

A SEGURANÇA PÚBLICA DO ESTADO DO AMAZONAS E A GESTÃO ORIENTADA PARA RESULTADOS

PUBLIC SECURITY IN THE STATE OF AMAZONAS AND RESULTS-ORIENTED MANAGEMENT

LA SEGURIDAD PÚBLICA DEL ESTADO DE AMAZONAS Y LA GESTIÓN ORIENTADA A RESULTADOS

Vlaís Monteiro Pereira¹, Danielle Costa de Souza Simas², Jonathas Simas de Lima³, Antônio Ferreira do Norte Filho⁴, Naira Neila Batista de Oliveira Norte⁵, Aldo Ramos da Silva Junior⁶, Thiago Balbi de Souza Lima⁷, Gesson Eliésio Aguiar de Sousa⁸

DOI: 10.54899/dcs.v22i81.3223

Recibido: 19/08/2025 | Aceptado: 21/08/2025 | Publicación en línea: 01/09/2025.

RESUMO

Este artigo analisa a importância da criação e implementação de sistemas de indicadores de desempenho voltados para uma gestão orientada a resultados na Secretaria de Segurança Pública do Estado do Amazonas (SSP-AM). O estudo parte do entendimento de que a segurança pública exige mais do que ações policiais imediatas, demandando um modelo de governança capaz de alinhar planejamento estratégico, orçamento público e políticas de prevenção e repressão da criminalidade. O objetivo geral consiste em evidenciar a relevância de um modelo de gestão que integre os diversos órgãos e atores do sistema de segurança, promovendo maior eficiência, eficácia, efetividade, transparência e accountability. Entre os objetivos específicos, destacam-se a análise dos fundamentos das políticas públicas, a vinculação entre planejamento e orçamento, a avaliação do uso de indicadores e a proposição de diretrizes para uma gestão baseada em

¹ Doutoranda em Administração pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Tribunal de Contas do Estado do Amazonas (TCE – AM), Manaus, Amazonas, Brasil. E-mail: vlais.pereira@tce.am.gov.br
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3392-7625>

² Mestre em Direito Ambiental pela Universidade do Estado do Amazonas (UEA), Manaus, Amazonas, Brasil.
E-mail: danielle.simas87@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6104-3563>

³ Pós-Graduado em Direito Público pelo Centro Universitário do Norte (UNINORTE), Superintendência Regional de Polícia Federal no Amazonas (SR – PF – AM), Manaus, Amazonas, Brasil. E-mail: simaslj@hotmail.com
Orcid: <https://orcid.org/0009-0007-7497-7841>

⁴ Doutor em Ciências do Ambiente e Sustentabilidade na Amazônia (UFAM), Faculdade Santa Teresa, Manaus, Amazonas, Brasil. E-mail: nortefilho@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5946-3291>

⁵ Doutora em Ciências pela Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo (FEA – USP), Universidade do Estado do Amazonas, Manaus, Amazonas, Brasil.
E-mail: nnorte@uea.edu.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0552-6904>

⁶ Especialista em Gestão Pública Aplicada a Segurança Pública pela Universidade do Estado do Amazonas (UEA), Polícia Militar do Amazonas, Manaus, Amazonas, Brasil. E-mail: ramoscav04@hotmail.com
Orcid: <https://orcid.org/0009-0000-7570-553X>

⁷ Mestre em Direito Constitucional pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Polícia Militar do Amazonas, Manaus, Amazonas, Brasil. E-mail: thiagobalbisl@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0009-0008-1334-8045>

⁸ Mestrando em Segurança Pública, Cidadania e Direitos Humanos, Programa de Pós-Graduação em Segurança Pública, Universidade do Estado do Amazonas (PPGSP – UEA), Polícia Civil, Manaus, Amazonas, Brasil.
E-mail: gesson@policiacivil.am.gov.br Orcid: <https://orcid.org/0009-0009-7523-4681>

resultados. A metodologia utilizada fundamentou-se em pesquisa bibliográfica e documental, com análise de legislações, planos governamentais, relatórios e dados sobre criminalidade e orçamento, utilizando o método indutivo para correlacionar teoria e prática. Os resultados demonstram que a ausência de metas claras e objetivos estratégicos alinhados ao Plano Plurianual 2020–2023 compromete a efetividade das políticas de segurança no estado, reforçando a necessidade de monitoramento e avaliação contínua. Conclui-se que a adoção de indicadores de desempenho constitui instrumento fundamental de transformação institucional e cultural, capaz de fortalecer a integração entre os órgãos de segurança, otimizar o uso dos recursos públicos e alinhar a política de segurança do Amazonas às diretrizes nacionais, em conformidade com os princípios constitucionais da moralidade e da eficiência administrativa.

Palavras-chave: Políticas Públicas. Planejamento Estratégico. Segurança Pública.

ABSTRACT

This article analyzes the importance of creating and implementing performance indicator systems aimed at results-oriented management within the Public Security Secretariat of the State of Amazonas (SSP-AM). The study is based on the understanding that public security requires more than immediate police actions, demanding a governance model capable of aligning strategic planning, public budgeting, and crime prevention and repression policies. The general objective is to highlight the relevance of a management model that integrates the various agencies and actors of the security system, promoting greater efficiency, effectiveness, transparency, and accountability. The specific objectives include analyzing the foundations of public policies, examining the linkage between planning and budgeting, assessing the use of indicators, and proposing guidelines for results-based management. The methodology adopted was based on bibliographic and documentary research, analyzing legislation, government plans, reports, and data on crime and budgeting, using the inductive method to correlate theory and practice. The results demonstrate that the absence of clear goals and strategic objectives aligned with the 2020–2023 Multiannual Plan compromises the effectiveness of security policies in the state, reinforcing the need for continuous monitoring and evaluation. It is concluded that the adoption of performance indicators is a fundamental tool for institutional and cultural transformation, strengthening the integration among security agencies, optimizing the use of public resources, and aligning Amazonas' security policy with national guidelines, in accordance with the constitutional principles of morality and administrative efficiency.

Keywords: Public Policies. Strategic Planning. Public Security.

RESUMEN

Este artículo analiza la importancia de la creación e implementación de sistemas de indicadores de desempeño orientados a una gestión por resultados en la Secretaría de Seguridad Pública del Estado de Amazonas (SSP-AM). El estudio parte del entendimiento de que la seguridad pública requiere más que acciones policiales inmediatas, demandando un modelo de gobernanza capaz de alinear la planificación estratégica, el presupuesto público y las políticas de prevención y represión de la criminalidad. El objetivo general es destacar la relevancia de un modelo de gestión que integre a los diversos órganos y actores del sistema de seguridad, promoviendo mayor eficiencia, eficacia, efectividad, transparencia y rendición de cuentas. Entre los objetivos específicos se incluyen el análisis de los fundamentos de las políticas públicas, la vinculación

entre planificación y presupuesto, la evaluación del uso de indicadores y la proposición de directrices para una gestión basada en resultados. La metodología adoptada se fundamentó en investigación bibliográfica y documental, con análisis de legislaciones, planes gubernamentales, informes y datos sobre criminalidad y presupuesto, utilizando el método inductivo para correlacionar teoría y práctica. Los resultados demuestran que la ausencia de metas claras y objetivos estratégicos alineados al Plan Plurianual 2020–2023 compromete la efectividad de las políticas de seguridad en el estado, reforzando la necesidad de monitoreo y evaluación continua. Se concluye que la adopción de indicadores de desempeño constituye una herramienta fundamental de transformación institucional y cultural, capaz de fortalecer la integración entre los órganos de seguridad, optimizar el uso de los recursos públicos y alinear la política de seguridad de Amazonas con las directrices nacionales, de conformidad con los principios constitucionales de moralidad y eficiencia administrativa.

Palabras clave: Políticas Públicas. Planificación Estratégica. Seguridad Pública.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

INTRODUÇÃO

A segurança pública no Brasil, e em especial no Estado do Amazonas, constitui um dos maiores desafios da gestão governamental contemporânea. Nos termos do artigo 144 da Constituição Federal de 1988, trata-se de um dever do Estado e direito e responsabilidade de todos, devendo assegurar a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio. Todavia, a complexidade do fenômeno criminal, associada a fatores como desigualdade social, presença de facções criminosas, narcotráfico e fragilidades institucionais, evidencia a insuficiência de ações isoladas e reativas. Nesse contexto, a adoção de modelos de governança pública que privilegiem a integração, o planejamento estratégico e a gestão orientada para resultados torna-se essencial.

O problema central que orienta esta pesquisa consiste na ausência de metas, indicadores de desempenho e objetivos estratégicos formalmente instituídos no âmbito da Secretaria de Segurança Pública do Estado do Amazonas (SSP-AM), situação que compromete a eficiência da política estadual de segurança e dificulta a avaliação dos resultados alcançados. Essa lacuna conduz a práticas fragmentadas, marcadas pelo caráter emergencial e pela prevalência do policiamento ostensivo, em detrimento de ações planejadas e integradas.

A justificativa deste estudo reside na necessidade de oferecer subsídios para a construção de um modelo de gestão que alinhe as políticas públicas de segurança ao planejamento estratégico

e ao orçamento público, permitindo maior eficiência no uso dos recursos e maior legitimidade perante a sociedade.

O objetivo geral é analisar a importância da implementação de sistemas de indicadores de desempenho na SSP-AM, voltados para a construção de uma gestão orientada para resultados. Como objetivos específicos, destacam-se: (i) discutir o conceito e o ciclo das políticas públicas; (ii) examinar a vinculação entre planejamento estratégico e orçamento público; (iii) avaliar a situação atual da segurança pública no Amazonas a partir de dados institucionais e estatísticos; e (iv) propor diretrizes para uma gestão baseada em resultados, integrada aos instrumentos de governança nacional e estadual.

Parte-se da hipótese de que a adoção de indicadores e metas possibilitará maior integração entre os órgãos do sistema de segurança, fortalecerá a coordenação federativa, ampliará a transparência e contribuirá para a eficiência, eficácia e efetividade das políticas públicas.

Metodologicamente, o artigo utiliza pesquisa bibliográfica e documental, analisando legislações, planos de governo, relatórios oficiais e estatísticas criminais, além de empregar o método indutivo para correlacionar a teoria com a realidade da SSP-AM.

O desenvolvimento do trabalho organiza-se em três eixos principais: (i) apresentação do referencial teórico sobre políticas públicas, planejamento estratégico e orçamento; (ii) análise da situação da segurança pública no Amazonas, com destaque para a atuação da SSP-AM; e (iii) proposição de um modelo de gestão orientada para resultados, sustentado pela criação e utilização de indicadores de desempenho.

PÚBLICAS, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ORÇAMENTO

Consoante o art. 144 da Constituição Federal, a Segurança Pública é dever do Estado, direito e responsabilidade de todos. Deve ser exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos: *polícia federal; polícia rodoviária federal; polícia ferroviária federal; polícias civis; polícias militares e corpos de bombeiros militares* (Brasil, 1988).

Complementarmente, alguns conceitos são necessários para delinear a compreensão de que a expressão segurança pública engloba, mas não se encerra apenas em ações policiais. Segurança pública reflete, também, um dever do Estado de criar condições para que o indivíduo possa viver em comunidade, livre de ameaças, em liberdade e bem-estar (Houaiss; Villar, 2001).

Por sua vez, a ordem pública está fortemente associada a segurança pública. Colaciona-se o conceito de que ela é a situação e o estado de legalidade normal, em que as autoridades exercem suas precípuas atribuições e os cidadãos as respeitam e acatam suas regras. As situações em que há ruptura da ordem pública faz interpor a ação do Estado para retomá-la na sociedade, o que evidencia a vertente repressiva que a constitui (Silva, 2002).

Entre as faces da segurança pública, a defesa social reside na acepção da prevenção do delito e engloba tanto a precaução para que o indivíduo não ingresse no “mundo do crime”, tanto as ações que visam impedir a vitimização. Na prevenção inserem-se ações que tem o objetivo de reduzir a vulnerabilidade social de grupos, como o de jovens em idade de serem aliciados por facções criminosas. Na formulação de qualquer política pública as duas vertentes precisam convergir, tanto a da manutenção da ordem pública como a da defesa social (ENAP, 2019).

A política pública não possui uma única definição. De acordo com Souza (2006): “[...] não existe uma única, nem melhor, definição sobre o que seja política pública. Mead (1995) a define como um campo dentro do estudo da política que analisa o governo à luz de grandes questões públicas e Lynn (1980), como um conjunto de ações do governo que irão produzir efeitos específicos. Peters (1986) segue o mesmo veio: política pública é a soma das atividades dos governos, que agem diretamente ou através de delegação, e que influenciam a vida dos cidadãos. Dye (1984) sintetiza a definição de política pública como “o que o governo escolhe fazer ou não fazer”. A definição mais conhecida continua sendo a de Laswell, ou seja, decisões e análises sobre política pública implicam responder às seguintes questões: quem ganha o quê, por quê e que diferença faz.”

Por sua vez, Secchi (2013), conceitua a política pública como uma linha acionária que almeja um objetivo, voltada para a resolução de questões de interesse público, determinando-se a direção que se deve seguir, passiva ou ativamente: “[...] uma política pública é uma diretriz elaborada para enfrentar um problema público. Vejamos esta definição em detalhe: uma política pública é uma orientação à atividade ou à passividade de alguém; as atividades ou passividades decorrentes dessa orientação também fazem parte da política pública; uma política pública possui dois elementos fundamentais: intencionalidade pública e resposta a um problema público; em outras palavras, a razão para o estabelecimento de uma política pública é o tratamento ou a resolução de um problema entendido como coletivamente relevante.”

Pode-se, então, resumir a política pública como um campo de conhecimento que busca “colocar o governo em ação” ou analisar essa ação e, quando necessário, propor mudanças no

rumo ou curso dessas ações. A política pública vai gerar pontos de divergências e pontos de apoios diferentes, processando-se, dentro de um sistema político para suas escolhas, de forma também diferenciadas (Souza, 2006).

Compreender o que são políticas públicas também implica no entendimento do processo de elaboração, implementação e execução das mesmas. De forma didática, é possível compreender o seu desenvolvimento por meio de um esquema que organiza as fases envolvidas nesse processo, transformando-se em um ciclo que se realimenta constante e sistematicamente. O ciclo é formado por sete processos: entrada do problema na agenda pública; estruturação do problema; conjunto das soluções possíveis; análise dos pontos positivos e negativos das mesmas; tomada de decisão; implementação e avaliação (Vazquez; Delaplace, 2011).

A partir de um problema individual, poderá originar-se um problema social. Mas não é qualquer problema social, ele precisa ser considerado “público”. E quando um problema adquire o status de público? Quando é tratado e/ou recuperado por alguma das instituições que integram o governo. E o que atualmente é considerado um problema público, provavelmente antes não era e possivelmente depois não será, pois a formação da agenda pública é mutável (Vazquez; Delaplace, 2011).

Superadas a etapa da implementação no ciclo, o gestor estará apto a avaliar todos os resultados da política pública escolhida, verificando seus impactos e se atingiu os resultados anteriormente desejados. Caso, sejam insatisfatórios ou até mesmo negativos, poderá o gestor promover eventual reajuste ou substituição por outras ações tidas como mais eficientes.

A incapacidade da implementação de mudanças estruturais na organização da segurança pública demonstrou o resultado vindo de estruturas esgotadas, que beneficiavam políticas equivocadas e toleravam o convívio com organizações policiais refratárias à gestão racional, à avaliação, ao monitoramento, ao controle externo e até mesmo a um controle interno minimamente efetivo e não corporativista (Soares, 2007).

Desde os anos 2000, algumas políticas públicas foram criadas para a Segurança Pública (Brasil, 2020b), todavia não conseguiram reduzir os altos índices de violência no transcorrer dos anos. Então, ocorreu em 2018, uma nova tentativa para a formação de uma estrutura institucional destinada a reunir os diversos setores federativos, no sentido da racionalização estatal do monopólio da autoridade central, com a criação do Sistema Único de Segurança Pública (SUSP).

O SUSP foi institucionalizado mediante a Lei nº 13.675/18, que discorre sobre a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social –PNSPDS (Brasil, 2018b). Esta Política tem a

finalidade de preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, por meio de atuação conjunta, coordenada, sistêmica e integrada dos órgãos de segurança pública e defesa social da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, em articulação com a sociedade. Seu principal instrumento legal, é o Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSP), que contém novos objetivos, metas e ações estratégicas a serem observados e atingidos pelos entes federados, coordenados pelo Ministério da Justiça e Segurança Pública – MJSP (Brasil, 2018a).

O MJSP atualizou em 2021 o PNSP por meio do Decreto nº 10.829/21, trazendo como novidade o estabelecimento de prazos, indicadores, priorização e coordenação para cumprir as metas estabelecidas no documento. O atual PNSP conta com 13 metas principais, que incluem a redução dos índices de mortes violentas, da violência contra mulher e priorizam a atenção aos profissionais de segurança pública (Brasil, 2021).

Também foram definidas prioridades para sua execução, por meio de 12 ações estratégicas. Essas ações vão desde a otimização da gestão dos órgãos de segurança pública e defesa social até o combate à corrupção, narcotráfico e organizações criminosas, passando pela melhoria no atendimento a grupos vulneráveis vitimizados e implemento da qualidade de vida dos agentes da segurança pública (Brasil, 2021).

O conceito de estratégia adentrou no âmbito do setor público a partir da década de 90, sendo institucionalizado por meio do planejamento estratégico (Bergue, 2014). O planejamento estratégico refere-se ao produto (bens ou serviços) ou ao mercado (local de colocação desses bens e serviços), escolhendo e fixando os objetivos organizacionais e saber como alcançá-los (Chiavenato, 2014). O planejamento é uma prática essencial, tanto na administração pública quanto na privada, devido aos benefícios que o instrumento traz às organizações. A administração pública trabalha no sentido de exercer a autoridade política a fim de atender os interesses públicos (Matias-Pereira, 2009).

Ele deve ser compreendido como um procedimento dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para a determinação dos objetivos, estratégias e ações e, por isso, deve estar fundamentado nos problemas ou desafios da gestão pública. Entre os benefícios proporcionados por um plano estratégico temos uma maior sistematização nas operações, um aumento de racionalidade nas decisões coletivas, a redução dos riscos e o alcance dos objetivos previstos, elevando-se a eficiência, eficácia e efetividade nos processos organizacionais (Matias-Pereira, 2011).

O planejamento estratégico ocorre (no mínimo) em três etapas: a formulação, a implementação, o controle e avaliação da estratégia, sendo que, para o seu desenvolvimento, uma série de detalhes que envolvem certo grau de complexidade necessitam ser observadas. As consequências decorrentes da presença de obstáculos ao desenvolvimento do planejamento estratégico podem ser fatídicas, pois podem fazer com que os objetivos organizacionais não sejam alcançados ao longo do tempo (Mandin, 2016).

É o meio mais adequado para se planejar uma política pública mas também por que é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida, sendo seu planejamento de responsabilidade dos níveis mais altos, dizendo “respeito tanto à formulação de objetivos quanto a seleção dos cursos de ação - estratégias - a serem seguidos para sua consolidação” (Chiavenato; Sapiro, 2009). No âmbito da administração pública, o planejamento estratégico é aquele formulado por um determinado ente público e que estabelece diretrizes gerais a serem seguidas pelos diversos setores a ele subordinado.

Ainda é desafiador para algumas instituições públicas a tentativa de implantar o planejamento estratégico. Entre as dificuldades, observam-se a dispersão do poder, a ambiguidade dos objetivos, a descentralização das decisões em conjunto com a pouca coordenação e controle das tarefas e a falta de estrutura que promova a implantação de estratégias (Mintzberg; Lampel; Ahsstrand, 2000).

O planejamento a ser desenvolvido pelos órgãos de Segurança Pública está conectado à capacidade de governança, ou seja, a capacidade das instituições formularem e coordenarem políticas na área de segurança pública (Maranhão, 2015).

A vinculação entre o planejamento estratégico, seus instrumentos e o cotidiano do gestor público passa pela conexão entre o plano e o orçamento, sem o qual o planejamento se tornará vazio, sendo impossível a sua utilização para gerenciar políticas públicas, em especial no que se refere aos sistemas de monitoramento e avaliação. Significa dizer que os produtos orçamentários devem ser orientados pelas mesmas categorias do planejamento (De Toni, 2016). Uma pequena equivalência conceitual e procedimental existirá entre os programas, objetivos, metas e indicadores, sempre com a subordinação do orçamento ao planejamento.

As despesas orçamentárias devem ser previstas em legislação própria, como o disposto no art. 165 da Constituição Federal de 1988, que instituiu o modelo de orçamento público a ser seguido: o plano plurianual; as diretrizes orçamentárias e os orçamentos anuais. Dessa forma, e com raras exceções, a despesa pública deve ser previamente estipulada e será autorizada mediante

legislação específica (Cruz, 2003).

Uma estratégia é um padrão de ações e de alocações de recursos destinados a atingir os objetivos da organização. O alinhamento dos processos de formulação estratégica e a elaboração dos planos plurianuais demonstram os desafios e dificuldades que os governos têm identificado para garantir a centralidade institucional e a viabilidade prática deste importante instrumento de planificação das políticas, programas e ações de governo (Pires; Gomide, 2002). O planejamento e o orçamento podem ser observados como processos sequenciais, de modo que o orçamento é uma variação quantitativa do planejamento.

Embora o orçamento decorra da estratégia, podem ocorrer problemas de alinhamento entre estas áreas (Ferreira; Diehl, 2012). O significado de alinhamento assume o sentido de agrupamento, coesão, ajuste, congruência entre diferentes dimensões. Assegura a ordenação e a integração lógica de um conjunto de atividades estruturadas. Existem alguns consensos quando se quer verificar se o alinhamento existe, de fato. O principal deles é a máxima “siga o dinheiro”, que pode ser transcrita, no âmbito do serviço público para “siga o orçamento” (Cabral, 2021).

Insta destacar que o PPA apresenta 2 dimensões principais: estratégica e tática, ou seja, programa e ação. A dimensão operacional estará associada ao planejamento estratégico de cada entidade do governo: o que, como e quando fazer para realizar cada ação e o que se espera obter com a sua implementação. A dimensão operacional é incluída na LOA. Portanto, o PPA atua como um mecanismo facilitador das decisões estratégicas de cada órgão governamental, ancorando-as por meio de seus programas (Brasil, 2020a).

O debate sobre o papel das instituições e a necessidade de seu fortalecimento para o alcance de objetivos de desenvolvimento não é um tema inovador. O desafio de promover transformações de qualquer natureza pressupõe: definir claramente a situação desejada a partir dos principais resultados a alcançar; conhecer, em profundidade, a situação atual, a partir da identificação das principais potencialidades e limitações; estabelecer um plano de intervenção incluindo a definição de ações e projetos que promovam a mudança da situação atual na direção da situação desejada (SESP, 2015).

A boa gestão é aquela que traz resultados. No entanto, resultados não acontecem ao acaso. Para Martins e Marini (2010), os governos, em geral, não são orientados para resultados. Gerir resultados significa defini-los através de um planejamento abrangente, alcançá-los com o estabelecimento de metas, e monitorá-los por meio de indicadores e avaliá-los para realizar os ajustes decorrentes. Em outras palavras, trata-se, pois, de um conjunto de iniciativas em torno de

três grandes elementos de um ciclo: construir uma agenda estratégica; promover o alinhamento das estruturas implementadoras; realizar o monitoramento e avaliação.

A agenda estratégica assegura o foco, a seletividade, a coerência e legitimidade. Significa desenvolver, no âmbito das organizações, as capacidades que implicam na gestão das expectativas das partes interessadas, na análise de tendências a partir de cenários exploratórios e identificação de impactos para o direcionamento (oportunidades, ameaças, forças e fraquezas). Há uma definição de objetivos (incluindo o estabelecimento de relação de causalidade), indicadores e metas, incluindo a elaboração de um plano de ação para o alcance das metas (Martins; Marini, 2010).

O alinhamento das estruturas implementadoras visa fortalecer a capacidade de execução da Agenda. Significa desenvolver as capacidades de construir uma matriz de distribuição da Agenda, incluindo todas as unidades implementadoras e todos os parceiros. O alinhamento do modelo de gestão abrange a otimização de processos, estruturas, aperfeiçoamento do sistema de gestão de pessoas, de informação, de finanças e outros. Concluída a etapa de formulação da estratégia, o principal desafio colocado é o de fortalecer a capacidade de implementação. A Gestão para resultados deve formular resultados que satisfaçam às expectativas dos legítimos beneficiários da ação governamental de forma realista, desafiadora e sustentável (Martins; Marini, 2010).

O monitoramento e a avaliação geram informações sobre o desempenho da agenda e das unidades implementadoras para a correção de rumos e prestação de contas. Inclui a definição da estrutura, procedimentos e sistemas de comunicação. A correção de rumos significa a adoção de forma tempestiva de medidas de ajustamento e apropriação das lições aprendidas (Martins; Marini, 2010).

A SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA DO ESTADO DO AMAZONAS (SSP-AM)

A SSP-AM é a responsável pela coordenação geral de todas as atividades do Sistema de Segurança Pública do estado, tendo como instituições subordinadas operacionalmente a Polícia Militar, a Polícia Civil, o Corpo de Bombeiros e o Departamento Estadual de Trânsito e órgãos como a Corregedoria-Geral do Sistema de Segurança Pública, a Secretaria-Executiva-Adjunta de Inteligência, o Instituto Integrado de Ensino de Segurança Pública e o Centro Integrado de Operações de Segurança (SSP, 2021d).

É regulamentada pelo Decreto nº 37.236/2016 (SSP, 2016). Dentro de suas competências da SSP-AM estão a formulação, execução e supervisão das atividades policiais ou correlatas, com o objetivo do livre exercício dos Poderes Constituídos, a ordem e a segurança pública. É responsável ainda pela manutenção de intercâmbio policial com organizações afins, em âmbito nacional, e pelo acompanhamento, com autoridades administrativas e judiciárias, da aplicação de medidas legais e regulamentares (SSP, 2021a).

Nos últimos anos, o sistema de segurança pública vem passando por um processo de reestruturação que tem como foco o trabalho integrado dos órgãos. As corregedorias e as academias de polícias, por exemplo, passaram a trabalhar de forma unificada, sob a coordenação direta da SSP-AM (SSP, 2021a).

Além do atendimento policial, o sistema de Segurança Pública, em parceria com outros órgãos do Governo do Estado, realiza o acolhimento do cidadão por meio de programas sociais: Projeto Inclusão Digital e Qualidade de Vida na Melhor Idade; Previne: Programa de Redução da Violência e do uso de Narcóticos; Projeto “DPV nas escolas”; Atendimento psicossocial para dependentes químicos. Os principais mecanismos usados para atingir o cidadão são palestras, seminários, exposições, semanas, feiras, visitas, cursos de extensão universitária, fóruns estaduais, conferências, mutirões sociais, orientação e encaminhamento para tratamento, distribuição de material pedagógico, palestras e outros (SSP, 2021c).

Em observância às informações acerca da legislação e organização da SSP-AM, verifica-se que em seu ambiente institucional não há documentos e/ou normas referentes a um planejamento estratégico oficialmente instituído. Ressalta-se que o princípio da Publicidade impõe que os atos da administração pública devem ser transparentes (Brasil, 1988); portanto, todas as ações de atuação da SSP-AM devem ser divulgadas oficialmente para conhecimento público, salvo nas hipóteses de sigilo previstas na legislação.

De acordo com o orçamento do governo estadual, as despesas realizadas com a Função Segurança Pública no ano de 2020 foram de R\$ 2.101.446.656,49. Para o período 2021-2023, a estimativa de despesa constante no PPA é de R\$ 7.484.666.000. A Segurança Pública representa 12,3% das despesas orçamentárias do Estado, na retaguarda da Educação e Saúde. Está inserida na agenda de governo por meio da Política Pública intitulada “Amazonas pela Paz”, com a execução do Programa “Amazonas Seguro” e possui uma meta financeira estimada em R\$ 172.031.000,00. O Programa contém um arcabouço de 35 ações específicas envolvendo as entidades partícipes da SSP-AM (Sedecti, 2020).

Diante destes valores estipulados e dos serviços prestados pela SSP-AM, entende-se que a existência de um planejamento estratégico demonstraria a sua adaptação ao cenário da realidade cotidiana alinhado ao orçamento previsto para estabelecer de que forma e por quais meios cada ação do programa contido no PPA seria executada, quais as metas e os resultados pretendidos com cada ação.

Estatisticamente, o número de ocorrências registradas é um dado significativo para a percepção da atual situação da segurança pública e do orçamento utilizado no estado do Amazonas. A Secretaria de Segurança Pública disponibiliza em seu sítio eletrônico os dados anuais sobre os índices de criminalidade no Estado por ela apurados (SSP, 2021b). Dados referentes aos índices de trânsito estão disponíveis no sítio do Departamento de Trânsito (Detran, 2021).

Todavia, um dado que chama bastante atenção são as Mortes Violentas Intencionais (MVI) que estão conectadas às redes de narcotráfico e desmatamento. Há diferentes modais de transporte da região amazônica que são utilizados no crime organizado e há uma sobreposição territorial de diferentes ilegalidades e violências. Narcotráfico, desmatamento, grilagem de terras e garimpos ilegais são tipos de ilegalidades que demandam a atenção de diferentes agências de fiscalização e controle, incluindo as polícias e demais instituições ligadas à Segurança Pública (IPEA, 2021).

Mas, por estas instituições não atuarem de forma integrada e existir conflitos federativos, surgem as maiores taxas de MVI. Na disputa por quem tem a competência legal para atuar no território, algumas brechas são criadas pela falta de governança e coordenação. Essas brechas têm sido utilizadas pelas redes de ilegalidades que estão conectadas e atuam de forma articulada (IPEA, 2021).

De acordo com o Atlas da Violência, devido ao seu tamanho e posição, a Amazônia é território importante na logística do narcotráfico. Os rios da região costumam ser utilizados para o transporte da cocaína. O Brasil possui uma posição logística estratégica como um entreposto para a exportação da droga para a África e a Europa. Isso provocou um aumento nos incentivos a favor da guerra pelo mercado de transporte de drogas na Amazônia (IPEA, 2020). Essa posição estratégica da região permitiu a ampliação do controle territorial por facções de base prisional e por milícias, que exploram diferentes redes de ilegalidades.

As informações acima relatadas demonstram a heterogeneidade de atores e a diversidade organizacional e funcional presente no cotidiano da SSP-AM no exercício da Segurança Pública,

representados pelas entidades e os órgãos que a constituem. Heterogeneidade que deve ser observada para que planos, metas e indicadores de resultado sejam estabelecidos.

O fato de haver gestores atuantes na SSP-AM que seguem normas infraconstitucionais e vivenciam culturas institucionais distintas, consolidam diferentes formas de percepção da segurança pública que devem ser refletidas em um amplo leque de preocupações e serviços, que poderão ser convertidos em objetivos estratégicos.

DA PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO ORIENTADA PARA RESULTADOS, SUSTENTADO PELA CRIAÇÃO E UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO

Políticas públicas que se destinam a apresentar soluções ao desafio de reduzir as taxas de criminalidade não possuem um desenho consensual, nem são de fácil implementação. Um dos reflexos da rede de ilegalidades é a nova onda de violência ocorrida no Amazonas. No dia 5 de junho de 2021, após a morte de um membro importante da facção criminosa carioca Comando Vermelho (CV) em confronto com a Polícia Militar do Amazonas, tanto a capital como o interior sofreram ataques e incêndios a delegacias, escolas, praças, obras públicas e agências bancárias, como forma de retaliação. A violência criminosa chegou como mais um fator para formar a "tempestade perfeita" que despenca sobre a população (Cyrino, 2021).

Para lidar com um contexto que combina as adversidades motivadas pelas condições sociais da população do interior do estado, a onda de violência causada pelo tráfico na capital, as particularidades geográficas e dificuldades logísticas da região, torna-se essencial estabelecer um modelo de governança baseado num enfoque dual: curto e longo prazo.

A partir da adoção de medidas emergenciais de curto prazo para mitigar os efeitos das crises de violência, principalmente as ocorridas devido à guerra de facções e suas articulações. E a de se criar medidas estruturantes de longo prazo, voltadas para a atuação de forma preventiva, buscando agir de forma integrativa com os demais órgãos de Segurança Pública.

Neste sentido, um dos pilares deste modelo dual é o fortalecimento da cultura de gestão estratégica para resultados que destacam o planejamento com a criação de indicadores como ingredientes principais (Martini; Marini, 2010).

Ao entender que a segurança pública não se resume a uma Secretaria, o alcance de resultados se estende também a um conjunto de ações de competência de outros setores, como

políticas educacionais, sociais, penitenciárias e o sistema de justiça como um todo. A SSP-AM assume um papel de protagonista em busca de um pacto pela segurança pública, entre os entes a ela ligados no estado. Esse papel busca criar condições propícias para o estabelecimento das políticas de segurança que venham refletir em toda camada social, as quais impactam em graus diversos o desenvolvimento social e econômico da população.

A sistematização mediante a análise de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, descrevem fórmulas para identificar as condições benéficas, assim como mitigar as dificuldades à consecução do planejamento e obtenção dos resultados esperados. Quatro perspectivas de gestão podem conduzir as análises: pessoas, tecnologia, infraestrutura e processos (Mintzberg; Lampel; Ahlstrand, 2000).

Para Chiavenato e Sapiro (2019), o desafio de promover transformações de qualquer natureza pressupõe: definir claramente a situação desejada a partir dos principais resultados a alcançar; conhecer, em profundidade a situação atual, objeto de transformação, a partir da identificação das principais potencialidades e limitações; estabelecer um plano de intervenção incluindo a definição de ações que promovam a mudança em direção à situação desejada.

O monitoramento deve ser adotado como regra, inclusive com o escopo de promover ajustes e replanejamento frente aos resultados obtidos ou por força de obstáculos, inclusive os financeiros, à concretização dos resultados esperados.

Apesar da obtenção dos resultados esperados pela implementação dependerem de múltiplos fatores, alguns externos à governabilidade da “segurança pública”, a intenção é a de envidar esforços dentro do rol de competências da SSP-AM para o alcance das metas estabelecidas.

É neste cenário de ajustes, desafios e necessidades de uma modernização do Estado na área de Segurança Pública que se insere a implantação de um modelo de Gestão para Resultados, em prol de uma determinada Agenda Estratégica. Todavia, para criação desta Agenda é necessário um aprofundamento da discussão dos papéis e responsabilidades das entidades que compõem o sistema, e a formalização de todo o processo em termos de compromisso.

METODOLOGIA

Este artigo foi elaborado por meio de pesquisa bibliográfica, através da análise e revisão de textos e de obras publicadas, onde esquadrinhou-se a teoria e a pesquisa, correlacionando os

conceitos de políticas públicas com os planejamento estratégico e os de orçamento público.

Para GIL (2002), a pesquisa bibliográfica “[...] é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. De tal maneira, Lakatos e Marconi (2010) destacam que: “[...] a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”.

Quanto aos procedimentos utilizados, foram realizadas as análises de documentos extraídos dos sítios eletrônicos das entidades integrantes do sistema de Segurança Pública, tanto nacional quanto estadual. A verificação dos dados estaduais referentes aos índices de criminalidade, acidentes de trânsito e narcotráfico demonstraram a necessidade de se trabalhar com indicadores de desempenho para uma gestão orientada a resultados.

Para Cellard (2008), o documento é um vestígio do passado, que serve como um dado, uma prova. Podendo ser textos escritos ou outros tipos de relatos, desde que estejam registrados.

O processo indutivo foi empregado, pois, observou-se, dentro da estrutura organizacional e funcional da Secretaria de Segurança Pública, a inexistência de metas que fossem alinhadas às ações constantes no PPA 2020-2023. A inexistência de objetivos estratégicos impacta diretamente na execução das políticas públicas.

CONCLUSÃO

Este artigo permitiu trazer algumas considerações importantes para a compreensão acerca das ações e políticas de segurança pública no Amazonas. Nesse contexto, a distinção entre avaliação e monitoramento ganha especial importância, uma vez que atualmente não há um modelo de planejamento estratégico com o estabelecimento de objetivos, metas e indicadores, e consequentemente, não há um processo de avaliação de resultados. Monitora-se um processo de trabalho para aperfeiçoá-lo, independentemente de avaliação efetiva dos resultados trazidos pelo trabalho realizado.

Nesse âmbito, a falta de obrigação normativa e legal dos gestores públicos responsáveis pela área de Segurança Pública de prestar contas e dar publicidade da avaliação dos resultados alcançados pelas suas ações é o principal motivo da sobrevivência do atual modo de se fazer Segurança Pública, pautado pela publicação de dados estatísticos, pelo atendimento em caráter emergencial, pela falta de alinhamento entre as entidades estadual e federal e pela valorização do

policciamento ostensivo.

Salienta-se, a importância da criação e implementação de sistemas de indicadores de desempenho voltados para uma Gestão de Resultados no sentido de constituir um instrumento de mudança cultural, tanto dos profissionais de segurança pública quanto das próprias instituições que integram a SSP-AM. Tornar-se-ão um espaço efetivo, preconizado pelo modelo gerencialista como base da construção de uma governança responsiva.

Por um lado, a construção de um planejamento em conjunto com os órgãos integrantes da segurança pública reforçará as responsabilidades de todos na solução dos problemas. Por outro lado, a fiscalização dos comportamentos e o monitoramento dos resultados alcançados no âmbito de parceria entre os profissionais da área e a sociedade facilitará o aperfeiçoamento do processo de gestão, no sentido de identificar e reconhecer os acertos e erros, assim como elaborar planos de ação para melhoria.

Os sistemas de indicadores de desempenho não devem ser visualizados como sistemas isolados, ao contrário, representam iniciativas cujas funções levam os órgãos envolvidos à necessidade da inovação constante de suas ações e estratégias e a relevância de se instaurar a transparência pública, a *accountability* e a cultura dos resultados. Procurou-se, ressaltar a importância da criação de um espaço de debates a respeito da implementação de um sistema de avaliação de resultados que conte com a participação de diversos atores sociais e que obtenha a imprescindível legitimidade por parte do governo estadual e da sociedade amazonense, condição sem a qual não passará de mais uma medida desprovida de capacidade integrativa.

O conceito de integração dos órgãos componentes da segurança pública estadual será alavancado para o de interação. Enquanto a integração representa união e proximidade como principais características, a interação tem por propósito estabelecer maior sinergia entre os profissionais da área e de outros segmentos sociais para a obtenção de resultados consistentes. Buscar a regionalização compatibilizará as áreas de atuação dos órgãos e possibilitará uma análise criminal mais profunda e real, proporcionando ações qualificadas e um melhor emprego das forças de segurança em todo o estado.

A importância de se elaborar um planejamento estratégico alinhado tanto ao Plano Nacional de Segurança Pública quanto ao Orçamento da Secretaria de Segurança Pública reflete, também, no cumprimento dos princípios da administração pública, expressos no artigo 37 da Constituição Federal, destacando-se a moralidade e a eficiência. Implementar uma gestão por resultados reduzirá os desperdícios de ações sem metas, identificará os gargalos na execução

dessas ações e evitará ações antagônicas entre os órgãos integrantes da SSP-AM

REFERÊNCIAS

BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em:
<https://www.legjur.com/legislacao/art/cf8800000001988-144>

BRASIL. Decreto nº 9.630, de 26 de dezembro de 2018. Institui o Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social e dá outras providências. Brasília. 2018a. Disponível em:
https://www.justica.gov.br/news/copy_of_PlanoePoliticaNacionaldeSeguranaPblicaDefesaSocial.pdf

BRASIL. Decreto nº 10.822, foi publicado em 29 de setembro de 2021. Institui o Plano Nacional de Segurança Pública 2021-2030. Brasília, DF. 2021. Disponível em:
<https://www.gov.br/pt-br/noticias/justica-e-seguranca/2021/09/plano-nacional-de-seguranca-publica-e-defesa-social-e-atualizado-com-contribuicoes-da-sociedade-e-de-orgaos-publicos>

BRASIL. Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018. Institui a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social. **Diário Oficial da União, Poder Executivo**, Brasília. 2018b. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/25212052/do1-2018-06-12-lei-n-13-675-de-11-de-junho-de-2018-25211917

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Dimensões do PPA 2020-2023**. Brasília. 2020a. Disponível em: <https://www.justica.gov.br/Acesso/governanca/PPA/dimensoes-do-ppa-2020.pdf>

BRASIL. Síntese do Plano Nacional de Segurança Pública. Domínio público. Brasília. 2020b. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/pl000021.pdf>

CABRAL, M. A. K. **Análise do planejamento estratégico da segurança pública do Distrito Federal**. 2018. 118 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, Brasília, 2021.

CELLARD, A. A Análise Documental. In: POUPART, J. *et al.* (orgs.). **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. p. 295-316.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 2. ed. Rio Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CRUZ, F. *et al.* **Comentários a Lei nº 4.320**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CYRINO, J. B. Caos no Amazonas: guerra entre facção criminosa e polícia se soma à tragédia da covid. **Brasil de Fato**, São Paulo, 8 jun. 2021. Disponível em: <https://www.brasildefato.com.br/2021/06/08/caos-no-amazonas-guerra-entre-facciao-criminosa-e-policia-se-soma-a-tragedia-da-covid>

DE TONI, J. **O planejamento estratégico governamental: reflexões metodológicas e implicações na gestão pública**, 394 p. Editora InterSaberes: Série Gestão Pública. Curitiba. (1. ed.), 2016.

DEPARTAMENTO DE TRÂNSITO DO ESTADO DO AMAZONAS (Manaus). **Índices de Acidente de Trânsito**. 2021. Disponível em: <https://www.detran.am.gov.br/acidentes-de-transito-no-amazonas-continuam-em-queda/>

DYE, T. D. **Understanding Public Policy**. Englewood Cliffs, N.J.: PrenticeHall, 1984.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Teorias e Análises sobre Implementação de Políticas Públicas no Brasil**. 2019. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4162/1/Livro_Teorias%20e%20An%C3%A1lises%20sobre%20Implementa%C3%A7%C3%A3o%20de%20Pol%C3%ADticas%20P%C3%ABlicas%20no%20Brasil.pdf

FERREIRA, F. B.; DIEHL, C. A. Orçamento empresarial e suas relações com o planejamento estratégico. **Pensar Contábil**, v. 14, n. 54, p. 48-57, maio/ago. 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, SP: Atlas, 2002.

HOUAISS, A; VILLAR, M. de S. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Elaborado no Instituto Antonio Houaiss de Lexicografia e Banco de Dados da Portuguesa. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Atlas da Violência 2020**. Fórum Brasileiro de Segurança Pública. Brasília. 2020. Disponível em: <https://forumseguranca.org.br/wp-content/uploads/2020/08/atlas-da-violencia-2020.pdf>

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Anuário de Segurança Pública 2021**. Fórum Brasileiro de Segurança Pública. Brasília. 2021. Disponível em: <https://forumseguranca.org.br/wp-content/uploads/2021/07/anuario-2021-completo-v4-bx.pdf>

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. Having Trouble With Your Strategy? Then map it. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 5, p. 167-176. PMid:11143152, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A.; **Metodologia científica**. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

LYNN, L. E. **Designing Public Policy: a casebook on the role of policy analysis**. Santa Monica, Calif.: Goodyear, 1980.

MANDIM, Q. L. C. **Planejamento estratégico e mecanismos de controle nas organizações públicas: limites e possibilidades de aprimoramento da gestão pública**. UNB. Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade de Brasília – Mestrado, 2016.

MARANHÃO, A. T. Estado, governança e segurança pública no Brasil: uma análise das secretarias estaduais de segurança pública. Dilemas: **Revista de Estudos de Conflito e Controle Social**, v. 8, n. 4, p. 607- 632, out/nov/dez. 2015.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. Publix Editora, 2010.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo, Editora Atlas, 2009.

MATIAS-PEREIRA, J. **Administração estratégica: foco no planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2011.

MEAD, L. M. **Public Policy: Vision, Potential, Limits. Policy Currents**. Fev. 1-4, 1995.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHSLETRAND, B. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PETERS, B. G. **American Public Policy**. Chatham, N.J.: Chatham House, 1986.

PINHO, M. S. S. de. **Políticas de segurança pública: análise do campo no legislativo federal**. Tese de Doutorado - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política. 2014

PIRES, R.; GOMIDE, A. A. **Arranjos institucionais de políticas desenvolvimentistas em um Estado democrático: uma proposta metodológica**. Brasília: IPEA, 2012.

SAPORI, L. F. **Segurança pública no Brasil: desafios e perspectivas**. 1 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2007.

SECCHI, L. **Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. 2. ed. São Paulo: Cengage. Leranig, 2013.

SECRETARIA DE ESTADO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO (Manaus). **Plano Plurianual (2020-2023)**. 2020. Disponível em: <http://www.seducti.am.gov.br/wp-content/uploads/2020/05/PPA-de-bolso-2020-2023-1.pdf>

SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA DO ESTADO DO AMAZONAS (Manaus). Regimento Interno. 2016. Disponível em: <http://www.ssp.am.gov.br/wp-content/uploads/2016/11/DECRETO-No-37236-Regimento-Interno-SSP-AM.pdf>

SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA DO ESTADO DO AMAZONAS (Manaus). 2021a. Disponível em: <http://www.ssp.am.gov.br/institucional/a-ssp/>

SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA DO ESTADO DO AMAZONAS (Manaus). Índices de Criminalidade. 2021b. Disponível em: <http://www.ssp.am.gov.br/ssp-dados/>

SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA DO ESTADO DO AMAZONAS (Manaus). Programas Modelos. 2021c. Disponível em: <http://www.ssp.am.gov.br/programas-modelo/>

SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA DO ESTADO DO AMAZONAS (Manaus). 2021d. Disponível em: <http://www.ssp.am.gov.br/institucional/unidades-do-sistema/>

SECRETARIA ESTADUAL DE SEGURANÇA PÚBLICA (Tocantins). **Planejamento Estratégico Institucional 2015**. Palmas. 2015. Disponível em: <https://central.to.gov.br/download/211127>

SILVA, D. P. E. **Vocabulário jurídico**. 19. ed. Rio de Janeiro: [1963] 2002, p. 740.

SOARES, E. (2007). A política nacional de segurança pública. **Estudos Avançados**, v. 21, n. 61, p. 70-97.

SOUZA, C. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, n. 16, p. 20-45. dez. 2006. Porto Alegre. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/soc/a/6YsWyBWZSdFgfSqDVQhc4jm/?format=pdf&lang=pt>

VÁZQUEZ, D.; DELAPLACE, D. Políticas públicas na perspectiva de direitos humanos: um campo em construção. **Revista Internacional de Direitos Humanos**, v. 8, n. 14, jun. 2011. Disponível em: <http://sur.conectas.org/wpcontent/uploads/2017/11/sur14-port-daniel-vazquez-e-domitille-delaplace.pdf>.