

## A NECESSIDADE DA CRIAÇÃO DE UM SETOR DE ASSESSORIA PARA CAPTAÇÃO DE RECURSOS FEDERAIS NA SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA DO MARANHÃO: UM CAMINHO PARA A MELHORIA DA EFETIVIDADE NA GESTÃO DE RECURSOS

### *THE NEED TO CREATE AN ADVISORY SECTOR FOR THE OBTAINING OF FEDERAL RESOURCES IN THE PUBLIC SECURITY SECRETARIAT OF MARANHÃO: A PATH TO IMPROVE THE EFFECTIVENESS OF RESOURCE MANAGEMENT*

**PAULO ROBERTO BARBOSA RAMOS**

Pós-Doutor pela Universidade de Granada - Espanha. Doutor pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Professor Titular da Universidade Federal do Maranhão e Coordenador do Núcleo de Estudos de Direito Constitucional. Promotor de Justiça do Estado do Maranhão. E-mail: [paulo.rbr@ufma.br](mailto:paulo.rbr@ufma.br)

**JADER DAWYDY MENDES COSTA**

Formação de Oficiais Policial Militar e de Oficiais Bombeiro Militar. Graduação em Psicologia pela UFMA e Bacharel em Direito pela Universidade Cruzeiro do Sul-SP. Especialização em Gestor de Pessoas, Gestão Portuária e Ciências Jurídicas. Coronel do Corpo de Bombeiros Militar do Maranhão. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6197503256341097>

**BRUNO SILVA FERREIRA**

Mestrando pela UFMA. Especialista em Segurança Institucional; Gestão Estratégica de Pessoas e em Direito Constitucional, Direito Administrativo e Ciências Penais. Integrante do Núcleo de Estudos em Direito Constitucional-NEDC. E-mail: [ofpmbruno@gmail.com](mailto:ofpmbruno@gmail.com) Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4531061174279664>. Orcid: <https://orcid.org/0009-0004-0651-9214>



## RESUMO

**Objetivo:** Este artigo propõe a criação de um setor especializado em captação e gestão de recursos federais na Secretaria de Segurança Pública do Maranhão (SSPMA), com o objetivo de aumentar a eficiência administrativa, assegurar a conformidade com normativas federais e melhorar a efetividade das políticas públicas de segurança no estado.

**Metodologia:** Adota-se uma abordagem jurídico-propositiva com base em revisão bibliográfica de autores clássicos e contemporâneos (como Acemoglu e Robinson, Kerzner e outros), análise documental de convênios federais celebrados pelo estado do Maranhão e estudo comparativo com experiências exitosas de outros entes federativos, como os Escritórios de Projetos da Bahia, de Santa Catarina e da Polícia Militar de Sergipe.

**Resultados:** O estudo identifica fragilidades na atual estrutura da SSPMA, como falhas recorrentes em prestação de contas e baixa capacidade de captação de recursos. Verifica-se que a ausência de um setor técnico especializado contribui para inadimplência institucional e perda de oportunidades de financiamento. A proposta de estruturação de um setor específico busca centralizar competências, qualificar servidores, adotar práticas de compliance e promover maior alinhamento com os objetivos estratégicos da administração pública.

**Conclusões:** A criação de um setor técnico especializado na SSPMA é uma medida estratégica para modernizar a gestão de recursos, garantir accountability e ampliar a transparência e a efetividade da atuação estatal na área da segurança pública. A experiência de outros estados comprova a viabilidade e a relevância da proposta, que pode ser replicada em outras áreas da administração estadual. Com liderança institucional e cooperação intersetorial, a SSPMA pode aprimorar significativamente sua capacidade de resposta às demandas sociais, contribuindo para a consolidação de um modelo de governança mais eficiente e democrático.

**Palavras-chave:** Gestão pública; Captação de recursos; Escritório de Projetos; Segurança Pública; Maranhão; Federalismo.

## ABSTRACT

**Objective:** This article proposes the creation of a specialized sector for capturing and managing federal resources within the Public Security Secretariat of Maranhão (SSPMA), aiming to increase administrative efficiency, ensure compliance with federal regulations, and enhance the effectiveness of public security policies in the state.

**Methodology:** A legal and propositional approach is adopted, based on bibliographic review of classical and contemporary authors (such as Acemoglu and Robinson, Kerzner, among others), document analysis of federal agreements signed by the state of Maranhão, and comparative study of successful practices in other federative entities, such as the Project Management Offices (PMOs) in Bahia, Santa Catarina, and the Military Police of Sergipe.

**Results:** The study identifies structural weaknesses in the current management model of SSPMA, including recurring failures in accountability and limited fundraising



capacity. The lack of a specialized technical sector contributes to institutional default and loss of funding opportunities. The proposed structure aims to centralize tasks, train staff, implement compliance practices, and align resource management with the strategic goals of the public administration.

**Conclusions:** Establishing a specialized technical sector within SSPMA is a strategic measure to modernize resource management, ensure accountability, and promote transparency and effectiveness in the state's public security governance. The experience of other Brazilian states demonstrates the feasibility and relevance of this model, which may be replicated in other areas of public administration. With strong institutional leadership and intersectoral cooperation, SSPMA can significantly improve its capacity to respond to social demands and contribute to a more efficient and democratic governance model.

**Keywords:** Public management; Fundraising; Project Management Office; Public security; Maranhão; Federalism.

## 1. INTRODUÇÃO

A segurança pública constitui uma preocupação constante para gestores e cidadãos, especialmente em estados com problemas socioeconômicos mais acentuados como o Maranhão. A escassez de recursos, combinada com a ineficácia na sua administração, contribui para um cenário de insegurança que impacta negativamente a qualidade de vida da população (Medida Provisória 2024)<sup>1</sup>. No Maranhão, os índices de violência urbana e rural refletem essa realidade, afetando adversamente o desenvolvimento social e econômico do estado. A criação recente da Secretaria de Estado Extraordinária de Gestão dos Recursos Federais (SEGERF) abre novas possibilidades para otimizar a captação e gestão desses recursos. Para que essas oportunidades sejam plenamente aproveitadas, é essencial que cada secretaria possua setores especializados em captar e gerir recursos federais. Embora a SEGERF desempenhe uma função expressiva na coordenação e monitoramento dos recursos, ela necessita de suporte especializado dentro de cada secretaria para maximizar a eficiência dos processos.

Este estudo propõe que um setor de assessoramento dentro da Secretaria de Segurança Pública do Maranhão poderia atuar de maneira mais eficaz na captação

<sup>1</sup> A Mensagem nº 19/2024 de 5 de abril de 2024 apresenta a Medida Provisória nº 458, do Governo do Maranhão, que dispõe sobre a criação da Secretaria de Estado Extraordinária de Gestão de Recursos Federais - SEGERF.



de recursos, resultando em uma gestão mais eficiente e efetiva e potencializando os impactos positivos nas políticas de segurança pública (Acemoglu; Robinson 2022). Centralizar as funções de captação em um setor específico pode reduzir a dispersão de esforços e aumentar a capacidade de resposta às demandas de financiamento. Além disso, a criação de um setor dedicado à captação de recursos federais aumentaria a transparência e a *accountability*<sup>2</sup> na gestão financeira, promovendo maior integração entre os diversos setores da administração pública estadual. Essa integração é essencial para garantir que os recursos sejam utilizados de forma estratégica e alinhada aos objetivos de desenvolvimento do estado. A coordenação entre as diferentes áreas da Secretaria de Segurança Pública e a SEGERF pode criar sinergias que aumentem a eficácia das políticas implementadas.

A metodologia deste estudo inclui uma revisão bibliográfica abrangente, com informações atualizadas, sem deixar a margem textos clássicos importantes para este estudo, e a análise de dados sobre a captação de recursos federais e a gestão pública. As fontes utilizadas variam de artigos acadêmicos a documentos oficiais, proporcionando uma base sólida para as conclusões (Silva Filho; Oliveira; e Araújo 2024). A revisão de literatura permite identificar as melhores práticas e as principais adversidades arrostandas por órgãos públicos em contextos semelhantes. O artigo está estruturado em cinco partes principais.

Após esta introdução, a segunda seção discute o conceito de Estado, Sociedade e Eficiência, destacando a importância de ações políticas voltadas para a gestão eficiente e democrática. A terceira seção apresenta um diagnóstico da atual gestão de captação de recursos federais pela Secretaria de Segurança Pública do Maranhão, identificando pontos fortes e áreas de melhoria. Na quarta seção, propõe-se a criação do setor de assessoramento, detalhando seus benefícios esperados e

<sup>2</sup> A *accountability* e a governança são conceitos centrais na administração pública e gestão de políticas. A governança, conforme a *International Federation of Accountants* (IFAC), envolve a estrutura administrativa, política, econômica, social, ambiental e legal que garante a realização dos resultados esperados pelas partes interessadas (IFAC, 2013). Santos e Rover (2019) destacam que a governança pública implica a adoção de boas práticas de gestão e a efetiva aplicação dos recursos públicos para alcançar resultados eficientes em educação e saúde, entre outros setores (Santos e Rover, 2019). A *accountability*, ou responsabilização, refere-se à obrigação dos gestores públicos de prestar contas de suas ações e decisões à sociedade. Pisa (2014) observa que este princípio é fundamental para uma governança eficaz, promovendo transparência e confiança pública. A transparência, vista como um componente essencial da governança pública, permite que os cidadãos tenham acesso às informações e aos processos decisórios do governo, contribuindo para uma administração mais aberta e responsável (Matias-Pereira, 2010; Texeira e Gomes, 2019).



enfrentamentos. Por fim, a quinta seção traz as considerações finais, resumindo os argumentos principais e reforçando a necessidade da criação do setor proposto.

A criação de um setor especializado na captação de recursos federais é uma resposta estratégica aos embaraços contrapostos pela segurança pública no Maranhão. Este estudo visa justificar essa criação e fornecer um roteiro claro para a implementação de uma gestão mais eficiente e efetiva dos recursos disponíveis. A proposta é fundamentada em princípios de eficiência, eficácia e transparência, cruciais para o sucesso das políticas públicas de segurança.

## 2. SOCIEDADE JUSTA E INCLUSIVA: NECESSIDADE DE NOVAS ENGENHARIAS ADMINISTRATIVAS

Conforme delineado por Acemoglu e Robinson, é fundamental a existência de instituições políticas e econômicas robustas e inclusivas para a construção de uma sociedade justa e inclusiva. Essas instituições são cruciais para garantir a participação democrática e a *accountability*, elementos essenciais para o desenvolvimento sustentável e a eficiência na gestão pública (Acemoglu; Robinson 2012). Instituições inclusivas são aquelas que permitem e incentivam a participação de uma ampla parte da população no processo econômico, garantindo que todos tenham oportunidades justas para contribuir e se beneficiar do desenvolvimento econômico (Acemoglu; Robinson 2012).

A gestão pública deve ser orientada por princípios éticos que não apenas promovam o bem comum, mas também garantam uma alocação responsável e justa dos recursos públicos. Em uma democracia, a ética é indispensável para assegurar que os interesses da coletividade sejam priorizados sobre quaisquer interesses pessoais ou de grupos específicos. Essa perspectiva ética contribui para a confiança pública nas instituições e fortalece a legitimidade das ações governamentais (Ramos, 2003).

Neste contexto, a criação de um setor de assessoria para captação de recursos federais na Secretaria de Segurança Pública do Maranhão deve ser vista como uma medida que não apenas busca eficiência financeira, mas também reflete um compromisso ético com a justiça e a equidade na distribuição de recursos. A



implementação de um setor especializado pode ajudar a evitar a má gestão e o uso inadequado de fundos públicos, garantindo que cada real captado seja utilizado de forma que beneficie o conjunto da sociedade, especialmente nas áreas mais necessitadas.

Essas instituições promovem a participação de um amplo espectro da sociedade no processo econômico, assegurando que as oportunidades estejam disponíveis para todos. Esse ambiente é propício à "destruição criativa", conceito no qual a inovação e o desenvolvimento de novas tecnologias e práticas administrativas substituem as antigas (Schumpeter 1942). A destruição criativa é um motor essencial para o progresso econômico, permitindo que novas ideias e tecnologias substituam as obsoletas, promovendo a eficiência e o crescimento (Acemoglu; Robinson 2012). A implementação de novas engenharias administrativas é imprescindível para permitir essa evolução constante, proporcionando um ambiente onde a inovação possa florescer.

Acemoglu e Robinson utilizam a metáfora do "Efeito da Rainha Vermelha" para descrever a necessidade contínua de correr (inovar e melhorar) apenas para permanecer na mesma posição relativa no cenário global (Acemoglu; Robinson 2019). Inspirada em "Alice no País das Maravilhas" de Lewis Carroll, essa metáfora ilustra a constante necessidade de adaptação e inovação para manter a competitividade e o progresso. Em termos administrativos, isso implica que tanto o Estado quanto a sociedade devem continuamente fortalecer-se e adaptar-se para manter um equilíbrio dinâmico que promova o desenvolvimento (Acemoglu; Robinson 2019).

O equilíbrio entre o poder do Estado e a força da sociedade civil é essencial para a liberdade e prosperidade. Acemoglu e Robinson argumentam que um "Leviatã Agrilhoado" – um Estado forte, mas controlado e fiscalizado pela sociedade – é essencial para garantir a liberdade e a ordem (Acemoglu; Robinson 2019). Este tipo de Estado evita tanto a anarquia quanto o despotismo, permitindo um desenvolvimento equilibrado e sustentável. O Leviatã Agrilhoado deve ser capaz de exercer seu poder de forma eficaz, mas ao mesmo tempo ser suficientemente limitado para não abusar desse poder, garantindo assim uma sociedade livre e próspera (Acemoglu; Robinson 2019).

Um dos principais questionamentos para a inovação e melhoria contínua é a "gaiola das normas". Sociedades que desenvolvem normas e práticas rígidas muitas



vezes inibem a inovação e a adaptação. É necessário um sistema que permita a flexibilidade e a destruição criativa, garantindo que novas ideias possam surgir e serem implementadas (Acemoglu; Robinson 2019). A flexibilidade normativa possui prioridade para permitir que as instituições se adaptem às novas realidades e necessidades, promovendo uma administração pública mais eficiente e responsável (Acemoglu; Robinson 2012).

No contexto da administração pública, a implementação de novas engenharias administrativas é fundamental para superar os inconvenientes da burocracia e da ineficiência. A criação de setores especializados na captação e gestão de recursos, por exemplo, pode fomentar a inovação e garantir que os recursos sejam utilizados de forma eficiente e estratégica (Silva Filho; Oliveira; Araújo 2024). Esses setores podem atuar como catalisadores de mudanças positivas, promovendo uma cultura de eficiência e *accountability* na administração pública (Silva Filho; Oliveira; Araújo 2024).

A transparência e a *accountability* são pilares essenciais para a confiança pública. A implementação de mecanismos de transparência na administração pública pode reduzir a corrupção e garantir que os recursos sejam utilizados de maneira ética e eficiente (Acemoglu; Robinson 2012). A transparência permite que a sociedade monitore e avalie as ações do governo, promovendo uma gestão pública mais responsável e responsável (Medida Provisória 2024).

A participação cidadã contém caráter inafastável para garantir que as políticas públicas sejam alinhadas às necessidades da sociedade. A integração ativa dos cidadãos na definição das prioridades e no monitoramento das ações governamentais fortalece a democracia e promove a justiça social (Acemoglu; Robinson 2019). A participação ativa da sociedade civil é essencial para garantir que o governo atenda às reais necessidades da população, promovendo políticas mais eficazes e inclusivas (Acemoglu; Robinson 2012).

Exemplos históricos e contemporâneos demonstram a eficácia das instituições inclusivas. No município de Canoas, a criação de um escritório de captação de recursos resultou em uma lapidação na obtenção de verbas federais, ilustrando a importância de uma estrutura organizada e eficiente (Marques 2019). Este caso demonstra como a implementação de práticas administrativas inovadoras pode catalisar a eficiência e a eficácia na gestão dos recursos públicos (Marques 2019).



No Maranhão, a criação de um setor de assessoramento para a captação de recursos federais na Secretaria de Segurança Pública pode promover uma maior integração entre a administração pública e a sociedade civil (Medida Provisória 2024). Esta estrutura pode ampliar a eficiência na gestão dos recursos e garantir que eles sejam direcionados para áreas prioritárias, maximizando o impacto das políticas de segurança pública (Medida Provisória 2024).

A inovação na administração pública é essencial para a modernização e melhoria contínua dos serviços oferecidos à população. Setores especializados podem desenvolver e implementar novas abordagens e tecnologias que aumentem a eficiência dos processos administrativos (Silva Filho; Oliveira; Araújo 2024). A inovação é um componente essencial para a modernização da gestão pública e para a melhoria contínua dos serviços oferecidos à população (Silva Filho; Oliveira; Araújo 2024).

A implementação de práticas de gestão baseadas em evidências pode garantir que as políticas públicas sejam fundamentadas em dados sólidos e não em suposições (Acemoglu; Robinson 2019). Isso aumenta a eficiência e a eficácia das ações governamentais, promovendo uma administração pública mais responsável e responsável (Acemoglu; Robinson 2019).

A cooperação entre diferentes órgãos e entidades governamentais é de classificação substancial para a implementação de políticas públicas eficazes (Silva Filho; Oliveira; Araújo 2024). A troca de conhecimentos e experiências fortalece a capacidade do Estado de responder aos desafios complexos da gestão pública, promovendo uma administração mais eficiente e eficaz (Silva Filho; Oliveira; Araújo 2024).

A análise da relação entre Estado, sociedade e eficiência reforça a importância da criação de setores de assessoramento especializados. Esses setores podem atuar como catalisadores de mudanças positivas, promovendo a transparência, a inovação e a eficiência na gestão dos recursos públicos (Acemoglu; Robinson 2012). A implementação de práticas de gestão modernas e a capacitação contínua dos servidores são essenciais para alcançar esses objetivos (Medida Provisória 2024).

Portanto, a proposta de criação de um setor de assessoramento especializado deve ser vista como uma oportunidade para fortalecer as instituições públicas e



promover a justiça social. A implementação de práticas de gestão modernas e a capacitação contínua dos servidores são essenciais para alcançar esses objetivos (Medida Provisória 2024). A análise e a aplicação das categorias desenvolvidas por Acemoglu e Robinson oferecem uma base sólida para o desenvolvimento de uma sociedade mais justa e inclusiva, capaz de inovar e adaptar-se constantemente às novas realidades (Acemoglu; Robinson 2012; 2019).

### 3. DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS FEDERAIS PELA SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA DO MARANHÃO

O gerenciamento de projetos na administração pública é um tema de crescente relevância, especialmente no contexto das transformações sociais e econômicas que demandam maior eficiência e transparência no uso dos recursos públicos. A prática do gerenciamento de projetos, tradicionalmente associada ao setor privado, vem ganhando espaço nas instituições públicas como uma ferramenta estratégica para a modernização e melhoria dos serviços prestados à sociedade. Conforme Costa (2023) aponta, a implementação de escritórios de projetos em órgãos de segurança pública, como a Polícia Militar de Sergipe, demonstra a importância dessa abordagem para otimizar a captação de recursos e a execução de projetos, resultando em um impacto positivo nas operações e na qualidade dos serviços oferecidos. Esse contexto sublinha a necessidade de explorar o desenvolvimento lógico e cronológico dos Escritórios de Projetos na administração pública, destacando suas funções, benefícios, oportunidades e exemplos práticos de sucesso.

Historicamente, a administração pública caracterizou-se por uma gestão burocrática, focada em processos internos e com pouca ênfase em resultados. A partir da década de 1980, o movimento da Nova Gestão Pública (NGP) começou a transformar essa abordagem, introduzindo práticas de gestão inspiradas no setor privado, voltadas para a eficiência, eficácia e *accountability*. Neste contexto, os Escritórios de Projetos ou Project Management Office (PMOs) surgem como uma resposta às demandas por maior eficiência e transparência na administração pública. Segundo o Project Management Institute (PMI 2017), um projeto é definido como um esforço temporário com início e fim determinados, destinado a criar um produto,



serviço ou resultado único. A adoção de PMOs no setor público, como evidenciado pela criação do Escritório de Projetos de Santa Catarina (EPROJ-SC), reflete a busca por uma gestão mais moderna e eficiente. O EPROJ-SC, conforme descrito por Maier et al. (2021), foi pioneiro na implementação de Núcleos de Gestão de Projetos Setoriais (NUPROJs), promovendo uma cultura de gestão de projetos no governo estadual e servindo como modelo para outras unidades federativas. O desenvolvimento dessa cultura de gestão de projetos no setor público é essencial para equacionar expressões contemporâneas de governança e prestação de serviços.

A estrutura e as funções de um Escritório de Projetos são fundamentais para entender sua contribuição para a administração pública. Um PMO é uma unidade organizacional formalmente estabelecida que tem a responsabilidade de definir, uniformizar e defender padrões, processos, métricas e ferramentas de gerenciamento de projetos. Além disso, oferece serviços de treinamento, documentação e garante que as iniciativas estejam alinhadas à estratégia organizacional (Kerzner 2020). No contexto do setor público, os PMOs também desempenham uma atribuição obrigatória na padronização dos processos de governança, facilitando o compartilhamento de recursos, metodologias e técnicas. A experiência do EPROJ-SC, que criou os NUPROJs para descentralizar e especializar a gestão de projetos em diferentes setores do governo, exemplifica como essa estrutura pode ser adaptada para atender às necessidades específicas de cada órgão (Maier et al. 2021). Essa abordagem permite que os órgãos públicos tenham autonomia e conhecimento para gerir seus próprios projetos, utilizando as melhores práticas desenvolvidas e padronizadas pelo PMO central, promovendo uma gestão pública mais eficiente e transparente. Outros exemplos, como o Escritório de Projetos na administração pública da Bahia, demonstram a diversidade de estruturas e abordagens adotadas para maximizar a eficácia dos projetos públicos (Bahia 2021).

A implementação de Escritórios de Projetos traz inúmeros benefícios para a administração pública. Primeiramente, os PMOs promovem a eficiência no uso dos recursos públicos, assegurando que os projetos sejam planejados, executados e monitorados de acordo com metodologias e padrões estabelecidos. Essa eficiência resulta em economia de recursos e em uma melhor prestação de serviços à população. Além disso, os PMOs aumentam a transparência e a *accountability* na gestão pública, pois facilitam a documentação e o acompanhamento de todas as fases



dos projetos, permitindo uma prestação de contas clara e detalhada aos stakeholders (Pisa; Oliveira, 2013). No caso específico do EPROJ-SC, a criação dos NUPROJs não só promoveu uma cultura de gestão de projetos dentro do governo estadual, mas também serviu como um modelo para outras unidades da federação (Maier *et al.* 2021). A experiência de Santa Catarina demonstra que um PMO bem estruturado pode aperfeiçoar a capacidade de um governo de gerenciar seus projetos, resultando em serviços públicos de maior qualidade e em uma administração mais eficaz. A adoção de Escritórios de Projetos, como exemplificado pelos casos de sucesso na Bahia e em outros estados, ilustra como essas estruturas podem ser adaptadas e implementadas de forma eficaz em diferentes contextos governamentais.

A implementação de Escritórios de Projetos na administração pública não está isenta de inconvenientes. Um dos principais obstáculos é a resistência à mudança, que pode ser encontrada em todos os níveis da organização. Servidores acostumados a métodos tradicionais de trabalho podem ter dificuldade em adaptar-se às novas práticas e ferramentas de gestão de projetos. Além disso, a falta de capacitação e treinamento contínuo pode comprometer a eficácia do PMO. Conforme relatado por Maier *et al.* (2021), a falta de apoio institucional foi um dos transtornos contratados pelo EPROJ-SC, dificultando a plena implementação das suas funções. Outro ponto intrigante é a necessidade de adaptação das práticas de gestão de projetos às especificidades de cada órgão público. Costa (2023) observa que a ausência de normas gerais para o gerenciamento de projetos pode dificultar a padronização das práticas, resultando em uma gestão fragmentada e ineficiente. Para superar esses momentos, não se pode olvidar que haja um compromisso claro da liderança com a mudança, além de investimentos contínuos em capacitação e no desenvolvimento de uma cultura organizacional que valorize a gestão de projetos. A experiência na Bahia, conforme relatado em "Captação BAHIA" (2021), também destaca a importância de um planejamento estratégico robusto e do engajamento das partes interessadas para a implementação bem-sucedida de PMOs.

Pode-se trazer alguns exemplos de casos pelo Brasil. A criação de um Escritório de Projetos na Polícia Militar de Sergipe (PMSE) é um exemplo concreto de como essa estrutura pode ser adaptada para atender às necessidades específicas de uma instituição de segurança pública. Conforme Costa (2023), a PMSE confronta situações delicadas na captação de recursos e na execução de projetos devido à falta



de uma estrutura organizada e eficiente de gestão de projetos. A implementação do Escritório de Projetos visou solucionar esses problemas, proporcionando uma estrutura que permite a padronização dos processos, a definição de prioridades e a otimização dos recursos. O Escritório de Projetos da PMSE foi responsável por elaborar e gerenciar projetos estratégicos, setoriais e operacionais, alinhando-os ao planejamento estratégico da corporação. Essa abordagem não só melhorou a eficiência na captação de recursos, mas também resultou em uma prestação de serviços de maior qualidade para a sociedade sergipana. A experiência da PMSE demonstra que a adoção de práticas de gestão de projetos no setor público pode levar a qualificação na eficiência operacional e na capacidade de resposta às demandas da população.

O Escritório de Projetos do Estado de Santa Catarina (EPROJ-SC) é outro exemplo de destaque. Criado inicialmente para gerenciar os projetos do Programa Pacto por Santa Catarina, o EPROJ-SC evoluiu para uma estrutura central de referência em gestão de projetos no âmbito público, promovendo a disseminação da cultura de gestão de projetos em todo o poder executivo estadual. A implementação dos Núcleos de Gestão de Projetos Setoriais (NUPROJs) permitiu que os órgãos governamentais tivessem a autonomia e o conhecimento necessário para gerir seus próprios projetos, utilizando as metodologias, sistemas e ferramentas padronizadas pelo EPROJ-SC (Maier et al. 2021). Essa descentralização e especialização na gestão de projetos resultaram em maior eficiência e transparência, enrobustecendo a qualidade dos serviços públicos prestados e tornando o EPROJ-SC um modelo a ser seguido por outras unidades da federação.

Na Bahia, a implementação de um Escritório de Projetos foi essencial para otimizar a captação de recursos federais e internacionais, bem como para aperfeiçoamento a execução de projetos em diversas áreas do governo estadual. O documento "Captação BAHIA" (2021) destaca como a estruturação adequada do PMO contribuiu para a realização de projetos estratégicos, setoriais e operacionais alinhados ao planejamento estratégico do estado. A experiência da Bahia reforça a importância de um planejamento estratégico robusto e do engajamento das partes interessadas para a implementação bem-sucedida de PMOs.

De modo geral, os principais pontos abordados ressaltam a importância dos Escritórios de Projetos na administração pública. Deve-se enfatizar que, apesar das



oposições, os benefícios de eficiência, transparência e melhor prestação de serviços justificam a adoção dessa prática. A experiência de Santa Catarina, da Polícia Militar de Sergipe e da administração pública da Bahia serve como modelo para outras instituições públicas que buscam modernizar sua gestão por meio de projetos.

A justificativa para a criação do escritório ou de um setor de gerenciamento especializado em recursos federais baseia-se na alta dependência do Maranhão de recursos federais e nas frequentes falhas na prestação de contas que resultam em inadimplências e penalizações financeiras. Dados do IBGE indicam que o Maranhão possui uma população de aproximadamente 7,1 milhões de habitantes e um IDH de 0,639, considerado médio pelas Nações Unidas. A administração pública estadual conta com 41 órgãos, muitos dos quais dependem firmemente de convênios e contratos de repasse federais para financiar políticas públicas nas áreas de saúde, educação, segurança pública, entre outras.

Essa situação é análoga ao que Costa (2023) descreve em seu estudo sobre a Polícia Militar de Sergipe, onde a implementação de um Escritório de Projetos foi essencial para otimizar a captação de recursos e resolutividade a execução de projetos. A falta de um gerenciamento adequado levou a diversas falhas administrativas semelhantes às observadas na Secretaria de Estado da Segurança Pública do Maranhão (SSPMA), que a partir de 2010 enfrentou inúmeras diligências e determinações de recolhimento aos cofres da União devido a falhas na execução de convênios federais.

A SSPMA, a partir de 2010, passou a receber inúmeras diligências de convênios federais devido a falhas administrativas na sua execução. A resposta a essas diligências foi coordenada pelo setor de planejamento da SSPMA, que conseguiu aprovar várias prestações de contas e refutar determinações de recolhimento ao usar dados concretos e decisões do Tribunal de Contas da União (TCU). Este esforço resultou na preservação de recursos expressivos para o Estado. Por exemplo, um convênio de 2006 (SIAFI 092/2006 – 57850) que inicialmente teve uma determinação de recolhimento de R\$ 211.074,21 foi totalmente aprovado sem recolhimento.

A Administração Pública Estadual do Maranhão possui atualmente<sup>3</sup>, sem incluir Transferências Fundo a Fundo, mais de R\$ 76 milhões em convênios e

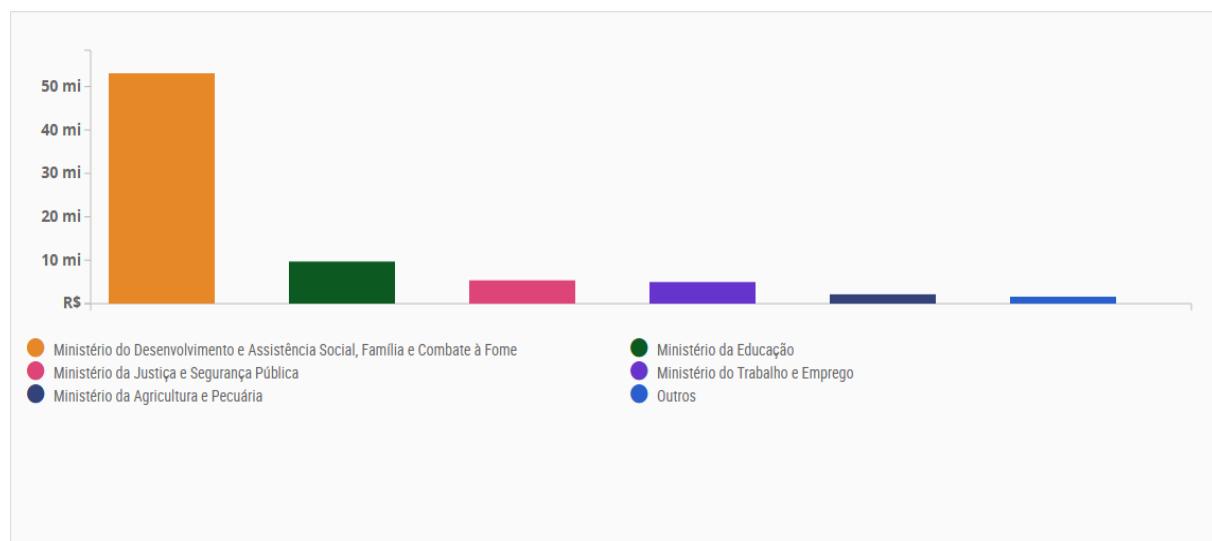
<sup>3</sup> Até julho de 2024.



contratos de repasse com prestação de contas em análise, em complementação, ou seja, com potenciais diligências ou solicitações de esclarecimentos e/ou documentações complementares<sup>4</sup>, como se percebe na figura 1.

**Figura 1:** Valores atualmente disponibilizado pelo Governo Federal a Administração Pública do Estado do Maranhão.

**Valor Celebrado de convênios por Órgão Superior**



**Fonte:** Gerado pelos Autores (2024).

Quando se especifica a pasta do Ministério da Justiça, afeta à Secretaria de Segurança Pública, de janeiro de 2010 a julho de 2024, em situações nomeadas como Aguardando Prestação de Contas, Prestação de Contas Enviada para Análise, Prestação de Contas em Análise, Prestação de Contas em Complementação, e Prestação de Constas Rejeitadas, ou seja, que demonstram contas com pendências ou já declaradas rejeitadas, que somam o aporte de mais de R\$ 4 milhões.<sup>5</sup>

Os Convênios Federais originam repasses pontuais para determinado objeto, o qual é executado pela Administração Pública Estadual ou Municipal; no entanto, a gestão desses recursos nem sempre está de acordo com o que rege as Portarias e Instruções Normativas do Governo Federal, o que acaba acarretando diligências,

<sup>4</sup> Essa consulta engloba todas os seguimentos ministeriais. Disponível em: [Consulta de Convênios e Acordos | Portal da Transparência do Governo Federal \(portaldatransparencia.gov.br\)](https://portaldatransparencia.gov.br/ConsultaConvencoesAcordos). Acesso em 19 agosto 2024.

<sup>5</sup> [Consulta de Convênios e Acordos | Portal da Transparência do Governo Federal \(portaldatransparencia.gov.br\)](https://portaldatransparencia.gov.br/ConsultaConvencoesAcordos)



inadimplências e prestações de contas rejeitadas que impactam diretamente nos cofres públicos, seja estadual ou municipais.

Esses esforços refletem a importância de uma gestão eficaz e transparente dos recursos públicos, como discutido por Kerzner (2020), que enfatiza a necessidade de padrões, processos e ferramentas uniformes para o gerenciamento de projetos. A experiência da SSPMA reforça a necessidade de capacitação contínua e suporte técnico especializado para evitar falhas administrativas que resultem em penalizações financeiras.

## 4. REFLEXÕES SOBRE A NECESSIDADE DE CRIAÇÃO DO SETOR DE GESTÃO DE RECURSOS NA SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA DO MARANHÃO

A criação de um setor de gestão de recursos na Secretaria de Segurança Pública do Maranhão (SSPMA) é fundamental para contornar os obstáculos de captação, execução e prestação de contas de recursos federais. Recentemente, o Governo do Maranhão criou a Secretaria de Estado Extraordinária de Gestão dos Recursos Federais (SEGERF), concentrando a gestão de políticas públicas em todo o estado. No entanto, a especialização de cada pasta, como a de Segurança Pública, é necessária para alcançar excelência na gestão dos recursos, desde a captação até a execução e prestação de contas, concluindo o ciclo de uso racional do erário disponibilizado (Medida Provisória 2024).

A adoção de programas de compliance, como previsto pela Lei nº 12.846/2013, é fundamental para criar mecanismos internos de controle que previnam atos ilícitos e incentivem uma cultura de conformidade com as leis. Esses programas estabelecem diretrizes claras e práticas para identificar, monitorar e mitigar riscos de corrupção, fortalecendo assim a integridade institucional e promovendo um ambiente organizacional transparente e ético." (Ramos e Castro, 2021).

Da lição de Ramos e Castro (2021), ainda infere que no contexto da Secretaria de Segurança Pública do Maranhão, a adoção de práticas de compliance não é apenas uma exigência legal, mas uma estratégia essencial para melhorar a eficácia na gestão de recursos. A implementação de um setor de assessoria dedicado à captação de recursos federais pode beneficiar-se diretamente dessas práticas,



garantindo que todos os processos de captação e uso de recursos estejam em conformidade com as normas e regulamentos aplicáveis. Isso ajuda a minimizar o risco de fraudes e desvios, promovendo um ambiente mais seguro e regulado para a aplicação de fundos federais, e assegurando que os recursos sejam utilizados de forma eficiente e apropriada.

A proposta de criação de um setor específico dentro da SSPMA se baseia na análise das necessidades e barreiras suplantadas pela administração pública estadual. Este setor terá como principal função otimizar a captação e gestão dos recursos federais, garantindo uma alocação eficiente e estratégica. A experiência mostra que uma gestão eficaz dos recursos federais é vital para a implementação bem-sucedida de políticas públicas, como evidenciado pelo caso da Polícia Militar de Sergipe, que melhorou sua capacidade de resposta e a qualidade dos serviços após a criação de um Escritório de Projetos (Costa 2023).

O novo setor será responsável por identificar oportunidades de financiamento federal, elaborar propostas e projetos, coordenar os processos de captação de recursos e prestar contas aos órgãos competentes. A capacitação técnica dos servidores é essencial, promovendo a profissionalização e especialização na gestão de recursos públicos alinhada às melhores práticas de governança (Kerzner 2020). Esta abordagem não só marca a eficiência administrativa, mas também promove a transparência e a *accountability*, aumentando a confiança da população na administração pública.

A criação deste setor requer uma estrutura organizacional bem definida, com áreas específicas para a gestão de projetos, elaboração de propostas, execução e fiscalização dos convênios e contratos, e prestação de contas. Cada uma dessas áreas deve ser composta por profissionais qualificados com experiência na captação e gestão de recursos federais. A centralização dos processos e a especialização dos servidores podem reduzir a burocracia e aumentar a capacidade de resposta da SSPMA às oportunidades de financiamento federal (Medida Provisória 2024).

No entanto, a criação do setor enfrentadas óbices e limitações. A resistência a mudanças é um obstáculo comum em processos de reestruturação administrativa. Para superar essa questão, é imperativo envolver todos os stakeholders no processo de criação do setor, promovendo comunicação transparente e participação ativa dos servidores e da sociedade civil. A capacitação técnica dos servidores é outro



obstáculo crítico. A implementação de programas de treinamento e desenvolvimento profissional garantirá que os servidores possuam as competências necessárias para a gestão eficiente dos recursos federais (Medida Provisória 2024).

A adequação às normativas federais é uma medida necessária. A gestão de recursos federais exige o cumprimento rigoroso de uma série de normativas e procedimentos específicos. Para garantir a conformidade, é essencial implementar um sistema de gestão da qualidade que permita monitorar e controlar todos os processos de captação e utilização dos recursos. Outro aspecto é a necessidade de recursos financeiros e humanos para a criação e manutenção do novo setor. A alocação adequada de recursos é fundamental para garantir o funcionamento eficaz do órgão e a realização de suas atividades (Medida Provisória 2024).

A criação do setor também requer a implementação de um sistema de monitoramento e avaliação para acompanhar o desempenho e os resultados alcançados. Esse sistema deve permitir a identificação de problemas e a implementação de melhorias contínuas nos processos de gestão de recursos. A cooperação interinstitucional é outro aspecto crucial para o sucesso do novo setor. A colaboração entre diferentes órgãos e entidades governamentais é essencial para garantir a coordenação das ações e a otimização dos recursos disponíveis (Medida Provisória 2024).

Portanto, a proposta de criação de um setor de gestão de recursos na SSPMA é uma medida estratégica para confrontar as oposições atuais e promover a eficiência e a efetividade na gestão pública. Este setor pode atuar como um catalisador de mudanças positivas, contribuindo para a construção de um ambiente mais seguro e próspero para todos os cidadãos. A experiência de outros estados que implementaram setores semelhantes pode fornecer insights valiosos para o processo de criação e implementação do novo setor nos órgãos públicos do Maranhão (Medida Provisória 2024).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A criação de um setor de gestão de recursos na Secretaria de Segurança Pública do Maranhão representa uma medida estratégica para superar as limitações



na captação e gestão de recursos federais. Este setor permitirá a especialização e capacitação dos servidores, promovendo uma administração mais eficiente e eficaz. Centralizando os processos de captação e gestão, a SSPMA pode responder de maneira mais ágil às oportunidades de financiamento federal, maximizando o impacto das políticas públicas de segurança. A experiência de estados como Sergipe e Santa Catarina, que implementaram setores semelhantes, evidencia que uma abordagem estruturada na gestão de projetos pode resultar em melhorias importantes na qualidade dos serviços públicos.

Além disso, a proposta de Acemoglu e Robinson sobre a importância de instituições políticas e econômicas robustas e inclusivas reforça a necessidade de um setor especializado. Instituições inclusivas promovem a participação ampla da sociedade no processo econômico, garantindo oportunidades equitativas e fortalecendo a *accountability*. A criação de um setor de gestão de recursos na SSPMA pode catalisar mudanças positivas, promovendo transparência e a confiança da população na administração pública. A adoção de práticas de gestão baseadas em evidências, conforme sugerido por Acemoglu e Robinson, também é essencial para orientar a tomada de decisões com base em dados sólidos.

Apesar de inconvenientes, como resistência a mudanças e a necessidade de capacitação técnica contínua, a implementação deste setor é viável com um plano de ação robusto. Envolver todos os stakeholders, garantir comunicação transparente e promover a cooperação interinstitucional são estratégias fundamentais. A aplicação das teorias de Acemoglu e Robinson sobre a necessidade contínua de inovação e adaptação reforça que, com liderança comprometida e um sistema de monitoramento eficaz, a SSPMA pode transformar a gestão de recursos. Isso contribuirá para a segurança e o bem-estar da população maranhense, consolidando um ambiente mais seguro e eficiente.

## REFERÊNCIAS

- ACEMOGLU, Daron; ROBINSON, James. **Por que as nações fracassam: as origens da riqueza, da prosperidade e da pobreza**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- ACEMOGLU, Daron; ROBINSON, James. **The narrow corridor: states, societies, and the fate of liberty**. New York: Penguin, 2019.



Bahia, Estado. (2021). **Captação de Recursos na Administração Pública da Bahia.**

COSTA, C. C. (2023). Importância da gestão de projetos para os órgãos de segurança pública. **Revista Administração de Empresas UNICURITIBA.**

KERZNER, H. R. (2020). **Gestão de Projetos: As Melhores Práticas.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman.

MAIER, C. M.; CORRÊA, F. E. L.; & CORRÊA, V. S. (2021). **Escritório de Projetos como iniciativa inovadora na Administração Pública.** IX SINGEP e a 9ª Conferência Internacional do CIK.

MARQUES, Marlire Domingues. **A importância da captação de recursos na gestão pública do município de Canoas.** 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019.

MATIAS-PEREIRA, J. *Governança pública. Revista de Administração Pública*, 44(1), 123-145, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v44n1/a07v44n1.pdf>. Acesso em: 15 jun 2024.

PISA, C.; & OLIVEIRA, J. (2013). Gerenciamento de projetos no setor público: Desafios e oportunidades. **Revista Gestão Pública Contemporânea.**

PMI. (2017). **A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK Guide.** 6th ed. Philadelphia: Project Management Institute.

RAMOS, Paulo Roberto Barbosa. Exigências éticas da ordem democrática. **Revista dos Tribunais:** Exigências éticas da ordem democrática, São Paulo, ano 2003, v. 11, ed. 42, p. 299-309, 1 jan. 2003.

RAMOS, Paulo Roberto Barbosa; CASTRO, Bruno Denis Vale. Exigências éticas da ordem democrática: O COMPLIANCE COMO INSTRUMENTO DE SOFT LAW E SEU IMPACTO NO ENFRENTAMENTO À CORRUPÇÃO: O PROGRAMA DE INTEGRIDADE PREVISTO NO INCISO VIII, ART. 7º, DA LEI Nº. 12.846/13. **Revista Jurídica do Ministério Público do Estado do Paraná**, Paraná, ano 2021, v. 1, ed. 15, p. 170-195, 4 jan. 2021.

SANTOS, R. R. DOS .; ROVER, S.. Influência da governança pública na eficiência da alocação dos recursos públicos. **Revista de Administração Pública**, v. 53, n. 4, p. 732-752, jul. 2019.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalism, socialism and democracy.** New York: Harper, 1942.

SILVA FILHO, José; OLIVEIRA, Paulo; ARAÚJO, Maria. **Eficiência produtiva na gestão pública.** Brasília: IPEA, 2024.

TEIXEIRA, Alex Fabiane; GOMES, Ricardo Corrêa. **Governança pública: uma revisão conceitual.** 2019.

