



**ESCOLA DE SERVIÇO PÚBLICO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO PÚBLICA E INOVAÇÃO**

MARIA JOSÉ CRISÓSTOMO TELES DUARTE

**A CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES COMO PROPULSORA DA
EXECUÇÃO FINANCEIRA DOS RECURSOS DO FESP:
DESAFIOS E AVANÇOS NA GESTÃO ORÇAMENTÁRIA DO FUNDO
ESTADUAL DE SEGURANÇA PÚBLICA DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO.**

Vitória/ES
2025



**ESCOLA DE SERVIÇO PÚBLICO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO PÚBLICA E INOVAÇÃO**

MARIA JOSÉ CRISÓSTOMO TELES DUARTE

**A CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES COMO PROPULSORA DA
EXECUÇÃO FINANCEIRA DOS RECURSOS DO FESP:
DESAFIOS E AVANÇOS NA GESTÃO ORÇAMENTÁRIA DO FUNDO
ESTADUAL DE SEGURANÇA PÚBLICA DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO.**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de Serviço Público do
Estado do Espírito Santo como exigência
para obtenção do título de Especialista em
Gestão Pública e Inovação.

Orientador: Prof. Dr. Pablo Lira

Vitória / ES
2025

PRODUTO TÉCNICO

O Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública e Inovação, promovido pela Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP), é uma iniciativa aprovada pela Resolução n.º 7.730/2024 e Parecer n.º 8.227/2024 do Conselho Estadual de Educação do Espírito Santo (CEE). Seu principal objetivo é aprimorar e expandir o conhecimento teórico e prático em Gestão Pública e Inovação, capacitando servidores públicos estaduais e municipais que já possuem formação superior. Com uma carga horária total de 430 horas, sendo 396 horas dedicadas a atividades teórico-práticas e 34 horas reservadas para estudos individuais e elaboração do trabalho monográfico final, o curso busca alinhar conceitos e práticas pedagógicas essenciais para enfrentar os desafios e solucionar problemas complexos encontrados no dia a dia das instituições públicas.

A formação visa atender às demandas sociais e do mundo do trabalho, em sintonia com as necessidades da sociedade capixaba contemporânea. Por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, busca-se desenvolver ações e políticas públicas eficazes que promovam o progresso e o bem-estar da comunidade, capacitando os participantes para um desempenho excepcional no ambiente administrativo do setor público. Com o intuito de contribuir para a Gestão Pública e a Inovação do Estado do Espírito Santo, o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) dos alunos se dá na forma de um Plano de Ação que tem por objetivo abordar um problema específico do setor de trabalho do aluno e propor soluções práticas.

Proponente: Maria José Crisóstomo Teles Duarte
Cargo: Analista do Executivo

Lotação: Secretaria Estadual de Segurança Pública e Defesa Social - SESP
Atuação: Grupo de Planejamento e Orçamento - GPO

MARIA JOSÉ CRISÓSTOMO TELES DUARTE

**A CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES COMO PROPULSORA DA
EXECUÇÃO FINANCEIRA DOS RECURSOS DO FESP:
DESAFIOS E AVANÇOS NA GESTÃO ORÇAMENTÁRIA DO FUNDO
ESTADUAL DE SEGURANÇA PÚBLICA DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO.**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de Serviço Público do
Estado do Espírito Santo como exigência
para obtenção do título de Especialista em
Gestão Pública e Inovação.

Orientador: Prof. Dr. Pablo Lira

Aprovado em: 24/11/2025.

Banca Examinadora:

Nome do Orientador: Prof. Dr. Pablo Lira
Instituição: Instituto Jones dos Santos Neves

Nome do Membro da Banca: Antônio Ricardo Freislebem da Rocha
Instituição: Instituto Jones dos Santos Neves

Nome do Membro da Banca: Pablo Medeiros Jabor
Instituição: Instituto Jones dos Santos Neves

Vitória / ES
2025

RESUMO

A presente pesquisa propõe um Plano de Ação Estratégico para a implementação de mini capacitações e treinamentos destinados à formação continuada de servidores atuantes na Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa Social que, direta ou indiretamente, atuam em processos e procedimentos cuja finalidade é a execução orçamentária dos recursos provenientes das transferências de crédito, na modalidade fundo a fundo, realizadas pelo Governo Federal ao Governo do Espírito Santo, visando uma maior eficiência e consequentemente uma maior entrega à sociedade. Este estudo parte da análise dos dados do montante total empenhado ao longo do período 2019-2024 e a operacionalização do Fundo de Segurança do Estado do Espírito Santo quanto ao repasse e a transferência dos recursos. São apresentados conceitos referentes ao orçamento e à despesa pública, teorias sobre o trabalho em equipe e sua influência no ganho de produtividade e resultados alavancados. De forma geral, a gestão atual dos recursos, tem apresentado entregas de relevância para a sociedade capixaba, porém, frente aos repasses realizados esta entrega pode ser potencializada, minimizando os gargalos existentes nos processos internos. A justificativa reside, portanto, na necessidade de as equipes estarem em sintonia com as padronizações dos procedimentos evitando erros e maximizando as ações de forma cada vez mais acertada para assegurar a integralidade na aplicação dos recursos.

Palavras-chave: 1. Segurança, 2. Captação de Recursos, 3. Orçamento, 4. Despesa Pública, 5. Treinamento.

ABSTRACT

This research proposes a Strategic Action Plan for the implementation of mini-trainings and ongoing training aimed at the continuing education of civil servants working in the State Secretariat for Public Security and Social Defense who, directly or indirectly, work in processes and procedures whose purpose is the budgetary execution of resources from credit transfers, in the fund-to-fund modality, carried out by the Federal Government to the Government of the Espírito Santo state, aiming for greater efficiency and consequently a greater delivery to society. This study starts from the analysis of data on the total amount committed over the period 2019-2024 and the operationalization of the State of Espírito Santo Security Fund regarding the transfer and remittance of resources. Concepts related to budget and public expenditure, theories about teamwork and its influence on productivity gains and leveraged results are presented. In general, the current management of resources has presented relevant deliveries to the society of Espírito Santo, however, given the transfers made, this delivery can be leveraged, minimizing the existing bottlenecks in internal processes. The justification resides, therefore, in the need for teams to be in tune with the standardization of procedures, avoiding errors and maximizing actions in an increasingly correct way to ensure integrity in the application of resources.

Keywords: 1. Security, 2. Fundraising, 3. Budget, 4. Public Expenditure, 5. Training.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Elementos do Planejamento Orçamentário Estadual

Figura 02 – Polícia Militar do Estado do Espírito Santo

Figura 03 – Polícia Civil do Estado do Espírito Santo

Figura 04 – Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Espírito Santo

Figura 05 – Polícia Científica do Estado do Espírito Santo

Figura 06 – Departamento Estadual de Trânsito do Espírito Santo

Figura 07 – Secretaria Estadual de Segurança Pública e Defesa Social

Figura 08 – Conselho Estadual de Segurança Pública e Defesa Social

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Total de recursos repassados pelo FESP 2019 - 2024

Tabela 02 – Montante de Investimentos e Custeio 2019 - 2024

Tabela 03 – Montante total de recursos empenhados 2019 - 2024

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Repasse 2019-2024

Gráfico 02 – Investimento x Custeio

Gráfico 03 – Repasse x Empenho

Gráfico 04 – Percentual Empenhado

Gráfico 05 – Empenho x Liquidação

Gráfico 06 – Percentual Liquidado

LISTA DE SIGLAS

ACF – Academia de Ciências Forenses
ARO – Antecipação de Receitas Orçamentárias
CBMES – Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Espírito Santo
CF – Constituição Federal
COESP – Conselho Estadual de Segurança Pública e Defesa Social
COPAS – Comissão Permanente de Atenção à Saúde dos Profissionais de Segurança Pública, Defesa Social e Justiça do Espírito Santo
DETRAN/ES – Departamento Estadual de Trânsito do Espírito Santo
FESP – Fundo Estadual de Segurança Pública
FISPDS - Fortalecimento das instituições de Segurança Pública
FNSP – Fundo Nacional de segurança Pública
GAS – Gerência de Atenção ao Servidor
GPO – Grupo de Planejamento e Orçamento
LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA – Lei Orçamentária Anual
LRF – Lei de Responsabilidade Fiscal
PCES - Polícia Civil do Estado do Espírito Santo
PCIES - Polícia Científica do Estado do Espírito Santo
PMES – Polícia Militar do Estado do Espírito Santo
PPA – Plano Plurianual
SEFESP – Secretaria Executiva do Fundo Estadual de Segurança Pública do Estado do Espírito Santo
SESP – Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa Social

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	12
2.	TIPO DO PRODUTO TÉCNICO - PROPOSTA DE PROJETO	12
3.	SITUAÇÃO ENCONTRADA ANTES DA PESQUISA	13
4.	OBJETIVOS/FINALIDADE DO PLANO – PRODUTO TÉCNICO	13
5.	REFERENCIAL TEÓRICO	14
5.1.	ORÇAMENTO PÚBLICO	14
5.2.	INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO	15
5.2.1.	Plano Plurianual (PPA)	15
5.2.2.	Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)	15
5.2.3.	Lei Orçamentária Anual (LOA)	15
5.2.4.	Audiências Públicas	16
5.3.	FASES DA DESPESA PÚBLICA	16
5.4.	ANÁLISE ADMINISTRATIVA	17
5.4.1.	Desenvolvimento de equipes	17
5.4.2.	Programa de Qualificação de equipes	17
5.5.	DOS FUNDOS DE SEGURANÇA PÚBLICA	18
5.5.1.	Conselho Estadual de Segurança Pública e Defesa Social	18
5.5.2.	Da Secretaria Executiva do Fundo Estadual de Segurança Pública do Espírito Santo	20
5.6.	DA GESTÃO DOS RECURSOS DO FESP REPASSADOS PELO FNSP	20
5.6.1.	Das Condicionantes para Transferência do Recurso do FNSP	20
5.7.	AS INSTITUIÇÕES ESTADUAIS DE SEGURANÇA PÚBLICA, DEFESA SOCIAL E TRÂNSITO – FORÇAS DE SEGURANÇA	21
5.8.	ANÁLISE DE RESULTADOS	24
5.8.1.	Do total de recursos	25
5.8.2.	Do montante de Investimentos e de Custeio	26
5.8.3.	Do montante total de recursos empenhados	27
6.	METODOLOGIA	28
7.	CONTRIBUIÇÕES GERAIS DO PLANO	29
8.	POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO DO PLANO	29
8.1.	IMPACTOS GERAIS	29
8.2.	IMPACTOS ESPECÍFICOS	29
8.3.	CRONOGRAMA FÍSICO FINANCEIRO DE IMPLANTAÇÃO DA SOLUÇÃO	30
8.3.1.	Proposta de Orçamento	31
8.3.2.	Proposta de Calendário de Cursos de Formação Continuada	31
9.	ASPECTOS INOVADORES	30
10.	SETORES DA SOCIEDADE INFLUENCIADOS	31
11.	AÇÕES NECESSÁRIAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO	31
	REFERÊNCIAS	32

1. INTRODUÇÃO

A transferência de recursos do governo Federal aos Estados por meio da celebração de convênios, ao longo dos anos restringiu-se a aquisições de equipamentos, sem cooperação, compartilhamento de informações e atuação conjunta entre os entes federativos, necessária ao desenvolvimento das atividades voltadas à segurança pública. A criação e modernização do Fundo Nacional de Segurança pública, ao longo dos anos, possibilitou a criação de uma fonte de recursos própria e o estabelecimento da obrigatoriedade de transferência aos estados na modalidade fundo a fundo (Costa & Grossi, 2007).

Assim, em 2019, foi criado no Estado do Espírito Santo, o Fundo Estadual de Segurança Pública e Defesa Social (FESP) sendo este um instrumento essencial para a implementação e a melhoria das políticas públicas voltadas à segurança, prevenção e combate à criminalidade. Os recursos repassados pelo Governo Federal, por meio do Fundo Nacional de Segurança Pública, visam potencializar ações integradas e estruturantes.

Esta pesquisa busca aprofundar o debate sobre as diretrizes da execução financeira e orçamentária desses recursos, que, muitas vezes, enfrenta obstáculos relacionados à burocracia, à falta de planejamento integrado e à baixa capacidade de execução dos recursos repassados. Ao verificar a hipótese de que as transferências de recursos fundo a fundo apesar de seus montantes vultuosos, não entregam à população sua totalidade, muitas das vezes resultado de dificuldades internas dos órgãos executores. Este estudo, toma como pergunta norteadora a seguinte questão-problema: de que forma podemos aumentar a execução orçamentária e financeira do FESP, utilizando como ferramenta básica a capacitação dos servidores envolvidos, direta ou indiretamente, na captação e alocação dos recursos.

A) Objetivo Geral

Propor a capacitação dos servidores da SESP, visando o aumento da taxa de execução orçamentária e financeira dos recursos federais repassados ao Estado do Espírito Santo, por meio do Fundo Estadual de Segurança Pública.

a) Objetivos Específicos

- Analisar caminhos para a redução dos entraves burocráticos internos que dificultam a execução orçamentária.
- Incentivar a capacitação das equipes técnicas em elaboração de projetos, instrução processual, licitações e gestão da captação de recursos.

2. TIPO DO PRODUTO TÉCNICO - PROPOSTA DE PROJETO

O presente plano de ação propõe medidas administrativas para potencializar a taxa de execução orçamentária e financeira dos recursos federais repassados ao Estado do Espírito Santo por meio do Fundo Estadual de Segurança Pública, tais como:

- Promover a capacitação das equipes técnicas em elaboração de projetos, licitações e gestão da captação de recursos, através da interação entre as equipes da SESP.
- Analisar caminhos para a redução dos entraves burocráticos internos que dificultam a execução orçamentária.

Ao analisar o projeto, podemos definir como agentes externos o Governo Federal, através do Ministério da Justiça e Segurança Pública que repassa os recursos ao estado e os cidadãos que serão beneficiados com o produto final do projeto.

Como agentes internos consideramos a Secretaria Estadual de Segurança Pública e Defesa Social, representada por todos os seus setores envolvidos na execução dos recursos, as forças de segurança beneficiárias das aquisições (PMES, PCES, PCIES e CBMES).

3. SITUAÇÃO ENCONTRADA ANTES DA PESQUISA

Conforme podemos observar na tabela 03 referenciada no texto, os valores repassados pelo FNSP ao FESP, no período de 2019 a 2024, tiveram sua taxa de execução de 0,00% em 2019, 18% em 2020, 50,35% em 2021, 75,94% em 2022, 56,18% em 2023 e 88,13% em 2024.

Apesar do aumento da execução ao longo dos anos, a taxa de execução ficou longe dos almejados 100%. Algumas situações estruturais concorreram para esses números, entre elas uma série de dificuldades nos andamentos processuais internos, muitas vezes gerados por equívocos administrativos advindos de inexperiência e falta de conhecimento das rotinas processuais, levando ao arquivamento de processos sem sua devida destinação.

4. OBJETIVOS/FINALIDADE DO PLANO – PRODUTO TÉCNICO

Como objetivo geral deste plano propomos ações que possibilitem o aumento do percentual efetivo de execução orçamentária e financeira dos recursos federais repassados pelo Governo Federal, visando um maior alcance social das políticas de segurança pública, com entregas mais rápidas e efetivas de equipamentos, obras e serviços, evitando a devolução de recursos ao Governo Federal, bem como o fortalecimento institucional das forças de segurança e melhoria da imagem pública das forças.

Assim, propomos treinamentos de forma direcionada e contínua, com durações curtas para a capacitação de aproximadamente servidores que atuam direta ou indiretamente nas aquisições e contratações realizadas com recursos do FESP.

A ideia é que estes cursos sejam ministrados pelos próprios servidores da SESP que trabalham nas áreas meio da Secretaria, como as Gerencias Administrativas, de Contrato, Licitações e Convênios. Estes servidores tem a dimensão dos procedimentos necessários à melhora da instrução processual em todos os estágios das aquisições que utilizarão os recursos do Fundo.

O local a serem ministrados os cursos/treinamentos será na própria sede da SESP em forma de palestras no Centro de Gestão Integrada ou de forma prática nas salas dos servidores.

5. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo aborda de forma sucinta o orçamento público, suas características, princípios básicos, algumas de suas ferramentas e as fases da despesa pública. Apresenta também, a estrutura do Fundo de Segurança Pública do Estado do Espírito Santo e seu funcionamento frente à execução dos recursos repassados pelo fundo Nacional de Segurança Pública. Traz ainda a contribuição que o treinamento e a capacitação de equipes podem, de forma significativa, gerar mudanças no ambiente e nos processos organizacionais.

5.1. ORÇAMENTO PÚBLICO

O Orçamento Público, é a Lei que contempla a previsão de receitas e despesas, com a programação econômica e financeira do Estado, por um período de tempo, de forma dinâmica, levando em conta aspectos do passado, a realidade do presente e as projeções do futuro. É uma Lei de iniciativa do poder Executivo, com base no Plano Plurianual (PPA), respeitando a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO). (Santos, Franklin, 2011).

A Constituição Federal de 1988 (CF/1988) estabelece em seus artigos 145 a 169, normas e diretrizes que orientam a elaboração, a execução e o controle orçamentário e financeiro nas esferas Federal, Estadual e Municipal, complementada por demais dispositivos do ordenamento jurídico, quais sejam: Constituições Estaduais, leis, decretos, portarias, Instruções de serviço, entre outros.

A CF/88 traz vedações explícitas em seu artigo 167, entre eles o início de programas ou projetos não incluídos na lei orçamentária anual; a realização de despesas ou a assunção de obrigações diretas que excedam os créditos orçamentários ou adicionais; a abertura de crédito suplementar ou especial sem prévia autorização legislativa e sem indicação dos recursos correspondentes e a concessão ou utilização de créditos ilimitados (CF, 1988).

Entre as demais leis estão a Lei Federal nº 4.320, de 17.03.64 que dispõe sobre a elaboração de orçamentos e balanços das entidades públicas. Nela constando normas técnicas destinadas à padronização dos Orçamentos e Balanços das entidades da Administração Pública, a Lei Complementar Federal nº 101, de 04.05.00 (Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências, o Decreto LEI nº 200/67, que estabelece normas para a organização pública, prevendo desde 1967 o planejamento como fundamental na orientação das atividades no âmbito da Administração Federal e trazendo o Orçamento-Programa como um instrumento básico e de periodicidade anual (Brasília, Senado Federal, 2008).

Alguns dos principais princípios orçamentários são:

- a) Unidade, ou seja, todas as receitas previstas e despesas fixadas, em cada exercício financeiro, devem integrar um único documento legal dentro de cada nível federativo, que é a Lei Orçamentária Anual (LOA);
- b) Universalidade, conter todas as receitas e as despesas de todos os Poderes, órgãos, entidades, fundos e fundações instituídas e mantidas pelo poder público;
- c) Anualidade, não conter dispositivo estranho à previsão da receita e à fixação da despesa, ressalvando-se dessa proibição a autorização para abertura de créditos suplementares e a contratação de operações de crédito, ainda que por Antecipação de Receitas Orçamentárias (ARO), nos termos da lei;
- d) Bruto, o registro das receitas e despesas na LOA pelo valor total e bruto, vedadas quaisquer deduções;
- e) Legalidade, cabendo ao Poder Público fazer ou deixar de fazer somente aquilo que a lei expressamente autorizar;
- f) Publicidade, como toda ação estatal deve ser dada transparência sob pena de ineficácia do ato;
- g) Transparência, a disponibilização de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios;
- h) Não vinculação da receita de impostos, veda a vinculação da receita de impostos a órgão, fundo ou despesa, como previsto pela própria Constituição Federal no art. 167, ressalvadas àquelas estabelecidas pela própria Constituição e estão relacionadas à repartição constitucional dos impostos (GIACOMONI, 2010).

5.2. INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

5.2.1. Plano Plurianual (PPA)

Define as diretrizes, os objetivos e as metas da administração pública e os programas governamentais com recursos, indicadores e metas para um período de quatro anos, começando no segundo ano de um mandato presidencial. É elaborado de forma participativa com o Objetivo de Organizar e planejar grandes obras, serviços públicos e políticas públicas, como saúde, educação, transporte e saneamento. Tem duração de quatro anos, iniciando no segundo ano do mandato do governo. O projeto de Lei do PPA deve ser encaminhado ao legislativo para aprovação até 4 meses antes do encerramento do 1º exercício financeiro de cada mandato (até 31.08), devendo ser votado até 31/12 do mesmo exercício. (VASCONCELLOS, A. 2009).

5.2.2. Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)

Atua como uma ligação entre o Plano Plurianual (PPA) e a LOA, garantindo o equilíbrio fiscal e a orientação da política orçamentária. Tem como principais funções definir as prioridades dos programas e despesas na execução do orçamento; serve de base para a elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA), que detalha as receitas e despesas para o próximo exercício financeiro, fixa diretrizes sobre a elaboração, organização e execução do orçamento; define limites para os gastos e estabelece regras para transferências de recursos; contém os anexos com as metas fiscais do governo e analisa as ameaças ao equilíbrio das contas públicas (VASCONCELLOS, A. 2009).

5.2.3. Lei Orçamentária Anual (LOA)

A LOA detalha as receitas e despesas para o próximo exercício financeiro, fixa diretrizes sobre a elaboração, organização e execução do orçamento; define limites para os gastos e estabelece regras para transferências de recursos; contém os anexos com as metas fiscais do governo e analisam as ameaças ao equilíbrio das contas públicas. É de iniciativa do Poder Executivo (Federal, Estadual ou Municipal) que elabora o Projeto de Lei de Diretrizes Orçamentárias (PLDO) e envia ao Poder Legislativo (Congresso Nacional ou Assembleias Legislativas) para análise e aprovação. Após a aprovação pelo legislativo a lei é sancionada pelo chefe do Executivo e entra em vigor, passando a orientar o processo orçamentário. (VASCONCELLOS, A. 2009).

5.2.4. Audiências Públicas

Com o objetivo de garantir a transparência e a participação da população nos processos de elaboração dos Orçamentos, as Audiências Públicas podem ser conceituadas como uma forma de participação e controle popular da administração pública, com a finalidade de informar, discutir, tirar dúvidas, ouvir opiniões e captar soluções para os problemas enfrentados pela população. O resultado de uma audiência pública subsidia, por exemplo, a elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA) (ES, PLANEJAMENTO, 2024).



Figura 01 – Elementos do Planejamento Orçamentário Estadual
Fonte: <https://planejamento.es.gov.br/orcamento-publico-estadual>

5.3. FASES DA DESPESA PÚBLICA

A despesa pública, segundo a Lei 4.320/64, divide-se em: empenho, liquidação e pagamento.

O Empenho é o ato que cria para o Estado a obrigação do pagamento, podendo ser ordinário, cujo valor é exato, estimativo, quando não se pode determinar o montante exato da despesa e global, usado para despesas contratuais ou sujeitas a parcelamento.

A liquidação da despesa reconhece o direito adquirido pelo credor, mediante os comprovantes da entrega do material ou a prestação do serviço.

E finalmente a fase de pagamento, que compreende a autorização e ordenação exarada pela autoridade competente, determinando que a despesa seja paga (VIEIRA E FURTADO, 2007).

5.4. ANÁLISE ADMINISTRATIVA

De acordo com CURY (1994),

“à análise administrativa é um processo de trabalho, dinâmico e permanente, que tem como objetivo efetuar diagnósticos situacionais das causas e estudar soluções integradas para os problemas administrativos, envolvendo, portanto, a responsabilidade básica de planejar as mudanças, aperfeiçoando o clima e a estrutura organizacionais, assim como os processos e os métodos de trabalho”.

CHIAVENATO (1993) cita a dinâmica de grupo, parte da teoria das reações humanas, defendida por Kurt Lewin, introduzindo o conceito de equilíbrio “quase estacionário” nos processos grupais para significar as forças existentes dentro dos grupos e que conduzem a processos de autoregulação e de manutenção de equilíbrio. Afirma ainda que, os processos grupais e os hábitos sociais não são estáticos, mas vivos e dinâmicos decorrentes de várias forças causais.

Os grupos podem participar do processo de mudança em, no mínimo três perspectivas: como instrumento de mudança, fonte de influência sobre seus membros; meta de mudança, quando muda o padrão do grupo e Agente de mudança, a mudança permanente leva a uma complexidade crescente e essa provoca novas mudanças.

5.4.1. Desenvolvimento de equipes

A partir da teoria de Desenvolvimento Organizacional a análise e decisão do que precisa ser mudado, a intervenção necessária para provocar a mudança, tornando a organização mais eficaz, perfeitamente adaptável às mudanças e conciliando as necessidades com os objetivos e metas da organização visa a clara percepção do que está ocorrendo nos ambientes internos e externos da organização (CHIAVENATO, 1993).

Na formação e desenvolvimento de equipes como técnica de alteração comportamental, grupos de empregados de vários níveis e especializações reúnem-se, sob a coordenação de um especialista, procurando um ponto de encontro em que a colaboração seja mais frutífera, eliminando-se as barreiras pelo esclarecimento e compreensão das suas causas, as diferenças hierárquicas e os interesses específicos de cada departamento, proporcionando uma predisposição para a inovação (CHIAVENATO, 1993).

5.4.2. Programa de Qualificação de equipes

Conforme detalha Cury (1994) a realização de um trabalho na organização deve ser dada ampla divulgação pela alta direção ou delegada a nível setorial onde serão expostos as razões e os objetivos a serem atingidos, bem como os benefícios para a organização e sua força de trabalho.

A metodologia deve seguir as etapas de levantamento da necessidade, o planejamento da solução, a implantação e o controle dos resultados.

5.5. DOS FUNDOS DE SEGURANÇA PÚBLICA

O Fundo Nacional de Segurança Pública (FNSP), vinculado ao Ministério da Justiça e sob a gestão da Secretaria Nacional de Segurança Pública, instituído pela Lei nº 13.756, de 12 de dezembro de 2018, estabelece normas para a transferência de recursos do FNSP para os Fundos Estaduais ou Distrital na modalidade fundo a fundo. Em contrapartida ao recebimento dos recursos, entre outros requisitos, os estados, devem cumprir as orientações prescritas na Política Nacional de Segurança Pública. (NUNES, 2023).

No âmbito da SESP, a Lei Complementar nº 922, de 11 de outubro de 2019, instituiu o Fundo Estadual de Segurança Pública e Defesa Social (FESP), com natureza de fundo público e a finalidade de apoiar políticas, programas, projetos, atividades e ações na área de segurança pública e defesa social, bem como definiu o seu conselho gestor e a obrigação de prestar informações sobre a sua atuação ao COESP, que tem como desígnio apoiar projetos alinhados às diretrizes do plano nacional de segurança pública do Governo Federal, promovendo aprimoramentos na infraestrutura e capacidade operacional das instituições de segurança (ES, PLANEJAMENTO, 2024)

Desde o início dos repasses do Fundo Nacional de Segurança ao Fundo Estadual de Segurança Pública, na modalidade fundo a fundo, de 2019 até 2024, o Estado do Espírito Santo, recebeu um aporte de mais de 175 milhões de reais.

Demais receitas que constituem os recursos do FESP são as consignadas na Lei Orçamentária Anual e nos seus créditos adicionais; as doações, auxílios e subvenções de entidades públicas ou privadas; as decorrentes de empréstimo e de operações de crédito; as decorrentes das aplicações de seus recursos orçamentários e extraorçamentários, observada a legislação aplicável; o resultado de alienação de material ou equipamento julgado inservível, que tenham sido adquiridos com recursos do FESP; juros bancários e rendimentos de seus depósitos ou aplicações financeiras; recursos provenientes de convênios, contratos, acordos, contratos de repasse, termos de parceria e outros instrumentos congêneres firmados com a União, Estados ou municípios (ES, TRANSPARÊNCIA, 2024).

5.5.1. Conselho Estadual de Segurança Pública e Defesa Social

Em relação a Governança Externa, com fulcro em integrar a sociedade civil na pauta de discussões relevantes da política estadual de segurança pública temos o Conselho Estadual de Segurança Pública e Defesa Social (COESP) que foi instituído pela Lei Complementar n.º 923/2019, no âmbito da Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa Social (SESP).

O COESP é um órgão colegiado permanente, de natureza consultiva, sugestiva e de acompanhamento social das atividades de segurança pública e defesa social.

A instalação e o funcionamento do COESP, tem o objetivo de apoiar os órgãos e entidades estaduais a monitorar e avaliar as políticas públicas nas áreas de segurança e defesa social, visto que a atuação se pauta pelas formulações do Sistema Único de Segurança Pública – SUSP e pelo Plano Estadual de Segurança Pública e Defesa Social. Além de ser fundamental para a manutenção dos repasses Fundo a Fundo,

através do Fundo Nacional de Segurança Pública (FNSP) para o Fundo Estadual de Segurança Pública (FESP).

O COESP é presidido pelo Secretário de Estado da Segurança Pública e Defesa Social, tendo sua composição formada por representantes da Secretaria de Estado de Direitos Humanos, da Secretaria de Estado de Justiça, da Secretaria de Estado de Economia e Planejamento, da Polícia Militar, da Polícia Civil, da Polícia Científica; do Corpo de Bombeiros Militar; do Departamento Estadual de Trânsito, do Poder Judiciário, do Poder Legislativo, do Ministério Público Estadual, da Ordem dos Advogados do Brasil e da Defensoria Pública Estadual.

Também conta com representantes de entidades e organizações da sociedade civil relacionadas diretamente à segurança pública, representantes de entidades de profissionais de segurança pública, representante da Polícia Federal, da Polícia Rodoviária Federal e por fim, um representante da Associação dos Municípios do estado do Espírito Santo.

As reuniões ordinárias do COESP são realizadas a cada trimestre e, extraordinariamente, sempre que for convocada por seu presidente, por iniciativa própria ou a requerimento de 1/3 (um terço) de seus membros. Em relação a avaliação anual do Plano Estadual de Segurança Pública e Defesa Social, esta deverá acontecer até o dia 30 de abril do ano subsequente, e terá como objeto de avaliação a evolução do alcance das metas definidas, resultados obtidos por meio das ações estratégicas, a reavaliação da análise SWOT, questões orçamentárias e investimentos realizados, e eventualmente a necessidade de adequação a possíveis revisões do Plano Nacional de Segurança Pública (link em: <https://sesp.es.gov.br/plano-estadual-de-seguranca-publica>).

A administração dos projetos é conduzida por um Conselho Gestor local, em colaboração com a Secretaria Executiva do Fundo, contando com o respaldo das instituições beneficiadas. O FESP concentra seus investimentos nas principais categorias de projetos destinados às Polícias Militar, Civil e Científica, Corpo de Bombeiros, e Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa Social, abrangendo, em eixos de:

- Enfrentamento à Criminalidade Violenta (ECV),
- Fortalecimento das instituições de Segurança Pública (FISPDS),
- Valorização do Servidor de Segurança (VPSP),
- Redução de Mortes Violentas Intencionais (RMVI),
- Enfrentamento da Violência Contra a Mulher (EVM) e
- Melhoria da Qualidade de Vida dos Profissionais da Segurança Pública (MQV).

No contexto de política estadual de valorização profissional dos servidores da segurança pública, foi criada a Comissão Permanente de Atenção à Saúde dos Profissionais de Segurança Pública, Defesa Social e Justiça do Espírito Santo (COPAS), que é coordenada pela Gerência de Atenção ao Servidor (GAS) da SESP.



Figura 02 - Conselho Estadual de Segurança Pública e Defesa Social
 Fonte: <https://sesp.es.gov.br/Notícia/novos-membros-do-coesp>

5.5.2. Da Secretaria Executiva do Fundo Estadual de Segurança Pública do Espírito Santo

Inicialmente a Secretaria Executiva do FESP teve sua formação integrada por servidores dos quadros da SESP, de forma majoritária em regime estatutário.

Posteriormente foram designados Pontos Focais das instituições policiais do Estado do Espírito Santo para subsidiarem a Secretaria Executiva e o gestor local em relação as aquisições apresentadas e aprovadas pelo Conselho Gestor do FESP.

Atualmente a SEFESP, é composta pelo Secretário Executivo do Fundo Estadual de Segurança Pública e, no mínimo, cinco membros dedicados exclusivamente à gestão e à execução dos recursos do Fundo Nacional de Segurança Pública, para o desempenho desse encargo no âmbito da SESP/ES, em cumprimento à condicionante imposta pelo MJSP.

5.6. DA GESTÃO DOS RECURSOS DO FESP REPASSADOS PELO FNSP

A Portaria nº 46-R, de 22 de novembro de 2024, estabelece normas internas de procedimento da gestão dos recursos do FESP.

5.6.1. Das Condicionantes para Transferência do Recurso do FNSP

Para fins de recebimento dos recursos do FNSP, deverá ser comprovada anualmente, a condição de habilitação, em conformidade com a previsão contida em portaria emitida pelo MJSP, que 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.

A Secretaria Executiva do Fundo Estadual de Segurança Pública (SEFESP) reunirá a documentação para comprovação da habilitação, ficando responsável por monitorar

e articular o atendimento às condicionantes junto a outras áreas do Estado do Espírito Santo.

A SEFESP consolidará a documentação de habilitação e encaminhará à SGA, com vista ao GS para envio ao Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP), por meio de ofício ou sistemas definidos daquele Ministério.

É de responsabilidade da SEFESP monitorar o processo de habilitação e observar o cumprimento dos prazos estabelecidos.

Para fins de cumprimento às condicionantes de habilitação, os setores integrantes da estrutura organizacional básica da SESP quando provocados pela SEFESP, deverão atender a contento as demandas, respeitando o prazo ajustado.

Após o atendimento à condicionante de habilitação, deverá ser firmado Termo de Adesão às áreas temáticas instituídas pelo Ministério da Justiça e Segurança Pública, visando atender a condicionante de adesão.

Os trâmites de assinatura do termo de adesão e os possíveis termos aditivos ficarão a cargo do Gabinete da SESP/GS, a partir da provocação do MJSP, sob monitoramento da SEFESP, que deverá garantir o seu retorno e recebimento naquele Ministério.

5.7. AS INSTITUIÇÕES ESTADUAIS DE SEGURANÇA PÚBLICA, DEFESA SOCIAL E TRÂNSITO – FORÇAS DE SEGURANÇA.

O Sistema de Segurança Pública do Estado do Espírito Santo é composto pelas forças de segurança representadas pela Polícia Militar do Estado do Espírito Santo (PMES), Polícia Civil do Estado do Espírito Santo (PCES), Corpo de Bombeiros Militar do Espírito Santo (CBMES), Polícia Científica do Estado do Espírito Santo (PCIES) e o Departamento Estadual de Trânsito do Espírito Santo (DETRAN/ES).

A Polícia Militar do Estado do Espírito Santo, fundada em 1831, é parte essencial da estrutura de segurança pública do estado, desempenhando papéis cruciais ao longo de sua história. Durante momentos de instabilidade política e conflitos sociais, a PMES desempenha um papel fundamental na manutenção da ordem e na proteção aos cidadãos. A instituição também se destaca em momentos de calamidades naturais, como enchentes e deslizamentos de terra, fornecendo assistência humanitária e apoio às comunidades afetadas, como ocorrido no mês de março de 2024, no sul do ES. Seu efetivo é composto por homens e mulheres dedicados, treinados para agir com ética, transparência e eficiência no cumprimento de suas funções.

Além das atividades de patrulhamento e prevenção ao crime, a PMES também participa de ações sociais e comunitárias.



Figura 03 – Polícia Militar do Estado do Espírito Santo
 Fonte: <https://pm.es.gov.br/galeria-de-fotos>

A origem da Polícia Civil do Estado do Espírito Santo (PCES) remonta aos primórdios da organização policial no Brasil, instituída em 1808 pela Intendência Geral da Polícia, inspirada na estrutura de Lisboa. Ao longo dos séculos, adaptou-se às transformações políticas e sociais do país.

Entre seus princípios institucionais fundamentais, estão a proteção da dignidade humana e dos direitos fundamentais, a discricção e preservação do sigilo para efetividade das investigações, a hierarquia e disciplina, além da participação comunitária e resolução pacífica de conflitos.



Figura 04 – Polícia Civil do Estado do Espírito Santo
 Fonte: <https://www.mpc.es.gov.br/2021/02/policia-civil>

O Corpo de Bombeiros foi um órgão de execução da Polícia Militar até o dia 25 de agosto de 1997, data em que foi publicada a Emenda Constitucional nº 12, que permitiu a sua desvinculação da Polícia Militar.

A Missão Constitucional do Corpo de Bombeiros Militar do ES é descrita nas Constituições Federal e Estadual.

Na Constituição Federal:

Art. 144, § 5º. – "...aos Corpos de Bombeiros Militares, além das atribuições definidas em lei, incube a execução de atividades de Defesa Civil."

Na Constituição do Estado do Espírito Santo (Já com a nova redação da Emenda Constitucional nº 12, de 20 de agosto de 1997):

Art. 130 - À Polícia Militar compete, com exclusividade, a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública, e ao Corpo de Bombeiros Militar compete a coordenação e a execução de ações de defesa civil, prevenção e combate a incêndio, perícias de incêndio e explosões em locais de sinistros, busca e salvamento, controle de tráfego de embarcações próximo às praias, rios e lagoas, elaboração de normas relativas à segurança das pessoas e dos seus bens contra incêndios e pânico e outras previstas em lei, no Estado do Espírito Santo.



Figura 05 – Corpo de Bombeiros do Estado do Espírito Santo
Fonte: https://www.facebook.com/bombeirosmilitares/photos_albums

A atividade pericial e a identificação civil iniciaram no estado em 1912, marcando o início da história da perícia oficial capixaba.

Seguindo a convergência nacional, em 2022, nasce a Polícia Científica do Espírito Santo (PCIES), órgão subordinado ao Governador do Estado e à Secretaria de Estado da Segurança Pública, criado pela Emenda Constitucional nº 117, de 25 de outubro de 2022, assinalando um novo marco na história da perícia oficial capixaba.

A PCIES tem como finalidade exercer com exclusividade as atividades de identificação civil e criminal e as relacionadas à perícia oficial de natureza criminal. Adicionalmente, as atividades de ensino, pesquisa, tecnologia e inovação na área das ciências forenses, que lhe forem legalmente atribuídas no âmbito estadual, também são de sua atribuição, ressalvadas aquelas de competência da União.

O novo órgão está estruturado em oito diretorias, quatro institutos e a Academia de Ciências Forenses (ACF), todos no mesmo nível hierárquico, subordinados ao Gabinete do Perito Oficial Geral.



Figura 06 – Polícia Científica do Estado do Espírito Santo
Fonte: <https://pc.es.gov.br/Notícia/>

O Detran/ES é uma autarquia vinculada à Secretaria da Segurança Pública e Defesa Social (SESP).

A Lei 9.503/97, que institui o Código de Trânsito Brasileiro (CTB), em seu artigo 5º, postula que o Sistema Nacional de Trânsito (SNT) é o conjunto de órgãos e entidades da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios que tem por finalidade o exercício de todas as atividades relacionadas ao trânsito.

A autarquia foi criada por meio da Lei Estadual nº 2.482, de 24 de dezembro de 1969, com personalidade jurídica de direito público, autonomia administrativa-financeira e patrimônio próprio, com sede na cidade de Vitória/ES e jurisdição em todo território do Espírito Santo.



Figura 07 – Departamento Estadual de Trânsito
Fonte: <https://www.agazeta.com.br/es/cotidiano/detran-es>



Figura 08 – Secretaria Estadual de Segurança Pública e Defesa Social
Fonte: <https://www.agazeta.com.br/es/politica>

5.8. ANÁLISE DE RESULTADOS

As tabelas e gráficos a seguir mostram dados extraídos dos portais de transparência dos Governos Estadual e Federal referentes aos repasses ao FESP pelo Fundo Nacional de Segurança, entre os anos de 2019 a 2024, no montante total de R\$ 175 milhões de reais.

5.8.1. Do total de recursos

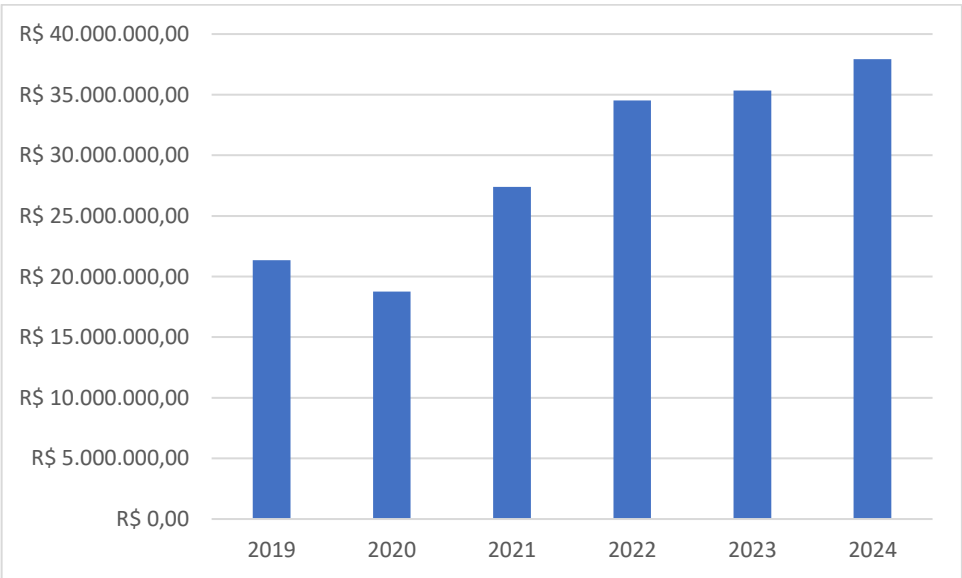
Do total de recursos repassados ao Estado do Espírito Santo ao FESP pelo Fundo Nacional de segurança, na modalidade fundo a fundo, no montante aproximado de R\$ 175 milhões, 21,3 milhões foram no ano de 2019, 18,7 milhões em 2020, 27,3 milhões em 2021, 34,5 milhões no ano de 2022, 35,3 milhões em 2023 e 37,9 milhões no ano de 2024, como podemos ver na tabela abaixo.

ANO	TOTAL
2019	R\$ 21.356.303,00
2020	R\$ 18.749.427,00
2021	R\$ 27.380.888,40
2022	R\$ 34.525.970,57
2023	R\$ 35.334.706,88
2024	R\$ 37.941.814,84

Tabela 01 – Total de recursos repassados pelo FESP 2019 - 2024
Fonte: <https://transparencia.es.gov.br/>

O gráfico 01 abaixo mostra um comparativo dos valores onde podemos ver uma queda no valor do repasse em 2020 em relação ao de 2019, e um aumento dos anos seguintes com diferenças mais expressivas de 2020 para 2021 e de 2021 para 2022. De 2022 para 2023 a diferença foi menos de um milhão e de 2023 para 2024 da ordem de mais de 2 milhões de reais.

Gráfico 01 – Repasse 2019-2024



Fonte: Elaborado pela autora

5.8.2. Do montante de Investimentos e de Custeio

Do total de recursos repassados ao Fundo Estadual de Segurança parte foi destinada a gastos com investimento e parte com custeio, como mostra a tabela 02 abaixo.

ANO	INVESTIMENTO	CUSTEIO	TOTAL
2019	R\$ 14.949.412,00	R\$ 6.406.891,00	R\$ 21.356.303,00
2020	R\$ 13.124.599,00	R\$ 5.624.828,00	R\$ 18.749.427,00
2021	R\$ 18.071.386,38	R\$ 9.309.502,02	R\$ 27.380.888,40
2022	R\$ 22.785.820,67	R\$ 11.738.149,90	R\$ 34.525.970,57
2023	R\$ 24.027.600,69	R\$ 11.307.106,19	R\$ 35.334.706,88
2024	R\$ 12.141.348,75	R\$ 25.800.366,08	R\$ 37.941.814,84

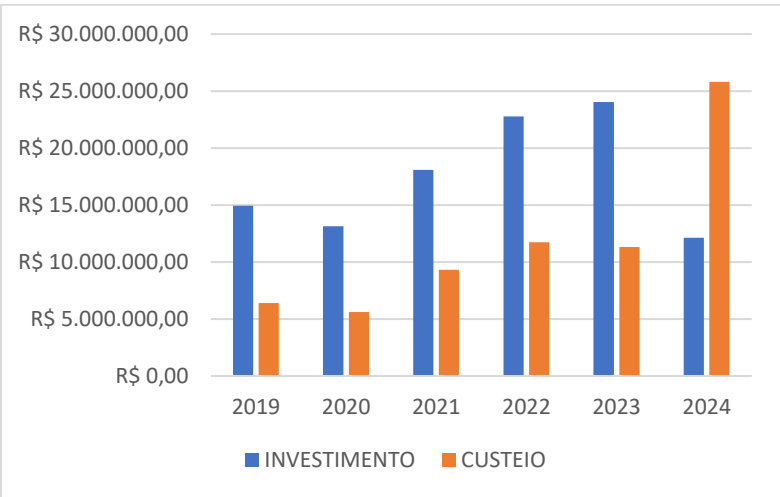
Tabela 02 – Montante de Investimentos e Custeio 2019-2024
Fonte: <https://transparencia.es.gov.br/>

O gráfico 02 abaixo, traz o comparativo entre os montantes de Investimento e de custeio.

Os recursos do período de 2019 a 2023 foram destinados principalmente a investimento, com a compra de equipamentos para estruturação de centros de convivência e academias para as forças de segurança, viaturas caracterizadas, equipamentos de mergulho, simuladores a laser entre outros.

No comparativo de 2024, podemos observar que a diferença entre os valores empenhados de investimentos e custeio, no ano de 2024 foi maior para a natureza de custeio. Isto deveu-se, principalmente, à contratações de serviços de terceiros para a implantação de sistemas de computação embarcada, compra de munições, treinamentos técnicos para as áreas fins, contratação de empresas para prestação de serviços médicos e odontológicos para os servidores de segurança entre outros serviços de natureza de custeio.

Gráfico 02 – Investimento x Custeio



Fonte: Elaborado pela autora

5.8.3. Do montante total de recursos empenhados

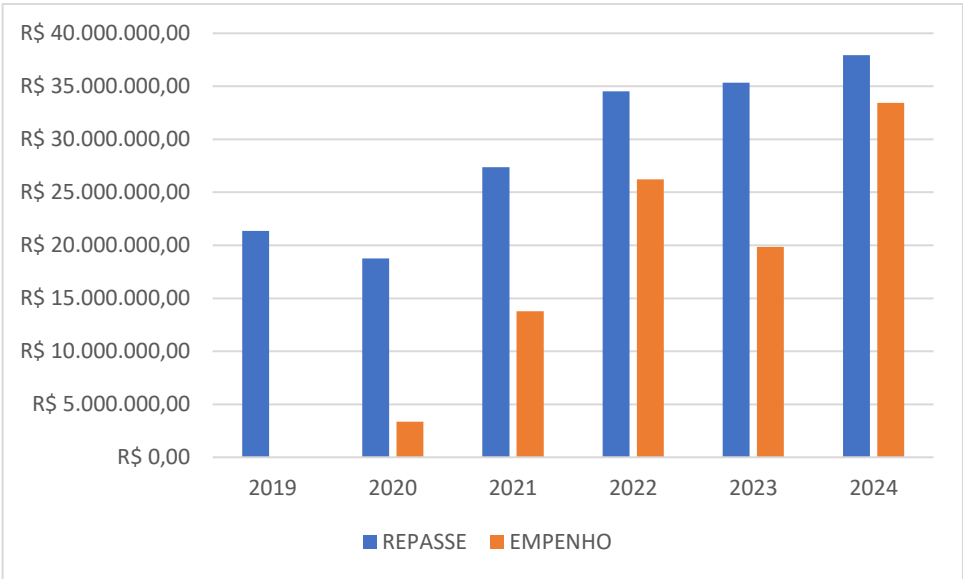
Entrando na dimensão orçamentária dos recursos a tabela 03 mostra os números relativos aos empenhos efetuados e seus percentuais frente aos totais repassados por ano.

ANO	REPASSE	EMPENHO	PERCENTUAL
2019	R\$ 21.356.303,00	R\$ -	0,00%
2020	R\$ 18.749.427,00	R\$ 3.355.450,00	18%
2021	R\$ 27.380.888,40	R\$ 13.787.007,87	50,35%
2022	R\$ 34.525.970,57	R\$ 26.219.567,21	75,94%
2023	R\$ 35.334.706,88	R\$ 19.849.905,52	56,18%
2024	R\$ 37.941.814,84	R\$ 33.439.916,25	88,13%

Tabela 03 – Montante de Repasse e Empenho 2019-2024
Fonte: <https://transparencia.es.gov.br/>

No gráfico 03, em forma de barras, podemos observar as diferenças entre os valores repassados e os valores empenhados ao longo do período de 2019-2024.

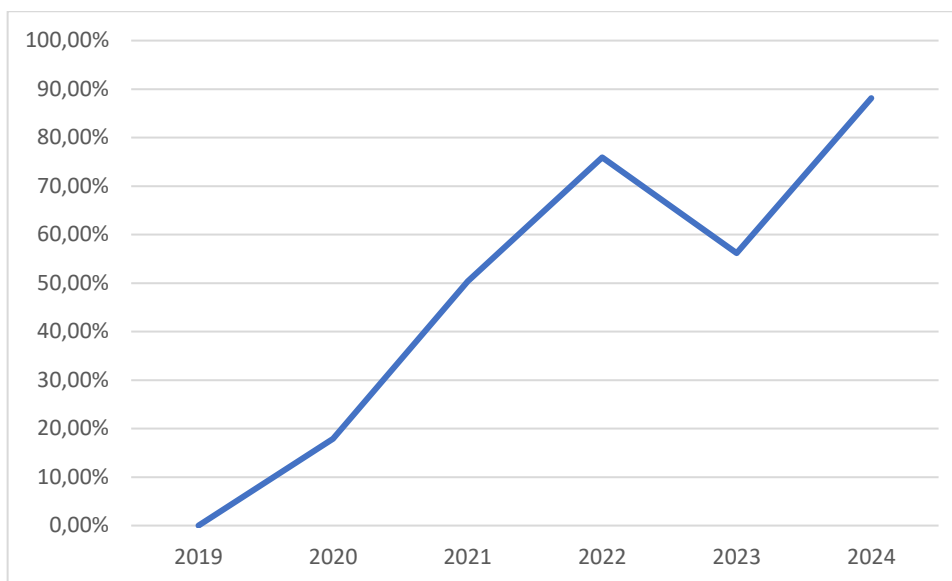
Gráfico 03 – Repasse x Empenho



Fonte: Elaborado pela autora

O Gráfico 04, nos mostra os percentuais dos valores empenhados. O ano de 2024 teve o melhor resultado com um percentual de 88,13%, o ano de 2023 o total empenhado foi de 56,18%, em 2022 os números nos mostram um percentual de 75,94%, em 2021 tivemos um percentual de 50,35%, já em 2020 foi de 18% e 2019 não houve valores empenhados.

Gráfico 04 – Percentual Empenhado



Fonte: Elaborado pela autora

Como podemos observar nos dados percentuais apresentados pelo gráfico 04 e com base em relatórios de Gestão, para o ano de 2019, não houve empenho devido ao fato de o FESP ter sido criado somente no mês de outubro de 2019, ser uma nova modalidade de transferência de recursos e necessitar de ajustes aos planos de Segurança Estadual e Federal, a SESP não tinha em sua estrutura equipe dedicada exclusivamente para o trabalho com o FESP; no ano de 2020, a celebração dos Termos de Adesão, cujo objeto era a suplementação dos recursos orçamentários e financeiros que possibilitariam a execução dos recursos, foram celebrados em junho do mesmo ano, dificultando a realização dos procedimentos administrativos e à execuções financeiras em tempo hábil; nos anos de 2021 e 2022 as execuções tiveram números mais expressivos, com a criação de um banco mínimo de projetos, aquisições focadas em Atas de Registros de Preços já existentes; em 2023 os números voltaram a cair devido a mudança na gestão federal e o ano de 2024 teve seu maior percentual de recursos empenhados, passando dos 88 % referentes aos valores repassados pelo FNSP.

Dentre as aquisições, oriundas dos recursos do FESP, ao longo do período 2019-2024, de acordo com os portais de transparência Estadual e Federal, foram contratados serviços de exames laboratoriais, radiológicos e de imagens; aparelhos e equipamentos de ginástica para estruturar os centros de treinamentos das polícias e dos bombeiros; modernização do sistema de radiocomunicação com serviço de computação embarcada nas viaturas; aquisição de veículos caracterizados e blindados; equipamentos de mergulho; aquisição de armamento e munições; equipamentos para perícias da Polícia Científica; aquisição de drones de alta performance, capacitações internacionais.

6. METODOLOGIA

A pesquisa realizada, com o objetivo de definir um plano de ação, visando propor, como medida para aumentar a taxa de execução dos recursos transferidos pelo

governo Federal ao Governo do Estado do Espírito Santo a capacitação e o treinamento dos servidores da Sesp, a partir de dados referentes aos repasses e aos respectivos empenhos. Inferindo-se, pelos dados coletados, nos portais de transparências dos governos Federal e Estadual, que a execução ficou em percentuais abaixo do ideal de 100%.

A pesquisa teve como base teórica autores das áreas de contabilidade pública e administração, os planejamentos estratégicos do Estado do Espírito Santo, trabalhos publicados em plataformas de estudos acadêmicos, sites dos governos estadual e federal quais sejam, <https://transparencia.es.gov.br/> e <https://portaldatransparencia.gov.br/>.

Em síntese, este estudo trabalhou com uma pesquisa bibliográfica combinada com uma pesquisa documental e levantamento de dados nas plataformas de transparência dos governos estadual e federal e renomados autores.

7. CONTRIBUIÇÕES GERAIS DO PLANO

Ao longo do período 2019-2024, a Secretaria de Segurança Pública passou por várias gestões, estruturou a Secretaria de Execução do FESP, criou a Gerencia de Convênios e Captação de Recursos e constata-se pelos portais de transparência os avanços nas aquisições e contratações voltadas para a segurança.

Este trabalho contribui metodologicamente ao apresentar uma aplicação prática do uso de dados de execução orçamentária como instrumento de diagnóstico e formulação de soluções administrativas, reforçando a importância de evidências na gestão pública.

Assim, com este plano de ação, espera-se incentivar a capacitação dos servidores para uma maior e mais eficiente execução financeira dos recursos do FESP, com uma melhor alocação destes recursos, possibilitando um ganho real para a sociedade capixaba.

8. POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO DO PLANO

8.1. IMPACTOS GERAIS

Expansão da execução dos recursos repassados pelo governo Federal ao Governo do Estado do Espírito Santo, através do Fundo Nacional de Segurança Pública.

8.2. IMPACTOS ESPECÍFICOS

Aumento da produtividade dos servidores, com redução do nível de erros nos procedimentos e processos administrativos;

Aumento das aquisições de investimento em ativos para a segurança pública do Estado do Espírito Santo;

Aumento nas contratações de serviços necessários à operacionalização das atividades policiais junto à sociedade capixaba;

Aumento da interação entre os servidores da Secretaria, com o compartilhamento de ideias e experiências.

8.3. CRONOGRAMA FÍSICO FINANCEIRO DE IMPLANTAÇÃO DA SOLUÇÃO

8.3.1 Proposta de Orçamento

O Custo direto destas capacitações aproveitará o custo de oportunidade instalado na SESP, pois serão mobilizados os próprios servidores da SESP, em seu horário de trabalho.

8.3.2 Proposta de Calendário de Cursos de Formação Continuada

A proposta de cronograma inicial a ser adotado por este plano de ação, será de um total de 03 (três) semanas, com um período de 2 horas por dia, de acordo com a disponibilidade dos setores em que serão ministrados os cursos/capacitações, conforme o quadro 01.

A sugestão é de que os cursos/capacitações sejam ministrados de forma cíclica a cada 3 ou 4 meses de acordo com a demanda identificada pelo grupo de trabalho constituído.

Quadro 01 – Cronograma dos Cursos de Formação Continuada, em dias

Grupo de Entregas	Descrição	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Planejamento estratégico, mobilização de stakeholders.	X	X													
2	Desenvolvimento de programas de capacitação, ajustes de infraestrutura e comunicação.			X	X											
3	Gerência Administrativa e Financeira (Instrução Processual, Estudo Técnico Preliminar e Termo de Referência, Reserva, Empenho e Liquidação)					X	X	X	X							
4	Gerência de Contratos e Licitações (Lei nº 14.133/21, Contratos, Fiscalização e Gestão de Contratos)									X	X	X	X			
5	Gerência de Convênios (Lei de criação do FESP, Portaria FESP, Captação de Recursos)													X	X	X

9. ASPECTOS INOVADORES

Como aspectos inovadores, podemos citar a interação entre os servidores da SESP, a partir da mobilização para os treinamentos e capacitações, todos voltados à finalidade da maximização da execução dos recursos de forma mais eficiente, uma vez que atualmente, somente alguns servidores, de forma isolada, fazem

capacitações em áreas específicas e muitas das vezes o conhecimento adquirido, por vários fatores, não é repassado aos demais colegas.

10. SETORES DA SOCIEDADE INFLUENCIADOS

Diretamente podemos citar como setores influenciados com a solução apresentada, os policiais que compõem as forças de segurança, tanto pelos benefícios diretos na forma de aquisições de equipamentos, possibilitando um melhor desempenho de suas funções, como na qualidade de vida através de treinamentos, centros de convivência, cuidados com a saúde, o reconhecimento e a valorização destes profissionais perante a opinião pública.

Podemos citar ainda a sociedade como um todo, pois as ações voltadas para a segurança pública atingem a todos e principalmente as pessoas que vivem nas áreas de maior vulnerabilidade social e que requerem maiores cuidados pelo Estado, uma vez que a solução possibilitará aquisições de armamentos, viaturas e equipamentos que serão usados nas atividades de segurança preventiva, ostensiva, investigativa e de defesa social.

11. AÇÕES NECESSÁRIAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO

Para a implementação da solução serão necessárias ações de mobilização e engajamento de toda a equipe da Secretaria, com especial atenção da alta direção. Inicialmente, será necessária a criação de um grupo de trabalho formado pelos gerentes para uma avaliação das demandas e dificuldades identificadas.

Este grupo de trabalho deverá se reunir para alinhamentos a respeito da programação dos cursos, o real direcionamento das necessidades mais urgentes a serem abordadas, quais os setores a serem priorizados e quem, dentro de cada gerência, ministrará os treinamentos e as capacitações.

Identificadas as demandas e quem ficará responsável por cada ação, deve-se levantar o melhor local para os treinamentos, providenciados os insumos necessários à suas aplicações, disparados comunicados aos servidores que serão treinados e ciência aos demais.

Após cada ciclo de capacitações e treinamentos, faz-se necessário um acompanhamento dos resultados, através de reuniões do grupo inicial de gerentes, para avaliação do progresso quanto aos procedimentos internos referentes aos trâmites processuais.

REFERÊNCIAS

BALEEIRO, Aliomar; MACHADO SEGUNDO, Hugo de Brito. **Uma introdução à ciência das finanças**. 19. ed, Editora Forense, Rio de Janeiro, 2015.

BRASIL. Constituição (1988), **Constituição da República Federativa do Brasil** promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília, Senado Federal, compilada, 2023. Disponível: em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm. Acesso em: 05 nov. 2024.

BRASÍLIA. **Administração pública: normas e regulamentos**. – Brasília, senado Federal, subsecretaria de Edições Técnicas, 2006.

_____. Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Transferências Fundo a Fundo**. Disponível em: <https://www.gov.br/mj/pt-br/assuntos/sua-seguranca/seguranca-publica/dgfnsp/seguranca-transparente>. Acessado em: 21 out. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4ª edição. São Paulo: Makron Books, 1993.

Costa, A., & Grossi, B. (2007). **Relações intergovernamentais e segurança pública: uma análise do fundo nacional de segurança pública**. Revista Brasileira de Segurança Pública, 1(1).

CURY, Antônio. **Organização e Métodos: uma visão holística**. 6ª edição ver. Ed. Ampl. São Paulo: Atlas, 1994.

ESPÍRITO SANTO. **Portaria nº 46-R**, de 22 de novembro de 2024, estabelece normas internas de procedimento da gestão dos recursos do FESP.

_____. Secretaria de Economia e Planejamento. **Audiências Públicas**. Disponível em: <https://planejamento.es.gov.br/audiencias-publicas>. Acessado em: 17 set. 2025.

_____. Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa Social. **Planejamento**. Disponível em: <https://sesp.es.gov.br/plano-estadual-de-seguranca-publica>. Acessado em: 23 set. 2025.

GIACOMONI, James. **Orçamento público** – 15ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos, 1946- Como elaborar projetos de pesquisa/Antônio Carlos Gil. - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

NUNES, Alisson Nava — **Transferências Fundo a Fundo e coordenação federativa na política de segurança pública: análise da dinâmica de distribuição e execução dos recursos do FNSP** (dissertação, UNB), 2023.

SANTOS, Franklin. **Orçamento Público** – 1ª Edição. Ed. Clube de Autores, 2011.

VASCONCELLOS, Alexandre. **Orçamento público**. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, Antonieta Pereira; VIEIRA, Henrique Pereira; FURTADO, Madaline Rocha; FURTADO, Monique Rafaella Rocha. **Gestão de Contratos Terceirizados na Administração Pública: teoria e prática**. Belo Horizonte: Fórum, 2007.