

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB)  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E GESTÃO  
DE POLÍTICAS PÚBLICAS (FACE)  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO (ADM)  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)  
MBA EM GESTÃO E GOVERNANÇA DE SEGURANÇA PÚBLICA**

**ELAINE PEREIRA DE SOUZA NORONHA  
TIAGO RODRIGUES RIBEIRO**

**TRANSFERÊNCIAS FUNDO A FUNDO: retrato da execução orçamentária nas  
Forças de Segurança Pública do Estado de Goiás no período de 2019 a 2023**

**BRASÍLIA-DF**

**2025**

**ELAINE PEREIRA DE SOUZA NORONHA**  
**TIAGO RODRIGUES RIBEIRO**

**TRANSFERÊNCIAS FUNDO A FUNDO: retrato da execução orçamentária nas  
Forças de Segurança Pública do Estado de Goiás no período de 2019 a 2023**

Artigo científico apresentado como exigência para conclusão do MBA em Gestão e Governança de Segurança Pública realizado pela Universidade de Brasília (UnB), sob a orientação da Professora Doutora Natasha Fogaça.

BRASÍLIA-DF

2025

## **TRANSFERÊNCIAS FUNDO A FUNDO: retrato da execução orçamentária nas Forças de Segurança Pública do Estado de Goiás no período de 2019 a 2023**

## **FUND-TO-FUND TRANSFERS: portrait of budget execution in the Public Security Forces of the State of Goiás in the period from 2019 to 2023**

Elaine Pereira de Souza Noronha<sup>1</sup>

Tiago Rodrigues Ribeiro<sup>2</sup>

### **Resumo**

Este artigo versa sobre a execução orçamentária de recursos do Fundo Nacional de Segurança Pública (FNSP) repassados ao Estado de Goiás no período de 2019 a 2023, via transferência fundo a fundo. Neste contexto, a pesquisa buscou analisar a execução orçamentária realizada pelas Forças de Segurança Pública com enfoque na identificação dos principais desafios e impactos gerados na operacionalização das políticas de segurança pública. Relativamente ao método, a pesquisa é classificada como quali-quantitativa, tendo se baseado em dados oficiais extraídos de portais de transparência governamentais e em entrevistas semiestruturadas com os gestores do tema na Secretaria de Estado da Segurança Pública, no Corpo de Bombeiros Militar, na Polícia Civil, na Polícia Militar e na Polícia Técnico-Científica. Os resultados indicam um bom desempenho do Estado de Goiás com um todo em comparação com as demais Unidades da Federação. Além disso, os resultados demonstraram que a execução orçamentária é bastante heterogênea entre as Forças estudadas. Entre os desafios identificados, destacam-se a necessidade de servidores, a falta de qualificação e as restrições impostas pelos critérios de aplicação estabelecidos pelo Ministério da Justiça e Segurança Pública. Apesar dos avanços proporcionados pelos recursos do FNSP, como a melhoria de equipamentos e viaturas, persistem obstáculos que comprometem a eficiência da execução orçamentária, de forma que a padronização dos processos de planejamento e execução, o aprimoramento contínuo dos gestores e servidores e a criação de um banco de projetos estruturado para cada uma das Forças de Segurança é desejável visando otimizar a aplicação dos recursos e aprimorar a governança no setor.

**Palavras-chave:** Fundo Nacional de Segurança Pública (FNSP); execução orçamentária; Estado de Goiás; transferência fundo a fundo; Forças de Segurança Pública.

### **Abstract**

This article deals with the budgetary execution of resources from the National Public Security Fund (FNSP) transferred to the State of Goiás in the period from 2019 to 2023, via fund-to-fund transfer. In this context, the research sought to analyze the budget execution carried out by the Public Security Forces with a focus on identifying the main challenges and impacts generated in the operationalization of public security policies. Regarding the method, the research is classified as quali-quantitative, having been based on official data extracted from

<sup>1</sup>Perita Criminal da Superintendência de Polícia Técnico-Científica do Estado de Goiás, atualmente lotada na Superintendência de Gestão Integrada (SGI) da Secretaria de Estado da Segurança Pública de Goiás (SSPGO). Pós-graduanda em Gestão e Governança de Segurança Pública pela Universidade de Brasília (UnB).

<sup>2</sup>Tenente-Coronel do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás. Chefe da Seção de Planejamento, Orçamento e Convênios. Pós-graduando em Gestão e Governança de Segurança Pública pela Universidade de Brasília (UnB).

government transparency portals and on semi-structured interviews with managers of the subject in the State Secretariat for Public Security, the Military Fire Department, the Civil Police, the Military Police and the Technical-Scientific Police. The results indicate a good performance of the State of Goiás as a whole in comparison with the other Units of the Federation. Furthermore, the results demonstrated that budget execution is quite heterogeneous among the Forces studied. Among the challenges identified, the need for civil servants, the lack of qualifications and the restrictions imposed by the application criteria established by the Ministry of Justice and Public Security stand out. Despite the advances provided by the FNSP resources, such as the improvement of equipment and vehicles, obstacles persist that compromise the efficiency of budget execution, so that the standardization of planning and execution processes, the continuous improvement of managers and civil servants and the creation of a structured project bank for each of the Security Forces are desirable in order to optimize the application of resources and improve governance in the sector.

**Keywords:** National Public Security Fund (FNSP); budget execution; State of Goiás; fund-to-fund transfer; Public Security Forces.

## 1. INTRODUÇÃO

A segurança pública, sem dúvida alguma, representa uma das principais preocupações da sociedade brasileira (SOARES, 2003; LOUREIRO, CARVALHO, 2007; SCALON, 2007; SOARES, 2007; FREIRE, 2009; FONTOURA; RIVERO; RODRIGUES, 2009; COSTA, 2010; FRIEDE, 2020; FARIA, 2020; NEPPEL, 2024). Exemplo disso é o recente levantamento realizado pelo Instituto de Pesquisas Sociais, Políticas e Econômicas (IPESPE) para verificar a percepção da população do país sobre a segurança pública. Na oportunidade, 20% dos entrevistados classificaram a segurança pública como a segunda área com mais problemas no país, sendo superada apenas pela saúde, que recebeu 30% dos votos possíveis (IPESPE, 2024).

As razões para esse cenário são complexas e incluem fatores como desigualdade social, corrupção, problemas de coordenação entre o ente nacional e os entes subnacionais, que resultam, segundo Ballesteros (2014, p. 7), em “políticas de segurança pública fragmentadas e pouco planejadas”, além, é claro, da ausência ou dos baixos índices de investimentos no setor (FONTOURA; RIVERO; RODRIGUES, 2009; COSTA, 2010; FARIA, 2020; NUNES, LIMA, 2023).

Como medida de combate à falta de investimentos adequados na área e, ainda, visando dar suporte financeiro ao Plano Nacional de Segurança Pública (PNSP) lançado em junho de 2000, a União, por meio da Lei nº 10.201, de 14 de fevereiro de 2001 (BRASIL, 2001), instituiu o Fundo Nacional de Segurança Pública (FNSP), instrumento voltado à

promoção e estruturação de ações de segurança pública nos estados, no Distrito Federal e nos municípios, incluindo projetos sociais de prevenção à violência, desde que articulados com o Plano Nacional de Segurança Pública (COSTA; GROSSI, 2007; BALLESTEROS, 2014). À época ficou definido que os investimentos seriam direcionados prioritariamente para a modernização das polícias e para o treinamento e capacitação de seus integrantes. Todavia, o Fundo se limitou basicamente à compra de viaturas e armamento, frente a ausência de uma política nacional sistêmica e efetiva de segurança pública (SOARES, 2007; COSTA; GROSSI, 2007).

Com vistas à mudança desse panorama e ao aperfeiçoamento das ações de segurança pública no país, em 11 de junho de 2018 a Lei nº 13.675 (BRASIL, 2018) criou a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS) e instituiu o Sistema Único de Segurança Pública (SUSP), em semelhança a outras políticas sociais, como o Sistema Único de Saúde (SUS), além de conferir nova roupagem ao Fundo Nacional de Segurança Pública (FNSP), que passou a ser irrigado com recursos orçamentários vinculados, o que não ocorria até então (BUENO, 2017; LUZ, 2025).

A partir desse cenário passou a vigorar a transferência direta para os fundos estaduais e distrital, ou seja, a efetivação de repasses sem a necessidade de celebrar convênios, contratos de repasse ou instrumentos congêneres se tornou compulsória, em percentual mínimo de 50% das receitas provenientes da exploração de loterias (as receitas lotéricas que não são objeto de transferência obrigatória, bem como outras receitas destinadas ao FNSP, podem ser executadas diretamente pela União ou transferidas aos Estados, ao Distrito Federal e aos municípios por meio de convênios ou contratos de repasse). Em contrapartida, as políticas estaduais e distrital de segurança pública deveriam se mostrar alinhadas à política estabelecida pelo Governo Central para a mesma área (FARIA, 2020; NUNES, LIMA, 2023).

Desse modo, a partir do ano de 2019 o Estado de Goiás começou a receber transferências financeiras do FNSP com destino ao Fundo Estadual de Segurança Pública (FUNESP), instituído pela Lei estadual nº 14.750, de 22 de abril de 2004 (GOIÁS, 2004), com o objetivo de apoiar o financiamento das políticas públicas de segurança desenvolvidas pelo Corpo de Bombeiros Militar e pelas Polícias Civil, Militar e Técnico-Científica.

Com isso, no período de 2019 a 2023 o Estado de Goiás acumulou na modalidade fundo a fundo, entre repasses e rendimentos, R\$ 174.321.047,33 (cento e setenta e quatro milhões, trezentos e vinte e um mil e quarenta e sete reais e trinta e três centavos). Ocorre que até o presente momento as Forças de Segurança Pública do Estado de Goiás só executaram

(empenharam, liquidaram e pagaram) R\$ 109.888.733,17 (cento e nove milhões, oitocentos e oitenta e oito mil, setecentos e trinta e três reais e dezessete centavos) desse total, o que corresponde a 68,69% do montante transferido, sinalizando que a execução desses recursos apresenta desafios específicos que podem impactar a eficiência e a eficácia das ações realizadas pelas Forças de Segurança goianas.

Diante desse panorama, o estudo busca compreender como os recursos do Fundo Nacional de Segurança Pública distribuídos ao Estado de Goiás via fundo a fundo são executados pelo Corpo de Bombeiros Militar (CBM), pela Polícia Civil (PC), pela Polícia Militar (PM) e pela Polícia Técnico-Científica (SPTC), Forças de Segurança vinculadas à Secretaria de Estado da Segurança Pública (SSP) e, ainda, quais os principais desafios e limitações enfrentados nesse processo?

A resposta ao problema de pesquisa passa pelo objetivo geral do estudo, que consiste em analisar a execução orçamentária dos recursos advindos da União via fundo a fundo em cada uma das Forças de Segurança Pública do Estado de Goiás. Além disso, o trabalho buscou identificar os principais desafios e impactos gerados na operacionalização das políticas de segurança pública.

Para tanto, foi necessário mapear o fluxo de repasse e execução dos recursos do FNSP no Estado de Goiás, identificar as principais dificuldades enfrentadas pelos gestores na aplicação desses recursos e avaliar os impactos da execução orçamentária nas ações das Forças de segurança pública estudadas. Alfim, foram propostas recomendações para melhorar a gestão e a governança dos recursos do FNSP no estado.

Sob essa perspectiva, a propósito, o artigo se mostra importante ao permitir a identificação de pontos positivos e, sobretudo, de eventuais lacunas existentes no processo de aplicação dos recursos do Fundo, evitando, assim, uma possível execução inadequada e, por conseguinte, problemas com os controles interno, externo e social (LUZ, 2025). Além disso, o apontamento dos aspectos positivos e negativos conduz ao aperfeiçoamento, de forma a viabilizar o alcance de melhores índices de execução dos recursos transferidos via fundo a fundo pelas Forças de segurança pública do Estado de Goiás, o que resultará, em última análise, na possível melhora da segurança pública desenvolvida no território goiano.

Ademais, por se tratar de matéria relativamente nova, há pequena disponibilidade de trabalhos versando especificamente sobre execução orçamentária aplicada às transferências compulsórias via modalidade fundo a fundo na segurança pública, o que também confere relevância ao artigo.

O estudo conta com cinco capítulos. O primeiro é este, dedicado à introdução, quando são apresentados o tema, o problema, o objetivo geral, os objetivos específicos, a justificativa e a relevância da pesquisa. O segundo capítulo contempla o referencial teórico e abordará os aspectos legais do Fundo Nacional de Segurança Pública e a governança e gestão financeira no setor público no contexto da segurança pública. O terceiro capítulo se ocupa do método utilizado, enquanto o capítulo seguinte descreve os resultados da pesquisa. Por fim, o quinto e último capítulo traz as conclusões do trabalho em forma de considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico deste estudo está consubstanciado fundamentalmente na legislação de regência aplicável à Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS), ao Sistema Único de Segurança Pública (SUSP) e ao Fundo Nacional de Segurança Pública, com destaque para o processo de planejamento e execução dos recursos transferidos do Fundo Nacional de Segurança Pública para o Fundo Estadual de Segurança Pública (FUNESP), no caso do Estado de Goiás.

Além disso, a revisão da literatura aborda ainda aspectos sobre governança e gestão de recursos financeiros no campo da segurança pública.

### **2.1. Aspectos legais sobre o Fundo Nacional de Segurança Pública**

A segurança pública está regulamentada na Constituição Federal de 1988, que a reconhece como dever do Estado, além de direito e responsabilidade de toda a sociedade. Sua função é preservar a ordem pública e garantir a incolumidade das pessoas e do patrimônio. Para tanto, a Constituição elenca diversos órgãos como responsáveis por essas atividades, entre os quais se incluem as Polícias Federal, Rodoviária Federal e Ferroviária Federal, subordinadas à União, as Polícias Civis, Militares e os Corpos de Bombeiros Militares, subordinados aos Governadores dos Estados, e as Guardas Municipais, integrantes dos Poderes Executivos Municipais, cada qual com funções específicas (FONTOURA; RIVERO; RODRIGUES, 2009; FREIRE, 2009; FARIA, 2020; FRIEDE, 2020; NEPPEL, 2024; LUZ, 2025).

Com o objetivo de fortalecer as políticas de segurança pública e os órgãos responsáveis por sua promoção, por meio de financiamento adequado, a União instituiu o Fundo Nacional de Segurança Pública (FNSP) por intermédio da Lei nº 10.201 (revogada pela

Lei nº 13.756, de 12 de dezembro de 2012), de 14 de fevereiro de 2001 (BRASIL, 2001), fundo especial de natureza contábil que oferece recursos para que os Estados, o Distrito Federal e os municípios invistam em infraestrutura, equipamentos, capacitação de agentes e estratégias para combater a criminalidade.

Entre as formas de financiamento garantidas pelo FNSP, destaca-se a transferência de recursos fundo a fundo, modalidade que consiste no envio obrigatório e direto de recursos federais para os fundos estaduais, distrital e municipais de segurança pública, conforme definição encontrada no Portal da Transparência do Governo Federal, senão vejamos:

Transferência Fundo a Fundo é a transferência de recursos do Fundo Nacional de Segurança Pública (FNSP) de, no mínimo, 50% (cinquenta por cento) das receitas decorrentes da exploração de loterias, para o Fundo Estadual ou Distrital de Segurança Pública, nos termos da Lei nº 13.756, de 12 de dezembro de 2018 (PORTAL DA TRANSPARÊNCIA DO GOVERNO FEDERAL, 2025).

Trata-se de modalidade de transferência financeira em que ao menos 50% das receitas provenientes da exploração de loterias arrecadadas pelo Fundo Nacional de Segurança Pública (FNSP) são destinadas aos Fundos Estaduais e Distritais de Segurança Pública, de forma a reduzir a burocracia comum aos convênios, já que os recursos são repassados automaticamente e de forma contínua, exigindo-se, tão somente, o cumprimento de determinados critérios legais.

A execução dos recursos do Fundo Nacional de Segurança Pública (FNSP) é orientada por um conjunto de normas, incluindo leis, decretos e portarias, que estabelecem diretrizes sobre aspectos como a transferência dos recursos, a prestação de contas e a fiscalização, entre outros assuntos.

Todavia, previamente ao detalhamento da normatização do FNSP, é importante registrar que a Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018 (BRASIL, 2018), criou o Sistema Único de Segurança Pública (SUSP), instrumento de integração dos órgãos de segurança pública em âmbito federal, estadual e municipal voltado ao fortalecimento da cooperação e da eficiência no enfrentamento à criminalidade, e definiu a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS), destinada à preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, contextos em que se insere o FNSP, haja vista sua caracterização como ferramenta de financiamento do SUSP e da PNSPDS.



No mesmo sentido o Decreto nº 10.822, de 28 de setembro de 2021 (BRASIL, 2021), que instituiu o Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social para o decênio 2021-2030 e previu o financiamento de políticas e o fortalecimento das instituições de segurança pública e defesa social por meio da transferência de recursos federais via fundo a fundo, entre outras ações estratégicas.

Noutro campo, a Lei nº 13.756, de 12 de dezembro de 2018 (BRASIL, 2018), estabeleceu diretrizes sobre o Fundo Nacional de Segurança Pública (FNSP) e a destinação do produto da arrecadação das loterias, com destaque para o fortalecimento das ações de segurança pública, para a gestão do FNSP e para a garantia da transparência na distribuição dos valores destinados a ele. Além disso, a lei em questão trouxe alterações que conferiram maior efetividade às ações do Ministério da Justiça e Segurança Pública, com relevo para a coordenação e a promoção da integração da segurança pública em cooperação com os entes federativos, reforçando a parceria entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, conforme preconizam o SUSP e a PNSPDS.

Sobre a gestão do Fundo, vale consignar que o Decreto nº 9.609, de 12 de dezembro de 2018 (BRASIL, 2018), previu a constituição de um Conselho para gerir os recursos aportados no FNSP, além de definir procedimentos para a execução e a fiscalização desses recursos.

Outras regras de extrema importância para a orientação e o controle da aplicação dos recursos do FNSP são as portarias do Ministério da Justiça e Segurança Pública – MJSP. A Portaria MJSP nº 685, de 16 de maio de 2024 (BRASIL, 2024), é um exemplo, já que regulamenta as áreas temáticas de utilização eficiente dos recursos do Fundo Nacional de Segurança Pública transferidos nos termos do inciso I do art. 7º da Lei nº 13.756, de 12 de dezembro de 2018. As portarias exigem, por exemplo, que os Estados e o Distrito Federal instituam planos detalhados contendo objetivos, metas, resultados esperados e impactos, alinhados à Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS). Além disso, define percentuais específicos para aplicação dos recursos em áreas prioritárias, como a redução de mortes violentas, o enfrentamento à violência contra a mulher e a melhoria da qualidade de vida dos profissionais de segurança pública, sem embargo da necessária observância do rol taxativo de despesas previsto na Portaria nº 439/MJSP, de 04 de agosto de 2023 (BRASIL, 2023), que diga-se de passagem, tem gerado debates sobre a liberdade dos estados na escolha de suas prioridades.

Segundo Ponte (2023), a rigidez desse rol pode dificultar a capacidade dos entes federativos de adaptar os recursos às suas necessidades específicas. Por outro lado, o Governo

Federal argumenta que essa regulamentação é essencial para garantir a correta aplicação dos recursos e evitar desvios.

Outro ato normativo extremamente importante é a Portaria MJSP nº 737, de 23 de agosto de 2024 (BRASIL, 2024), que especifica os procedimentos relativos à transferência obrigatória de recursos do Fundo Nacional de Segurança Pública para os Estados. A portaria em questão condiciona os repasses à existência de planos de aplicação detalhados, à integração aos sistemas nacionais de segurança pública e ao estabelecimento de metas específicas em áreas estratégicas, como a prevenção da violência.

A gestão dos recursos do Fundo Nacional de Segurança Pública (FNSP) passou por alteração em 2024, com a edição da Portaria nº 685, de 16 de maio de 2024 (BRASIL, 2024), que revogou a Portaria nº 439, de 23 de agosto de 2023 (BRASIL, 2023), promovendo mudanças na regulamentação da aplicação dos recursos. Entre as principais mudanças, destaca-se a substituição do rol taxativo, que estabelece uma lista fechada e restrita de possibilidades, por um rol exemplificativo, que apresenta um conjunto de elementos não exaustivos, permitindo interpretações mais amplas.

Entretanto, apesar da flexibilização, os efeitos normativos da Portaria nº 439/23 permanecem vigentes para os Planos de Aplicação que foram vinculados obrigatoriamente à normativa anterior (PONTE, 2023).

Para além do arcabouço regulamentar do FNSP, a União edita ainda manuais de orientação aos Estados, como o recém lançado Manual de Cadastramento do Plano de Aplicação na Plataforma Transferegov (BRASIL, 2025), que tem a finalidade de auxiliar os entes recebedores de recursos do FNSP no correto cadastramento dos planos de aplicação referentes a modalidade fundo a fundo junto ao governo federal.

Por fim, complementarmente à legislação federal, o Estado de Goiás, por meio da Secretaria de Estado da Segurança Pública, editou a Portaria nº 0239, de 20 de março de 2024 (GOIÁS, 2024), que estabelece diretrizes, prazos e procedimentos para a aplicação dos recursos oriundos de transferências do FNSP. A norma estipula, ainda, critérios para a gestão e fiscalização dos contratos celebrados com recursos do Fundo, incluindo a qualificação dos responsáveis, além de exigir a nomeação de um ponto focal para acompanhar e registrar as ações realizadas mediante recursos do FNSP.

## **2.2. Governança e gestão de recursos financeiros em políticas de segurança pública**

O Decreto nº 9.901, de 22 de novembro de 2017, ao definir governança pública, assim o fez:

Governança pública é o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (BRASIL, 2017).

Em outras palavras, governança pública é a avaliação, o direcionamento e o monitoramento de uma organização pública por seus mandatários, por meio do exercício de práticas de liderança, estratégia e controle, com vistas à entrega de bons resultados à população (TCU, 2020).

Importante destacar também que a governança tem função direcionadora, diferentemente da gestão, que possui natureza executiva, de modo que elas não se confundem (TCU, 2020).

Sob esse prisma, podemos afirmar que as transferências financeiras na modalidade fundo a fundo estão consubstanciadas em um modelo de governança compartilhada entre a União e os Estados, em que a primeira atua como coordenadora e os demais como executores das políticas públicas de segurança. Trata-se de modelo que incentiva a cooperação federativa ao garantir previsibilidade e continuidade no repasse de recursos, como apontado por Nunes e Lima (2023), observada a devida adequação das políticas estaduais às diretrizes nacionais estabelecidas para a segurança pública.

Peres (2024) destaca, por outro lado, que a ausência de padronização contábil e a falta de transparência dificultam a comparação dos gastos públicos entre os estados, apesar da criação de mecanismos como a transferência fundo a fundo, o que gera incertezas sobre a eficiência e a eficácia na aplicação dos recursos. Não obstante, o autor menciona ainda problemas de financiamento da segurança pública nos estados, destacando as diferenças regionais e as dificuldades quanto ao atendimento das demandas específicas de cada Unidade da Federação (MIRANDA, 2024).

Em relação à prática orçamentária, Miranda (2024) ressalta a importância da adoção de práticas gerenciais inovadoras para aperfeiçoar o uso dos recursos públicos.

Costa (2017), por sua vez, destaca que apesar do aumento do investimento federal em segurança pública por meio do Fundo Nacional de Segurança Pública (FNSP) e do Programa Nacional de Segurança com Cidadania (Pronasci), a maioria dos recursos se destina

a reequipar as polícias estaduais, com investimento pequeno em projetos inovadores, o que pode significar eventual deficiência nos aspectos da governança e da gestão públicas.

De acordo com Schull (2014), a Constituição Federal determina que o gestor público deve observar os princípios de eficácia, eficiência e efetividade na alocação de recursos, especialmente em áreas essenciais como a segurança pública. Uma análise da eficiência dos gastos em segurança pública nos estados brasileiros, realizada por meio da Análise Envoltória de Dados (DEA), revelou discrepâncias significativas entre os valores investidos e os índices de criminalidade, o que reforça a necessidade de aprimoramento dos mecanismos de planejamento e execução orçamentária.

Luz (2025) ressalta que a criação do Fundo Nacional de Segurança Pública (FNSP) trouxe maior autonomia e agilidade para a gestão orçamentária por meio da modalidade de transferência "fundo a fundo", permitindo que os recursos sejam repassados diretamente aos estados. Esse modelo facilita a execução orçamentária e a prestação de contas. No entanto, o autor conclui que a execução eficaz desses recursos depende de um planejamento estratégico bem estruturado, a fim de que os gestores públicos identifiquem demandas compatíveis com as políticas públicas federais e estaduais. Acrescenta, ainda, que a experiência da Polícia Militar do Paraná evidencia que, para garantir a eficiência a longo prazo, é fundamental consolidar normas internas e investir na capacitação permanente dos gestores responsáveis pela execução orçamentária e logística.

A implementação do modelo fundo a fundo na execução dos recursos do Fundo Nacional de Segurança Pública (FNSP) representa um avanço na gestão da segurança pública no Brasil. As alterações na legislação, por meio de leis, decretos e portarias, visam garantir a transparência, a eficiência e a cooperação entre os entes federativos, assegurando que os recursos sejam utilizados de maneira estratégica.

Outra ferramenta importante de gestão é o mapeamento de processos, que também pode ser visto como uma prática de governança. Essa atividade proporciona a otimização da eficiência executiva, além de possibilitar a identificação de oportunidades de melhoria, o que contribui para o aperfeiçoamento da gestão.

O estudo identificou que o Estado de Goiás não possui o processo de planejamento e execução dos recursos do FNSP mapeado formalmente, nem tampouco regulamentado, em que pese a definição clara das fases a serem executadas, que diga-se de passagem, estão alinhadas à sequência estabelecida por Luz (2025). Em resumo, o processo envolve 8 (oito) etapas, a saber:

1ª Etapa: o Ministério da Justiça e Segurança Pública, por meio de portaria, transfere os recursos do Fundo Nacional de Segurança Pública na modalidade fundo a fundo para o Estado de Goiás (Fundo Estadual de Segurança Pública);

2ª Etapa: a Secretaria de Estado da Segurança Pública de Goiás (SSPGO), por meio do Gabinete do Secretário, realiza a divisão e distribuição dos recursos entre as Forças de Segurança Pública, utilizando como critério o tamanho de cada corporação;

3ª Etapa: após a definição dos valores, a SSP informa a cada Força de Segurança o montante que lhe coube e determina a elaboração dos respectivos planos de ação;

4ª Etapa: as Forças de Segurança elaboram e encaminham seus planos de ação à SSP, que realiza a consolidação das propostas e as submete à análise do Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP);

5ª Etapa: o Ministério da Justiça e Segurança Pública analisa os planos e, em havendo conexão com as diretrizes nacionais, os aprova;

6ª Etapa: após a aprovação dos planos, as partes subscrevem o Termo de Adesão, documento que formaliza o compromisso entre o MJSP e a SSPGO, para, então, ocorrer a transferência dos recursos para o FUNESP;

7ª Etapa: execução dos recursos por meio de licitação;

8ª Etapa: prestação de contas.

Portanto, a governança e a gestão são imprescindíveis à segurança pública. A primeira para garantir êxito no desenho das políticas e a segunda para viabilizar a execução dessas políticas com eficiência.

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

Para analisar a execução orçamentária dos recursos federais transferidos do Fundo Nacional de Segurança Pública para o Fundo Estadual de Segurança Pública para aplicação em cada uma das Forças de Segurança do Estado de Goiás, a pesquisa se valeu dos procedimentos metodológicos que serão detalhados neste capítulo.

#### **3.1. *Locus* da pesquisa**

O *locus* da pesquisa é a Secretaria de Estado da Segurança Pública de Goiás, com destaque para as seguintes instituições vinculadas: Corpo de Bombeiros Militar, Polícia Civil, Polícia Militar e Polícia Técnico-Científica.

### **3.2. Coleta de dados**

A pesquisa utilizou duas formas distintas para a coleta de dados. A primeira diz respeito ao levantamento de dados numéricos e estatísticos no sítio oficial da União relativo ao Fundo Nacional de Segurança Pública e na Gerência de Captação de Recursos (GECARE) da Secretaria de Estado da Segurança Pública de Goiás (SSPGO), enquanto a segunda se refere à realização de entrevistas semiestruturadas com os gestores responsáveis pela execução dos recursos via modalidade fundo a fundo nas organizações estudadas.

Para a interpretação dos dados qualitativos, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo com enfoque temático, conforme orientações metodológicas de Bardin (2011). O processo analítico envolveu três fases principais: preparação do material, leitura exploratória e organização dos achados. As respostas foram examinadas em profundidade, sendo realizadas codificações manuais para identificar unidades de significado, que posteriormente foram organizadas em categorias temáticas. Essas categorias foram comparadas com os dados obtidos nos documentos e nos levantamentos quantitativos, a fim de conferir maior consistência metodológica e aprofundamento à análise.

#### **3.2.1. Entrevistas semiestruturadas**

Os dados qualitativos da pesquisa foram coletados por meio de entrevista semiestruturada, modalidade de levantamento de dados que mescla questões previamente definidas com questões abertas eventualmente surgidas durante a interação entre o pesquisador e o entrevistado, de forma que o entrevistador conduz o processo no sentido das perguntas prévias, porém sem tolher eventuais acréscimos do entrevistado acerca do tema discutido. Além disso, esse modelo de entrevista permite ainda a realização de novos questionamentos pelo pesquisador (FRASER, GONDIM, 2004; SAMPIERI, COLLADO, LUCIO, 2013; MINAYO, COSTA, 2018; OLIVEIRA, GUIMARÃES, FERREIRA, 2023).

O roteiro elaborado foi composto por 8 questões abertas, modalidade de questionamento em que não há resposta definida previamente para fins de escolha pelo entrevistado, demandando, por conseguinte, resposta segundo reflexão a ser realizada pelo respondente (CERVO, BERVIAN e DA SILVA, 2007; VIEIRA, 2009).

As questões integrantes do roteiro foram divididas em 3 seções distintas, a saber: 1) dados sobre o entrevistado; 2) dados sobre o planejamento e a execução dos recursos; e 3) apresentação de projetos de destaque financiados pelo recurso federal transferido via fundo a fundo.

A seguir são apresentadas as perguntas que compõem o roteiro de entrevista:

- 1) Qual o seu cargo e papel na gestão do Recurso do Fundo Nacional de Segurança Pública disponibilizado para sua instituição?
- 2) Há quanto tempo você atua na gestão do FNSP?
- 3) Como é realizado o planejamento para a aplicação dos recursos do FNSP na sua instituição?
- 4) Quais os principais critérios utilizados para definir as prioridades na alocação dos recursos?
- 5) Quais são os principais desafios/dificuldades enfrentados na execução do FNSP, considerando as fases de planejamento, execução e prestação de contas?
- 6) Na sua opinião, o que poderia ser feito para melhorar a execução do Fundo Nacional de Segurança Pública na sua instituição?
- 7) Como é realizado o acompanhamento e controle interno da aplicação dos recursos na sua instituição?
- 8) Existe algum projeto financiado pelo FNSP que se destacou pela inovação ou impacto significativo na Segurança Pública?

### **3.3.2. Participantes**

A pesquisa abrangeu a entrevista de 5 (cinco) membros da segurança pública goiana investidos na função de gestores responsáveis pelo planejamento e execução dos recursos do Fundo Nacional de Segurança Pública, conforme Tabela 1, sendo um representante da Secretaria da Segurança Pública, mais precisamente o Gerente de Captação de Recursos, que exerce o papel de coordenador-geral das ações de planejamento e execução dos recursos do Fundo, e um integrante de cada uma das seguintes Forças de Segurança Pública do Estado de Goiás: Corpo de Bombeiros Militar, Polícia Civil, Polícia Militar e Polícia Técnico-Científica.

Optou-se pela escuta de cinco profissionais com atuação direta na gestão dos recursos do FNSP, representando as quatro Forças de Segurança Pública do Estado de Goiás (PM, PC, CBM e SPTC) e a Secretaria de Segurança Pública. A escolha dos participantes se-

guiu critérios intencionais, priorizando atores estratégicos com maior conhecimento sobre os processos de planejamento e execução dos recursos fundo a fundo. O número de participantes foi considerado metodologicamente satisfatório, uma vez que, ao longo das entrevistas, os relatos passaram a revelar padrões e repetições temáticas. Essa recorrência indicou que novos entrevistados tenderiam a reafirmar os conteúdos já obtidos, configurando um cenário de saturação teórica.

**Tabela 1 - Perfil dos entrevistados**

Entrevistado	Formação	Atuação
E1	Graduado em Publicidade e Propaganda com Especialização em Marketing e Gerenciamento em Segurança Pública.	Integra as fileiras do Corpo de Bombeiros Militar há 23 anos, ocupando atualmente o posto de major. Exerce o cargo de Gerente de Captação de Recursos na SSP. Atua diretamente com o FNSP há 18 meses.
E2	Graduada em Direito com Especializações em Direito Constitucional, Direito Administrativo, Gestão de Projetos e Planejamento Estratégico.	Integra as fileiras do Corpo de Bombeiros Militar há 13 anos, ocupando atualmente o posto de capitão. Responsável pela definição dos objetos a serem adquiridos, conforme planejamento estratégico institucional e, também, pela especificação e orçamentação desses itens. Atua diretamente com o FNSP há 6 anos, sendo os dois primeiros anos na SSP e o restante no CBM.
E3	Graduada em Direito com pós graduação em Melhorias de Processos.	Integra as fileiras da Polícia Civil há 25 anos. Exerce o cargo de Gerente de Administração e Planejamento da Polícia Civil. Atua diretamente com o FNSP há 5 anos.
E4	Graduado em Segurança Pública com Especialização em Gerenciamento em Segurança Pública e Altos Estudos em Gestão de Segurança Pública.	Integra as fileiras da Polícia Militar do Estado de Goiás há 23 anos. Assumiu a Seção de Assessoramento em Projetos e Prospecção de Recursos há poucos meses e não tem qualquer experiência com as ações de planejamento e execução dos recursos do FNSP.
E5	Graduada em Direito com Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública e mestranda em Engenharia da Produção.	Integra as fileiras da Superintendência de Polícia Científica há 9 anos, ocupando atualmente o cargo de Gerente de Suporte Operacional da SPTC. Atua diretamente com o FNSP há 5 anos.

**Fonte:** Elaborada pelos autores (2025).

A realização de entrevistas semiestruturadas com o coordenador-geral e com os gestores do assunto em cada uma das Pastas selecionadas buscou identificar a percepção dos entrevistados quanto ao processo de planejamento e execução dos recursos transferidos via fundo a fundo.

A coleta de dados qualitativos foi realizada de forma híbrida. Parte dos participantes respondeu ao questionário enviado por meio eletrônico, com base em roteiro previamente estruturado. Outros participantes foram entrevistados presencialmente, com duração de aproximadamente 30 minutos, sendo suas respostas anotadas em tempo real pelo pesquisador.



## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Superada a etapa de descrição do método, passaremos à apresentação dos resultados referentes à execução orçamentária dos recursos advindos da União, por intermédio de transferências financeiras entre os fundos nacional e estadual de segurança pública, em cada uma das Forças de Segurança Pública do Estado de Goiás. Para tanto, inicialmente apresentaremos os dados referentes aos repasses do Fundo Nacional de Segurança Pública aos Estados e ao Distrito Federal no período de 2019 a 2023, com destaque para os números do Estado de Goiás, Unidade da Federação alvo deste estudo.

A presente seção apresenta os principais achados do estudo, organizados a partir da análise dos dados quantitativos sobre a execução orçamentária e das informações qualitativas obtidas com os gestores das Forças de Segurança. O cruzamento dessas duas abordagens permitiu não apenas compreender os níveis de execução dos recursos transferidos via FNSP, mas também revelar aspectos estruturais, operacionais e normativos que interferem nesse processo. Assim, além dos dados objetivos de desempenho, emergiram desafios recorrentes que limitam a eficiência da aplicação dos recursos e que foram identificados a partir dos relatos dos participantes. Esses desafios, organizados em categorias temáticas, contribuem para uma leitura crítica da execução orçamentária no contexto da segurança pública em Goiás.

Além disso, serão descritos os principais desafios, limitações e impactos gerados na operacionalização das políticas de segurança pública viabilizadas pelo Fundo Nacional de Segurança Pública por meio dos repasses fundo a fundo.

### **4.1. Recursos do FNSP destinados aos Estados e ao Distrito Federal no período de 2019 a 2023**

Segundo dados oficiais do Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP) publicados no Portal da Transparência do Governo Federal, entre 2019 e 2023 o Fundo Nacional de Segurança Pública destinou R\$ 4.396.408.777,00 (quatro bilhões, trezentos e noventa e seis milhões, quatrocentos e oito mil e setecentos e setenta e sete reais) aos Estados e ao Distrito Federal, via modalidade fundo a fundo, para investimentos na modernização e

fortalecimento da segurança pública. Deste total, foram executados R\$ 2.991.553.798,71 (dois bilhões, novecentos e noventa e um milhões, quinhentos e cinquenta e três mil, setecentos e noventa e oito reais e setenta e um centavos), o que representa um percentual de execução global de 65,54%, conforme Tabela 2:

**Tabela 2 - Recursos do FNSP destinados aos Estados e ao Distrito Federal no período de 2019 a 2023**

<b>Estado</b>	<b>Período (2019/2023)</b>	<b>Recursos Pactuados/Rendimentos*</b>	<b>Recursos Executados</b>	<b>% Execução</b>
Ceará	2019/2023	R\$ 179.479.092,50	R\$ 126.762.143,79	80,39%
Alagoas	2019/2023	R\$ 173.234.596,99	R\$ 113.758.621,25	77,83%
São Paulo	2019/2023	R\$ 239.952.976,78	R\$ 161.484.992,02	75,40%
Rio Grande do Sul	2019/2023	R\$ 190.937.309,80	R\$ 127.127.231,03	73,49%
Paraná	2019/2023	R\$ 196.312.154,05	R\$ 126.924.233,90	72,69%
Rio Grande do Norte	2019/2023	R\$ 199.454.602,52	R\$ 119.362.678,83	70,50%
Amazonas	2019/2023	R\$ 198.869.072,29	R\$ 119.771.239,49	69,57%
<b>Goiás</b>	<b>2019/2023</b>	<b>R\$ 183.890.015,57</b>	<b>R\$ 109.888.733,17</b>	<b>68,69%</b>
Rondônia	2019/2023	R\$ 212.335.368,91	R\$ 120.906.484,35	67,71%
Roraima	2019/2023	R\$ 194.961.974,68	R\$ 112.639.007,80	67,03%
Pernambuco	2019/2023	R\$ 204.703.642,64	R\$ 115.163.768,05	66,92%
Minas Gerais	2019/2023	R\$ 189.443.849,43	R\$ 106.711.106,89	66,62%
Maranhão	2019/2023	R\$ 172.451.381,73	R\$ 100.026.710,61	66,36%
Sergipe	2019/2023	R\$ 184.933.057,93	R\$ 104.843.322,18	66,32%
Pará	2019/2023	R\$ 190.043.682,85	R\$ 105.330.582,43	65,49%
Acre	2019/2023	R\$ 192.689.243,06	R\$ 108.533.135,89	64,99%
Paraíba	2019/2023	R\$ 160.386.696,12	R\$ 87.226.136,82	64,04%
Amapá	2019/2023	R\$ 174.251.401,93	R\$ 96.157.004,59	63,70%
Mato Grosso do Sul	2019/2023	R\$ 205.779.329,93	R\$ 114.926.275,12	62,73%
Mato Grosso	2019/2023	R\$ 188.912.880,65	R\$ 102.131.497,09	62,39%
Bahia	2019/2023	R\$ 200.328.227,32	R\$ 104.928.839,48	61,10%

<b>Rio de Janeiro</b>	<b>2019/2023</b>	<b>R\$ 225.718.161,56</b>	<b>R\$ 115.944.332,73</b>	<b>60,00%</b>
<b>Distrito Federal</b>	<b>2019/2023</b>	<b>R\$ 173.072.879,63</b>	<b>R\$ 89.069.877,20</b>	<b>59,89%</b>
<b>Santa Catarina</b>	<b>2019/2023</b>	<b>R\$ 166.259.595,74</b>	<b>R\$ 82.964.498,07</b>	<b>59,66%</b>
<b>Piauí</b>	<b>2019/2023</b>	<b>R\$ 180.230.759,89</b>	<b>R\$ 89.929.269,00</b>	<b>58,18%</b>
<b>Espírito Santo</b>	<b>2019/2023</b>	<b>R\$ 164.113.967,82</b>	<b>R\$ 74.864.154,39</b>	<b>53,44%</b>
<b>Tocantins</b>	<b>2019/2023</b>	<b>R\$ 157.798.496,54</b>	<b>R\$ 44.177.932,54</b>	<b>33,39%</b>
<b>BRASIL</b>	<b>2019/2023</b>	<b>R\$ 5.100.544.418,86</b>	<b>R\$ 2.881.553.808,71</b>	<b>65,54%</b>

**Fonte:** Elaborada pelos autores com fundamento em dados oficiais do Portal da Transparência - MJSP (2025).

Entre as Unidades da Federação com maior percentual de execução destacam-se os Estados do Ceará, único com mais de 80% dos recursos executados (80,39%), Alagoas (77,83%), São Paulo (75,40%), Rio Grande do Sul (73,49%), Paraná (72,69%) e Rio Grande do Norte (70,50%).

Por outro lado, entre os Estados com os piores índices de aproveitamento dos recursos estão o Tocantins, que até o momento só executou 33,39% do total de repasses recebidos, o Espírito Santo (53,44%), o Piauí (58,18%), Santa Catarina (59,66%) e o Distrito Federal (59,89%).

Os demais Estados apresentaram percentual de execução entre 60% (Rio de Janeiro) e 69,57% (Amazonas).

O Gráfico 1 retrata o cenário de execução da Tabela 2 graficamente:

**Gráfico 1 - Execução dos recursos do FNSP destinados aos Estados e ao Distrito Federal - 2019 a 2023**



**Fonte:** Elaborado pelos autores com fundamento em dados oficiais do Portal da Transparência - MJSP (2025).

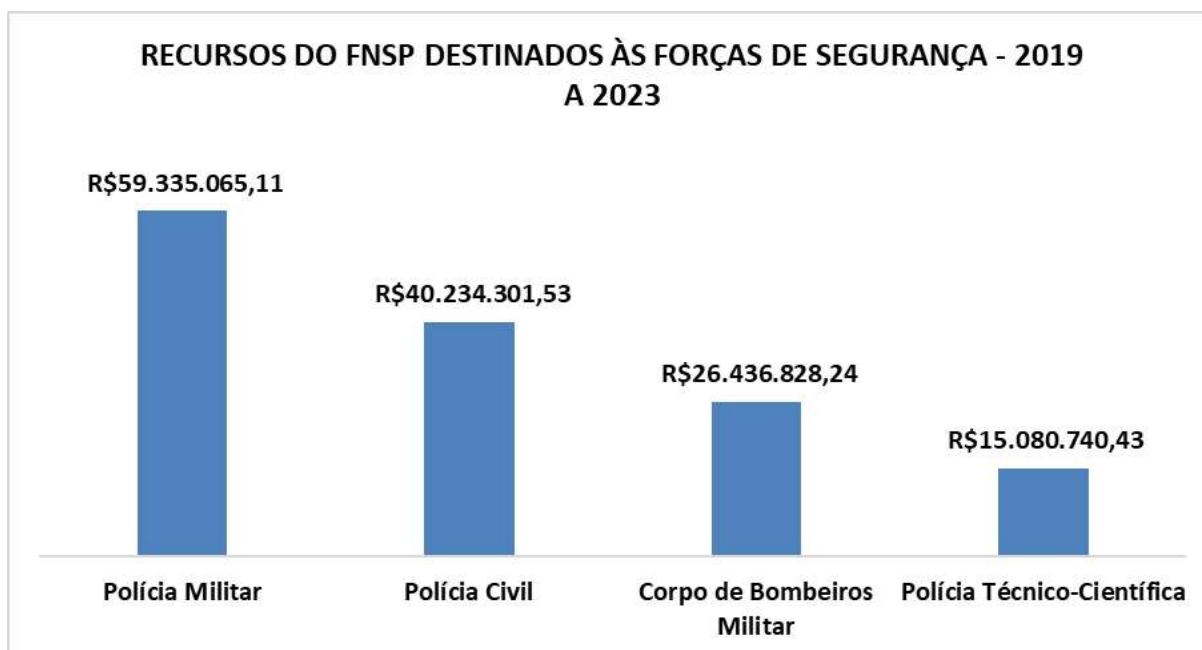
O Estado de Goiás se encontra no rol de Unidades da Federação com percentuais de execução entre 60% e 70%, já que executou 68,69% dos recursos recebidos, percentual que supera a média nacional (65,54%) em 3,15 pontos percentuais.

Além disso, o resultado alcançado pelo Estado de Goiás representa a 8ª colocação no ranking composto pelas 27 (vinte e sete) Unidades da Federação, com possibilidade real de ascensão, nos próximos exercícios, ao grupo posicionado à frente com percentual de execução superior a 70%, já que está apenas 1,31% abaixo desse patamar.

#### **4.2. Distribuição dos recursos do FNSP destinados ao Estado de Goiás por Força de Segurança Pública no período de 2019 a 2023**

O Gráfico 2 demonstra os valores repassados a cada uma das Forças de Segurança Pública estudadas neste artigo no período de 2019 a 2023 em relação aos recursos transferidos fundo a fundo para o Estado de Goiás.

Gráfico 2 - Recursos do FNSP destinados às Forças de Segurança no período de 2019 a 2023



**Fonte:** Elaborado pelos autores com fundamento em dados oficiais da Gerência de Captação de Recursos/SSP (2025).

Ao analisar o Gráfico 2 verificamos que a Polícia Militar é a Força da Secretaria da Segurança Pública que mais recebeu recursos transferidos ao Estado de Goiás via modalidade fundo a fundo, com um total de R\$ 59.335.065,11 (cinquenta e nove milhões, trezentos e trinta e cinco mil, sessenta e cinco reais e onze centavos). Em seguida, temos a Polícia Civil, que auferiu R\$ 40.234.301,53 (quarenta milhões, duzentos e trinta e quatro mil, trezentos e um reais e cinquenta e três centavos). O Corpo de Bombeiros Militar aparece na terceira colocação com R\$ 26.436.828,24 (vinte e seis milhões, quatrocentos e trinta e seis mil, oitocentos e vinte e oito reais e vinte e quatro centavos). Na última posição entre as organizações estudadas está a Polícia Técnico-Científica, com R\$ 15.080.740,43 (quinze milhões, oitenta mil, setecentos e quarenta reais e quarenta e três centavos).

Esses números traduzem o critério estabelecido pela Secretaria da Segurança Pública para a distribuição dos recursos entre as Forças vinculadas e a própria Pasta. Trata-se de distribuição segundo o tamanho (aqui se considera sobretudo o efetivo para esse dimensionamento) de cada uma das Forças de Segurança Pública de Goiás. Nesse sentido, a Polícia Militar, com 11.434<sup>3</sup> (onze mil, quatrocentos e trinta e quatro) policiais na ativa, recebe 30% do recurso repassado ao Estado de Goiás pelo Fundo Nacional de Segurança

<sup>3</sup>Os efetivos da Polícia Militar, da Polícia Civil, do Corpo de Bombeiros Militar, da Polícia Técnico-Científica e da Secretaria de Estado da Segurança Pública mencionados neste trabalho foram obtidos no Portal da Transparência do Estado de Goiás na internet e se referem ao mês de janeiro de 2025, última referência disponível para consulta.

Pública. A Polícia Civil com 4.082 (quatro mil e oitenta e dois) e o Corpo de Bombeiros Militar com 2.919 (dois mil, novecentos e dezenove) integrantes, respectivamente, ficam com 20% cada, enquanto a Polícia Técnico-Científica, com 757 (setecentos e cinquenta e sete) servidores e a própria unidade Administrativa da SSP, com 285 (duzentos e oitenta e cinco) efetivos, ficam com 15% cada uma (ENTREVISTADO 1).

Oportunamente, registra-se que, para além dos valores já distribuídos às Forças de Segurança Pública, o Estado de Goiás dispõe de um saldo de R\$ 9.568.968,24 (nove milhões, quinhentos e sessenta e oito mil, novecentos e sessenta e oito reais e vinte e quatro centavos) para ser repassado às Forças segundo o critério de porte institucional, referentes a rendimentos e economicidade, além de uma parcela que foi distribuída à Polícia Penal, instituição de segurança pública vinculada à SSP nos termos da Lei estadual nº 21.792, de 16 de fevereiro de 2023 (GOIÁS, 2023), mas que em regra não recebe recursos do FNSP por contar com aportes do Fundo Penitenciário Nacional.

#### 4.3. Panorama da execução orçamentária dos recursos do FNSP no Estado de Goiás

A execução orçamentária dos recursos transferidos ao Estado de Goiás via fundo a fundo no período de 2019 a 2023 consta da representação gráfica abaixo:

Gráfico 3 - Execução dos recursos do FNSP destinados ao Estado de Goiás no período de 2019 a 2023



**Fonte:** Elaborado pelos autores com fundamento em dados oficiais da Gerência de Captação de Recursos/SSP (2025).

Nota-se no Gráfico 3 que os percentuais de execução orçamentária relativos aos anos de 2019, 2020 e 2021 estão bem próximos, já que totalizam 95%, 92% e 88%, respectivamente.

Por outro lado, verifica-se grande variação entre os percentuais de 2019 e 2023, que totalizam 95% e 6%, respectivamente. A razão mais provável para esse cenário é o tempo em que o recurso está em execução, afinal não seria razoável esperar que o percentual de execução do ano de 2023 superasse o de 2019. A propósito, a análise dos dados da execução dos recursos repassados pelo FNSP no ano de 2023 a todo o país corrobora essa impressão, haja vista que naquele ano o FNSP distribuiu R\$ 1.162.094.888,34 (um bilhão, cento e sessenta e dois milhões, noventa e quatro mil, oitocentos e oitenta e oito reais e trinta e quatro centavos) e até o dia 25 de novembro de 2024 haviam sido executados pelos Estados apenas R\$ 226.250.415,07 (duzentos e vinte e seis milhões, duzentos e cinquenta mil, quatrocentos e quinze reais e sete centavos), o que resulta em um percentual de execução de 19,46% (PORTAL DA TRANSPARÊNCIA DO GOVERNO FEDERAL, 2025).

Ademais, eventuais discrepâncias nos percentuais de execução também podem ser explicadas por fatores como o acréscimo de rendimentos aos repasses originais, falhas no planejamento e execução dos recursos e aplicação do dinheiro em objetos de valor expressivo, seja de forma efetivamente planejada, seja simplesmente para conseguir utilizar o recurso, situações que podem acelerar ou retardar a execução. Esses fatores podem explicar, por exemplo, a proximidade dos percentuais de execução apurados para os anos de 2021 (88%) e 2019 (95%), apesar da considerável diferença de tempo (a maior) para execução dos recursos.

Outro fator que chama atenção no gráfico é a expressiva oscilação dos valores repassados ao Estado de Goiás pelo FNSP, com destaque para a diferença entre os números registrados nos anos de 2019 e 2020, que representa uma queda vertiginosa de mais de quatorze milhões de reais (redução de 63%). Entre os possíveis fatores que podem explicar esse cenário está a pandemia de coronavírus, que teve seu auge no Brasil no ano de 2020 e impactou a arrecadação de todos os entes federados, incluindo a União, de forma que a redução experimentada pelo Estado de Goiás provavelmente alcançou todas as Unidades da Federação, mesmo porque, o valor do FNSP destinado pela União para transferências fundo a fundo diminuiu de forma geral, passando de R\$ 765.458.923,00 (setecentos e sessenta e cinco milhões, quatrocentos e cinquenta e oito mil, novecentos e vinte e três reais) em 2019 para 755.111.804,00 (setecentos e cinquenta e cinco milhões, cento e onze mil, oitocentos e quatro reais ) em 2020, o que significa uma queda de 9,86% no volume de recursos distribuídos pelo

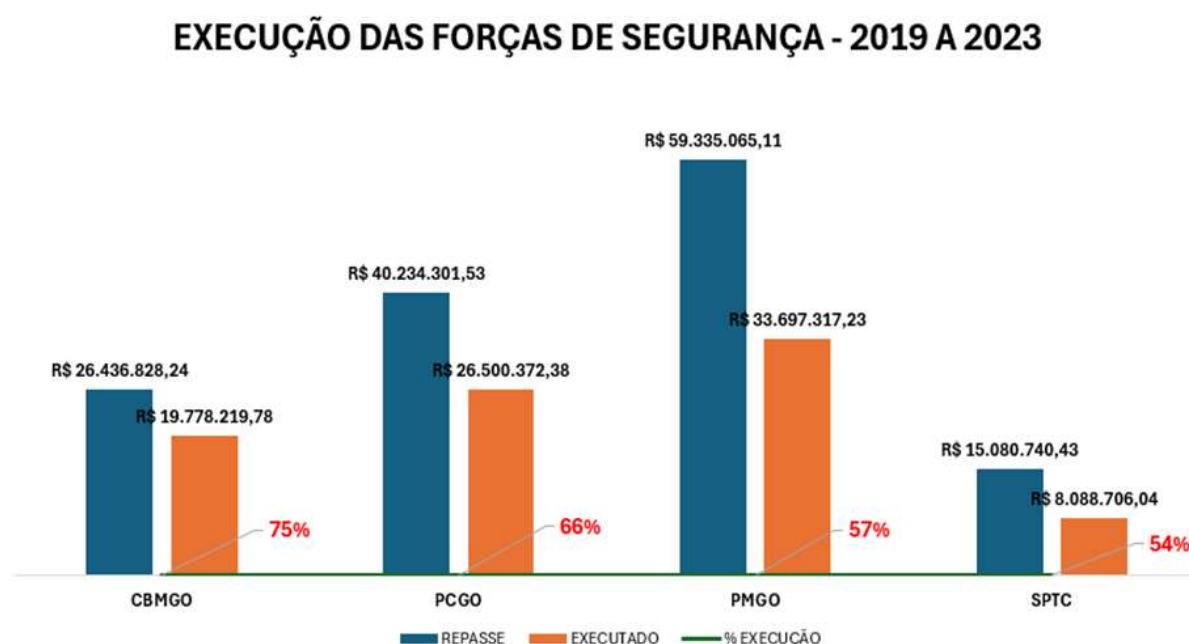
Fundo Nacional de Segurança Pública (PORTAL DA TRANSPARÊNCIA DO GOVERNO FEDERAL, 2025).

Noutro giro, observa-se, também, que em toda a série histórica pesquisada o único exercício que registrou repasse maior que o de 2019 foi o de 2022, com quase quarenta e três milhões de reais.

#### 4.4. Panorama geral da execução orçamentária nas Forças de Segurança Pública do Estado de Goiás

O panorama geral da execução orçamentária dos recursos fundo a fundo em cada uma das Forças de Segurança da SSP no período de 2019 a 2023 está demonstrado na representação gráfica a seguir:

Gráfico 4 - Execução dos recursos do FNSP destinados às Forças de Segurança no período de 2019 a 2023.



**Fonte:** Elaborado pelos autores com fundamento em dados oficiais da Gerência de Captação de Recursos/SSP (2025).

A análise do Gráfico 4 demonstra que o Corpo de Bombeiros Militar é a instituição que mais executou os recursos recebidos, com percentual de 75%. Por outro lado, o montante de recursos processados é o segundo menor, superando apenas o volume repassado à Polícia Técnico-Científica. A Polícia Civil, segunda Força que mais recebeu recursos (foi superada apenas pela Polícia Militar), executou 66% do total auferido, resultado que lhe posiciona atrás apenas do Corpo de Bombeiros Militar no tocante à eficiência na execução. A



Polícia Militar aparece na terceira colocação no tocante à eficiência na execução dos recursos fundo a fundo, com 57%, contudo é a instituição que processa o maior volume de recursos. A Polícia Técnico-Científica, por fim, processa o menor volume de recursos entre as Forças de Segurança Pública de Goiás em razão de seu porte, com uma taxa de execução de 54%.

#### 4.4.1. Análise sobre a execução orçamentária no Corpo de Bombeiros Militar

A Tabela 3 ilustra o comportamento da execução orçamentária no Corpo de Bombeiros Militar em relação aos recursos transferidos àquela Força via modalidade fundo a fundo no período de 2019 a 2023:

**Tabela 3 - Execução no Corpo de Bombeiros Militar**

ANO	REPASSE/RENDIMENTOS	EXECUTADO	% EXECUÇÃO
2019	R\$ 5.837.113,94	R\$ 5.818.037,19	100%
2020	R\$ 5.470.944,48	R\$ 4.866.532,59	89%
2021	R\$ 4.926.848,02	R\$ 4.394.925,57	92%
2022	R\$ 7.641.686,89	R\$ 4.397.925,57	58%
2023	R\$ 2.560.234,91	R\$ 170.714,80	7%
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 26.436.828,24</b>	<b>R\$ 19.778.219,78</b>	<b>75%</b>

Fonte: Gerência de Captação de Recursos/SSP (2025).

Conforme demonstrado na Tabela 3, o Corpo de Bombeiros Militar executou a integralidade dos recursos recebidos no ano de 2019. Em relação aos anos de 2020 e 2021, os percentuais de execução se apresentam muito próximos desse patamar, já que totalizam, respectivamente, 89% e 92%. De outro lado, a execução orçamentária dos recursos repassados em 2022 se resume a pouco mais da metade (58%), enquanto o percentual de 2023 é ainda pior, com apenas 7%, patamar muito próximo àquele observado no Estado de Goiás como um todo e que é explicado pelo pouco tempo de execução do recurso.

Esse panorama confere ao Corpo de Bombeiros Militar um percentual geral de execução igual a 75%, valor que supera a média nacional de execução das Unidades da Federação, que é de 65,54%, e o próprio percentual de execução geral do Estado de Goiás, que é de 68,69%.

#### 4.4.2. Análise sobre a execução orçamentária na Polícia Civil

O panorama da execução orçamentária na Polícia Civil está retratado na Tabela 4 abaixo:

**Tabela 4 - Execução na Polícia Civil**

ANO	REPASSE/RENDIMENTOS	EXECUTADO	% EXECUÇÃO
2019	R\$ 9.137.798,24	R\$ 7.509.415,65	82%
2020	R\$ 6.871.661,01	R\$ 6.609.405,91	96%
2021	R\$ 4.983.882,15	R\$ 3.878.121,20	78%
2022	R\$ 9.961.620,20	R\$ 7.724.309,62	78%
2023	R\$ 9.279.339,93	R\$ 779.120,00	8%
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 40.234.301,53</b>	<b>R\$ 26.500.372,38</b>	<b>66%</b>

Fonte: Gerência de Captação de Recursos/SSP (2025).

A Polícia Civil apresenta percentual geral de execução igual a 66%, número que supera o resultado nacional em 0,46 pontos percentuais e a coloca na segunda posição geral entre as Forças de Segurança Pública (é superada apenas pelo CBM com 75%).

Esse cenário foi determinado por uma execução orçamentária mais homogênea que aquela apresentada pelo Corpo de Bombeiros Militar quando analisados os percentuais relativos aos quatro primeiros anos da série histórica. Vejamos: em 2019 a PCGO alcançou 82%, número bem próximo ao percentual alcançado nos anos de 2021 e 2022, que foi de 78%, de forma que apenas o resultado de 2020, que foi de 96%, se afastou um pouco, porém a maior (o que não é um problema).

Em relação ao ano de 2023, apurou-se o percentual de 8% de execução, número que se mostra razoável se comparado com o mesmo dado nas demais Forças e, fundamentalmente, ao se considerar o tempo em execução.

#### 4.4.3. Análise sobre a execução orçamentária na Polícia Militar

A Tabela 5 abaixo, construída a partir dos valores repassados e executados pela Polícia Militar, revela o comportamento da execução orçamentária dos recursos fundo a fundo naquela organização durante a série histórica estudada:

**Tabela 5 - Execução na Polícia Militar**

ANO	REPASSE/RENDIMENTOS	EXECUTADO	% EXECUÇÃO
<b>2019</b>	<b>R\$ 10.385.808,11</b>	<b>R\$ 9.681.241,09</b>	<b>93%</b>
<b>2020</b>	<b>R\$ 7.813.361,01</b>	<b>R\$ 7.356.539,51</b>	<b>94%</b>
<b>2021</b>	<b>R\$ 16.681.084,41</b>	<b>R\$ 14.624.416,12</b>	<b>88%</b>
<b>2022</b>	<b>R\$ 13.437.269,66</b>	<b>R\$ 1.211.284,81</b>	<b>9%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 48.317.523,19</b>	<b>R\$ 32.873.481,53</b>	<b>68%</b>

Fonte: Gerência de Captação de Recursos/SSP (2025).

Ao analisar os percentuais de execução apresentados, a primeira constatação que se faz é que a Polícia Militar apresenta excelente desempenho nos três primeiros anos considerados, sendo 93% em 2019, 94% em 2020 e 88% em 2021.

Por outro lado, o percentual de execução do ano de 2022 é de apenas 9%, enquanto na PC é de 78%, no CBM é de 58% e na Polícia Técnico-Científica é de 49%. Ao considerarmos os resultados dos anos anteriores, é de se inferir que a Polícia Militar esteja enfrentando problemas com a execução dos recursos de 2022. Essa situação se mostra bastante prejudicial àquela Força no ranqueamento estadual, já que na hipótese de execução em percentual próximo àquele apresentado pela PC ou pelo CBM, a instituição alcançaria posição bem melhor no ranking entre as quatro organizações estudadas.

O percentual de execução de 2023 é de 7%, valor que se mostra na média quando comparado com o desempenho das demais Forças em relação ao mesmo ano.

O percentual global de execução da PMGO (57%) é inferior às médias nacional (65,54%) e estadual (68,69%) de execução orçamentária dos recursos fundo a fundo.

#### **4.4.4. Análise sobre a execução orçamentária na Polícia Técnico-Científica**

O retrato da execução orçamentária dos recursos fundo a fundo repassados à Polícia Técnico-Científica no período de 2019 a 2023 consta da Tabela 6 abaixo:

**Tabela 6 - Execução na Polícia Técnico-Científica**

<b>ANO</b>	<b>REPASSE/RENDIMENTOS</b>	<b>EXECUTADO</b>	<b>% EXECUÇÃO</b>
<b>2019</b>	<b>R\$ 3.134.086,92</b>	<b>R\$ 2.492.407,42</b>	<b>80%</b>
<b>2020</b>	<b>R\$ 3.692.537,13</b>	<b>R\$ 3.191.590,11</b>	<b>86%</b>
<b>2021</b>	<b>R\$ 169.815,92</b>	<b>R\$ -</b>	<b>0%</b>
<b>2022</b>	<b>R\$ 4.906.705,50</b>	<b>R\$ 2.385.087,20</b>	<b>49%</b>
<b>2023</b>	<b>R\$ 3.177.594,96</b>	<b>R\$ 19.621,31</b>	<b>1%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 15.080.740,43</b>	<b>R\$ 8.088.706,04</b>	<b>54%</b>

Fonte: Gerência de Captação de Recursos/SSP (2025).

Nota-se que a Polícia Técnico-Científica executou 54% do total dos recursos recebidos, de forma que, assim como a PMGO (57%), apresenta índice de execução inferior às médias nacional (65,54%) e estadual (68,69%) de execução orçamentária dos recursos fundo a fundo.

Analisando os exercícios de 2019 e 2020, verificamos que a execução orçamentária da Polícia Técnico-Científica se mostra dentro da normalidade quando comparada ao desempenho obtido pelas demais Forças.

Em 2021 a instituição não recebeu recursos de transferências fundo a fundo, conforme a Tabela 6. O estudo buscou identificar a razão da ausência de repasse à Polícia Técnico-Científica naquele ano, porém sem sucesso. Por outro lado, apurou-se que a SPTC recebeu no ano de 2024 o valor de R\$ 169.812,92 (cento e sessenta e nove mil, oitocentos e doze reais e noventa e dois centavos) de rendimentos relativos ao ano de 2021, valor que está em execução porém não foi integralizado aos números da SPTC considerados na pesquisa, dada a sua limitação ao ano de 2023 (ENTREVISTADO 1). Esse fator contribuiu de forma decisiva para o posicionamento alcançado pela organização no ranking estadual demonstrado no Gráfico 3.

O percentual de execução da SPTC em 2023 foi de 1%, valor que se mostra fora da média das demais organizações de segurança goianas.

#### **4.5. Desafios da execução orçamentária do FNSP na segurança pública**

A execução orçamentária dos recursos transferidos da União para os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, via modalidade fundo a fundo, apresenta uma série de desafios e dificuldades que influenciam diretamente a aplicação eficiente desses repasses.

Luz (2025) destaca, por exemplo, a dificuldade enfrentada por todos os Estados com a execução dos recursos fundo a fundo voltados à área temática de combate à violência contra a mulher, o que afetaria os trabalhos da Polícia Militar do Estado do Paraná, senão vejamos:

Conforme supracitado, essas áreas são mais sensíveis, e ao longo dos anos tiveram seus recursos divididos com a área temática de combate à violência contra mulher. No entanto, essa área comumente é a que apresenta maior dificuldade de execução em todos os estados, tendo uma média muito baixa, que reflete também na execução dos trabalhos pela PMPR (Luz, 2025, p. 11).

Outro problema são as constantes mudanças de rumos implementadas pelo Ministério da Justiça e Segurança Pública. Exemplo disso é a alteração dos objetos elegíveis, que muitas vezes não atendem às demandas dos Estados em razão das diversas peculiaridades encontradas no território brasileiro (LUZ, 2025).

No Estado de Goiás, em particular, o estudo mapeou algumas dificuldades à boa execução orçamentária dos recursos fundo a fundo. Uma delas é a complexidade dos processos administrativos necessários para a conversão dos recursos em investimentos efetivos na segurança pública.

A forma de elaboração e o conteúdo do planejamento não parecem ser problema segundo os entrevistados, existindo inclusive alinhamento entre as instituições nesse aspecto, vejamos:

O planejamento para a aplicação dos recursos do Fundo Nacional de Segurança Pública (FNSP) na minha instituição segue diretrizes estratégicas estabelecidas pelo governo estadual e normativas da Corporação. Geralmente, o processo envolve as seguintes etapas: a) Identificação das Necessidades; b) Elaboração de Projetos e Planos de Ação; c) Execução dos Recursos. (ENTREVISTADO 2);  
É baseado em informações de dois instrumentos principais: o Banco de Projetos e os Relatórios anuais das Divisões (Ex. Divisão de Armamentos, Divisão de Inovação Tecnológica). O Banco de Projetos reúne as demandas gerais da instituição, incluindo as necessidades específicas das unidades policiais de todo o Estado. Já os Relatórios oferecem um panorama detalhado das demandas das divisões. Esses

documentos fornecem subsídios para a elaboração do plano estratégico da instituição e da aplicação dos recursos do FNSP. (ENTREVISTADO 3);

Todo trabalho é realizado conforme surgem as demandas. (ENTREVISTADO 4);

É realizado um levantamento das necessidades junto a todas as unidades da instituição. Após o recebimento (via SEI) das indicações, todos os dados são compilados para verificação do alinhamento com o Plano Estratégico da SSP/GO e do Plano Nacional de Segurança Pública. Em seguida, é verificado junto à gestão superior as prioridades, bem como o enquadramento no recurso disponibilizado para a instituição, dentro de cada eixo e natureza de despesa. Finalizada essa etapa, são feitos os Planos de Trabalho e encaminhamento das demandas definidas para a SSP/GO.(ENTREVISTADO 5);

Todavia, a definição de critérios para a aplicação dos recursos durante a fase de planejamento pode ser considerado um problema, já que é possível identificar práticas bem estruturadas e práticas mais simplificadas (alguns entrevistados mencionaram processos mais estruturados e alinhados com diretrizes estratégicas e outros se referiram a métodos menos detalhados), conforme atestado nos trechos a seguir:

A definição das prioridades na alocação dos recursos do Fundo Nacional de Segurança Pública (FNSP) segue critérios técnicos e estratégicos para garantir que os investimentos atendam às maiores necessidades da segurança pública. Podemos elencar alguns critérios: a) Diagnóstico Situacional; b) Diretrizes e Políticas Nacionais de Segurança Pública; c) Necessidades Estruturais da Instituição; d) Impacto e Efetividade das Ações; e) Exigências Legais e Condicionantes dos Convênios (ENTREVISTADO 2);

Os principais critérios são baseados na identificação das necessidades institucionais (carência) e na compatibilidade com os objetos que podem ser financiados pelo Fundo (ENTREVISTADO 3);

De acordo com a demanda/critérios enviados pelo Comando Geral (ENTREVISTADO 4);

É realizado um levantamento das necessidades junto a todas as unidades da instituição. Após o recebimento (via SEI) das indicações, todos os dados são compilados para verificação do alinhamento com o Plano Estratégico da SSP/GO e do Plano Nacional de Segurança Pública. Em seguida, é verificado junto à gestão superior as prioridades, bem como o enquadramento no recurso disponibilizado para a instituição, dentro de cada eixo e natureza de despesa. Finalizada essa etapa, são feitos os Planos de Trabalho e encaminhamento das demandas definidas para a SSP/GO (ENTREVISTADO 5).

Essa variação pode ser um indicativo da necessidade de maior padronização e alinhamento entre as instituições e, ainda, de orientação por parte dos órgãos superiores para garantir uniformidade e, por conseguinte, melhor aproveitamento dos recursos disponíveis.

Outro obstáculo relevante é a falta de qualificação dos servidores responsáveis pelo processo de gestão desses recursos, uma vez que a execução orçamentária exige conhecimentos específicos para garantir a conformidade com as exigências normativas.

O cumprimento dos prazos também se apresenta como um desafio recorrente, especialmente diante da complexidade dos cronogramas propostos e da exigência dos planos de ação e prestação de contas específicas.

Destaca-se, também, a limitação de itens elegíveis de aquisição por meio do Fundo Nacional de Segurança Pública (FNSP), já que o MJSP estabeleceu um rol taxativo de objetos a serem adquiridos com recursos do fundo, fator que imprime restrições à capacidade das instituições de atenderem suas necessidades.

Soma-se, ainda, a diversidade de outras demandas a que estão submetidos os servidores com a responsabilidade de promover a execução dos recursos do fundo a fundo, já que estes não se dedicam exclusivamente à gestão FNSP em suas instituições, fato que torna a administração eficiente dos recursos mais desafiadora.

Esses e outros desafios foram relatados pelos entrevistados ao serem questionados sobre as dificuldades enfrentadas na execução do FNSP, considerando as fases de planejamento, execução e prestação de contas. As respostas a seguir descrevem a percepção de 4 (quatro) dos respondentes:

A execução dos recursos do Fundo Nacional de Segurança Pública (FNSP) enfrenta diversos desafios em todas as suas fases, desde o planejamento até a prestação de contas. Na fase do planejamento, os principais desafios são: a) Burocracia e exigências complexas; b) Definição de prioridades; c) Tempo reduzido para planejamento. Já na fase da execução, podemos apontar os principais desafios: a) Dificuldade na execução orçamentária; b) Baixa integração entre órgãos, com a falta de alinhamento entre polícia, secretarias de segurança e outros setores pode dificultar a implementação dos projetos de forma coordenada. (ENTREVISTADO 2)

Cumprimento dos prazos; Rol “engessado” dos objetos que podem ser comprados com recursos do FNSP e Proibição de adesão a Atas de Registros de Preços Estaduais. (ENTREVISTADO 3)

Principal desafio enfrentado é a falta de equipe especializada para a função e o não envio com antecedência das ações a serem executadas. (ENTREVISTADO 4)

As principais dificuldades que encontramos começam no planejamento, pois várias unidades e subunidades (laboratórios) possuem necessidade de ampliar a quantidade de exames realizados, ou de iniciar a realização de novos exames (o que demanda aquisição de equipamentos ou mais insumos), contudo a verba repassada não

consegue suprir grande parte desses pedidos. Com relação à execução, temos dificuldades devido à especificidade dos itens que precisamos adquirir, da quantidade de processos de aquisição que precisamos tramitar ao mesmo tempo e do sistema atual de tramitação desses processos (SISLOG). (ENTREVISTADO 5)

As respostas revelam dificuldades que vão de limitações estruturais e operacionais a questões relacionadas à coordenação e gestão eficientes. Verifica-se também um consenso quanto à complexidade do planejamento e da execução, com destaque para fatores como burocracia, limitação de recursos e ausência de integração entre os setores envolvidos.

#### **4.6. Impactos positivos da execução orçamentária do FNSP na segurança pública**

Apesar das dificuldades apontadas, a execução das transferências fundo a fundo apresenta impactos positivos importantes para a segurança pública, entre os quais se incluem a modernização das instituições, a qualificação de seus integrantes, a execução de projetos de qualidade de vida para operadores de segurança pública e, sobretudo, o fortalecimento da segurança pública como política social de enfrentamento à violência e a criminalidade, com vistas à oferta de paz social e sensação de segurança à sociedade.

Os impactos positivos das políticas sustentadas pelo Fundo Nacional de Segurança Pública estão materializados em melhorias estruturais, aquisição de equipamentos, armamento, viaturas, modernização tecnológica, cursos de qualificação, treinamentos e aquisição de equipamentos e construção de instalações para execução de projetos de qualidade de vida, como a aquisição de equipamentos para academias de ginástica e a implementação de Núcleos de Atenção Biopsicossocial, unidades que oferecem programas de saúde mental, de combate ao álcool e ao tabagismo, fisioterapia, entre diversos outros.

As respostas dos entrevistados evidenciaram diferenças na forma como os recursos do FNSP são utilizados pelas instituições. Enquanto algumas destacam aquisições rotineiras e ações pontuais, outras mencionam projetos com maior potencial de inovação e impacto, como o Projeto de Identificação Neonatal e melhorias na infraestrutura. A diversidade de iniciativas citadas pelo Entrevistado 5 destaca o impacto positivo que as aquisições podem ter, tanto no bem-estar dos servidores quanto na melhoria da eficiência dos serviços prestados:

Geralmente, os recursos são utilizados para aquisições que contribuam para a execução das atividades cotidianas da instituição. (ENTREVISTADO 2)



Modernização de todo o parque tecnológico da PCGO; Projeto Identificação Neonatal – coleta biométrica dos recém-nascidos; Modernização de armamentos (compras de armas curtas e longas). (ENTREVISTADO 3)

Modernização dos armamentos da PM realizada nos últimos 2 anos. (ENTREVISTADO 4)

A estruturação de um ambulatório para atendimento dos servidores; a estruturação de uma sala de fisioterapia e de atendimento psicológico (já prontos); a construção de novos alojamentos e academia de ginástica (em construção); a reforma de todo o telhado e pintura do prédio do Instituto de Criminalística; a primeira aquisição de coletes balísticos da SPTC; reestruturação dos 7 (sete) refeitórios do Instituto de Criminalística e Instituto Médico-Legal, aquisição de equipamentos de valor significativo para laboratórios. (ENTREVISTADO 5)

Até 2023 a avaliação dos impactos da execução orçamentária dos recursos do Fundo Nacional de Segurança Pública (FNSP) na segurança pública do Estado de Goiás era baseada nos resultados esperados, utilizando indicadores como a aquisição de viaturas, a modernização de armamentos e a capacitação de profissionais, entre outros. Todavia, a partir desse período a avaliação sofreu uma mudança significativa, já que saiu dos resultados esperados para indicadores de resultados, seguindo o modelo dos Planos de Aplicação do próprio Ministério da Justiça e Segurança Pública, com o objetivo de verificar se as aquisições efetivamente geraram impactos positivos na política pública de segurança (ENTREVISTADO 1).

A nova metodologia permitirá a mensuração mais precisa da efetividade dos investimentos a partir da execução integral dos recursos distribuídos no ano de 2023.

#### **4.7. Estratégias para aprimorar a execução orçamentária dos recursos do FNSP**

O aprimoramento da execução orçamentária dos recursos advindos do FNSP demanda a utilização de estratégias como o mapeamento do processo de planejamento e execução dos recursos, a capacitação das equipes envolvidas, a busca constante por alinhamento interinstitucional, a modernização dos sistemas de informação, o aperfeiçoamento dos mecanismos de governança e de gestão e a criação de um banco de projetos para possível aplicação dos recursos distribuídos às Forças de Segurança Pública via modalidade fundo a fundo.

O mapeamento do processo de planejamento e execução dos recursos transferidos ao Estado de Goiás via fundo a fundo se revela uma boa medida de gestão e, em última

análise, de governança. A padronização desse fluxo proporcionaria maior previsibilidade na utilização dos valores, garantindo que as Forças de Segurança tivessem clareza em relação aos prazos e critérios de distribuição.

A necessidade de capacitação das equipes e modernização dos sistemas de informação para atender às demandas específicas das unidades foram relatadas pelo Entrevistado 2 nos seguintes termos:

Melhorias no Planejamento: capacitação das equipes, uso da tecnologia de dados, e ampliação do prazo de planejamento; Melhorias na Execução: Melhoria na gestão de compras e contratos; Monitoramento contínuo dos projetos. (ENTREVISTADO 2)

Os entrevistados apresentaram uma diversidade de percepções sobre como melhorar a execução do FNSP, com pontos em comum, como a importância de capacitar as equipes e aumentar os recursos humanos, vejamos:

Melhoraria bastante se tivesse mais servidores com perfil técnico para trabalhar com o FNSP e se ocorresse uma flexibilização maior no rol dos objetos que podem ser adquiridos pelo FNSP. (ENTREVISTADO 3)

Atualmente, a inserção de mais membros na equipe, pois são apenas 4 servidores atuando diretamente. E estes não atuam apenas na execução dos processos do FAF. (ENTREVISTADO 5)

Em relação à capacitação particularmente, o advento de um programa permanente de qualificação voltado para os gestores responsáveis pela elaboração e pela execução dos planos de ação seria muito importante. Além disso, a realização de cursos específicos sobre gestão de recursos públicos, planejamento estratégico e prestação de contas levaria ao aperfeiçoamento das equipes envolvidas. Essas iniciativas contribuiriam sobremaneira para a redução de erros na execução do processo de formulação dos projetos, garantindo maior eficiência na captação e na aplicação dos recursos.

O fortalecimento da política de alinhamento interinstitucional, consubstanciada, por exemplo, no intercâmbio de boas práticas entre as instituições, também é uma estratégia importante na busca pelo aperfeiçoamento da execução dos recursos fundo a fundo.

O avanço da tecnologia da informação está intimamente ligado à realização de investimentos constantes na área visando a modernização e atualização permanente dos sistemas e equipamentos, o que sem dúvida alguma refletirá na melhoria da execução de todos os recursos recebidos pelas Forças, entre os quais se incluem os repasses fundo a fundo.

Outra estratégia relevante é o aperfeiçoamento contínuo dos mecanismos de governança e de gestão. A propósito, ao serem perguntados sobre os mecanismos de acompanhamento e controle interno pertinentes à aplicação dos recursos fundo a fundo nas respectivas instituições, os entrevistados apresentaram bastante díspares:

O acompanhamento e controle interno da aplicação dos recursos do Fundo Nacional de Segurança Pública (FNSP) na minha instituição envolve uma série de processos e mecanismos que garantem a conformidade e a eficiência no uso dos recursos. Na parte do planejamento e definição dos indicadores, que são criados para medir a efetividade de cada ação. Além disso, é realizado o acompanhamento contínuo e monitoramento, com a elaboração de relatórios periódicos, assim como visitas e auditorias. (ENTREVISTADO 2)

A PCGO tem a Gerência de Assessoria Setorial que controla toda a distribuição dos objetos adquiridos por meio FNSP, garantindo que estão de acordo com os Planos de Ações. (ENTREVISTADO 3)

Existem gestores que são responsáveis por cada ação de serviço e a cobrança é feita pela SSP. (ENTREVISTADO 4)

Por meio de planilhas. (ENTREVISTADO 5)

As respostas refletem diferentes níveis de maturidade na gestão do acompanhamento e controle interno dos recursos do FNSP. Enquanto o Entrevistado 2 apresenta uma abordagem mais estruturada, os demais demonstraram uma abordagem mais superficial, sem esclarecer quais mecanismos são utilizados para ter um controle interno efetivo.

Por fim, o aprimoramento da execução dos investimentos também é uma estratégia importante, ao passo em que se sugere a criação de um banco de projetos estruturado para cada Força de Segurança, reunindo propostas previamente elaboradas, com estudos de viabilidade técnica e orçamentária, para que os órgãos da segurança pública possuam alternativas de projetos prontos para serem apresentados logo que os recursos sejam alocados. Com isso evita-se perdas de prazos e dificuldades para elaborar os planos de ação, assegurando velocidade para a execução financeira.

## 5 CONCLUSÃO

Com a instituição do Sistema Único de Segurança Pública (SUSP) e a criação da Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS) no ano de 2018, o Fundo

Nacional de Segurança Pública (FNSP) experimentou grande reestruturação com vistas à sua adequação como instrumento orçamentário de financiamento de projetos alinhados à Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS).

Os principais aspectos dessa reestruturação foram a previsão de receitas decorrentes da exploração de loterias entre os recursos hábeis a irrigar o Fundo e a previsão de repasses obrigatórios aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios mediante transferências financeiras diretamente do Fundo Nacional de Segurança Pública para Fundos integrados aos entes subnacionais, sem a necessidade de celebração de convênios ou instrumentos congêneres.

Assim, a partir de 2019, Estados, Municípios e o Distrito Federal passaram a receber repasses do Fundo Nacional de Segurança Pública anualmente, sendo instalada uma política compulsória de transferência de recursos para o financiamento da segurança pública denominada transferência fundo a fundo.

Nesse contexto e diante da importância do tema estudado, inclusive para o aperfeiçoamento da metodologia e dos mecanismos de execução orçamentária dos recursos fundo a fundo nas Forças de Segurança Pública goianas, a pesquisa buscou analisar a execução orçamentária dos recursos transferidos da União para o Estado de Goiás, via fundo a fundo, com enfoque no Corpo de Bombeiros Militar, na Polícia Civil, na Polícia Militar e na Polícia Técnico-Científica. Além disso, o estudo objetivou identificar os principais desafios e impactos gerados na operacionalização das políticas de segurança pública.

Os resultados apurados demonstraram que o Estado de Goiás, com percentual de execução de 68,69%, está entre as dez Unidades da Federação que mais executaram os recursos repassados à segurança pública por meio de transferências fundo a fundo, ocupando o 8º lugar geral na execução dos recursos distribuídos no período de 2019 a 2023.

A pesquisa permitiu concluir também que a execução orçamentária é bastante heterogênea entre as Forças estudadas. Em relação ao aspecto quantitativo, consubstanciado nos percentuais de execução alcançados, observamos, por exemplo, uma diferença de 21% entre as instituições com o maior (75%) e o menor (54%) percentuais de execução orçamentária. No campo qualitativo foram verificadas diferenças substanciais em aspectos como os critérios para aplicação dos recursos durante a fase de planejamento, já que é possível identificar práticas bem estruturadas e práticas mais simples.

O estudo demonstrou, ainda, que a Secretaria de Estado da Segurança Pública não conta com um mapeamento regulamentar do processo de execução dos recursos fundo a fundo. Com isso, o trabalho buscou transcrever de forma sintética as etapas desse processo

com fundamento no relato do Gerente de Captação de Recursos da SSP, autoridade responsável pela gestão dos recursos do FNSP naquela Pasta, cumprindo, assim, o primeiro dos objetivos específicos do trabalho.

Os outros dois objetivos específicos também foram alcançados, na medida em que o estudo identificou as principais dificuldades enfrentadas pelos gestores na aplicação dos recursos e avaliou os impactos da execução orçamentária nas ações das Forças de segurança pública estudadas sob o prisma dos resultados esperados.

Os resultados obtidos também ofertaram respostas aos questionamentos constantes do problema de pesquisa, afinal se chegou à compreensão sobre como os recursos do Fundo Nacional de Segurança Pública distribuídos ao Estado de Goiás via fundo a fundo são executados pelas Forças de Segurança vinculadas à Secretaria de Estado da Segurança Pública (SSP).

As entrevistas com os gestores também apontaram estratégias para o aprimoramento da execução orçamentária dos recursos fundo a fundo, como a modernização dos sistemas de informação, o acréscimo de pessoal, a oferta de qualificação e a maior flexibilização do rol de objetos que podem ser adquiridos pelo Fundo Nacional de Segurança Pública. Em acréscimo, sugerimos o fortalecimento da política de alinhamento interinstitucional, por meio de intercâmbio de boas práticas entre as instituições de segurança pública. A última estratégia elencada permitiria conhecer a metodologia utilizada pelos Estados que lideram a corrida pela execução dos recursos fundo a fundo, como o Estado do Ceará, que apresenta índice superior a 80%, cenário a evidenciar que as práticas adotadas naquela Unidade da Federação são eficazes na implementação e execução do FNSP.

Alfim, concluímos que a transferência compulsória e regular de recursos da União para os entes federados, via fundo a fundo, constitui um dos mecanismos importantes de financiamento da segurança pública nos Estados, no Distrito Federal e nos Municípios. Nesse sentido, o exercício eficiente da execução orçamentária dos recursos advindos do FNSP se mostra imprescindível à consecução do efetivo fortalecimento e modernização da segurança pública em Goiás e nos demais Estados da Federação.

Os achados desta pesquisa evidenciam a necessidade de investimentos em governança, qualificação de gestores e padronização de processos, de modo a promover maior eficiência na aplicação dos recursos. Nesse sentido, recomenda-se, como agenda de pesquisa futura – O mapeamento das boas práticas na execução do Fundo Nacional de Segurança Pública no Brasil, com ênfase nas metodologias adotadas por unidades federativas com altos índices de execução do Fundo Nacional de Segurança Pública.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maurício B. Noções básicas sobre Metodologia de pesquisa científica. Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em: <https://mba.eci.ufmg.br/downloads/metodologia.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2025.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011, 229 p

BRASIL. Decreto nº 10.822, de 28 de setembro de 2021. Institui o Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social 2021-2030. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2021/decreto-10822-28-setembro-2021-791792-publicacaooriginal-163506-pe.html>. Acesso em 26.03.2025.

BRASIL. Decreto nº 9.901, de 22 de novembro de 2017. Altera o Decreto nº 9.203, de 22 novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/d9901.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d9901.htm). Acesso em 26.03.2025.

BRASIL. Decreto nº 9.609, de 12 de dezembro de 2018. Regulamenta a Lei nº 13.756, de 12 de dezembro de 2018, para dispor sobre o Conselho Gestor do Fundo Nacional de Segurança Pública e a gestão dos recursos do Fundo Nacional de Segurança Pública. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/decreto/D9609.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9609.htm). Acesso em 26.03.2025.

BRASIL. Lei 13.675, de 11 de junho de 2018. Disciplina a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, cria a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS); institui o Sistema Único de Segurança Pública (Susp). Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/L13675.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13675.htm). Acesso em: 26.03.2025.

BRASIL, Lei 13.756, de 12 de dezembro de 2018. Dispõe sobre o Fundo Nacional de Segurança Pública (FNSP), sobre a destinação do produto da arrecadação das loterias e sobre a promoção comercial e a modalidade lotérica denominada apostas de quota fixa. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/l13756.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13756.htm). Acesso em 26.03.2025.

BRASIL. Portaria MJSP nº 439, de 16 de maio de 2024. Regulamenta as áreas temáticas para uso eficiente dos recursos do Fundo Nacional de Segurança Pública, Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-mjsp-n-685-de-16-de-maio-de-2024-560165804>. Acesso em 26.03.2025.

BRASIL. Portaria MJSP nº 737, 23 de agosto de 2024. Dispõe sobre os procedimentos para transferência obrigatória de recursos do Fundo Nacional de Segurança Pública - FNSP aos Fundos de Segurança Pública dos Estados e do Distrito Federal, e define modelo para o acompanhamento e a prestação de contas desses recursos, bem como para a eventual apuração

de responsabilidade. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-mj-sp-n-737-de-23-de-agosto-de-2024-580110951>. Acesso em 26.03.2025.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. Metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BUENO, Samira. O papel da União no Financiamento das Políticas de Segurança Pública. Boletim de Análise Político-Institucional. n. 11, p. 61-97, 2017.

COSTA, Arthur; GROSSI, Bruno C. Relações Intergovernamentais e segurança pública: uma análise do fundo nacional de segurança pública. Revista Brasileira de Segurança Pública, ano 1, Edição 1, 2007.

FONTOURA, Natália de Oliveira et. al. Segurança pública na Constituição Federal de 1988 : continuidades e perspectivas. Políticas Sociais: acompanhamento e análise. v.03, n.17, 2009 p.133-196.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOIÁS. Lei Estadual nº 14.750. de 22 de abril de 2004. Dispõe sobre o Fundo Estadual de Segurança Pública - FUNESP e dá outras providências. Disponível em: <https://legisla.casacivil.go.gov.br/api/v2/pesquisa/legislacoes/80689/pdf>. Acesso em 26.03.2025.

GOIÁS. Portaria SSP nº 239, de 20 de março de 2024. Regulamenta a execução dos recursos do Fundo Nacional de Segurança Pública no âmbito das Forças da SSP, nos exercícios orçamentários de 2023 e 2024. Disponível em: <https://goias.gov.br/seguranca/wp-content/uploads/sites/56/2024/04/portaria-no-0239-de-20-de-marco-de-2024.pdf>. Acesso em 26.03.2025.

LOUREIRO, André; CARVALHO JÚNIOR, José Raimundo de Araújo. O impacto dos gastos públicos sobre a criminalidade no Brasil. Desigualdades e políticas regionais, Fortaleza, Fundação Konrad Adenauer, 2007, p. 165-193.

LUZ, Cecílio Campiolo. Análises e perspectivas da Execução dos Recursos do Fundo Nacional de Segurança Pública pela Polícia Militar do Paraná. Brazilian Journal of Development, Curitiba, v.11, n.2, p.01-16, 2025.

MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia Científica: para o curso de direito. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MIRANDA, Ramon Machado et.al. Práticas Estratégicas de Orçamentação e Faturamento na Administração Pública: Um estudo de caso no Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio de Janeiro. Revista Ibero-Americana de Estratégia, São Paulo, 23, p.1-22, 2025.

NEPPEL, Marcio Rogerio. Tecnologias atuais para a segurança pública no estado do Paraná. Brazilian Journal of Development, Curitiba, v.10, n.1, 2004.

NUNES, Alisson Nava et.al. Transferências fundo a fundo: coordenação e cooperação federativa na segurança pública. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 57, 2023.

PEREIRA, Adriana Soares et al. Metodologia da pesquisa científica. 2018. Disponível em: [https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic\\_Computacao\\_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic_Computacao_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 10 fev. 2025.

PONTE, Marcelo Dias et.al. O Rol Taxativo da Portaria N. 439/MJSP de 04 de agosto de 2023 e a autonomia dos Estados. *Revista Aracê*, São José dos Pinhais, v.6, n.3, p.8279-8295, 2024.

SCALON, C. Justiça como igualdade? A percepção da elite e o povo brasileiro. *Sociologias*, Porto Alegre, ano 9, n. 18, p.126-149, jun./dez. 2007.

SCHULL, Adiulli Natã et.al. Análise da eficiência dos gastos em segurança pública nos estados brasileiros através da Análise Envoltória de Dados (DEA), *Revista Capital Científico-Eletrônica*, v.12, n. 3, 2014.

SILVA, Laura Angélica Moreira. Capacidades Estatais Aplicadas à Segurança Pública: Análise da Execução Orçamentária na Política de Segurança Pública no Estado de Minas Gerais 2003-2014, São Paulo, FGV, 2020.

SOARES, Luiz Eduardo. Novas políticas de segurança pública. 2008. <https://www.scielo.br/j/ea/a/mGvTSGmzbGBbkP6cTjxCzzN/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 mar. 2025.

VIEIRA, Sônia. Como elaborar questionários. São Paulo: Atlas, 2009.