineficientes, como mencionado por Maximiano (1995) e Ansoff (1993), e a especialização das equipes, coordenação única e visão global do orçamento, apontados como práticas excelentes, estão alinhados com a necessidade de um planejamento estratégico contínuo e adaptável, conforme Chiavenato (1993) e Mintzberg (1994). Portanto, investir em um planejamento prévio e eficaz é fundamental para garantir a eficiência e eficácia na execução de recursos públicos.

Diante do exposto, evidencia-se que a limitação da quantidade de ações, a fiscalização contínua, a especialização das equipes, a coordenação única e o planejamento estratégico são práticas essenciais para uma execução eficiente dos recursos na modalidade de transferência Fundo a Fundo. A integração entre os entes federativos, a normatização dos processos e a troca de conhecimento são fundamentais para uma gestão transparente e eficaz, contribuindo para o alcance dos objetivos propostos e para uma aplicação mais estratégica dos recursos públicos na área da Segurança Pública.

Foi também questionado aos gestores sobre a questão da tomada de decisão, se há alguma interferência nesse momento, e as respostas foram sintetizadas na tabela 7, em que os resultados obtidos no estudo apontam para a presença de interferência dos tomadores de decisão na execução dos recursos provenientes do Fundo Nacional de Segurança Pública (FNSP), modalidade Fundo a Fundo. De acordo com Oliveira (2019), o controle interno é essencial para promover a eficiência na alocação de recursos e garantir a credibilidade das ações realizadas. No entanto, a interferência dos tomadores de decisão pode impactar negativamente nesse processo, dificultando a execução adequada dos recursos.

Tabela 7- Tomada de Decisão no FaF

Já presenciei ou tenho conhecimento de interferência dos tomadores de decisão que possuem competência para influir na execução dos recursos provenientes do FNSP, na modalidade Fundo a Fundo, no processo de execução dos referidos recursos.	
Concordo totalmente	40%
Concordo parcialmente	40%
Discordo totalmente	20%
Em caso de qualquer grau de concordância, descreva como se deu a alteração.	
Por meio de pedidos formais das Instituições vinculadas, seja para utilização de saldos, seja porque alguma ação precisou ser cancelada para priorizar outra, seja por dificuldades técnicas para aquisição dos bens/contratação dos serviços.	
Houve casos de alteração em que os objetos do plano se tornaram obsoletos, havendo a necessidade de substituição	
Remanejamento de recursos entre as ações do plano, sugerindo qual seria mais viável para a situação e que teria maior acerto de execução	
Neste caso, não presenciei ou tive conhecimento, mas é importante o diálogo do tomador de decisão com a	

equipe para entender o porquê da alteração, certamente há um entendimento melhor cada parte se posicionando e justificando os motivos.	
Há determinação por parte do tomador de decisão máximo sobre quais objetos a serem adquiridos ou a escolha é feita pelas corporações de segurança pública que compõe a respectiva pasta?	
Tomador de decisão	20%
Corporações de segurança pública	40%
Determinação em conjunto entre o tomador de decisão e as chefias das corporações de segurança pública	40%
Há diferenciação entre objetos a serem adquiridos via convênio em comparação com objetos a serem adquiridos via fundo a fundo	
Concordo totalmente	20%
Concordo parcialmente	20%
Não concordo, nem discordo	20%
Discordo parcialmente	20%
Discordo totalmente	20%
Em caso de qualquer grau de concordância, descreva as características dos objetos elegíveis à aquisição fundo a fundo.	
Dadas as características de cada eixo/área temática, alguns bens dificilmente seriam adquiridos por convênio, como é o caso de itens de saúde, para os hospitais da Polícia Militar. Além disso, a escolha de bens a serem adquiridos pelo FAF é um pouco mais livre, porque no caso de convênios é necessária a parametrização de valores com pesquisa de preços, o que no FAF não é exigido.	
Não tenho conhecimento sobre convênios. Mas as Forças vêm planejando a continuidade nas aquisições e contratações para inserir nos Planos.	

Fonte: Elaboração própria (2024)

Cumprir destacar que a determinação conjunta entre o tomador de decisão máximo e as chefias das corporações de segurança pública, conforme observado por Andrade e Amboni (2010) pode ser um reflexo da importância da participação das partes interessadas na tomada de decisão. Essa abordagem colaborativa pode contribuir para a escolha de ações mais alinhadas com as necessidades reais das instituições de segurança pública.

Por outro lado, a diferenciação na escolha de objetos a serem adquiridos via convênio e via Fundo a Fundo, como mencionado pelos participantes que discordaram parcialmente ou totalmente, pode indicar a existência de critérios específicos para cada modalidade. Essa distinção pode estar relacionada à flexibilidade e agilidade na aquisição de bens pelo Fundo a Fundo, como destacado por Neto e Tabak (2017). No entanto, é importante garantir que essa liberdade de escolha não comprometa a transparência e a eficácia na aplicação dos recursos públicos.

CONCLUSÃO

O estudo realizado teve como objetivo analisar as boas práticas de execução dos recursos na modalidade de transferência Fundo a Fundo dos 5 melhores estados no ranking da Senasp, buscando identificar desafios, pontos fortes e compreender as estratégias adotadas.

Ao analisar a gestão dos recursos, verificou-se que a descentralização da execução dos recursos na modalidade Fundo a Fundo é vista como um fator que contribui para a boa

execução dos recursos, permitindo uma maior agilidade nos processos burocráticos. Em contrapartida, a centralização administrativa foi apontada como um dos principais gargalos, resultando em aumento da burocracia, complexidade nas operações e dificuldades na comunicação entre os diferentes órgãos.

Assim, observou-se que, a implementação de um comando híbrido, combinando descentralização com supervisão centralizada, pode ser uma abordagem eficaz na gestão dos recursos. Além disso, a capacitação contínua dos servidores envolvidos na execução dos recursos mostrou-se fundamental, garantindo um serviço de qualidade e acompanhando as constantes mudanças no cenário atual

A capacitação contínua dos servidores envolvidos na execução dos recursos foi identificada como fundamental para garantir uma gestão eficiente e transparente. A falta de uma equipe perene e exclusiva, devido à alta rotatividade de servidores, foi apontada como um dos obstáculos a serem superados. Além disso, a necessidade de planejamento prévio sólido foi destacada como essencial para evitar alterações frequentes nos planos de aplicação e garantir uma execução eficiente dos recursos.

No que diz respeito às estratégias eficientes na execução de recursos públicos do Fundo a Fundo, a limitação da quantidade de ações a cada ciclo de repasse, a fiscalização contínua, a especialização das equipes, a coordenação única e o planejamento estratégico foram apontados como práticas fundamentais para uma execução eficiente dos recursos na modalidade FaF. A integração entre os entes federativos, a normatização dos processos e a troca de conhecimento foram destacados como aspectos essenciais para uma gestão transparente e eficaz dos recursos destinados à segurança pública.

Por fim, a análise das respostas dos gestores e da coordenadora destacou a importância da tomada de decisão conjunta entre o tomador de decisão máximo e as chefias das corporações de segurança pública, visando uma escolha mais alinhada com as necessidades reais das instituições, sendo que a interferência dos tomadores de decisão na execução dos recursos foi identificada como um ponto de atenção, podendo impactar negativamente na eficiência da alocação dos recursos.

Assim, diante dos resultados obtidos, é possível concluir que a implementação de boas práticas na execução dos recursos do Fundo Nacional de Segurança Pública, na modalidade Fundo a Fundo, é essencial para garantir uma gestão eficiente e eficaz dos recursos, contribuindo para a melhoria da qualidade dos serviços prestados e para o alcance dos objetivos propostos na área da segurança pública.

REFERÊNCIAS

AGUILAR, L.; SOUZA, R. B. **Uma breve análise do potencial da formação continuada como instrumento para o desenvolvimento das competências e habilidades requeridas pelo mercado de trabalho**. R.G.Secr., GESEC, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 1-25, jan.-abr. 2019.

ALVES, F. M. S.; SANTOS, J. **Análise crítica sobre a segurança pública: reflexões à luz dos direitos humanos e fundamentais**. SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE ANÁLISE CRÍTICA DO DIREITO, v. 8, p. 41-54, 2018.

ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ANSOFF, H. I. **Implantando a administração estratégica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília: Ipea, 2012.

BEVIR, M. **Governance as theory, practice, and dilemma**. In: BEVIR, Mark (Ed.). ****The Sage handbook of governance****. Thousand Oaks: SAGE, 2018.

BOVAIR, T.; LÖEFFLER, E. **Public management and governance**. New York: Routledge, 2009.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Organizado por Cláudio.

BRASIL. **Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018. Disciplina a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, nos termos do § 7º do art. 144 da Constituição Federal; cria a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS); institui o Sistema Único de Segurança Pública (Susp); altera a Lei Complementar nº 79, de 7 de janeiro de 1994, a Lei nº 10.201, de 14 de fevereiro de 2001, e a Lei nº 11.530, de 24 de outubro de 2007; e revoga dispositivos da Lei nº 12.681, de 4 de julho de 2012**. Brasília, 12 jun. 2018.

BRASIL. **Lei n. 13.756, de 12 de dezembro de 2018**. Brasília, DF. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13756.htm>. Acesso em 02 mai. 2018.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.ht>. Acesso em 20 de Abr. de 2024.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Fundo Nacional de Segurança Pública. I Workshop de Gestão e Execução das Transferências Obrigatórias**. Disponível em: <<https://www.gov.br/mj/pt-br/assuntos/sua-seguranca/seguranca-publica/transferencia-fundo-a-fundo/ApresentaoDrLarissaAbdallaWORKSHOP.pdf>>. Acesso em 02 mai. 2024.

CABRAL, F. G. **O Princípio da Eficiência Administrativa na Jurisprudência do TCU.** Revista de Direito Administrativo, vol. 277, n. 1, p. 151-174, 2018.

CARNEIRO, M. **Goiás usou menos da metade do dinheiro do Fundo de Segurança.** O Popular. 2023. Disponível em: <<https://opopular.com.br/cidades/goias-usou-menos-da-metade-do-dinheiro-do-fundo-de-seguranca-1.3020271>>. Acesso em: 16 mar. 2023.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** 4ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1993.

CONGRESSO NACIONAL. **Glossário Orçamentário.** 2024. Disponível em: <https://www.congressonacional.leg.br/legislacao-e-publicacoes/glossario-orcamentario/-/orcamentario/termo/despesa_de_capital>. Acesso em: 16 mar. 2023.

DROR, Y. **A capacidade para governar.** São Paulo: Edições Fundap, 1999.

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública. **Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências.** Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2521/1/GPFT%20-%20ApostilaCE.pdf>>. Acesso em 20 de Abr. de 2024.

FERREIRA, D. R. **A escassez de recursos dos estados para investimento em segurança pública e os reflexos para o cumprimento das missões constitucionais do Exército Brasileiro.** 2018. Disponível em: <<https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/2969/1/MO%200845%20-%20ARTAGNAN.pdf>>. Acesso em: 16 mar. 2023.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. **17º Anuário Brasileiro de Segurança Pública.** São Paulo: Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2023. Disponível em: <<https://forumseguranca.org.br/wp-content/uploads/2023/07/anuario-2023.pdf>>. Acesso em: 16 mar. 2023.

FREIRE, A. A. A. **Efeitos e reflexos da LRF sobre a gestão pública e evolução econômica dos estados brasileiros no período 2001 a 2010.** Dissertação (Mestrado em Economia). Universidade Federal do Ceará. 2014.

FUNDO NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA - FNSP. **Portal da Transparência.** CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. Disponível em: <<https://portaldatransparencia.gov.br/orgaos/30911-fundo-nacional-de-seguranca-publica>>. Acesso em: 16 mar. 2023.

FUNDO NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA: **POTENCIALIDADES, DESAFIOS E APRIMORAMENTOS NECESSÁRIOS.** Um estudo sobre o financiamento federal da segurança pública. Instituto Sou da Paz, 2019. Disponível em: <https://soudapaz.org/wp-content/uploads/2019/11/estudo_fnsf.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2023.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais.** Revista de Administração de empresas, v. 35, p. 20-29, 1995.

JANNUZZI, P. M. **A importância dos Indicadores na Elaboração de Diagnósticos para o Planejamento no Setor Público.** Segurança, Justiça e Cidadania, Brasília, v. 3, n. 5, p.11-33, 2011.

JARDIM, R. **Gestão pública, governança e o desafio da integração: Falta de integração interna e entre organizações é um entrave à implementação das políticas públicas e programas governamentais**. Edição 1878 de 03 a 09 de julho de 2011, Jornal Opção. Disponível em: <<http://jornalopcao.com.br/colunas/contradicao/gestao-publicagovernanca-e-o-desafio-da-integracao>>. Acesso em 20 de Abr. de 2024.

JERÔNIMO, B. de S.; ARENAS, M. V. dos S. **Vantagens e desvantagens das novas modalidades de licitação com advento da lei 14.133/2021**. Brazilian Journal of Development, Curitiba, v.7, n.12, p. 112998-113009, dez. 2021. Disponível em: <<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/40810/pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2024.

LIMA, E. A. **O Diálogo Competitivo e os desafios práticos de sua operacionalização**, 2021. Disponível em: <<https://www.jota.info/coberturas-especiais/nacaoinovadora/dialogo-competitivo-desafios-operacionalizacao-11052021>>. Acesso em: 20 abr. 2024.

MATOS, R. S. S. **Iluminando os gargalos do Fundo Nacional de Segurança Pública: o federalismo em meio à centralização versus descentralização do repasse dos recursos advindos do FNSP**. Anais do IV Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2020.

MELO, P. S. **Avaliação da efetividade dos gastos públicos: uma análise dos investimentos em segurança pública no Brasil**. Revista Brasileira de Economia, Rio de Janeiro, v. 72, n. 1, p. 23-41, jan./mar. 2018.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA. **I Workshop de Gestão e Execução das Transferências Obrigatórias**. Disponível em: <<https://www.gov.br/mj/pt-br/assuntos/sua-seguranca/seguranca-publica/transferencia-fundo-a-fundo/ApresentaoDrLarissaAbdallaWORKSHOP.pdf>>. Acesso em 20 de Abr. de 2024.

NETO, F. J. S. **O modelo de segurança pública no Brasil: problemas e desafios**. Boletim Segurança Pública e Cidadania, 2015. Disponível em: <<http://www2.forumseguranca.org.br/content/o-modelo-de-seguran%C3%A7a-p%C3%BAblica-no-brasil-problemas-e-desafios>>. Acesso em 20 de Abr. de 2024.

OLIVEIRA, A. A.; PEREIRA, M. G. **Eficiência e eficácia da gestão pública em tempos de crise: um estudo sobre a gestão de recursos financeiros no Brasil**. Gestão e Sociedade, Belo Horizonte, v. 12, n. 34, p. 234-245, 2018.

OLIVEIRA, L. F. S.; OLIVEIRA, M. S. **Segurança pública no Brasil: um estudo sobre os recursos do Fundo Nacional de Segurança Pública**. Revista de Políticas Públicas, v. 26, n. 2, p. 435-454, 2022.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)**. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>>. Acesso em 16 mar. 2023.

PINTO, S. F. **Política Pública de Segurança e Violência no Brasil: Um Estudo de Caso**. São Paulo: Cortez, 2011.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PREFEITURA MUNICIPAL DE BELO HORIZONTE (PBH). **Planejamento e Gestão de Recursos para a Segurança Pública**. 2024. Disponível em: <https://www.pbh.gov.br/sites/default/files/estrutura-de-governo/procuradoria/documentos/PLANO_SEGURANCA_PUBLICA.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2023.

REZENDE, D. A. **Administração Estratégica Municipal: Uma Abordagem com Foco na Criação de Valor Público**. 2024. Disponível em: <<http://www2.forumseguranca.org.br/content/administra%C3%A7%C3%A3o-estrat%C3%A9gica-municipal-uma-abordagem-com-foco-na-cria%C3%A7%C3%A3o-de-valor-p%C3%BAblico>>. Acesso em: 20 de Abr. de 2024.

SANTOS, M. **Segurança Pública no Brasil: um estudo sobre os desafios e perspectivas**. Tese de doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022.

SILVA, M. J. **A evolução da gestão pública no Brasil: do patrimonialismo à governança**. 2015. Disponível em: <<https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/1234/1/EvolucaoGestaoPublica.pdf>>. Acesso em: 16 mar. 2023.

SOU DA PAZ. **Fundo Nacional de Segurança Pública: Potencialidades, Desafios e Aprimoramentos Necessários**. São Paulo: Instituto Sou da Paz, 2019. Disponível em: <https://soudapaz.org/wp-content/uploads/2019/11/estudo_fnsp.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2023.

SPINK, P. **Reformar para democratizar: O papel da sociedade civil nas reformas administrativas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.

TOCQUEVILLE, A. de. **A democracia na América**. 3ª ed. Brasília: Editora da UnB, 1988.

VALADARES, J. F. **Financiamento federal da segurança pública no Brasil: análise crítica da execução do Fundo Nacional de Segurança Pública**. 2019. Disponível em: <<https://www.tce.mg.gov.br/servicos/sla/slapdf.aspx?codua=1948&codpdf=4793>>. Acesso em: 16 mar. 2023.

VIEIRA, J. C. **O impacto da Lei de Responsabilidade Fiscal na gestão pública: um estudo sobre os municípios brasileiros**. Brasília: Editora UnB, 2015.

VILLAVERDE, M. S. **Gestão de pessoas e liderança**. São Paulo: Saraiva, 2009.

ZANIN, E. J.; OLIVEIRA, G. D. **Desafios da Gestão de Segurança Pública no Brasil: Análise da Gestão e Investimentos Federais**. Revista Brasileira de Segurança Pública, v. 15, n. 2, p. 75-92, 2023.

ZIMMERMANN, S. **Gestão de segurança pública: novas abordagens e desafios contemporâneos**. São Paulo: Atlas, 2017.