

AUTONOMIA ADMINISTRATIVA NA GESTÃO DE CONVÊNIOS COMO ESTRATÉGIA DE OTIMIZAÇÃO DA CAPTAÇÃO DE RECURSOS EXTRAORÇAMENTÁRIOS NA POLÍCIA MILITAR DO AMAZONAS

ADMINISTRATIVE AUTONOMY IN THE MANAGEMENT OF AGREEMENTS AS A STRATEGY FOR OPTIMIZING THE ACQUISITION OF EXTRA-BUDGETARY RESOURCES IN THE MILITARY POLICE OF AMAZONAS

AUTONOMÍA ADMINISTRATIVA EN LA GESTIÓN DE CONVENIOS COMO ESTRATEGIA PARA OPTIMIZAR LA ADQUISICIÓN DE RECURSOS EXTRAPRESUPUESTARIOS EN LA POLICÍA MILITAR DEL AMAZONAS

Hariela Azevedo Feitoza¹
Tatiane Braga Sgarbi²
Elisângela Leitão de Oliveira³

RESUMO: Este artigo analisa a autonomia administrativa na gestão de convênios como estratégia para otimizar a aquisição e execução de recursos extraorçamentários na Polícia Militar do Amazonas (PMAM). A pesquisa parte do fato de que os orçamentos limitados das instituições de segurança pública brasileiras exigem um mecanismo de financiamento mais robusto de alternativas, como transferências voluntárias da União (por exemplo, mecanismos de transferência da União através do Transferegov.br). A pesquisa foi qualitativa e quantitativa e baseou-se nos seguintes procedimentos metodológicos: levantamentos bibliográficos, análise documental, estudo normativo e análise dos convênios assinados pela PMAM entre 2010 e 2025. Os dados revelam a existência de problemas estruturais relacionados à centralização da tomada de decisões, atrasos burocráticos, insuficiência de grupos de habilidades técnicas e riscos de não execução financeira. Foram descobertos convênios com saldos consideráveis pendentes sem execução completa, bem como instrumentos em estágios de contabilização ou execução prolongada. A conclusão da análise indica que conceder à corporação uma autonomia técnico-administrativa mais forte levará a um aumento da eficiência institucional, menos perdas financeiras e uma maior capacidade de atrair recursos estratégicos para fins de segurança pública. O estudo conclui que o estabelecimento de uma estrutura de governança permanente para convênios é um aspecto chave do planejamento estratégico da PMAM, um instrumento crucial para viabilizar a sustentabilidade financeira, a modernização institucional e garantir uma política de segurança pública aprimorada na região amazônica.

Palavras-chave: Segurança Pública. Convênios Administrativos. Gestão Pública. Recursos Extraorçamentários. Governança Pública.

¹ Mestranda no Programa de Pós-Graduação Profissional em Segurança Pública, Cidadania e Direitos Humanos pela Universidade do Estado do Amazonas (UEA). Especialista em Gestão Pública Aplicada à Segurança, Políticas e Gestão em Segurança Pública e em Direito Público com ênfase em Direito Administrativo e Constitucional (ESA/OAB-AM). Graduada em Ciências Militares e Segurança Pública pela UEA e em Direito pela Universidade Paulista (UNIP).

² Especialista em Gestão Pública Aplicada à Segurança. Graduada em Ciências Militares e Segurança Pública pela UEA, Especialista em Direito do Trabalho e Processo do Trabalho (ESA/OAB-AM) e em Direito pela Universidade Paulista (UNIP).

³ Doutora em Ciências do Ambiente e Sustentabilidade na Amazônia pela Universidade Federal do Amazonas (UFAM).

ABSTRACT: This article analyzes administrative autonomy in the management of public agreements as a strategic mechanism for optimizing the acquisition and execution of extra-budgetary resources within the Military Police of Amazonas (PMAM). The study is based on the premise that the budgetary constraints faced by Brazilian public security institutions require the development of complementary funding strategies, particularly through voluntary federal transfers managed via the Transferegov.br platform. A mixed-methods approach was adopted, combining qualitative and quantitative procedures, including bibliographic research, documentary analysis, normative review, and examination of agreements executed by PMAM between 2010 and 2025. The findings reveal structural challenges related to decision-making centralization, bureaucratic delays, insufficient technical capacity, and risks associated with low financial execution rates. The analysis identified agreements with significant unspent balances, prolonged implementation periods, and accountability delays, indicating institutional inefficiencies that may compromise resource utilization. The results suggest that strengthening technical-administrative autonomy can enhance institutional performance, reduce financial losses, and improve the organization's ability to attract and manage strategic resources for public security policies. The study concludes that the establishment of a permanent governance structure dedicated to agreement management constitutes a strategic planning instrument capable of promoting financial sustainability, institutional modernization, and more effective public security outcomes in the Amazon region.

Keywords: Public Security. Administrative Covenants. Public Management. Extra-budgetary Resources. Public Governance.

RESUMEN: Este artículo analiza la autonomía administrativa en la gestión de convenios como estrategia para optimizar la adquisición y ejecución de recursos extrapresupuestarios en la Policía Militar de Amazonas (PMAM). La investigación parte de la premisa de que los limitados presupuestos de las instituciones de seguridad pública brasileñas requieren un mecanismo de financiamiento más sólido con alternativas, como las transferencias voluntarias de la Unión (por ejemplo, los mecanismos de transferencia de la Unión a través de Transferegov.br). La investigación fue cualitativa y cuantitativa y se basó en los siguientes procedimientos metodológicos: revisión bibliográfica, análisis documental, estudio normativo y análisis de convenios firmados por la PMAM entre 2010 y 2025. Los datos revelan la existencia de problemas estructurales relacionados con la centralización de la toma de decisiones, demoras burocráticas, insuficiencia de personal técnico cualificado y riesgos de no ejecución de fondos. Se detectaron convenios con saldos pendientes considerables sin ejecución completa, así como instrumentos en etapas de contabilidad o de ejecución prolongada. El análisis concluye que otorgar a la corporación mayor autonomía técnica y administrativa redundará en una mayor eficiencia institucional, menores pérdidas financieras y una mayor capacidad para atraer recursos estratégicos destinados a la seguridad pública. El estudio concluye que establecer una estructura de gobernanza permanente para los acuerdos es un aspecto clave de la planificación estratégica de la PMAM, un instrumento fundamental para garantizar la sostenibilidad financiera, la modernización institucional y una mejor política de seguridad pública en la región amazónica.

Palabras clave: Seguridad pública. Acuerdos administrativos. Gestión pública. Recursos extrapresupuestarios. Gobernanza pública.

INTRODUÇÃO

A segurança pública brasileira é marcada por limitações históricas de investimento, cuja complexidade é intensificada na região amazônica por desafios logísticos decorrentes da vasta extensão territorial e da predominância de vias fluviais. Esse cenário favorece a atuação de

organizações criminosas transnacionais associadas ao narcotráfico, contrabando e crimes ambientais (COUTO, 2011, 2019, 2023). Conforme evidencia o Atlas da Violência 2025, os estados da Região Norte permanecem severamente afetados pela violência letal, demandando o fortalecimento urgente da capacidade operacional e logística das forças de segurança estatais (CERQUEIRA; BUENO, 2025).

No caso do Amazonas, a Polícia Militar (PMAM) enfrenta severas restrições orçamentárias, uma vez que aproximadamente 97% de seu orçamento anual está comprometido com despesas de pessoal e encargos sociais, limitando investimentos em modernização e infraestrutura (AMAZONAS, 2024). Diante disso, a captação de recursos extraorçamentários por meio de convênios e transferências voluntárias da União — operacionalizadas pela plataforma Transferegov.br — consolidou-se como alternativa viável para a modernização institucional. Contudo, a publicação do Decreto nº 11.531, de 16 de maio de 2023, elevou as exigências de governança, planejamento e prestação de contas, demandando maior capacidade técnica e organizacional das entidades beneficiárias (BRASIL, 2023).

Diante desse cenário, emerge o seguinte problema de pesquisa: em que medida a autonomia técnico-administrativa influencia a capacidade estatal da Polícia Militar do Amazonas para captar, executar e prestar contas dos recursos provenientes de transferências voluntárias da União? O objetivo geral deste estudo consiste em examinar a autonomia técnico-administrativa como instrumento estratégico para o fortalecimento da capacidade institucional da PMAM na gestão dessas parcerias. Como objetivos específicos, busca-se: identificar os principais gargalos administrativos na gestão de convênios; analisar os impactos do Decreto nº 11.531/2023 sobre a administração pública militar; examinar os dados orçamentários dos convênios celebrados pela corporação entre 2010 e 2025; e propor diretrizes de governança voltadas ao fortalecimento de sua autonomia.

A hipótese levantada sugere que o fortalecimento da autonomia técnico-administrativa da PMAM contribui positivamente para o aumento da capacidade institucional de execução e prestação de contas dos recursos federais, reduzindo entraves burocráticos e ampliando a eficiência gerencial. A pesquisa justifica-se pela relevância de aperfeiçoar os mecanismos de governança pública e coordenação federativa em contextos de alta complexidade territorial, contribuindo para o desenvolvimento de capacidades estatais voltadas ao enfrentamento dos desafios contemporâneos da segurança pública na Amazônia Legal.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão Pública Contemporânea, Capacidade Estatal e o Contexto dos Convênios

A eficiência gerencial e a governança pública moderna exigem das organizações do Estado uma transição de controles puramente formais para mecanismos focados na produtividade, na relação custo-benefício e na eficácia das políticas públicas (BRESSER-PEREIRA, 1998; SECCHI, 2009). No campo da segurança pública, essa transformação é premente, pois a complexidade do crime organizado exige das forças policiais respostas rápidas e contínua modernização, fatores dependentes da integração entre planejamento estratégico, controle interno e autonomia administrativa (MATIAS-PEREIRA, 2010; OSBORNE, 2010). Sob a ótica da Nova Governança Pública, a descentralização e a concessão de autonomia deixam de ser arranjos procedimentais e passam a ser instrumentos fundamentais para a geração de valor público, mitigando a lentidão dos fluxos decisórios de estruturas excessivamente centralizadas (MATIAS-PEREIRA, 2010; OSBORNE, 2010).

Essa perspectiva alinha-se diretamente ao conceito de capacidade estatal. Conforme postula Fukuyama (2013), o desempenho e a qualidade da governança de um Estado não são definidos pela simples existência de normas jurídicas formais, mas sim pela competência institucional de executá-las de maneira eficiente, transparente e orientada para resultados. Desse modo, organizações públicas que investem no fortalecimento de suas capacidades administrativas internas alcançam desempenho financeiro superior e maior êxito na execução de seus projetos (ANDREWS; PRITCHETT; WOOLCOCK, 2017). No domínio da segurança pública, a capacidade estatal manifesta-se na habilidade das corporações de planejar ações, captar recursos externos e gerir investimentos de forma ágil, reduzindo o peso da burocracia disfuncional.

Nesse cenário, os convênios e instrumentos de transferências voluntárias consolidam-se como ferramentas vitais para a descentralização de políticas públicas federais e para a coordenação federativa (CARVALHO FILHO, 2021; HOOGHE; MARKS, 2003). Atualmente, a gestão dessas parcerias e a transferência de recursos da União são regidas pelo Decreto nº 11.531, de 16 de maio de 2023, marco regulatório que substituiu o arcabouço normativo anterior e estabeleceu diretrizes sensivelmente mais rigorosas no tocante ao planejamento, à governança, ao monitoramento e à prestação de contas (BRASIL, 2023).

A nova regulamentação impõe a incorporação de práticas transparentes, a padronização de ritos processuais e uma gestão estritamente orientada para metas e resultados por meio da plataforma Transferegov.br (BRASIL, 2023). Sob a perspectiva da governança multinível, a assimilação plena desse rigor normativo e tecnológico pressupõe que as instituições subnacionais desenvolvam capacidades técnicas e competências robustas, exigência que se torna ainda mais premente na área de segurança pública face à complexidade intrínseca de suas aquisições e investimentos estratégicos (HOOGHE; MARKS, 2003; TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2022).

2.2 Segurança Pública e Financiamento Institucional

A Constituição Federal de 1988 estabelece a segurança pública como dever do Estado e direito de todos, exercida por meio de órgãos responsáveis pela preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio (BRASIL, 1988). No entanto, a efetividade dessas políticas depende não apenas do arcabouço jurídico, mas também da capacidade administrativa, financeira e operacional dos entes federativos, especialmente em contextos de elevada complexidade territorial.

Nas últimas décadas, a intensificação das atividades do crime organizado ampliou os desafios da segurança pública no Brasil, com maior impacto em regiões de fronteira e baixa densidade estatal, como a Amazônia Legal. Estudos indicam que essas áreas concentram fluxos de economias ilícitas transnacionais, envolvendo narcotráfico, contrabando e exploração ilegal de recursos naturais, articulados em redes criminosas que se aproveitam das vulnerabilidades institucionais e logísticas da região (COUTO, 2011, 2019, 2023).

Diante desse cenário, a literatura de administração pública destaca que o fortalecimento da capacidade estatal não depende exclusivamente do aumento de efetivos policiais, mas sobretudo da modernização institucional, da qualificação da gestão pública e do aprimoramento dos mecanismos de coordenação e governança. Nesse sentido, instrumentos de financiamento intergovernamental, como transferências voluntárias e convênios federais, desempenham papel relevante no fortalecimento da capacidade operacional das instituições de segurança pública, ao viabilizar investimentos em infraestrutura, tecnologia, inteligência e capacitação organizacional (MATIAS-PEREIRA, 2010; TCU, 2022; BRESSER-PEREIRA, 1998).

2.3 Autonomia Administrativa em Organizações Militares

As organizações militares tradicionalmente operam sob rígidos pilares de hierarquia e centralização decisória. Embora tais características sejam fundamentais para a manutenção da disciplina e da cadeia de comando, elas podem gerar entraves burocráticos em áreas técnicas que demandam flexibilidade operacional. A gestão de convênios públicos, por sua natureza, exige elevada especialização técnica, acompanhamento permanente de prazos, domínio normativo e capacidade de articulação direta com diversos órgãos federais. Logo, a dependência excessiva de decisões centralizadas tende a comprometer a eficiência da execução administrativa (SECCHI, 2009).

A administração pública contemporânea demanda modelos organizacionais híbridos, capazes de conciliar o controle hierárquico com a autonomia técnica especializada. No caso das instituições policiais militares, a autonomia administrativa não implica o rompimento da hierarquia institucional, mas sim o fortalecimento da capacidade técnica dos setores estratégicos responsáveis pela gestão financeira e administrativa (BERGUE, 2020).

A descentralização administrativa controlada proporciona: maior agilidade na tramitação de processos; redução da burocracia interna; fortalecimento do planejamento institucional; melhoria na execução orçamentária e financeira; mitigação do risco de perda e devolução de recursos públicos; e ampliação da capacidade de captação de investimentos. Desse modo, a autonomia técnico-administrativa configura-se como um importante instrumento para o fortalecimento da governança institucional da Polícia Militar do Amazonas (MATIAS-PEREIRA, 2010).

A literatura contemporânea sobre gestão policial demonstra que instituições de segurança pública que combinam disciplina organizacional com autonomia técnica especializada apresentam melhores indicadores de desempenho operacional e administrativo. A gestão estratégica baseada em evidências fortalece a capacidade decisória das organizações policiais e amplia sua eficiência na utilização dos recursos públicos. Nesse sentido, a autonomia técnico-administrativa proposta para a Polícia Militar do Amazonas alinha-se às tendências internacionais de modernização da gestão policial orientada por resultados (RATCLIFFE, 2016).

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como aplicada, de abordagem mista (qualitativa e quantitativa), com objetivos descritivos e explicativos, desenvolvida por meio de um estudo de caso único na Polícia Militar do Amazonas (PMAM). A opção pelo estudo de caso fundamenta-se na necessidade de compreender, em profundidade, a gestão de transferências voluntárias da União e sua relação com os níveis de autonomia administrativa da corporação militar em seu contexto real (YIN, 2015).

A investigação foi operacionalizada em duas frentes integradas. Inicialmente, realizou-se o levantamento bibliográfico e normativo para a sustentação teórica do estudo, com foco na legislação federal correlata, no Decreto nº 11.531/2023 e nos manuais operacionais do Transferegov.br. Na sequência, procedeu-se à coleta de dados e à análise documental dos convênios celebrados pela PMAM entre 2010 e 2025 diretamente na referida plataforma, o que viabilizou tanto a avaliação quantitativa — por meio do cálculo de indicadores de desempenho financeiro, taxas de execução e saldos remanescentes — quanto a abordagem qualitativa, mediante o mapeamento analítico dos fluxos processuais internos, níveis de centralização decisória e categorias de conteúdo correlatas à governança. Por fim, os resultados foram submetidos à triangulação metodológica, confrontando os indicadores de desempenho com as evidências normativas e os referenciais teóricos de capacidade estatal (YIN, 2015; FUKUYAMA, 2013). Como limitação, o estudo restringe-se ao cenário da PMAM, impossibilitando generalizações automáticas, embora ofereça inferências analíticas válidas para instituições congêneres.

7

4 ANÁLISE DOS CONVÊNIOS DA PMAM E RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 Panorama geral dos convênios celebrados pela PMAM

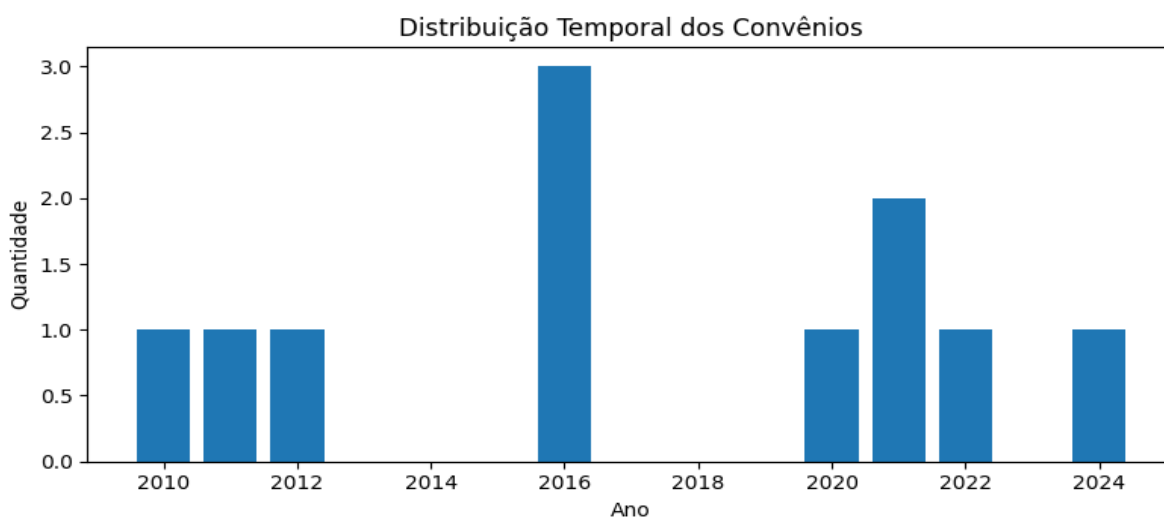
Os dados demonstram que a PMAM ampliou sua participação em transferências voluntárias da União, celebrando convênios com órgãos como o Ministério da Justiça e Segurança Pública, Ministério da Saúde, Ministério do Meio Ambiente, Ministério das Mulheres, Fundo Nacional Antidrogas e Ministério do Esporte. Os projetos envolveram a aquisição de lanchas blindadas, fortalecimento da Ronda Maria da Penha, equipamentos

operacionais, hospitalares e sistemas de radiocomunicação, com notável crescimento de valores captados após 2021.

Para melhor compreensão quantitativa, os gráficos gerados pelo estudo expõem o cenário administrativo institucional. O Gráfico 1 (Distribuição Temporal) indica flutuação histórica com forte concentração de captação a partir de 2021. O Gráfico 2 (Situação dos Convênios) revela que, embora a maioria esteja em execução ativa, a presença crônica de instrumentos nas fases de ressalvas, análise e complementação evidencia entraves processuais para o encerramento dos ritos. Por fim, o Gráfico 3 (Valores Liberados por Convênio) expõe severa assimetria financeira, demonstrando que poucos instrumentos concentram os maiores montantes orçamentários, o que demanda governança altamente especializada.

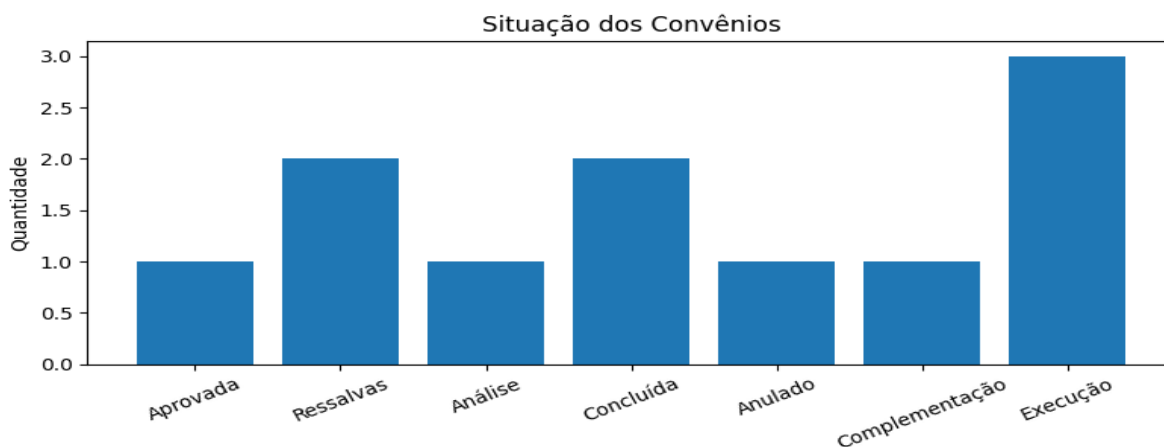
Estes resultados corroboram a literatura de capacidade estatal, posto que a eficiência gerencial depende da habilidade em transformar insumos em resultados concretos (FUKUYAMA, 2013). A existência de convênios com execução prolongada e pendências administrativas reflete limitações técnico-institucionais para lidar com projetos complexos (ANDREWS; PRITCHETT; WOOLCOCK, 2017).

Gráfico 1 – Distribuição Temporal dos Convênios Celebrados pela PMAM



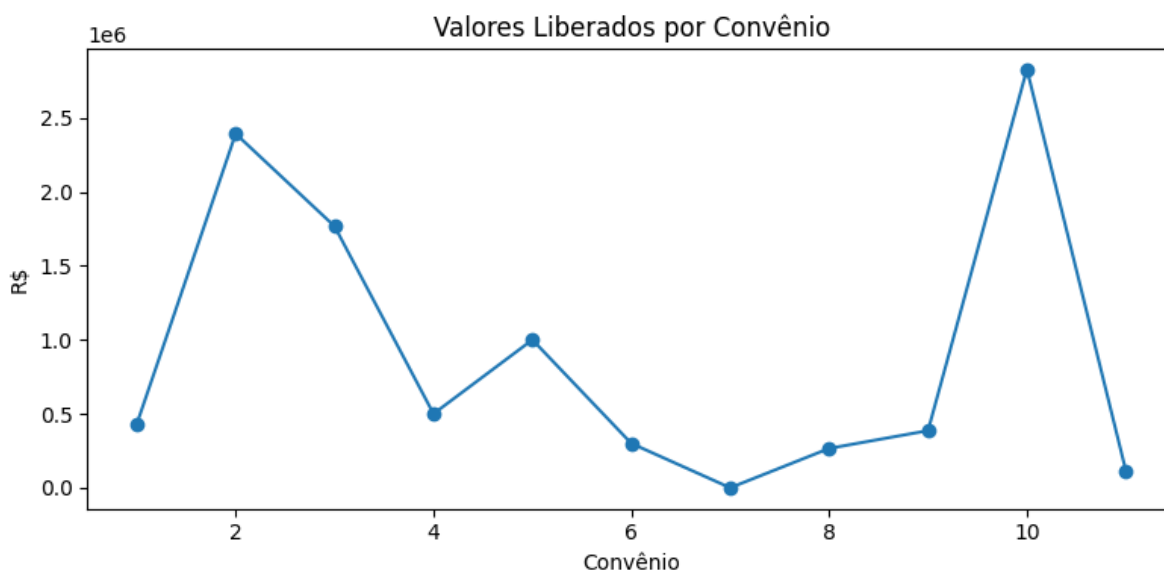
Fonte: Elaborado pelas autoras (2026), com base nos dados do Transferegov e registros da PMAM.

Gráfico 2 – Situação dos Convênios Administrativos Analisados



Fonte: Elaborado pelas autoras (2026), com base nos dados do Transferegov e registros da PMAM.

Gráfico 3 – Distribuição Histórica dos Valores Liberados por Convênio



Fonte: Elaborado pelas autoras (2026), com base nos dados do Transferegov e registros da PMAM.

4.2 Inexecução financeira e riscos administrativos

Apesar do aumento da captação, os dados revelam sérias dificuldades na execução financeira dos convênios devido a atrasos licitatórios, escassez de pessoal técnico, excesso de trâmites burocráticos, centralização decisória e lentidão nos fluxos internos de aprovação. Exemplos críticos incluem o convênio para a Policlínica Tenente Weber, com saldo superior a cem mil reais sem execução, e o projeto da lancha blindada, com valor liberado superior a dois milhões de reais desprovido de execução financeira correspondente no período. Tais saldos elevados geram riscos de devolução de recursos, perda de credibilidade e prejuízo à modernização da força policial. Os principais macroindicadores financeiros da instituição estão consolidados na tabela abaixo:

Tabela 1 – Indicadores de Desempenho dos Convênios da PMAM

Indicador	Resultado
Número de convênios analisados	11
Valor total captado	R\$ 11.986.246,60
Valor executado (valor liberado)	R\$ 9.985.527,17
Saldo remanescente	R\$ 4.061.840,66
Taxa média de execução	83,31%
Convênios concluídos*	45,45% (5 de 11)
Convênios em execução	27,27% (3 de 11)

Fonte: Elaborado pelas autoras (2026), com base nos dados do Transferegov e registros da PMAM.

4.3 O Decreto nº 11.531/2023 e os Gargalos da Centralização Administrativa na PMAM

O novo marco regulatório das transferências voluntárias da União, instituído pelo Decreto nº 11.531/2023, elevou significativamente as exigências de governança, conformidade e especialização técnica (BRASIL, 2023). Na Polícia Militar do Amazonas (PMAM), a análise qualitativa revelou que a assimilação dessas diretrizes federais é severamente dificultada pela excessiva centralização dos processos administrativos internos. A dependência de múltiplas autorizações hierárquicas gera uma lentidão decisória incompatível com os prazos operacionais

rígidos exigidos pelo novo decreto, comprometendo diretamente a velocidade de execução dos instrumentos de transferência voluntária (BRASIL, 2023).

Essa rigidez estrutural é agravada pela ausência de uma unidade permanente dedicada exclusivamente à gestão de convênios na corporação, o que resulta em alta rotatividade de pessoal e descontinuidade na capacitação continuada — fatores que prejudicam a memória institucional e reduzem a eficiência administrativa. Ademais, constatou-se uma integração insuficiente entre os setores técnicos, administrativos e estratégicos da PMAM. Como a elaboração de projetos muitas vezes ocorre de forma desalinhada ao planejamento operacional, a execução efetiva dos objetos conveniados resta prejudicada, evidenciando como a concentração decisória e a falta de uma estrutura especializada limitam a capacidade adaptativa da instituição frente a ambientes normativos complexos (OSBORNE, 2010).

5 PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO AUTÔNOMA PARA A PMAM

A análise dos dados evidencia que as limitações da Polícia Militar do Amazonas na execução de recursos federais decorrem, fundamentalmente, da ausência de uma estrutura administrativa permanente e especializada capaz de mitigar os efeitos da rotatividade funcional e garantir o alinhamento estratégico dos instrumentos de cooperação. Diante disso, propõe-se um modelo de governança institucional voltado ao fortalecimento da autonomia técnico-administrativa da corporação, estruturado a partir de cinco eixos fundamentais de ação, conforme sintetizado no Quadro 1.

11

Quadro 1 – Diretrizes do Modelo de Gestão Autônoma e Governança para a PMAM

Eixo de Ação	Objetivos	Mecanismo de Implementação
I. Estrutura Permanente	Garantir a continuidade administrativa, o planejamento de longo prazo e a preservação da memória organizacional na gestão de recursos federais.	Criação de uma unidade especializada e multidisciplinar dedicada exclusivamente à prospecção, elaboração de projetos, monitoramento e prestação de contas de convênios.

Eixo de Ação	Objetivos	Mecanismo de Implementação
2. Governança por Resultados	Estabelecer o acompanhamento sistemático do desempenho institucional e assegurar a eficiência na aplicação dos saldos financeiros.	Implementação de indicadores gerenciais específicos, tais como taxa de execução financeira, volume de captação e índice de regularidade de prestações de contas.
3. Capacitação Continuada	Mitigar falhas procedimentais, elevar a segurança jurídica e assegurar o domínio técnico das atualizações normativas federais.	Formulação de programas periódicos de treinamento e qualificação técnica voltados ao uso operacional da plataforma Transferegov.br e à legislação de licitações.
4. Integração Institucional	Alinhar a captação de recursos extraorçamentários às reais demandas operacionais e conferir celeridade ao fluxo decisório.	Fortalecimento da articulação estratégica entre o Comando-Geral, os setores de planejamento e as unidades técnicas executoras.
5. Modernização Tecnológica	Ampliar a capacidade de controle gerencial em tempo real e mitigar riscos de perda ou devolução de prazos e recursos.	Desenvolvimento de painéis gerenciais digitais (<i>dashboards</i>), alertas automatizados de vigência e bancos institucionais de projetos padronizados.

A consolidação deste modelo e a transição para uma estrutura permanente orientada por resultados encontram direto amparo na literatura sobre o fortalecimento da capacidade estatal, a qual preconiza que a construção de competências organizacionais perenes e especializadas constitui o fator crítico para a melhoria do desempenho institucional e para a geração de valor público (ANDREWS; PRITCHETT; WOOLCOCK, 2017).

CONCLUSÃO

Este estudo demonstrou que a gestão de convênios e instrumentos de transferência voluntária, sob o prisma da autonomia administrativa, constitui uma ferramenta estratégica indispensável para o fortalecimento institucional da Polícia Militar do Amazonas (PMAM). A

análise dos dados confirmou a hipótese da pesquisa ao evidenciar que, embora a corporação possua elevada capacidade de captação de recursos federais extraorçamentários, a efetiva conversão desses montantes em melhorias operacionais é limitada por gargalos estruturais como a centralização decisória, entraves burocráticos e a escassez de pessoal técnico especializado.

Diante do rigor normativo trazido pelo Decreto nº 11.531/2023, a concessão de maior autonomia técnico-administrativa emerge não como uma ruptura da hierarquia militar, mas como um mecanismo de modernização gerencial alinhado aos preceitos da administração pública contemporânea. A superação dos desafios identificados pressupõe a transição para o modelo proposto, centrado na criação de um núcleo especializado permanente, dotado de capacitação contínua e suporte tecnológico. Conclui-se, portanto, que a consolidação de uma governança eficaz e autônoma é o vetor crítico para ampliar a captação de recursos, mitigar riscos de inexecução financeira e garantir a sustentabilidade operacional das políticas de segurança pública na complexa região amazônica.

Como limitação, a pesquisa concentra-se em um único estudo de caso institucional no período de 2010 a 2025, o que restringe a generalização imediata dos achados para outras instituições. Como agenda para investigações futuras, recomenda-se o desenvolvimento de análises comparativas entre diferentes polícias militares estaduais brasileiras, bem como a realização de estudos quantitativos voltados a mensurar os impactos diretos dos recursos captados via convênios sobre os indicadores criminais locais e o policiamento ostensivo.

REFERÊNCIAS

AMAZONAS. Governo do Estado do Amazonas. Lei nº 6.660, de 19 de dezembro de 2023. Dispõe sobre Lei Orçamentária Anual do Estado do Amazonas para o exercício de 2024. **Diário Oficial do Estado do Amazonas**, Manaus 2023.

ANDREWS, Matt; PRITCHETT, Lant; WOOLCOCK, Michael. **Building State Capability: Evidence, Analysis, Action**. Oxford: Oxford University Press, 2017.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Decreto nº 11.531, de 16 de maio de 2023. Dispõe sobre convênios e contratos de repasse relativos às transferências de recursos da União. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 17 maio 2023.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania: a Reforma Gerencial Brasileira na Perspectiva Internacional**. São Paulo: Editora 34, 1998.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 35. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

CERQUEIRA, Daniel; BUENO, Samira (org.). **Atlas da Violência 2025**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA); Fórum Brasileiro de Segurança Pública (FBSP), 2025.

COUTO, Aiala Colares. Um problema de fronteiras: Amazônia no contexto das redes ilegais do narcotráfico. **Perspectiva Geográfica**, Marechal Cândido Rondon, v. 6, n. 7, p. 75-90, 2011.

COUTO, Aiala Colares. Conectividade e territórios em rede do narcotráfico na Amazônia brasileira. **GeoTextos**, Salvador, v. 15, n. 2, p. 171-194, 2019.

COUTO, Aiala Colares. Geografia do narcotráfico e facções do crime organizado na Amazônia. **Revista GeoAmazônia**, Belém, v. 11, n. 22, p. 145-167, 2023.

FUKUYAMA, Francis. What is governance? **Governance**, Oxford, v. 26, n. 3, p. 347-368, 2013.

HOOGE, Liesbet; MARKS, Gary. Unraveling the central state, but how? Types of multi-level governance. **American Political Science Review**, Cambridge, v. 97, n. 2, p. 233-243, 2003.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OSBORNE, Stephen P. **The New Public Governance?** Emerging perspectives on the theory and practice of public governance. London: Routledge, 2010.

RATCLIFFE, Jerry H. **Intelligence-led policing**. 2. ed. New York: Routledge, 2016.

SECCHI, Leonardo. Modelos Organizacionais e Reformas da Administração Pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial básico de governança organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 4. ed. Brasília: TCU, 2022.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.