

GESTÃO CORPORATIVA

entre desafios e conquistas

Andréa Kochhann
Jades Daniel Nogalha de Lima
(Organizadores)





CONSELHO EDITORIAL

Presidente

Antonio Almeida (in memoriam)

Coordenação da Editora Kelps

Waldecil Barros

Leandro Almeida

Conselho Editorial

Prof. Dr. Angel Marcos Dios (Universidad Salamanca – Espanha)

Prof. Dr. Antonio Donizeti Cruz (UNIOESTE, PR)

Prof. Dra. Bertha Roja Lopez (Universidade Nacional do Peru)

Prof. Dra. Berta Leni Costa Cardoso (UNEB)

Prof. Dr. Divino José Pinto (PUC Goiás)

Prof. Dra. Catherine Dumas (Sorbonne Paris 3)

Prof. Dr. Francisco Itami Campos (UniEVANGÉLICA)

Prof. Dr. Iêdo Oliveira (UFPE)

Prof. Dra. Ivonete Coutinho (Universidade Federal do Pará)

Prof. Dra. Lacy Guaraciaba Machado (PUC Goiás)

Prof. Dra. Maria de Fátima Gonçalves Lima (PUC Goiás)

Prof. Dra. Maria Isabel do Amaral Antunes Vaz Ponce de Leão

(Universidade Fernando Pessoa. PT)

Prof. Dra. Simone Gorete Machado (USP)

Andréa Kochhann
Jades Daniel Nogalha de Lima
(Organizadores)

GESTÃO CORPORATIVA: entre desafios e conquistas

Goiânia - GO
Kelps, 2023

Copyright © 2023 by Andréa Kochhann, Jades Daniel Nogalha de Lima (org.)

EDITORA KELPS

Rua 19 nº 100 – St. Marechal Rondon

CEP 74.560-460 – Goiânia-GO

Fone: (62) 3211-1616

E-mail: kelps@kelps.com.br

homepage: www.kelps.com.br

PROGRAMAÇÃO VISUAL

Victor Marques

CIP – Brasil – Catalogação na Fonte

Dartony Diocen T. Santos CRB-1 (1º Região)3294

K76 Kochhann, Andréa

Gestão Corporativa: entre desafios e conquistas./ Andréa Kochhann, Jades Daniel Nogalha de Lima (org.). – Goiânia: Kelps, 2023.

200 p.

ISBN: 978-65-5370-769-6 (Impresso)

ISBN: 978-65-5370-764-1 (Ebook)

1. . Gestão Corporativa. 2. Educação. I. Titulo.

CDU: 376

DIREITOS RESERVADOS

É proibida a reprodução total ou parcial da obra, de qualquer forma ou por qualquer meio, sem a autorização prévia e por escrito dos autores. A violação dos Direitos Autorais (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Impresso no Brasil

Printed in Brazil

2023

A todos os gestores corporativos que primam pela qualidade nas relações existentes nos espaços e na constituição do sujeito crítico e de uma sociedade democrática e humana.



Ensinar não é transferir conhecimento,
mas criar as possibilidades para a sua
própria produção ou a sua construção.

PAULO FREIRE

Sumário

11 **Prefácio**

Andréa Kochhann

15 **Apresentação**

Andréa Kochhann

Jades Daniel NogaIha de Lima

19 **Ajuntando os cacos das prisões em ruína:** arqueologia da gestão dos fragmentos históricos e legais do Sistema Prisional no Estado de Goiás

Gabriela Magalhães Sabino

Luana Alves Luterman

Rosivaldo Pereira de Almeida

51 **Ética e prevenção a corrupção no trabalho:** uma análise de estratégia e governança na Diretoria-Geral de Administração Penitenciária do Estado de Goiás

Ana Lúcia Dantas Pacheco Borges

Josimar Pires Nicolau do Nascimento

65 **Gestão do Grupo de Operações Especiais no sistema penitenciário goiano em contextos de crise:** entre desafios e conquistas

Lucas José de Oliveira

Anderson Luiz Brasil Silva

75 **Postura ideal dos policiais penais goianos nos procedimentos de atendimento ao público:** entre desafios e conquistas

Márcio Tadeu Brito Firmino

Claudio Roberto Stacheira

Rafael Barreira Alves

- 93 Governança socioambiental, estratégia organizacional e segurança 4.0:** perspectivas iniciais para estudos no contexto da gestão de defensivos agrícolas apreendidos
Janaina do Couto Mascarenhas
Claudio Roberto Stacheira
- 115 Gestão das rotinas de serviços de segurança penitenciária:** discutindo o procedimento operacional padrão
Julyana Silva de Carvalho
Sophia Wieczorek Lobo
Thiago Henrique Costa Silva
- 129 Do carcereiro ao gestor do sistema penitenciário no Brasil e em Goiás:** a constitucionalização da Polícia Penal no Brasil e a humanização do sistema penitenciário
Rafael Barreira Alves
Thiago Henrique Costa Silva
- 145 Gestão corporativa no movimento de atendimento ao Ethos:** caminhos para a responsabilidade social empresarial
Rosicler Aparecida Pinto
- 157 Gestão pedagógica e corporativa:** em busca de compreensão teórico-prática
Andréa Kochhann
- 177 Nursing Homes:** a careless environment in the promotion of care - the challenges and dangers of inadequate management
Simone Leão Lima Pieruccetti
- 195 Nota sobre os organizadores**
- 196 Nota sobre os autores**

Prefácio

Dra. Andréa Kochhann

Ao refletir sobre o que deixar registrado nessas linhas, me veio muitas coisas em mente, que provavelmente se eu fosse escrever tudo, escreveria quase um livro. Mas, elegi alguns elementos. Para mim é um desafio e uma conquista prefaciá-lo esse livro. Desafio porque preciso manter a cientificidade para prefaciá-lo, considerando que também sou autora de um capítulo e organizadora do livro. E, muitas vezes, escrever sobre algo que você está inserido, pode ser difícil. Conquista porque com muito orgulho de minha caminhada acadêmica e profissional, me possibilita conhecimentos teórico-práticos para dialogar sobre gestão corporativa.

Sou licenciada em Pedagogia, especialista em Docência Universitária, Mestre em Educação, Doutora em Educação e Pós-Doutora em Educação. Atuo há 30 na educação, sendo 22 anos no Ensino Superior, como professora, extensionista, pesquisadora e gestora. Nesse momento você que está lendo, deve ter se perguntado “o que ela sabe sobre gestão corporativa?”. Vou explicar.

Muitos acreditam que uma pedagoga é somente professora de crianças. Ledo engano. Mediante a Resolução CNE/CPP n. 1 de 2006, o pedagogo pode ser professor, pesquisador e gestor de espaços escolares e não escolares. Dessa forma, muitos espaços não escolares, podem ser considerados espaços corporativos. Portanto, uma pedagoga pode atuar com a gestão corporativa.

A par desse contexto, realizei várias atividades pedagógicas em diversos espaços não escolares. Um exemplo é na área de agrárias, com médico veterinário, zootecnista, agrônomo e técnicos em agropecuária. Elaborei o projeto para concorrer a um edital do INCRA, elaborei o plano de trabalho da equipe, auxiliei na elaboração de cartilhas informativas e banners utilizadas nas atividades, organizei as avaliações das atividades e as analisei para realinhar o projeto, entre outras atividades pedagógicas.

Outra atividade que gostaria de socializar é na área do esporte, com crianças e adolescentes, entre 8 e 17 anos, que sonham em ser jogador de futebol profissional. Mas, a caminhada é longa e, talvez não tão fácil e alcançável. Esses meninos estão em um time de base e moram no alojamento, longe das famílias e amigos, em nome de seu sonho. Nessa conjuntura uma pedagoga pode auxiliar. Elaborei um projeto visando acompanhar os meninos em vários sentidos, pensando no presente e no futuro. Com uma equipe de estudantes de diversificados cursos de graduação, fiz a gestão de atividades como aula de inglês, auxílio nas tarefas escolares, reforço de conteúdos, cinema com pipoca, educação financeira, dia de brincadeiras e acompanhamento psicológico individual, em grupo e com os pais.

Outro exemplo é na área da Polícia Penal. Como assim? Então, na polícia também há atividades pedagógicas. Fui convidada para elaborar o Plano de Desenvolvimento Institucional, o Projeto Pedagógico Institucional e Projeto Pedagógico de Curso de uma Pós-Graduação, pois queriam ter uma escola superior. Para isso, trabalhei com vários policiais sendo cada um de uma área, como engenharia e contabilidade. Não foi somente a elaboração, mas um acompanhamento inclusive quanto a análise do projeto estrutural do espaço para a vistoria da vigilância sanitária e bombeiros para ganhar o alvará de funcionamento, de organização junto ao contador da inclusão de um Qnai no CNPJ, de atividade pedagógica e formativa, entre outras atividades que requerem conhecimentos pedagógicos.

Não quero cansar o leitor. Então, paro por aqui com os exemplos. Apesar de ter outros. Mas antes de encerrar as linhas preciso dizer como é olhar e escutar nesses espaços, que fomentam as decisões de como proceder. Tanto o olhar quanto a escuta precisa ser humana. É preciso enxergar o ser humano que está naquele espaço, considerando o todo que o faz estar naquele espaço. Isso envolve considerar questões econômicas e emocionais, entre outras.

As relações sociais precisam ser relações humanas. Contudo, em muitas corporações, as relações são mercantis. É nesse cenário que o conhecimento pedagógico, para pensar e elaborar ações, se apresenta como fundante no movimento do mercantil para o humano. É com esse preceito que, enquanto pedagoga, atuo como gestora em vários espaços corporativos. Somos humanos em qualquer espaço. Respeite isso.

Acho que cansei o leitor. Porém, antes de dizer até breve, desejo que ao ler as linhas que ao se entrelaçarem configuram capítulos do livro, o leitor possa perceber em cada letra o som da humanidade.

Apresentação

Andréa Kochhann

Jades Daniel Nogalha de Lima

(Organizadores)

O livro “Gestão Corporativa: entre desafios e conquistas” propõe em seus dez capítulos uma abordagem ampla no tocante a gestão, realçando as relações existentes nesses espaços e as atividades efetivadas nos mesmos, em um sentido de reflexão e conscientização das tratativas emergentes e na constituição do sujeito crítico e de uma sociedade democrática e humana. Com esse escopo primou-se pela disposição de capítulos que abordam a gestão corporativa, contando com autores de várias instituições do Brasil, bem como da Irlanda.

O primeiro capítulo que leva como título **AJUNTANDO OS CACOS DAS PRISÕES EM RUÍNA: arqueologia da gestão dos fragmentos históricos e legais do Sistema Prisional no Estado de Goiás** dos autores Gabriela Magalhães Sabino, Luana Alves Luterma e Rosivaldo Pereira de Almeida apresenta a gestão dos fragmentos históricos e legais do chamado sistema prisional goiano. Trata-se de um apanhado de artefatos históricos que pretende possibilitar ao leitor o entendimento de como se estruturou, de unidades prisionais isoladas, um conjunto de reformas cujo objetivo era a construção do sistema prisional no Estado de Goiás.

O segundo capítulo intitulado **ÉTICA E PREVENÇÃO A CORRUPÇÃO NO TRABALHO: uma análise de estratégia e governança na Diretoria-Geral de Administração Penitenciária do Estado de Goiás** dos autores Ana Lúcia Dantas Pacheco Borges e Josimar Pires Nicolau do Nascimento discute sobre conceitos de ética e prevenção da corrupção no trabalho, focando em estratégias e governança na Diretoria-Geral de Administração Penitenciária do Estado de Goiás, a partir de uma revisão bibliográfica em autores como Contreras (2002), Andrade, Rossetti (2006), Junior (2023), Nalini (2014), entre outros e também na Lei nº 19.962, de 03 de janeiro de 2018; Lei estadual n.º 20.756, de 28 de janeiro de 2020, entre outros.

O terceiro capítulo nomeado por **GESTÃO DO GRUPO DE OPERAÇÕES ESPECIAIS NO SISTEMA PENITENCIÁRIO GOIANO EM CONTEXTOS DE CRISE: entre desafios e conquistas** dos autores Lucas José de Oliveira e Anderson Luiz Brasil Silva teve como propósito identificar o papel do GOPE nas intervenções dentro do sistema prisional. O problema de pesquisa se constituiu em responder o por que o Grupo de Operações Penitenciárias Especiais (GOPE) tem sido essencial no enfrentamento às intervenções em situações de crises (rebeliões, motins, fugas) geradas nos estabelecimentos penais espalhados no estado de Goiás. Diante da análise realizada percebeu-se que o trabalho realizado pelo Grupo de Operações Penitenciárias Especiais, tem se mostrado relevante, dentro da Diretoria Geral de Administração Penitenciária, com operações táticas em momentos de crise no sistema penitenciário goiano.

O quarto capítulo nominado **POSTURA IDEAL DOS POLICIAIS PENAIS GOIANOS NOS PROCEDIMENTOS DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO: entre desafios e conquistas** de autoria de Márcio Tadeu Brito Firmino, Claudio Roberto Stacheira e Rafael Barreira Alves apresenta que as relações humanas têm se tornado a cada dia mais complexas. Neste contexto a comunicação humana torna-se essencial para o exercício da cidadania, com atividades

estatais focadas no bem-estar social. A literatura demonstra que atender as demandas sociais e individuais passou a ser uma das prioridades do Estado. Os autores abordaram a partir de uma análise SWOT, o serviço de atendimento ao público prestado pelos policiais penais goianos.

O quinto capítulo intitulado **GOVERNANÇA SOCIOAMBIENTAL, ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E SEGURANÇA 4.0: perspectivas iniciais para estudos no contexto da gestão de defensivos agrícolas apreendidos** de autoria de Janaina do Couto Mascarenhas e Claudio Roberto Stacheira abordou sobre governança socioambiental no contexto da segurança pública 4.0, concentrando-se na falta de uniformização de procedimentos a serem utilizados pelos órgãos da administração pública, em particular da segurança pública, a partir da apreensão de defensivos agrícolas ilegais, vislumbrando a aplicação de logística reversa e dos conceitos de gestão da segurança pública 4.0, associados a uma administração pública sócio responsável, inovação aplicadas à gestão estratégia e governança socioambiental como alternativa a esse hiato.

O sexto capítulo intitulado **GESTÃO DAS ROTINAS DE SERVIÇO DE SEGURANÇA PENITENCIÁRIA: discutindo procedimento operacional padrão** de Julyana Silva de Carvalho, Sophia Wieczorek Lobo e Thiago Henrique Costa Silva apresenta uma discussão voltada para segurança penitenciária do Estado de Goiás, a partir do procedimento operacional padrão, analisando a gestão das rotinas de serviço nas penitenciárias.

O sétimo capítulo intitulado **DO CARCEREIRO AO GESTOR DO SISTEMA PENITENCIÁRIO NO BRASIL E EM GOIÁS: a constitucionalização da polícia penal no Brasil e a humanização do sistema penitenciário** de autoria de Rafael Barreira Alves e Thiago Henrique Costa Silva discutem historicamente como foi constituída a polícia penal, no movimento de conceber a transição do carcereiro até o gestor.

O oitavo capítulo que tem por título **GESTÃO CORPORATIVA NO MOVIMENTO DE ATENDIMENTO AO ETHOS: caminhos para responsabilidade social empresarial** de autoria de Rosicler Aparecida Pinto apresenta uma discussão sobre os elementos do Instituto Ethos, como forma de delinear as ações de um gestor no alcance da responsabilidade social empresarial.

O nono capítulo nomeado de **GESTÃO PEDAGÓGICA E CORPORATIVA: em busca de compreensão teórico-prática** de autoria de Andréa Kochhann apresenta uma discussão quanto a gestão de projetos, sejam eles em qualquer espaço social, diagnosticando e acompanhando ações de intervenção para a melhoria do processo ou produto, considerando o bem-estar social e a lucratividade. De forma teórica apresenta conceitos relacionados a gestão de projetos, gestão do conhecimento, gestão estratégica, bem como ferramentas de avaliação como FMEA, Likert, Survey e 5W2H. A autora socializa uma intervenção realizada por ela em um empório de bebidas, discutindo suas sugestões de intervenção no espaço.

O décimo capítulo, escrito em língua inglesa, intitulado **NURSING HOMES: a careless environment in the promotion of care - the challenges and dangers of inadequate management** de autoria de Simone Leão Lima Pierucetti, explora a importância crítica de uma gestão eficaz em Nursing Homes. A autora destaca as limitações quando profissionais de enfermagem lideram a gestão de funcionários em detrimento de especialistas em psicologia, podendo negligenciar aspectos emocionais, relações interpessoais e bem-estar dos colaboradores. Ao ressaltar a complexidade do ambiente de cuidados de saúde, a autora enfatiza a necessidade de uma colaboração multidisciplinar, visando garantir tanto a qualidade dos cuidados prestados aos residentes quanto o engajamento e satisfação da equipe.

Esperamos que todos saboreiem cada capítulo desse livro e busquem correlacionar com suas práticas de gestão corporativa, no sentido de ressignificar nossas atitudes e quiçá transformar as relações estabelecidas nos ambientes que trabalhamos. Deleitem-se com a leitura.

Ajuntando os cacos das prisões em ruína: arqueologia da gestão dos fragmentos históricos e legais do Sistema Prisional no Estado de Goiás

Gabriela Magalhães Sabino

Luana Alves Luterman

Rosivaldo Pereira de Almeida

Para escrever este trabalho¹, realizamos uma busca detalhada por materiais que narrassem a História do cárcere goiano, pois encontramos poucos trabalhos acadêmicos e obras para fundamentá-la. Percebemos um silenciamento de documentos e registros sobre o cárcere goiano e, principalmente, sobre o cárcere feminino goiano. Por isso, justificamos a necessidade desta pesquisa, haja vista que não encontramos, com fácil acessibilidade, documentos registrados com o histórico prisional do estado de Goiás. Logo, há a importância de compreender o desenvolvimento histórico da gestão no cárcere.

Para Foucault (2015), o papel da história será o de mostrar que as leis enganam, que os reis se mascaram, que o poder ilude e que os historiadores mentem. A história é constituída por fragmentos

¹ Este artigo é síntese explicativa de análises dos autores compondo parte constitutiva da dissertação intitulada “A constituição subjetiva das egressas do sistema carcerário feminino no interior goiano” de Sabino (2022).

e pela eleição do que se pode e deve saber sobre ela. Dessa forma, nossa pesquisa é constituída pela incompletude e não será, portanto, uma história da continuidade, da globalidade, da totalidade discursiva sobre o cárcere goiano, mas uma história da decifração, da detecção do segredo, da devolução da astúcia, da reapropriação de um saber afastado ou enterrado. Será a decifração de uma verdade selada, que demarca o que historicamente se compreende como domínio do saber sobre o cárcere goiano. Pretende-se desvelar a realidade opaca do sistema prisional goiano.

O papel da História pelo viés humanista demanda ser o de mostrar os sujeitos, locais e/ou instituições invisíveis para a sociedade, tais como as prisões, em especial as femininas. Para compreendermos o estudo e a justificativa da historiografia do cárcere goiano, é necessária a percepção sobre a fundamentação teórica de documento e monumento. De acordo com Le Goff (2013), a memória coletiva e sua forma científica, mediante a história, relacionam-se a dois tipos de materiais: os documentos e os monumentos. Neste aspecto, estes materiais da memória podem apresentar-se sob duas formas principais: os monumentos relacionam-se à herança do passado; e os documentos, à escolha do historiador de um recorte da história.

O documento é o recorte histórico e representa um momento específico da história; nesse caso, o cárcere feminino no interior goiano atual. Como monumento, verificamos que outros momentos da história vão criar essa condição de como funcionava o cárcere antes desse recorte, para perceber seu funcionamento discursivo com arquitetura própria para a territorialidade. Além disso, para Le Goff (2013), na atualidade o método de escritura da história seguido pelos historiadores sofreu uma mudança. Já não se trata de fazer uma seleção de monumentos, mas de considerar os documentos como monumentos, isto é, colocá-los em série, cotejá-los por suas regularidades e tratá-los de modo quantitativo; para além disso, inseri-los nos conjuntos formados por outros monumentos: os vestígios da cultura material.

Houve uma mudança na forma como os estudiosos da Nova História têm seguido o método de registro. Nesse sentido, o que

deve ser considerado são os documentos como monumentos, a percepção da produção do historiador por meio das fontes históricas, esculpindo as marcas temporais. Além disso, foram pesquisados trabalhos sobre o cárcere, como monografias, artigos e dissertações; e houve a consulta ao Observatório de Segurança Pública do estado de Goiás e à Diretoria Geral de Agência Penitenciária (DGAP), responsáveis por informações a respeito do cárcere goiano. Há documentos esparsos, ainda que raros, que irrompem sobre o cárcere. A partir deles, construímos a escavação arqueológica, o monumento sobre o cárcere goiano.

Apresentaremos dados sobre o cárcere feminino goiano, comparando-o à sua irrupção e o processo de seu desenvolvimento. Segundo Le Goff (2013, p. 7), o “[...] dever principal: a crítica do documento – qualquer que ele seja – enquanto monumento”. Para o autor (2013), o documento não é qualquer coisa que fica por conta do passado, é um produto da sociedade que o fabricou segundo as relações de forças que aí detinham o poder. Só a análise do documento como monumento permite, pela memória coletiva, recuperá-lo e ao historiador usá-lo cientificamente, isto é, com pleno conhecimento.

Com a análise da fragmentação dos dados sobre o cárcere feminino goiano, percebemos o quanto esse monumento está repleto de lacunas, com o apagamento de saberes sobre o referido *locus*. Le Goff (2013, p. 9) demonstra “[...] a urgência de elaborar uma nova erudição capaz de transferir este documento/monumento do campo da memória para o da ciência histórica”. Pela pesquisa, percebemos o apagamento da História das encarceradas goianas.

Domínio dos saberes quanto ao monumento cárcere goiano

Neste tópico, para apresentarmos o cárcere goiano, o nosso aporte teórico-metodológico também se constituiu dos saberes provenientes de alguns trabalhos na área de Jornalismo, Biblioteconomia e Direito. Ademais, a Diretoria Geral de Administração

Penitenciária, a (DGAP)², que discorre, de forma resumida, em seu site, o histórico da instituição e do sistema prisional goiano. Além disso, utilizamos portarias que estão disponíveis no site da DGAP para compreendermos esse histórico. Outrossim, solicitamos à diretoria um documento oficial acerca do histórico detalhado do sistema prisional goiano para contribuição na pesquisa. Porém, recebemos um ofício regulamentando nossa solicitação sobre informações do cárcere goiano, por meio do Despacho nº 3199 (000019922723), no qual o teor do documento apresentou não ter os registros das informações solicitadas. A seguir, apresentamos três trechos do documento recebido da diretoria em resposta ao termo de informação solicitado acerca da história do cárcere goiano. O primeiro trecho é da Gerência do Observatório de Segurança Pública, em seguida da Gerência de Secretaria Geral e, por fim, da Ouvidoria Setorial:

Em atenção ao Memorando nº: 1253/2021 - OS/SSP (000019867900), o qual solicita informações acerca da 'história do sistema prisional goiano como se iniciou até os dias atuais', a Gerência do Observatório de Segurança Pública informa que não possui registros das informações solicitadas, em virtude disso, encaminhem-se os autos para a Diretoria Geral de Administração Penitenciária para análise e demais gestões.

Em atenção ao Despacho nº 3199 (000019922723), a Gerência de Ensino informa que não possui registros das informações solicitadas, em virtude disso, retorno os autos para a Gerência de Secretaria Geral.

Cuida-se de Memorando nº 1253, de 15 de abril de 2021, da Ouvidoria Setorial (000019867900), no qual encaminha-se solicitação de informações sobre o histórico do cárcere goiano.

Ante o exposto, de ordem do Diretor-Geral de Administração

2 A Diretoria-Geral de Administração Penitenciária – (DGAP) é um órgão da administração direta do Poder Executivo do estado de Goiás, criado pela Lei nº 19.962, de 03 de janeiro de 2018, com autonomia administrativa, orçamentária e financeira, integrante da estrutura básica da Secretaria de estado da Segurança Pública, conforme Lei nº 20.491, de 25 de junho de 2019, a qual estabelece a organização administrativa do Poder Executivo.

Penitenciária, retornem-se os autos à Ouvidoria Setorial, para comunicar a solicitante acerca do conteúdo inserto no Despacho nº 116/2021/GEEN (000019922723).

Após a dificuldade de encontrar esses saberes, decidimos solicitar uma entrevista com dois ex-diretores da Diretoria Geral de Administração Penitenciária (DGAP), com a seguinte pergunta norteadora: *Qual é a explicação para o apagamento das informações sobre a história do cárcere goiano, principalmente a do cárcere feminino goiano?* Com a confirmação deles, encaminhamos o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e as questões da entrevista para o Comitê de Ética; posteriormente à aprovação, conseguimos realizá-la com um dos ex-diretores apenas, porque a outra diretora não pôde participar, segundo ela, devido a empecilhos pessoais. No que diz respeito à fala do ex-diretor³ da Diretoria Geral de Administração Penitenciária (DGAP), ele mencionou o apagamento dos saberes a respeito do sistema prisional goiano e feminino por meio de uma contextualização historiográfica desses saberes:

[...] o sistema prisional goiano sempre foi muito precário [...] quando o novo governo cria a ASGEP- Agência Goiana do Sistema Prisional, aí começou a estruturar em 1999 um sistema prisional em Goiás, porque, antes disso, existiam as cadeias públicas no interior, a Casa de Detenção aqui e o CEPALGO, só e tudo digamos assim coordenado pelas polícias [...]. Eu fui chamado pelo governo para assumir essa Agência Goiana do Sistema Prisional que estava começando a se estruturar em

3 Foi Diretor Geral da Casa de Detenção de Goiânia, Superintendente Adjunto de Administração e Finanças da Polícia Civil, Chefe de Gabinete da Secretaria da Superintendente Executivo da Secretaria de estado da Segurança Pública e Justiça, Superintendente Executivo da Secretaria de estado da Segurança Pública e Justiça. Presidiu a Agência Goiana do Sistema Prisional, os Conselhos Estaduais de Direitos Humanos (do qual foi fundador do Goiás), o Antidrogas, o Penitenciário Estadual. Foi Secretário Geral do Conselho Nacional de Secretários de Justiça e Secretário da Justiça de Goiás. É Presidente e Fundador do Instituto de Criminologia e Promoção da Cidadania de Goiás (ICPC), Presidente do Comitê das Entidades Públicas e Privadas Contra a Fome e Pela Vida, membro da Rede Goiana Pela Paz, da Sociedade Internacional de Criminologia e do Comitê para Reformulação das Regras Mínimas de Tratamento de Presos no Mundo.

Goiás, aí se criou a carreira do agente prisional, que hoje é o policial penal [...]. Começou-se a estruturar dentro de Goiás uma sistematização melhor, orgânica, do sistema prisional [...]. Nós ficamos de 2003 até meados de 2008, era Agência Goiana do Sistema Prisional, era agência que cuidava da custódia dos presos, em todo estado, e começamos a tirar a custódia desses presos das mãos da polícia passando para um pessoal especializado, que hoje é chamado de Policial Penal. [...] Transformou-se de Agência Prisional em Secretária da Justiça, mas com as mesmas atribuições, agregando algumas outras como a proteção do serviço do consumidor, mas a grande demanda da Secretária da Justiça era a questão da execução penal. Em 2008, nós saímos, entrou outro, aí mudou novamente, aí já virou Superintendência ligada à estrutura da Segurança Pública. Nós fomos contra, porque nós achamos que a estrutura de custódia de presos tem que ter uma interdependência, não pode estar agregado ao setor de segurança pública, você pode ter uma relação, mas não uma vinculação de subordinação, porque um prende e outro cuida. Houve essas mudanças, como que é depois eu voltei novamente como Agência Prisional, depois mudou para Secretária de Justiça, depois a mesma coisa para frente. Como que é hoje a estrutura? Mudou-se o nome, hoje é Diretoria Geral da Agência Prisional, colocou-se um coronel da Polícia Militar para dirigir essa estrutura [...]. Então, hoje praticamente está sistematizado em todo estado, a execução penal fica a cargo dessa diretoria geral que é jurisdicionada a Secretária de Segurança Pública e de Justiça [...].

Acima, apresentamos um trecho da entrevista realizada com ex-diretor da Diretoria Geral de Administração Penitenciária (DGAP), que presidiu esta instituição de 2004 a 2008, e de 2011 até 2014. Ele demonstra que, desde a inauguração, o sistema prisional goiano foi muito precário e tardiamente estruturado para se chegar ao que finalmente é na atualidade. Dessa forma, já percebemos

as problemáticas iniciais: sem uma estrutura orgânica e organizada (como ele menciona), não seria possível atender aos direitos e necessidades de nenhum(a) encarcerado(a), principalmente das mulheres, que sofreram com essa falta de organização pública do setor penitenciário, ferindo o acesso aos seus direitos e condições de sobrevivência. Devido à falta de estruturação e organização do sistema prisional, somente quem tem acesso a esses saberes são gestores e responsáveis desses estabelecimentos penais. Destacamos que, mesmo passando mais de vinte anos desde a criação do sistema prisional em Goiás, não temos nenhum documento ou obra que relate essas mazelas, negligências com o sistema carcerário goiano, tampouco o feminino. A posteriori, o ex-diretor da Diretoria Geral de Administração Penitenciária (DGAP) aponta condições discursivas que explicariam essa falta de interesse do governo com o sistema prisional.

[...] dependendo do governo ia colocando os nomes, isso revela uma falta de interesse pelo estudo prisional, você investe na segurança pública, ela é constitucional, as polícias, mas o sistema prisional é o resto, mas então é assim, vamos colocar qualquer tipo de estrutura, vai mudando ao saber do tempo, não tem uma política permanente, não tem uma estrutura correta, então foi isso que aconteceu. Agora me parece que resolveu trilhar um caminho razoável que é nova diretoria vinculada a Secretaria de Segurança Pública, mas assim, só jurisdicionada a diretoria tem autonomia própria, que segundo consta tá tudo preparado para que um próprio policial penal, alguém, ou seja, um servidor do próprio sistema prisional, possa assumir a direção do órgão máximo de custódia de execução penal, aqui no estado de Goiás. Mas tudo isso essa confusão organizacional, esse período todo revela que o sistema sempre foi tratado de maneira subalterna dentro de um contexto maior de justiça penal e de segurança pública.

Percebemos, com a incessante alteração política da gestão do cárcere goiano, uma indiferença em relação ao investimento de técnicas de disciplinarização com o objetivo de utilizar e docilizar os corpos dos sujeitos infames à normalização discursiva no contexto neoliberal, ainda que isso ocorresse pela estratégia de usurpar da mão-de-obra dessa comunidade carcerária no período pós-cárcere. Tivemos dificuldade de conseguir acesso aos saberes sobre o cárcere goiano, pois não há um domínio público devido à implacável negligência sofrida pelos sujeitos infames, como os(as) encarcerados(as). Por essa razão, realizamos as entrevistas. Ocorre, historicamente, um apagamento das informações em documentos por parte desses órgãos, que poderiam contribuir com a pesquisa, demonstrando, pois, mais uma regularidade enunciativa na formação discursiva penal goiana, ao menosprezar e relegar à invisibilidade a comunidade carcerária. Como Foucault (2019, p.169) postula:

A arqueologia [...] não trata o discurso como *documento*, como signo de outra coisa, como elemento que deveria ser transparente, mas cuja opacidade importuna é preciso atravessar frequentemente para reencontrar, enfim, aí onde se mantém à parte, a profundidade do essencial; ela se dirige ao discurso em seu volume próprio, na qualidade de *monumento* (grifos do autor).

A necessidade deste trabalho demonstra-se pela percepção do silenciamento dos saberes sobre o sistema prisional goiano. Logo, para concretizarmos-la, realizamos a tentativa de escavação desses saberes para encontrarmos os documentos sobre o cárcere e nos dirigirmos ao monumento dela. Por isso, também consultamos o site da Secretaria de estado da Casa Civil, o qual detém um arcabouço legal apresentando a legislação e os atos normativos (leis e decretos alterados das situações administrativas dos órgãos), demonstrando como a instituição penitenciária foi sendo modificada ao longo do tempo por conta da administração política.

Nesse sentido, de acordo com o site da Diretoria Geral de Administração Penitenciária (DGAP) (2021, *on-line*):

A criação de uma política penitenciária no estado de Goiás se configurou a partir da criação da Agência Goiana do Sistema Prisional no primeiro mandato do Governo Marconi Perillo, em 2002. Antes da criação deste órgão, não havia o que existe hoje, ou seja, um Sistema de Execução Penal. A gestão era descentralizada com direções independentes de estabelecimentos já existentes. Entre eles: O Centro Penitenciário de Atividades Industriais do estado de Goiás - CEPAIGO, uma autarquia criada no governo Mauro Borges pela Lei nº. 4.191, de 22 de outubro de 1962. Entretanto, desde maio de 1961, o CEPAIGO já funcionava, abrigando, inicialmente, os presos condenados que se encontravam na CPP e para lá foram transferidos.

É importante atentarmos-nos acerca da descrição acima, que relata o funcionamento de uma política penitenciária no estado de Goiás iniciada no ano de 2002. Para o Gabinete Civil da Governadoria (2000, *on-line*):

DECRETO Nº 5.200, DE 30 DE MARÇO DE 2000 Revogado pelo Decreto nº 5.605, de 17-06-2002. Aprova o Regulamento da Agência Goiana do Sistema Prisional - AGESP. O GOVERNADOR DO ESTADO DE GOIÁS, no uso de suas atribuições constitucionais e legais e tendo em vista o que consta do Processo n. 18005330, D E C R E T A: Art. 1º - Fica aprovado o anexo Regulamento da Agência Goiana do Sistema Prisional - AGESP.

A partir desta data, portanto, podemos considerar que o estado goiano teria um Sistema de Execução Penal. Para Camargo (2018, p.19), “A história do sistema prisional do estado de Goiás é marcada pela criação de uma penitenciária que se configurou a partir da criação da Agência Goiana do Sistema Prisional. Na época, não existia um sistema de execução penal e a gestão era descentralizada”.

A gestão ocorria de forma descentralizada, pois as instituições responsáveis – Polícia Militar e Polícia Civil – eram encarregadas pelos encarcerados(as) como instituições totalmente independentes. Isso nos faz refletir se realmente todas as necessidades de encarcerados(as) eram atendidas, devido à alta demanda de responsabilidades e necessidades para serem efetivadas pelas políticas públicas dentro do cárcere. Para Sousa (2015, p. 13),

A Política de Execução Penal do estado de Goiás perpassou por significativa evolução, passando por momentos de fortalecimento da estrutura administrativa e sofrendo com reformas administrativas onde a independência administrativa e financeira eram repassados a órgãos congêneres sob o discurso de contenção de despesas.

Dessa forma, no decurso do tempo, em função das mudanças de governo, o sistema prisional foi evoluindo significativamente e foi percebida a importância da organização do sistema político penitenciário com a criação da Agência Goiana do Sistema Prisional. Conforme Soares (2015) salienta, a Agência Goiana do Sistema Prisional (AGSEP) foi muito bem sucedida, porque várias comarcas do estado solicitaram que a agência assumisse as unidades prisionais de cada Município.

O desenvolvimento da gestão penitenciária do cárcere goiano

Neste tópico, abordaremos quais são os estabelecimentos penais que foram organizados na gestão penitenciária do cárcere goiano. Conforme a Diretoria Geral de Administração Penitenciária (DGAP) (2021, *on-line*):

Havia uma Superintendência de Justiça e do Sistema Penitenciário, que, dependendo da estrutura organizacional do estado, permanecia subordinada a uma determinada Secretaria que atribuía as políticas públicas, supervisão e acompanhamento

das cadeias públicas do Estado e ainda estava a ela subordinada: a Casa do Albergado. A Casa do Albergado Ministro Guimarães Natal (local inaugurado no ano de 1988, no governo Henrique Santillo, e reformado em 1998, no governo Naf-tali Alves de Souza) situa-se no Jardim Europa, em Goiânia. O nome do estabelecimento é uma homenagem a Joaquim Xavier Guimarães Natal (1860/1933), uma importante figura política do estado de Goiás que colaborou na elaboração do projeto da Constituição do estado, do qual foi relator, sendo eleito Ministro do Supremo Tribunal Federal, em 1905.

A Casa do Albergado é um estabelecimento para que os encarcerados(as) cumpram as penas de privação de liberdade nos finais de semana, caso não exista uma residência do prisioneiro. Os albergues para encarcerados são estabelecimentos mais comuns nas cidades maiores. O cumprimento de pena em regime aberto estimula a reinserção social, porque se esses encarcerados(as) não têm um trabalho durante o dia, isso acaba reforçando tais práticas. Isso evita a reincidência criminal e reinscreve socialmente o encarcerado como cidadão trabalhador, corpo produtivo, útil e dócil ao sistema capitalista e neoliberal, que, por sua vez, retroalimenta a exploração dos sujeitos infames. Na Lei de Execução Penal (2008, p. 50), de acordo com a Lei nº 7210 de 11 de julho de 1984:

CAPÍTULO IV – Da Casa do Albergado

Art. 93. A Casa do Albergado destina-se ao cumprimento de pena privativa de liberdade, em regime aberto, e da pena de limitação de fim de semana.

Art. 94. O prédio deverá situar-se em centro urbano, separado dos demais estabelecimentos, e caracterizar-se pela ausência de obstáculos físicos contra a fuga. Art. 95. Em cada região haverá pelo menos uma Casa do Albergado, a qual deverá conter, além dos aposentos para acomodar os presos, local adequado para cursos e palestras.

Parágrafo único. O estabelecimento terá instalações para os serviços de fiscalização e orientação dos condenados.

A Casa do Albergado é um local para o cumprimento da privação de liberdade em regime aberto. Portanto, a localização desse estabelecimento necessita ser no centro da cidade, porque, no caso da cidade de Goiânia, segundo Santos (2019, p.6), “localização de fácil acesso para os detentos, com a proximidade do terminal de transporte público [terminal] Bandeiras, a boa localização para opções de trabalho e ressocialização”. Dessa forma, a Casa do Albergado estar localizada no centro da cidade é importante para facilitar o processo de apoio a esses sujeitos em encontrar trabalho e de ser reinseridos socialmente. Ademais, a estrutura do local deve apresentar um quarto para os privados de liberdade e também para cursos ou palestras e lugares de fiscalização da instituição. Segundo o site da Diretoria Geral de Administração Penitenciária (DGAP) (2021, *on-line*):

A Casa do Albergado Ministro Guimarães Natal, embora não esteja dentro da área física do Complexo Prisional de Aparecida de Goiânia, é considerada o sexto estabelecimento penal do Complexo Prisional e destina-se ao cumprimento de pena privativa de liberdade, em regime aberto, e da pena de limitação de fim de semana. Porém, com o Decreto nº. 5.360, de 21 de fevereiro de 2001, prevê que a Casa do Albergado se destina também ao recolhimento de sentenciados em cumprimento de penas privativas de liberdade, em regime semi-aberto.

O Complexo Prisional de Aparecida de Goiânia apresenta, em sua estrutura prisional: A Casa de Prisão Provisória, o Núcleo de Custódia, o Presídio Feminino, o Centro de Triagem, a Penitenciária Odenir Guimarães e a Administração do Complexo Prisional. A Casa do Albergado no setor Jardim Europa, na cidade de Goiânia, foi escolhida devido à geografia ter uma influência significativa. De acordo com Santos (2019, p.21),

população carcerária é estrategicamente selecionada, fomentada pelos saberes de ressocialização dos sujeitos infames por meio de técnicas panópticas com efeitos homogeneizantes que possuem também a função de normalizar a redistribuição territorial dos corpos para melhor condução e adestramento por meio de uma mecânica do poder cujas técnicas são capilares. Objetiva-se, assim, oportunizar a circulação discursiva do cuidado com a reintegração social dos corpos infames, ainda que governados pelo sistema carcerário também pela ordem do tempo, da distribuição dos horários para saída e retorno à Casa do Albergado. Para, igualmente, compreendermos a localização territorial e a extensão do complexo, mencionamos o mapa com toda a estrutura do complexo prisional goiano na atualidade:

Figura 2 – Mapa atualizado do Complexo Prisional de Aparecida de Goiânia



Fonte: VELASCO, 2018, *on-line*.

Disponível em: <<https://g1.globo.com/go/goias/noticia/nova-rebeliao-atinge-complexo-prisional-de-aparecida-de-goiania.ghtml>>. Acesso em: 10 de março de 2021.

Observamos que a divisão espacial do complexo prisional abrange quase todos os estabelecimentos prisionais da região metropolitana de Goiânia. Somente a Colônia Agrícola do Regime

Semiaberto não está dentro deste complexo, o qual conta com 20 alqueires para distribuição de todos eles. Verificamos, assim, que a construção desses estabelecimentos como complexo prisional possui o objetivo de facilitar a centralização da gestão, ou seja, os(as) encarcerados(as), após serem encaminhados, iriam para Casa de Prisão Provisória até serem condenados. Além disso, caso exista algum preso(a) foragido(a) ou com mandado de prisão, estes são encaminhados para tal estabelecimento. Apresentaremos estes locais de forma mais específica para compreendermos a função e a importância de cada um dentro do complexo prisional e também das condições dos encarcerados(as). Segundo a DGAP (2021, *on-line*):

A Casa de Prisão Provisória, que, até então, era subordinada à Diretoria Geral da Polícia Civil, – antigamente denominada de Casa de Detenção –, abrigava não só os presos provisórios, como também os condenados, as prostitutas, menores infratores e bêbados encontrados nas ruas. Até 1999 esse estabelecimento foi administrado pela Polícia Civil e, mesmo após a criação do CEPAIGO em 1962, funcionava como um sistema prisional independente, não havendo troca de informações entre as suas administrações. Mas, em 1999, o Governo do estado inaugurou um novo prédio, localizado no Complexo Prisional de Aparecida de Goiânia – que abriga até hoje os presos provisórios que estavam na antiga Casa de Detenção, a qual está desativada.

De acordo com Camargo (2018), a Casa de Prisão Provisória, um dos locais que compõe o Complexo Prisional, antes era intitulada Casa de Detenção e utilizada para receber pessoas que ainda não receberam a sua sentença, ou seja, não foram julgados. Neste estabelecimento, eram levados homens e mulheres e a divisão territorial acontecia somente por alas. Esses sujeitos eram esquecidos neste local até o julgamento, que poderia demorar muito devido a todos os trâmites burocráticos do sistema jurídico.

Figura 3 – Mapa da Casa de Prisão Provisória (CPP)



Fonte: SOUSA, 2015, p. 20

Disponível em: <<http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2015-07/executor-complexo-prisional-de-aparecida-de-goiania.pdf>> Acesso em: 10 de março de 2021.

Antes da implantação do Sistema de Execução Penal, a situação do cárcere goiano era extremamente complicada financeiramente por conta da falta da estruturação do sistema penal. Isso influenciava na obtenção de recursos, como implantação de ações. De acordo com Soares (2015, p.36),

[...] com administrações independentes e administradas por instituições distintas. Essa situação dificultava a obtenção de recursos junto ao Departamento Penitenciário Nacional (DEPEN) e ocasionava uma multiplicidade de ações independentes na execução penal. Portanto, para implantação no estado de um Sistema de Execução Penal, foi necessário, inicialmente, promover a unificação das atividades prisionais desenvolvidas.

De acordo com o site da Diretoria Geral de Administração Penitenciária (DGAP) (2021, *on-line*):

Esta situação ocasionava ao sistema de Execução Penal multiplicidade de ações, o que dificultava a obtenção de recursos junto ao Departamento Penitenciário Nacional – DEPEN⁴. E o mais grave, não proporcionava aos privados de liberdade um tratamento homogêneo e pedagógico, cujo exercício permitisse a sua reintegração social. Para implantação no estado de Goiás, um Sistema de Execução Penal para efetivar os dispositivos da Lei n.º. 7.210, de julho de 1984 – Lei de Execução Penal (LEP)⁵. Para essa efetivação, foi necessário, inicialmente, promover a unificação das atividades prisionais desenvolvidas.

Para Soares (2015), a partir da estruturação do sistema de Execução Penal no estado de Goiás, foi possível desfazer a apropriação de um processo de uma massificação, isto é, uma despersonalização dos(as) presidiários(as) que tinham um tratamento único e sem distinções para todos ali encarcerados(as), ou seja, as mulheres encarceradas não recebiam o atendimento de suas necessidades particulares, em consequência da unificação das atividades nos estabelecimentos penais e da falta de recursos para propiciar condições humanas aos encarcerados(as). Corpos infames eram relegados à invisibilidade também territorial, com a prisão como depósito dos sujeitos em condições de vulnerabilidade social, sem apoio institucional governamental e estatal. Ademais, mediante as mudanças na Superintendência e, por meio da lei supracitada, criou-se uma agência para lidar com o sistema prisional goiano.

4 Departamento Penitenciário Nacional – DEPEN é um órgão cuja atuação se dá na área de segurança pública, especificamente na execução penal nacional, e é subordinado ao Ministério da Segurança Pública. Também é responsável pela manutenção administrativo-financeira do Conselho Nacional de Política Criminal e Penitenciária - CNPCP e pela gestão do Fundo Penitenciário Nacional - FUNPEN.

5 A Lei de Execução Penal (LEP) n.º 7.210, de 11 de julho de 1984, trata sobre o direito do reeducando nas penitenciárias do Brasil, e a sua reintegração à sociedade.

A Lei de Execução Penal apresenta o encarcerado e encarcerada ou apenado e apenada mencionando seleções lexicais relacionadas ao contexto legislativo e executivo (“reeducando(a)”, “reintegração”). Para Ferreira (2018, p.21), “Paralelamente a palavra ressocialização por ironia da semântica traz consigo o prefixo -re e este denota em outro significado da mesma semântica o sujeito passivo de pena, de reclusão, réu da socialização”. Dessa forma, o prefixo *re*, na palavra reeducando, demonstra um sujeito que seja passível, manipulado e fácil de ser controlado.

Sendo assim, analisando as palavras ‘reeducação’, relacionadas ao termo empregado reeducando e ‘ressocialização’. Segundo o Dicionário Online de Português, a palavra ‘reeducação’ diz respeito a: Ato de educar ou de receber novamente algum tipo de instrução, ensino: reeducação alimentar. No mesmo dicionário a palavra ‘ressocialização’ denota a: Inserção em sociedade; processo de ressocializar, de voltar a pertencer, a fazer parte de uma sociedade: ressocialização de presos ou encarcerados (FERREIRA, 2018, p. 22).

Observamos a relação necessária entre as palavras ressocialização e reeducação, em que ilustramos a reeducação. Conforme esse autor preconiza, refere-se ao ato de ser educado novamente, uma nova educação, seguindo as normas sociais; logo, impedindo de cometer crimes. Já a palavra ressocialização seria reintegrar o encarcerado(a) à sociedade, a fim de que possam voltar a trabalhar, relacionar-se e compor o corpo social. Retomando a descrição da estrutura do sistema prisional goiano, de acordo com o site da Diretoria Geral de Administração Penitenciária (DGAP) (2021, *on-line*):

A Lei nº. 13.550, de 11 de novembro de 1999, extinguiu o Centro Penitenciário de Atividades Industriais do estado de

Goiás (CEPAIGO) e a Superintendência de Justiça e do Sistema Penitenciário que passou a ser chamada Superintendência de Justiça, ambos jurisdicionados à Secretaria de Segurança Pública e Justiça. A lei supracitada ainda criou a Agência Goiana do Sistema Prisional (AGESP) que posteriormente, foi regulamentada pelos seguintes Decretos: nº. 5.200, de 30 de março de 2.000; nº. 5.605, de 17 de junho de 2.002; e nº. 5.934, de 20 de abril de 2004. Em decorrência do Decreto nº. 5.200/00, o outrora Centro Penitenciário de Atividades Industriais do estado de Goiás (CEPAIGO) passou a chamar-se Centro Penitenciário. Entretanto, com a entrada em vigor do Decreto nº. 5.551, de 14 de fevereiro de 2002, aquele estabelecimento penal passou a denominar-se ‘PENITENCIÁRIA CEL. ODENIR GUIMARÃES’.

Figura 4 – Mapa da Penitenciária Coronel Odenir Guimarães



Fonte: SOUSA, 2015, p. 22.

Disponível em: <<http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2015-07/executor-complexo-prisional-de-aparecida-de-goiania.pdf>>. Acesso em 10 de março de 2021.

Essa mudança do Centro Penitenciário para o estabelecimento da Penitenciária Cel. Odenir Guimarães foi motivada por conta da maior rebelião de presos⁶ que ocorreu no estado de Goiás. Devido a esse acontecimento, o sistema percebeu necessidades de mudanças para o cárcere goiano, as quais foram extremamente significativas para o sistema prisional do estado, porque proporcionou melhorias estruturais no estabelecimento penal para apenados. Para Matos (2005, p.38), da área jornalística e de biblioteconomia, em um discurso de luta acerca da reinserção dos detentos(as) goianos(as) pela mediação do jornalismo público,

Antes de a atual AGSP existir, o sistema prisional goiano se denominava CEPAIGO – Centro Penitenciário de Atividades Industriais do estado de Goiás. Este era o único estabelecimento penitenciário construído no estado, cuja origem remonta a 22 de outubro de 1962, durante o governo de Mauro Borges. A Casa do Albergado e a Casa de Prisão Provisória eram subordinadas à Diretoria Geral da Polícia Civil.

Essa modificação ocorreu conforme o desenvolvimento do sistema prisional goiano, que estava se estruturando, sendo transformado, ampliado e modificado em consequência de outros discursos relacionados a políticas públicas de direitos humanos, que

6 De acordo com o site da Diretoria Geral de Administração Penitenciária (DGAP) (2021, online), a maior rebelião de presos no estado de Goiás conhecida vulgarmente como A Rebelião do Pareja, que ocorreu em abril de 1996, no Centro de Atividade Industriais do estado de Goiás (CEPAIGO), atualmente intitulado como Complexo Prisional. Essa rebelião iniciou durante uma visita de inspeção de várias autoridades da execução penal, que foram feitas como reféns durante sete dias: o presidente do Tribunal de Justiça de Goiás, Desembargador Homero Sabino, além de diversos juizes, promotores, advogados e jornalistas. Nesta rebelião, havia 44 detentos. Dentre eles, o líder, Leonardo Pareja, assaltante e ladrão de carros que usualmente não mobilizava a violência com suas vítimas. Ele tornou-se nacionalmente conhecido. Os resultados dessa rebelião foram a fuga de trinta e nove apenados com carros, armas e dinheiro cedidos pelos negociadores. Em dezembro do mesmo ano, Pareja foi assassinado dentro de sua cela no próprio Centro de Atividade Industriais do estado de Goiás (CEPAIGO), por outro preso que também participou ativamente da referida rebelião, Eduardo Rodrigues de Siqueira, vulgo Eduardinho, que também foi assassinado, no dia 23 de outubro de 2018 na enfermaria da Penitenciária Coronel Odenir Guimarães (POG). Após dezesseis anos, os treze envolvidos na rebelião, que continuavam vivos, foram condenados, em média a treze anos de reclusão em regime fechado por extorsão mediante sequestro.

passaram a circular para formar essa série de enunciados favoráveis ao atendimento às necessidades de condições mais humanas, principalmente em relação ao espaço dos encarcerados(as). Consoante ao site da Diretoria Geral de Administração Penitenciária (DGAP) (2021, *on-line*),

A Secretaria de estado da Justiça (SEJUS), criada pela Lei nº 15.724, de 29 junho de 2006, substituiu a Agência Goiana do Sistema Prisional, extinta ao mesmo tempo da criação da nova pasta, que passou a ser responsável pelo sistema penitenciário goiano e pelas políticas relativas à defesa do Consumidor (PROCON), Direitos Humanos e Proteção a Vítimas e Testemunhas. As três últimas atribuições pertenciam à Secretaria de Segurança Pública, que foi desmembrada para surgimento da SEJUS, que por sua vez, foi substituída pela Susepe, em 2007, e hoje denomina-se Agência Goiana do Sistema de Execução Penal (AGSEP) pela Lei nº 17.257, de 25 de janeiro de 2011.

A alteração dos nomes das instituições demonstra as modificações políticas que, discursivamente, significam a alteração epistêmica para atendimento à guinada discursiva ligada às políticas públicas de proteção aos corpos excluídos, mas também a um interesse político de demonstrar preocupação com os/as encarcerados(as). Além disso, notamos também um cuidado relativo à população considerada “normal” para evitar a suscetibilidade à violência que influencia diretamente no sistema carcerário, frente a substituição da Agência Goiana do Sistema Prisional, que hoje é intitulada como Agência Goiana do Sistema de Execução Penal, antes Secretaria de Segurança Pública (SEJUS) e, posteriormente, Superintendência do Sistema de Execução Penal (SUSEPE), ou seja, uma superintendência responsável pela segurança penitenciária. Para a nova Agência Goiana do Sistema de Execução Penal, atribuem-se as políticas a respeito da defesa do Consumidor (PROCON) e ainda dos Direitos Humanos e da Proteção a Vítimas e Testemunhas.

Em consonância com o site da Diretoria Geral de Administração Penitenciária (DGAP) (2021, *on-line*):

A AGSEP tem, no Complexo Prisional de Aparecida de Goiânia, a maior concentração de presos no estado, dividida em cinco estabelecimentos penais, em uma área rural de mais de 100 alqueires. 1) Penitenciária Cel. Odenir Guimarães – POG: custódia de condenados no regime fechado do sexo masculino; 2) Casa de Prisão Provisória – CPP: abriga presos provisórios do sexo masculino e feminino; 3) Colônia Industrial e Agrícola do estado de Goiás: acolhe condenados no regime semi-aberto do sexo masculino. Este estabelecimento penal é subdividido em 02 (duas) unidades que são conhecidas como Semi-aberto Velho (Unidade I) e Semi-aberto Novo (Unidade II); 4) Penitenciária Feminina Consuelo Nasser: destinado aos condenados no regime fechado do sexo feminino; 5) Núcleo de Custódia: unidade de segurança máxima com características especiais, podendo receber tanto presos do sexo masculino provisórios quanto condenados. A inclusão de internos neste estabelecimento penal está condicionada à realização de exame de corpo delito a cargo da parte solicitante e, caso o interno seja de outra comarca, será necessário ainda solicitação da comarca de origem à 4ª Vara de Execuções Penais de Goiânia e a autorização desta. Em síntese, o Núcleo de Custódia destina-se à custódia dos internos sob medida administrativa de segurança, para cumprimento de sanção disciplinar ou em cumprimento de decisão judicial.

Apresentamos os estabelecimentos que fazem parte do Complexo Prisional de Aparecida de Goiânia: a penitenciária masculina Cel. Odenir Guimarães (POG), que possui encarcerados no regime fechado; a Casa de Prisão Provisória (CPP), que recebe encarcerados e encarceradas provisórios ainda não sentenciados; Colônia Industrial e Agrícola do estado de Goiás, a qual tem apenas cumprindo pena em regime semiaberto; a Penitenciária Feminina

Consuelo Nasser, para o cumprimento de penas no regime fechado; e, por fim, o Núcleo de Custódia, estabelecimento penal de segurança máxima, em que há os(as) encarcerados(as) que possuem alguma medida administrativa de segurança ou os que lá estão devido à natureza do crime cometido. Podemos observar o mapa e compreender a extensão territorial do antigo CEPAIGO e do atual Complexo Prisional de Aparecida de Goiânia.

Figura 5 – Mapa da Agência Prisional e do Distrito Industrial de Aparecida de Goiânia Agência Prisional CEPAIGO



Fonte: SOUSA, 2015, p. 16.

Disponível em: < <http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2015-07/executor-complexo-prisional-de-aparecida-de-goiania.pdf> >. Acesso em 10 de março de 2021.

A Agência Goiana do Sistema de Execução Penal (AGSEP) tem suas atribuições na gestão prisional dentro do estado de Goiás, as quais seguem explicadas abaixo, de acordo com o site da Diretoria Geral de Administração Penitenciária (DGAP) (2021, *on-line*):

A gestão prisional em Goiás é realizada pela Agência Goiana do Sistema de Execução Penal (AGSEP), uma autarquia jurisdicionada à Secretaria da Segurança Pública e Justiça, criada

com a reforma administrativa do Governo Marconi em janeiro de 2011. A AGSEP substituiu a Superintendência do Sistema de Execução Penal (Susepe). Assim, a Susepe foi criada, em 2007, com a extinção da Secretaria de estado da Justiça de Goiás, a qual, à época, desde junho de 2006, era a responsável pela execução da política penitenciária no estado.

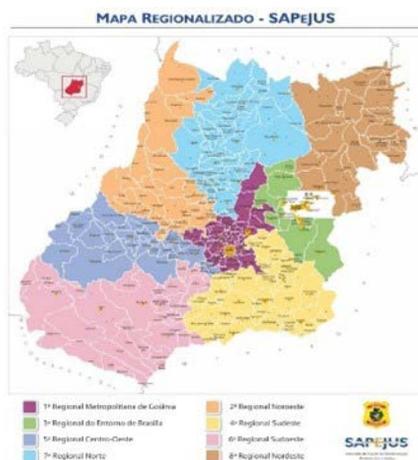
A Agência Goiana do Sistema de Execução Penal foi substituída pela Superintendência do Sistema de Execução Penal (SUSEPE) por meio de uma reforma administrativa ocorrida no mandato do governador Marconi Perillo. Por meio dessa mudança, notamos que a reforma administrativa foi influenciada pela política; no início do seu mandato, cada governador realizava mudanças consideradas “importantes”, mais convenientes para o gestor do governo. Esse foi um fator primordial na mudança dos órgãos que fazem a gestão do sistema prisional goiano. Percebemos que a atual Diretoria Geral de Administração Penitenciária (DGAP) foi perdendo seu poder, por conta das imposições políticas dos governantes do estado que não compreendem o sistema prisional como instituição importante dentro do governo no sentido de reinscrever para a cidadania sujeitos infames. Por isso, trata-se de uma gestão que seja centralizada, porém dependente e submissa, porque existe um preconceito engendrado pelos outros âmbitos de gestão da segurança pública em relação ao sistema carcerário. A Diretoria Geral de Administração Penitenciária (DGAP) já foi Agência, Secretária, Superintendência e hoje é uma diretoria que responde à Secretaria de Segurança Pública do estado de Goiás (SSP-GO). De outro modo, várias vezes foi desmembrada e modificada desde sua criação, algo bem distinto em relação a outras secretarias.

Após as descrições e análises acima, continuaremos apresentando a organização do sistema prisional goiano. A Superintendência do Sistema de Execução Penal (SUSEPE) é a responsável pela execução do sistema prisional do estado de Goiás. A AGSEP possui, segundo o site da Diretoria Geral de Administração Penitenciária (DGAP) (2021, *on-line*):

[...] oito regionais (Metropolitana de Goiânia, Noroeste, Entorno de Brasília, Sudeste, Centro-Oeste, Sudoeste, Norte e Nordeste), que somam 76 unidades prisionais. Hoje, o número da população carcerária, sob a gestão da AGSEP, é em torno de 12 mil presos. Contudo, Goiás soma pouco mais de 13 mil indivíduos encarcerados. Aqueles que ainda não estão sob a responsabilidade da autarquia, estão com as Polícias Militar e Civil.

A seguir, ilustramos o exemplo do mapa regionalizado, com intuito de ilustrar e facilitar a compreensão sobre como é a divisão e a organização das oito regionais do sistema prisional goiano:

Figura 6 – Mapa Regionalizado- SAPEJUS

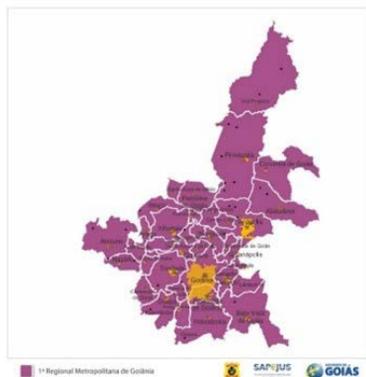


Fonte: WEBMASTER AGSEP, 2016, *on-line*.

Disponível em: <<https://www.dgap.go.gov.br/destaques/telefones-e-mapas-regionais.html>>. Acesso em 10 de março de 2021.

A apresentação de toda a historiografia e estruturação do sistema prisional goiano justifica-se pela necessidade de compreendermos que, antes dessa organização, existiam diversas prisões mistas, ou seja, com homens e mulheres no mesmo estabelecimento penal.

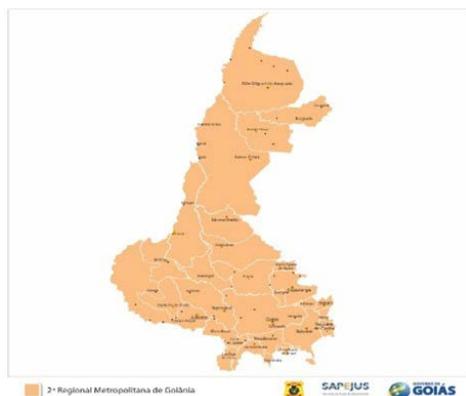
Figura 7 – Mapa da 1ª Regional Metropolitana de Goiânia



Fonte: WEBMASTER-AGSEP, 2016, *on-line*.

Disponível em: <<https://www.dgap.go.gov.br/destaques/telefones-e-mapas-regionais.htm>> Acesso em: 10 de março de 2021.

Figura 8 – Mapa da 2ª Regional Metropolitana de Goiânia



Fonte: WEBMASTER AGSEP, 2016, *on-line*.

Disponível em: <<https://www.dgap.go.gov.br/destaques/telefones-e-mapas-regionais.htm>>. Acesso em: 10 de março de 2021.

Houve também mulheres encarceradas advindas das cidades de Paraúna e Indiara, que foram levadas para a Unidade Penitenciária Regional Feminina de Israelândia. Essa unidade foi inaugurada no ano 2018 e, de acordo com o site do Ministério Público do estado de Goiás (2018):

O presídio, que foi totalmente reformado, abrigará 51 presas, sendo que 31 são do regime fechado, 14 do semiaberto e quatro do aberto. Além de Israelândia, a unidade receberá detentas das comarcas de Iporá, São Luís de Montes Belos, Ivolândia e Aurilândia. Ao expressar grande preocupação com a questão penitenciária, o corregedor-geral parabenizou todos os envolvidos pela iniciativa e frisou que, embora a responsabilidade de construção de presídios seja do estado, o Judiciário tem feito sua parte e cumprido seu papel social, respeitando os direitos fundamentais do condenado e assegurando diretamente as garantias constitucionais e direitos humanos dessas pessoas.

Considerando, ainda, a Unidade Penitenciária Regional Feminina de Israelândia, vemos que, ali, seria uma possibilidade para que as mulheres encarceradas da região tivessem a oportunidade de ter os seus direitos respeitados e o atendimento de forma específica. Entretanto, sabemos da necessidade de mais estabelecimentos penais femininos para que nenhuma mulher tenha de ser encarcerada em estabelecimento misto, principalmente no cárcere goiano feminino.

Considerações finais

Apresentamos algumas informações de uma breve contextualização do funcionamento do sistema prisional goiano por intermédio do site da Diretoria Geral de Agência Penitenciária (DGAP) (2021, *on-line*) e analisamos as unidades prisionais componentes do

cárcere goiano, a partir dos diferentes tipos de estabelecimentos penais existentes, tais como cadeia pública, unidade prisional feminina e o presídio feminino; e da realidade carcerária no interior goiano. Nesse viés, a autora Borges (2019) postula a circulação regular de enunciados sobre direitos humanos e separação das celas a partir dos anos de 1980, o que se efetiva a partir de 1990 em algumas prisões brasileiras.

Em Goiás, a implacável reestruturação constante do sistema penitenciário demonstra uma instabilidade política, governamental e estatal em relação ao modo como se estrutura o funcionamento discursivo desses territórios que regularmente inscrevem-se na ordem do apagamento corporal dos sujeitos infames, considerados escórias da sociedade. As mudanças de nomes das instituições carcerárias, as homenagens a certas autoridades policiais nos nomes das instituições e os efeitos de inovação nas alterações dos nomes das prisões, das estruturas arquitetônicas, da gestão dos horários de entrada e saída dos albergues (cujo efeito de liberdade também deriva do domínio do saber, que diferencia a prisão do albergado), das localizações geográficas, das distribuições corporais dos apenados por meio do respeito ao gênero e ao sexo (prisões com alas femininas/masculinas e cárcere exclusivamente feminino) demonstram como as condições sócio-históricas de produção dos enunciados sobre os direitos humanos clivam a instituição cárcere devido à ordem dos acontecimentos, como as políticas de afirmação aos sujeitos considerados periféricos: mulheres, prisioneiros e prisioneiras e a insurgência, que, pela resistência, pelos micropoderes, reivindica a reintegração social para a cidadania dos sujeitos marginalizados pelo descuido estatal.

Constatamos que ocorreram vários avanços em relação a organização estrutural das unidades prisionais ao longo dos anos, desde a descentralização de um único local para a separação entre os estabelecimentos por unidades e suas regionais. Logo, não significa que os problemas do cárcere serão resolvidos ou que serão

cumpridas as normativas da Lei de Execução Penal (LEP); é apenas uma possibilidade, tudo depende de esses enunciados acerca dos direitos humanos serem efetivados.

Referências

BRASIL. **Lei nº 7210**, de 11 de julho de 1984: institui a Lei de Execução Penal, - Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenações Publicações, 2008.121p. - (Série Legislação; n 11).

BORGES, Juliana. **Encarceramento em massa**. São Paulo. Sueli Carneiro: Polén, 2019.

CAMARGO, Mayra. **Biblioteca Prisional**: um estudo na penitenciária feminina Consuelo Nascier. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal de Goiás, 2018.

DEPEN. Disponível em:<<http://depen.gov.br/DEPEN>>. Acesso em 10 agosto 2020.

DGAP. **Histórico**. Goiânia. Disponível em: <<https://www.dgao.go.gov.br/historico>>. Acesso em: 10 de março de 2021.

ENTREVISTA ESTRUTURADA DOS SABERES SOBRE A HISTÓRIA DO CÁRCERE FEMININO GOIANO, 2021.

FERREIRA, Adonias de Lima. **Processos reais espaços imaginários: uma análise sobre a ressocialização**. Trabalho de conclusão de curso (Graduação). Universidade Federal de Pernambuco, 2018.

LE GOFF, Jacques. **História e memória**. Tradução: Bernardo Leitão [et al.]. - 7ª ed. Revista - Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2013.

FOUCAULT, Michel. **Ditos e escritos**, volume IV: estratégia, poder-saber; organização, seleção de textos e revisão técnica Manoel Barros da Mota; tradução Vera Lucia Avellar Ribeiro. - 3 Ed. Rio de Janeiro: Forens Universitária, 2015.

FOUCAULT, Michel. **A arqueologia do saber**. Tradução de Luiz Felipe Baeta Neves. 7. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2019.

Gabinete Civil da Governadoria. **Agência Goiana do Sistema Prisional**. 2000. Disponível em: <https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa_legislacao/61771/decreto-5200>. Acesso em: 15 de abril de 2021.

MATOS, Marcela. **A luta pela reinserção dos detentos de Goiás pela mediação do jornalismo público**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação). Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2005.

Ministério Público do estado de Goiás. **Promotor participa da inauguração do Presídio Regional Feminino em Israelândia**. 22 de novembro de 2018. Disponível em: <<https://www.mpggo.mp.br/portal/noticia/promotor-participa-da-inauguracao-de-presidio-regional-feminino-em-israelandia#.Yfqqeiq9Kg2w>>. Acesso em: 10 de março de 2021.

SABINO, Gabriela Magalhães. **A constituição subjetiva das egressas do sistema carcerário feminino no interior goiano**. Dissertação Mestrado em Língua, Literatura e Interculturalidade) – Universidade Estadual de Goiás, Cidade de Goiás, 2022.

SANTOS, Samuel. **Revitalização da Casa do Albergado Ministro Guimarães Natal**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação). Centro Universitário de Goiás Uni-Anhanguera, Goiânia, 2019.

SOARES, Leyber. **Presídio seguro, sociedade tranquila, a motivação como elemento preponderante para o êxito da execução penal**. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós- Graduação). Fundação Armando Alvares Penteado, Goiânia, 2015.

SOUSA, Robson Calvacante de. **Contradições nas teorias do objetivo da pena de prisão e as propostas para reintegração social realizadas no Complexo Prisional de Aparecida de Goiânia**. Fundação Armando Alvares Penteado. Especialização em desenvolvimento Gerencia. Goiânia, 2015. Disponível em: <<http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2015-07/executor-complexo-prisional-de-aparecida-de-goiania.pdf>>. Acesso em 10 de março de 2021.

VELASCO, Murillo. **Complexo Prisional de Goiás tem 3ª rebelião na semana**; governo diz que situação está 'controlada'. G1, TV Anhanguera. Goiânia. 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/go/goias/noticia/2021/02/19/presos-fazem-motim-no-complexo-prisional-de-aparecida-de-goiania.ghtml>>. Acesso em: 10 de março de 2021.

WEBMASTER AGSEP- DGAP. **Mapa da 1ª Regional Metropolitana de Goiânia**. Disponível em: <<https://www.dgap.go.gov.br/destaques/telefones-e-mapas-regionais.htm>>. Acesso em: 10 de março de 2021.

_____. **Mapa da 2ª Regional Metropolitana de Goiânia**. Disponível em: <<https://www.dgap.go.gov.br/destaques/telefones-e-mapas-regionais.htm>>. Acesso em: 10 de março de 2021.

_____. **Mapa Regionalizado- SAPEJUS**. Disponível em: <<https://www.dgap.go.gov.br/destaques/telefones-e-mapas-regionais.htm>>. Acesso em: 10 de março de 2021.

Ética e prevenção a corrupção no trabalho: uma análise de estratégia e governança na Diretoria-Geral de Administração Penitenciária do Estado de Goiás

Ana Lúcia Dantas Pacheco Borges

Josimar Pires Nicolau do Nascimento

A questão de ética e corrupção em muitos setores da sociedade se apresentam como temas em debate e constantemente noticiários televisivos e/ou jornalístico. Além de serem temas abordados de forma do senso comum por parte da comunidade. Entre os variados locais que a ética e corrupção é abordada, pode-se chamar atenção para área de segurança pública. Dessa forma, o tema que este capítulo aborda é sobre Ética e Prevenção a Corrupção no Trabalho. Como o assunto é amplo, foi delimitada a presente discussão em estratégias e governança na Diretoria-Geral de Administração Penitenciária do Estado de Goiás (DGAP).

Mediante as concepções de ética e corrupção, apresenta-se que o movimento de estratégia e governança das instituições, é fundante para evitar a corrupção no trabalho, vez que a governança se baseia em boas práticas, englobando direitos e deveres, transformando princípios em ensinamentos, viabilizando uma gestão pautada na transparência e na estratégia. Desta forma, a alta gestão

pode criar um código de conduta com caráter inibidor à prática de corrupção no ambiente laboral (Andrade; Rossetti, 2006).

Nos últimos anos tem sido aplicado no âmbito da Diretoria-Geral de Administração Penitenciária um novo modelo de gestão estratégica e governança, em que a governança tem como eixo a efetividade e economicidade, já a gestão traz a eficácia e eficiência. Para que haja gestão eficiente e governança com efetividade e economicidade no sistema prisional, é necessário que a conduta do policial penal seja pautada na ética e na ausência de corrupção.

Dessa forma, esse texto prima por discutir sobre conceitos de ética e prevenção da corrupção no trabalho na Diretoria-Geral de Administração Penitenciária do Estado de Goiás. A metodologia usada para as linhas apresentadas foi bibliográfica em autores como Contreras (2002), Andrade, Rossetti (2006), Junior (2023), Nalini (2014), entre outros e também documental visitando a Lei nº 19.962, de 03 de janeiro de 2018; Lei nº 7.210, de 11 de julho de 1984, Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, Lei estadual n.º 20.756, de 28 de janeiro de 2020, site da polícia penal e outros.

Sistema prisional no Brasil e em Goiás

No Brasil, a história do sistema prisional teve início ainda na colonização, quando a Colônia Brasil utilizava as Ordenações Filipinas para resolver os diversos conflitos criminais que surgiam. Destaca-se que as Ordenações Filipinas traziam um livro dedicado a crimes e penas que eram aplicados na Colônia Brasil.

Naquela época as penas propostas eram as mais cruéis e desumanas, em que se destaca a pena de morte, açoite e mutilação. Nesse período não havia pena privativa de liberdade, o que somente foi suscitado na época dos movimentos reformistas. Com o advento da Constituição de 1824 houve um progresso no sistema punitivo, pois diversas penas cruéis, como por exemplo, tortura e açoite, foram

banidas. Com a criação do Código do Império no ano de 1830, foi introduzida a pena de prisão simples e a pena de prisão simples com trabalho (Junior, 2023).

Por volta de 1850 ocorreram mudanças significativas no sistema prisional, pois foi criado um novo modelo de presídios, com a introdução de oficinas de trabalho, celas individuais e pátios para recreação e banho de sol. No ano de 1890 foi editado o Código Penal, que limitou a pena a 30 anos, e aboliu as penas de morte, perpétua e açoite (Junior, 2023).

O primeiro estabelecimento prisional goiano, que se tem registro, é a Casa de Câmara e Cadeia de Pirenópolis, construída em 1733 ao lado da Igreja Matriz de Pirenópolis. Essa cadeia foi demolida em 1919, quando foi edificada outra idêntica ao lado da Ponte Velha, às margens do rio das Almas. Em 1999, essa cadeia foi tombada como patrimônio histórico e transformada em museu (Goiás, 2018).

Em 1962 o sistema prisional goiano começa a se estruturar com a criação do Centro Penitenciário de Atividades Industriais do Estado de Goiás - CEPAIGO. Entretanto, esta unidade já funcionava desde o ano de 1961, pois já estava recebendo os presos condenados que cumpriam pena na Casa de Prisão Provisória (Goiás, 2018).

É importante destacar que até o ano de 1999 a Casa de Prisão Provisória era administrada pela Diretoria Geral da Polícia Civil. Ressaltando que por muito tempo foi conhecida como Casa de Detenção, e abrigava além de presos provisórios, os presos condenados, prostitutas, menores infratores e bêbados encontrados nas ruas da capital (Goiás, 2018).

Com a inauguração da nova Casa de Prisão Provisória, edifica no Complexo Prisional em Aparecida de Goiânia, houve a transferência dos presos provisórios e a custódia dessa população privada de liberdade passou a ser do sistema prisional e não mais da Polícia Civil. Desde a época da Casa de Câmara em Pirenópolis,

Goiás já enfrentava problemas de superlotação carcerária. Os presídios eram poucos e precários. Com o passar do tempo foram sendo edificadas novas unidades prisionais. Entretanto, a criação de vagas não acompanhou o aumento de criminosos condenados (Goiás, 2018).

Com a criação da Diretoria-Geral de Administração Penitenciária, no ano de 2018, houve avanço e o Estado trouxe para si a gestão de vagas no sistema prisional (antes administrada pelo Poder Judiciário), propiciando a inserção de uma nova política de regionalização dos presídios, ampliando o número de vagas, e podendo remover o encarcerado de uma unidade prisional para outra por motivação discricionária do Diretor-Geral (Goiás, 2018).

A necessidade de implantação de uma nova política de administração penitenciária pode ser fruto da existência um sistema penitenciário falido. As condições de precariedade e o desrespeito ao princípio da dignidade humana forçou o Estado a tomar iniciativas no sentido de dar mais condições ao apenado no cumprimento da pena, visando não somente o caráter punitivo como também, a ressocialização do transgressor da lei penal (Goiás, 2018).

É nesse contexto de geração de novas vagas que surge a gestão em sistema de regionalização, com a missão de suprir a carência de vagas e dar condições de cumprimento de pena respeitando o princípio da dignidade da pessoa humana. Entretanto, a ausência política de boas práticas de governança estratégica, em relação ao aumento do número de criminosos, acarretou outros problemas (Goiás, 2018).

Esse cenário, pode fomentar inúmeros problemas no cárcere, inclusive no tocante a corrupção no trabalho, perpassando por questões de ética, bem como de estratégia e governança. A estratégia se traduz por diversas ações realizadas por um ente conforme a sua necessidade particular. Também pode ser entendida como decisões tomadas para a efetivação de ações objetivas, para que se alcance os desígnios da empresa (Cannon, 1968). Há ainda o entendimento que a estratégia está

ligada a decisão sobre recursos que devem ser adquiridos e aplicados, de modo a alcançar maior eficiência na consecução de resultados (Michel, 1976). Eis, a relação entre estratégia e governança.

Ética, corrupção, estratégia e governança no sistema prisional

A governança no setor público tem sido discutida como união de dispositivos de liderança, estratégia e controle que auxiliam na aferição, no direcionamento e na monitoração da administração, visando à gerenciamnto das políticas públicas e o fornecimento de serviços de relevância a coletividade (Brasil, 2017).

Quando é abordado sobre estratégias e governança, seja no âmbito da segurança pública ou outro setor social, a relação com a ética e corrupção no trabalho, se apresenta. A ética pode ser entendida como a ciência que trata do comportamento moral das pessoas que vivem em sociedade (Nalini, 2014). Já a ética profissional pode ser definida como valores e ações positivas do homem de modo a manter o ambiente laboral pautado na transparência profissional (Nalini, 2014).

Discutir sobre ética passa por compreender seu conceito pois, delimita o limite da convivência social, além de trazer uma perspectiva quanto aos princípios e valores para orientar os atos e conduta enquanto sociedade (Cortella, 2009). Para um profissional desenvolver suas competências laborais, é necessário não só uma formação técnico-profissional, mas também a capacidade de respeitar as regras de conduta e colaborar com o bem-estar de todos que estão a sua volta no âmbito profissional (Contreras, 2002).

A ética está direta e/ou indiretamente ligada a questão da corrupção no trabalho. Dentro da área de segurança pública, pode ser vista como relacionada ao suborno, quando um reeducando oferece propina ao policial ou ainda quando o policial, utilizando da função pública que exerce, exige vantagem econômica indevida (Brasil, 1984).

Abordar corrupção significa atrelar a questão do relativismo moral e da ética da conveniência do ser humano, “se irá me beneficiar, pode”. É certo que não se pode confundir ética com moral, a ética é concreta, a moral é prática. A ética traz a opção de escolha e valor ao homem, a corrupção é uma escolha (Cortella, Clovis, 2014).

A elaboração de diretrizes de prática de boa governança pela gestão estratégica, promoverá no grupo de servidores a perpetração da ética e inibirá a corrupção no ambiente laboral, pois a governança estratégica deve ser vista em relação ao seu ambiente, estabelecendo regras e focando na minimização dos conflitos (Andrade e Rossetti, 2006).

Uma boa governança em relação a aplicabilidade da ética no ambiente laboral torna a gestão mais segura e menos exposta, robustecendo competências no enfrentamento aos problemas cotidianos e, expandindo a estratégia da criação de valores, contribuindo na obtenção de resultados positivos inibidores de práticas corruptas (Andrade e Rossetti, 2006).

O conceito de governança é muito recente, considerando que tem pouco mais de três décadas em estudo. Para conceituar o tema é necessário entender sobre qual perspectiva pois, é imperioso tomar por baseamento os tipos de *stakeholders* que fará parte do processo. Há ainda que se considerar o arcabouço de práticas contidas na matéria, em que a perspectiva dependerá do enfoque adotado para a análise (Andrade e Rossetti, 2006).

Na ótica gerencial os aspectos estratégicos são demonstrados procurando o melhor desenvolvimento relacional das partes envolvidas, e cada instituição elabora o plano que melhor enquadra no seu modelo de gestão. A forma de governança aplicada por uma organização deve guardar consonância com o mundo atual, acompanhar as mudanças globais e sempre revisar os documentos de boa prática produzidos, levando ao conhecimento de todo o público alvo (Andrade e Rossetti, 2006).

A política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional conceituou governança como sendo

agrupamento de estruturas de liderança, estratégia e controle ativos para aferir, direcionar e supervisionar a gestão, visando à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da coletividade (Brasil, 2017).

O referido decreto trouxe como princípios da governança a capacidade de resposta, a integridade, a confiabilidade, a melhoria regulatória, a prestação de contas e responsabilidade e a transparência (Brasil, 2017).

Para a promoção da governança pública é essencial que a liderança exercida seja pautada na integridade, competência, responsabilidade e motivação, bem como estratégia de gestão e controle visando a mitigação dos riscos. Ressalta-se que a monitoração do desempenho deve ser constante de modo a avaliar os resultados das políticas e das ações, sempre assegurando a observação das diretrizes estratégicas (Brasil, 2017).

O Estado de Goiás, visando garantir a eficiência do serviço público prestado aos cidadãos, instituiu o Programa de Compliance Público - PCP, por meio do Decreto nº 9.406 de 19 de fevereiro de 2019. Esse programa é obrigatório para a administração direta e indireta do estado, possuindo quatro eixos, sendo: I - Ética; II - Transparência; III - Responsabilização; IV - Gestão de Risco (Goiás, 2019).

Nesse contexto, em 23 de março de 2021 o Estado de Goiás instituiu o Código de Ética e Conduta Profissional do Servidor, por meio do Decreto nº 9.837. Esse decreto abrange todos os servidores da administração pública direta, autárquica e fundacional (Goiás, 2021). O Código de Ética traz como comportamento esperado o bom atendimento no serviço público prestado, o cumprimento das responsabilidades da função que ocupa, bem como a observância da lei respeitando os princípios estabelecidos, dentre outros (Goiás, 2021).

A Diretoria-Geral de Administração Penitenciária do Estado de Goiás, órgão da administração direta, tem como visão ser uma

organização de referência na segurança pública, na ressocialização e na reintegração do apenado, promovendo a custódia e a socialização com qualidade, dignidade e respeito, pautando-se em condutas éticas e observando integralmente o Código de Ética Estadual (Goiás, 2018).

No passado, o sistema prisional goiano foi marcado por diversos escândalos de corrupção. O programa Fantástico, exibiu no ano de 2014, uma reportagem exclusiva de denúncia de mesa de bilhar, churrasqueiras e freezer, sendo que todos esses objetos estavam na Penitenciária Odenir Guimarães, localizada no Complexo Prisional de Aparecida de Goiânia (G1, 2014). Também foram localizados aparelhos de celular, drogas e armas de fabricação artesanal, na Casa de Prisão Provisória. À época dos fatos, o então, secretário de Administração Penitenciária e Justiça, alegou não ter conhecimento que dentro dos maiores presídios goianos havia mesas de bilhar, churrasqueiras, freezer, celulares, drogas e armas de fabricação artesanal e pediu exoneração do cargo (G1, 2014).

Outro caso envolvendo corrupção nos presídios goianos acabou no assassinato de um policial penal, no dia 02 de janeiro de 2018, na cidade de Anápolis. Esse policial penal havia sido preso na Operação Regalia, do Ministério Público de Goiás, quando segundo os promotores ele e outros servidores, recebiam propina de presos em troca de regalias. As investigações apontaram que o policial penal assassinado estava associado aos presos e comandava um esquema de corrupção dentro do presídio de Anápolis, além da venda de drogas aos detentos (UOL, 2018).

Ganhou muita repercussão o caso de um advogado e um ex-funcionário do sistema prisional goiano, em esquema de corrupção, no qual o advogado pagava o ex-servidor para elaborar documentos falsos afim de beneficiar e favorecer os clientes presos. A operação ficou conhecida como Livramento e, de acordo com as investigações os policiais penais à época recebiam alvará

de soltura para determinado preso, tirava uma cópia e alterava o nome do reeducando, colocando presos perigosos em liberdade (G1, 2017).

Após esses escândalos de corrupção a Diretoria-Geral de Administração Penitenciária implementou diretrizes para fortalecer o combate aos crimes contra a administração pública, principalmente contra a corrupção, intensificando a fiscalização e incentivando a cultura da conduta ética do policial penal (Goiás, 2020).

Em 2021, o Governador do Estado de Goiás, nomeou o primeiro policial penal para comandar a Diretoria-Geral de Administração Penitenciária, o empossando em fevereiro de 2022. A condução de um policial penal de carreira à alta gestão do sistema prisional contribuiu diretamente para a intensificação do combate à corrupção (Goiás, 2022).

O combate a corrupção dentro do sistema prisional goiano se intensificou nos últimos anos e a Corregedoria Setorial tem implementado ações de fiscalização nas unidades prisionais, inspecionando os materiais de carga, as instalações físicas, livros de registros de ocorrências e orientando os policiais penais quanto aos procedimentos operacionais, bem como a conduta ética que deve ser observada (Goiás, 2022).

Uma das ações implementadas para incentivar a conduta ética e reduzir os índices de corrupção foi o fortalecimento da Escola Superior de Polícia Penal, incentivando cursos voltados para a ética, a exemplo, o Curso de Atendimento ao Público que está sendo levado a todos os servidores do sistema penitenciário. Esse curso ensina como o policial deve se comportar e prestar um atendimento de qualidade, não só ao preso como também a seus familiares, advogados e todas as pessoas que procuram uma unidade prisional (Goiás, 2023).

Considerações finais

A Diretoria-Geral de Administração Penitenciária vem desenvolvendo sua gestão pautada na governança e estratégia, com observância aos mecanismos de controle, a exemplo, a implantação do Programa de Compliance Público, assegurando uma gestão pautada na ética, na moralidade e na legalidade, conduzindo uma política pública voltada a ressocializar e reintegrar a pessoa infratora da lei à vida em comunidade.

Para alcançar a excelência na gestão, os valores éticos devem nortear o comportamento do policial penal nas unidades prisionais, incentivando e aperfeiçoando o seu padrão de conduta, trazendo caráter inibidor à prática e o fomento da corrupção em ambientes prisionais. A prestação de um bom atendimento ao apenado, seus familiares e todas as pessoas que procuram as unidades prisionais, priorizando a qualidade, agilidade, a efetividade, cumprindo as determinações legais com responsabilidade na execução de seu labor, mitiga a prática corruptiva.

Referências

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Novo Diagnóstico de Pessoas Presas no Brasil**. Departamento de Monitoramento e Fiscalização do Sistema Carcerário e do Sistema de Medidas Socioeducativas – DMF, Brasília, junho/2014. Disponível: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2014/06/diagnostico_de_pessoas_presas_correcao.pdf Acesso em: 11 de maio de 2023.

BRASIL. **Guia da política de governança pública**. Casa Civil da Presidência da República. Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/centrais-de-conteudo/downloads/guia-da-politica-de-governanca-publica> Acesso em 10 de maio de 2023.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Disponível em: <https://pra.ufpr.br/almoxarifado/files/2017/08/decreto-9203-2017-governanca.pdf> Acesso em 08 de maio de 2023.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Disponível em: <file:///C:/Users/Dgap/Downloads/Decreto%20n%C2%BA%209.203,%20de%2022%20de%20Novembro%20de%202017.pdf> Acesso em: 17 de julho de 2023.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848.htm Acesso em: 10 de maio de 2023.

CANNON, J. T. **Business strategy and policy**. New York: Harcourt, Brace e World, 1968.

CONTRERAS, J. **A autonomia de professores**. Tradução: Sandra Trabucco Valenzuela. São Paulo: Cortez, 2002.

CORTELLA, M. S. **Qual é a tua obra?** Inquietações, propositivas sobre gestão, liderança e ética. Petrópolis: Vozes, 2009.

CORTELLA, M. S; CLOVIS, B. F. **Ética e vergonha na cara**. Campinas: Papirus, 2014.

G1. **Notícias**. 2014. Disponível em: <https://g1.globo.com/go/goias/noticia/policia-conclui-que-agente-prisional-foi-morto-a-mando-de-detentos-por-conta-de-regime-mais-rigido-em-cadeia-de-anapolis.ghtml>. Acesso em 16 de julho de 2023.

G1. **Notícias**. 2017. Disponível em: <https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2017/11/diretor-do-presidio-de-anapolis-go-e-presos-por-regalias-detentos.html> Acesso em: 10 de julho de 2023.

GOIÁS. Governo do Estado de Goiás. **Diretoria-Geral de Administração Penitenciária: Histórico**, 2018. Disponível em: <https://www.policia penal.go.gov.br/historico>. Acesso em: 11 de maio de 2023.

GOIÁS. Governo do Estado de Goiás. **Diretoria-Geral de Administração Penitenciária: Histórico**, 2022. Disponível em: <https://www.policiapenal.go.gov.br/historico>. Acesso em: 11 de maio de 2023.

GOIÁS. Governo do Estado de Goiás. **Diretoria-Geral de Administração Penitenciária: Histórico**, 2023. Disponível em: <https://www.policiapenal.go.gov.br/historico>. Acesso em: 11 de maio de 2023.

GOIÁS. Governo do Estado de Goiás. **Controladoria Geral do Estado: Programa de Compliance Público do Governo de Goiás**. Disponível em: <https://www.controladoria.go.gov.br/projetos-e-programs/programa-de-compliance-p%C3%BAblico-do-governo-de-goi%C3%A1s.html>. Acesso em 16 de julho de 2023.

GOIÁS. **Decreto nº 9.837 de 23 de março de 2021**. Disponível em: https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa_legislacao/103904/decreto-9837. Acesso em 16 de julho de 2023.

GOIÁS. **Lei Ordinária 19.962 de 03 de janeiro de 2018**. Disponível em: <https://legisla.casacivil.go.gov.br/api/v2/pesquisa/legislacoes/99836/pdf> Acesso em: 11 de maio de 2023.

GOIÁS. **Lei estadual n.º 20.756, de 28 de janeiro de 2020**. Disponível em: <https://legisla.casacivil.go.gov.br/api/v2/pesquisa/legislacoes/100979/pdf> Acesso em: 11 de maio de 2023.

GOIÁS. **Polícia Penal de GO intensifica trabalho de prevenção aos crimes contra a administração pública no sistema prisional em 2020**. Disponível em: <https://www.seguranca.go.gov.br/ultimo-segundo/policia-penal-de-go-intensifica-trabalho-de-prevencao-aos-crimes-contr-a-administracao-publica-no-sistema-prisional-em-2020.html>. Acesso em 16 de julho de 2023.

JUNIOR, E. C. R. **A história e a evolução do Direito Penal Brasileiro: conteúdo jurídico**. Brasília - DF: 2009. Disponível em: <https://conteudojuridico.com.br/consulta/Artigos/18780/a-historia-e-a-evolucao-do-direito-penal-brasileiro>. Acesso em: 11 de maio de 2023.

MICHEL, K. Design of an intrafirm management development programme for strategic managers. In: ANSOFF, H. I.; DeCLERCK, R.; HAYES, R. (Org.). **From strategic planning to strategic management**. London: John Wiley & Sons, p. 152-171, 1976.

NALINI, J. R. **Ética geral e profissional**. 4. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2014.

UOL. **Notícias**. 2018. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2018/01/13/chefe-do-esquema-de-corrupcao-agente-assassinado-levou-drogas-para-presidio-de-goias.htm>. Acesso em 16 de julho de 2023.

Gestão do Grupo de Operações Especiais no sistema penitenciário goiano em contextos de crise: entre desafios e conquistas

Lucas José de Oliveira

Anderson Luiz Brasil Silva

O objetivo geral deste capítulo, gira em torno de identificar o papel do GOPE, nas intervenções dentro do sistema prisional, sendo demonstrando nas técnicas operacionais usadas pelo grupamento e se são eficazes e, ainda se estão plenamente de acordo com o “bloco de constitucionalidade”, considerando a gestão do processo. O bloco de constitucionalidade consiste no conjunto de normas que funcionam como parâmetro para a realização do controle de constitucionalidade, isto é, que servem para o confronto de aferição de constitucionalidade das demais normas que integram o Ordenamento Jurídico (Boareto, 2014).

Como problema de pesquisa o capítulo propôs elucidar o seguinte questionamento: por que o Grupo de Operações Penitenciárias Especiais (GOPE) tem sido essencial no enfrentamento às intervenções em situações de crises (rebeliões, motins, fugas) geradas nos estabelecimentos penais espalhados no estado de Goiás? Para a

escrita desse artigo realizou-se uma análise documental, valendo-se de Foucault (1987), Goiás (2018), O Popular (2022), G1 (2018, 2021) e outros.

Grupo de Operações Penitenciárias Especiais (GOPE)

O artigo 144 da Constituição prevê que: “a segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio” (Brasil, 1988). Para tal é necessário ser criados departamentos no Estado que se atenham à segurança da sociedade. Pode-se citar vários departamentos, mas nesse texto, apresenta-se a DAGP (Diretoria-Geral de Administração Penitenciária). A DAGP foi criada pela Lei n.º 19.962/2018, com autonomia administrativa, orçamentária e financeira, com a proposta da existência de 54 Unidades Prisionais em todo o Estado, sendo: 02 Especiais, 05 Estaduais e 47 Regionais, e ainda, a supressão das Unidades Prisionais de pequeno porte, ou menor capacidade de custódia (Goiás, 2018).

Pois bem, para cumprir com tal obrigação, o Estado deve investir em material humano, ou seja, na seleção de pessoas, por meio de concurso público, bem como fornecer condições de formação nas mais variadas técnicas de treinamento, para posteriormente, outorgar-lhes autoridade e poder, com a finalidade de que possam aplicar a lei e realizar a missão de assegurar a tão esperada incolumidade ao cidadão, por meio de uma segurança pública atuante e efetiva.

Dessa forma, são formados os agentes públicos que fazem parte dos quadros da segurança pública dos Estados. Esses agentes públicos formam variados quadros e um dos quadros da segurança é o GOPE - Grupo de Operações Penitenciárias Especiais. O GOPE trabalha na modalidade totalmente operacional, vinculado à Diretoria Geral de Administração Penitenciária (DGAP), do Estado de Goiás (Goiás, 2018).

O grupamento tem como missão principal prover a segurança do sistema penitenciário goiano, além de outras atividades que envolvem: o transporte de detentos de alto risco, investigações e recaptura de foragidos, intervenção e contenção de rebeliões e motins em todo ambiente carcerário, escolta de autoridades nas dependências prisionais, dentre outras missões correlatas ligadas à atividade fim prisional.

O grupamento foi treinado, por meio de cursos de formação com os mais diversos Grupos Especializados da Polícia Militar de Goiás, GT3 da Polícia Civil do Estado de Goiás, Exército e DPOE do Distrito Federal. Após a formação, seguindo em seu ideal, o grupo já participou, e participa, de diversas operações na área prisional, nas quais sempre obteve êxito, inclusive nas que é convocado para atuar fora do estado, por exemplo, na Força Tarefa de Intervenção Penitenciária (FTIP) (Goiás, 2018).

O Grupo é especializado no uso dos mais variados tipos de armas sendo classificados como letais ou menos que letais, bem como as armas químicas e sempre está preparado para intervir em qualquer Unidade Prisional do Estado de Goiás a qualquer momento. O Grupo surgiu pela necessidade de uma força auxiliar tática especializada, altamente capacitada nas situações de crises (rebeliões, fugas, motins, etc.) sofridas pelo sistema penitenciário goiano.

As armas menos que letais foram projetadas para reduzir o risco de ferimentos graves ou morte em intervenções de ordem pública ou em cenários de detenção, mas permitem a mitigação ou resposta ante ameaças iminentes. As armas menos letais são meios de coerção e podem causar danos físicos irreparáveis, incluindo a morte, principalmente quando boas práticas ou as instruções do fabricante não são implementadas. Por esse motivo, o Estado só deve dotá-las àqueles que receberem treinamento para o seu manejo adequado, e depois de haver desenvolvido regulamentações robustas sobre seu uso (Global, 2020).

No ano de 2009, nascia o Grupo de Operações Especiais – GOPE, criado pelo Major QOPM Célio Pereira Bueno, que na época era Superintendente Executivo de Administração Penitenciária – SEAP, ele visava a criação de um Grupo Especializado em Distúrbios Penitenciários, e também, na escolta de reeducandos de grande periculosidade e atividades fins (Goiás, 2018). Além disso, na visão do criador do grupo, na Instituição faltava um grupo de intervenções, que fosse diferente dos convencionais, que tivesse uma gestão de treinamento para resolução de situações críticas envolvendo os estabelecimentos penais, com pessoas treinadas e doutrinadas para tais intervenções.

Insta ressaltar que, depois de sua criação, os três primeiros cursos para ingresso no GOPE, eram chamados de Curso de Operações Penitenciárias – COPE. Posteriormente, os dois últimos passaram a se chamar Curso de Operações Penitenciárias Especiais – COPE, com mudança da grade disciplinar, para se adequar à realidade enfrentada, por esse grupamento especial.

Ressalta-se que os cursados também integram a Força Tarefa de Intervenção Penitenciária – FTIP, que atua em todos os Estados do Brasil, reconhecido nacionalmente como grupamento responsável nas operações penitenciárias especiais ligado ao Departamento Penitenciário Nacional – DEPEN. Além de atuarem com excelência nas intervenções prisionais, atuam em conjunto com outras forças policiais no combate à atuação do crime organizado, que ocorre dentro e fora dos ambientes prisionais. Convém lembrar que o trabalho em equipe e com uma gestão positiva à frente, fomenta as ações assertivas.

O Grupamento é constituído de servidores de carreira, que concluíram o Curso de Operações Penitenciárias Especiais – COPE, que os tornam capazes de atuar em situações como: rebeliões, motins, fugas, escolta de preso de alta periculosidade, segurança de dignitário quando em visita as cadeias e presídios goianos, recaptura

de foragidos, prevenção e combate de lideranças negativas dentro de cadeias e presídios (Goiás, 2018).

Além disso, atuam na instrução de servidores, gerenciamento e negociações de crises decorrentes de atividades iniciadas pelo grupo, manutenção da ordem e zelo das unidades prisionais, realização de patrulhamento e abordagem a suspeitos nas proximidades de Unidades Prisionais. E demais situações e ocorrências de alta complexidade, que demonstram verdadeira zona de guerra, “os guerreiros de farda” lá estão para defender a vida de toda a sociedade.

O Grupo foi instituído, por meio da Portaria n.º 243/2017, da Superintendência Executiva de Administração Penitenciária, que atualmente é chamada de Diretoria Geral de Administração Penitenciária - DGAP, e extinguiu o Grupo GORE, criado pela antiga Portaria n.º 207/2017, fixando o Grupo de Operações Penitenciárias Especiais - GOPE (Goiás, 2018). Nessa esteira, conforme a referida Portaria deixa claro, o GOPE é diretamente subordinado à Superintendência de Segurança Penitenciária - SUSEPE, e atua como Coordenação de Operações Penitenciárias Especiais, a qual tem no comando uma Subcoordenação de Operações Penitenciárias Especiais e Chefes de Equipe.

Insta destacar que para ser coordenador ou subcoordenador, o servidor de carreira, além de ter concluído o COPE, deve ter exercido seus labores no GOPE por pelo menos dois anos, outro requisito é ser preferencialmente da 1ª Classe, conforme os quadros de servidores da DGAP. Se caso o servidor ficar afastado das atividades, por período superior a 365 dias, esse deverá participar de uma readaptação de 15 a 20 dias, em estágio supervisionado pelo Chefe de Equipe, que tem a incumbência de analisar se está apto ao não, para voltar as atividades do GOPE (Goiás, 2018).

Atuação do Grupo de Operações Especiais em contextos de crise no sistema penitenciário goiano

O Brasil, como todo, tem se tornado alvo frequente de notícias envolvendo o sistema penitenciário, as quais abrangem rebeliões, motins, fugas, corrupções, tudo reforçando a crise instaurada no sistema prisional brasileiro. Assim, o papel da segurança pública de cada Estado é controlar os inúmeros problemas dentro dos estabelecimentos penais e fora dele, sendo de extrema importância a atuação dos gestores na tomada de decisão, enquanto líderes de uma equipe de segurança.

A Segurança Pública tornou-se tema recorrente nas discussões nas esferas social, política, jurídica e cultural, sendo uma das preocupações pulsantes dos Estados. O aumento da violência, constatado e divulgado pela mídia, mostra a dificuldade dos Estados Membros, em manter a segurança da sociedade, diante do enfrentamento no combate às formas de violência que se apresentam como crime na atualidade, as quais fazem com que o cidadão perca seu direito de ir e vir com segurança, sendo tolhido ou ameaçado pela violência, direito esse, estatuído na Constituição Federal Brasileira de 1988 e, em outros diplomas internacionais. Com esse cenário, a detenção se torna um elemento de garantia da segurança da comunidade. De acordo com Foucault (1987) a prisão se fundamenta pelo papel de “aparelho para transformar os indivíduos”, servindo desde os primórdios como uma:

[...] detenção legal [...] encarregada de um suplemento corretivo, ou ainda uma empresa de modificação dos indivíduos que a privação de liberdade permite fazer funcionar no sistema legal. Em suma o encarceramento penal, desde o início do século XIX, recobriu ao mesmo tempo a privação de liberdade e a transformação técnica dos indivíduos (Foucault, 1987, p. 76).

Com este contexto surgiu o GOPE, como forma de favorecer a segurança da sociedade e evitar ou conter rebeliões. No ano de 1996, ocorreu a considerada maior rebelião de presos, no estado de Goiás, no Centro Penitenciário de Goiás – CEPAGO, atualmente, Complexo Prisional de Aparecida de Goiânia. Foi durante uma visita de várias autoridades do Estado, que foram feitas reféns, na ocasião. Entre eles estava o presidente do Tribunal de Justiça de Goiás, na época, Desembargador Homero Sabino, além de diversos juizes, promotores, advogados e jornalistas.

Nessa esteira, participaram 43 detentos da rebelião, que durou sete dias, coordenada e liderada por Leonardo Pareja, que foi preso por ter cometido roubo e sequestro, destaca-se que ele não costumava usar de violência no cometimento dos seus crimes, e ficou conhecido nacionalmente, após o ocorrido (G1, 2021).

Ao término da rebelião, 39 presos fugiram com carros, armas e dinheiro, negociados por Leonardo com as forças de segurança pública. Depois de recapturado, “Pareja”, como era chamado, foi assassinado dentro de sua cela. A pena para treze dos envolvidos na rebelião, foi em média treze anos de reclusão, em regime fechado, por extorsão mediante sequestro.

Salienta-se que nessa época no sistema penitenciário goiano não existia um grupo especial para intervenções em situações de crise, tampouco para a escota de autoridades, portanto na rebelião citada, quem adentrou, fortemente armadas, com o intuito de cessar aquela crise, foram as equipes especiais da Polícia Militar.

Apesar de o grupo não existir à época do evento crítico, permite-se, ao analisar o desenrolar dos fatos, afirmar categoricamente que a rebelião não ocorreria nos dias atuais, vez que procedimentos de segurança e manutenção preventiva da ordem teriam sido aplicados, o que não permitiria que os encarcerados tomassem autoridades como reféns.

Outra rebelião emblemática, no sistema penitenciário goiano foi no ano de 2021, após as mortes de um vigilante penitenciário temporário e sua esposa, na porta do Complexo Prisional de Aparecida de Goiânia, quando saía do plantão (G1, 2021). Nesse caso, o Grupo de Operações Penitenciárias Especiais – GOPE, conseguiu

controlar a situação, com o treinamento adquirido no Curso - COPE e os instrumentos que estavam disponíveis para conter os presos, contudo, mantendo seus direitos e sua integridade física.

Observa-se que a visita de autoridades às dependências de unidades prisionais é frequente, sendo esses eventos potenciais geradores de grandes crises, pois a autoridade pode ser feita refém ou se tornar alvo da ira ou revanchismo da massa carcerária. Conhecendo essa realidade, o GOPE atua preventivamente para que essas visitas ocorram sem intercorrências, a fim de que vidas sejam preservadas e que o trabalho dos visitantes seja realizado com êxito.

Outro episódio que pode ser considerado, no mínimo como tumulto, ocorrido em 2022, na Casa de Prisão Provisória (CPP), considerado a maior Cadeia de Goiás, que fica dentro do Complexo Prisional de Aparecida de Goiânia, região metropolitana da capital goiana, onde pelo menos 13 presos ficaram feridos. A briga entre detentos de diferentes celas teria começado por volta das 8 h. Em um primeiro momento, oito presos teriam ficado feridos, segundo a Diretoria-Geral de Administração Penitenciária (DGAP).

Segundo a DGAP, para contenção dos presos, os policiais do Grupo de Operações Penitenciária Especiais (GOPE) entraram na área dos presos para evitar que eles acessassem uma das grades de saída do bloco. Momento, em que, os policiais feriram outros cinco detentos com disparo de arma de fogo (G1, 2018). Os cinco presos baleados foram levados para o Hospital de Urgências de Goiânia (Hugo) e não correram risco de morte. Entretanto teve um deles precisou passar por cirurgia de laparotomia exploradora, em que os órgãos são examinados em busca de lesões. Os outros oito presos feridos teriam sido atendidos na enfermaria do próprio Complexo Prisional.

Em nota, a DGAP informou que “servidores penitenciários intervieram na situação de tumulto, valendo-se do uso progressivo da força, de modo a salvaguardar a segurança da Unidade” (O Popular, 2022). Além disso, procedimentos administrativos foram instaurados para apuração dos fatos e eventuais sanções aos presos envolvidos no tumulto, segundo a Instituição. Diante do exposto, fica claro a

importância de um grupamento especial para intervenções que fogem à normalidade e a capacidade dos servidores lotados na Unidade. Pessoas com treinamento adequado para intervir de modo a resguardar os direitos do preso, preservando sua integridade física e a incolumidade de toda uma sociedade.

Considerações finais

O que infere o artigo é a importância para a Diretoria Geral de Administração Penitenciária ter um grupamento operacional bem preparado dentro do sistema penitenciário goiano. Sempre tendo como base a nossa Constituição Federal, no que tange aos direitos dos presos, em prol de promover a ordem e a segurança da sociedade. Nessa esteira, o que ficou demonstrado, foi a importância da gestão e atuação do GOPE, como sendo função preventiva, inibidora e repressiva, na ocorrência de crises no sistema penitenciário, tais como: rebeliões, motins, fugas, tumultos, etc. Situações de muita complexidade e difícil extração, aos olhos do leitor.

Sendo assim, fica claro a importância de um grupamento especial para intervenções que fogem à normalidade e a capacidade dos servidores lotados na Unidade. Pessoas com treinamento adequado para atuar de modo a resguardar os direitos do preso, preservando sua integridade física, bem como a incolumidade de toda sociedade. A maneira de adequar as técnicas operacionais, no intuito de gerenciar momentos de crises existentes no sistema penitenciário com as normas existentes, tem sido um ato contínuo de treinamento tanto operacional quanto jurídico, buscando a legalidade nos atos praticados pela DGAP.

Diante do exposto, o trabalho realizado pelo Grupo de Operações Penitenciárias Especiais, tem se mostrado relevante, dentro da Diretoria Geral de Administração Penitenciária, com operações táticas em momentos de crise no sistema penitenciário goiano, por isso deve ser dado continuidade e aprimoramento de suas atividades.

Referências

BOARETO, Roberta Callijão. **Bloco de constitucionalidade**. 2014. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/34376/do-conceito-de-bloco-de-constitucionalidade-e-sua-configuracao-no-direito-brasileiro-como-forma-de-interpretacao-constitucional/> Acesso: 18 nov. 2022.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**; tradução de Raquel Ramalhete. Petrópolis: Vozes, 1987.

G1. **Presos fazem motim no complexo prisional de Aparecida de Goiânia**. 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/go/goias/noticia/2021/02/19/presos-fazem-motim-no-complexo-prisional-de-aparecida-de-goiania.ghtml/> Acesso em: 29 out. 2022.

G1. **Cenário de 3 rebeliões em 5 dias**. 2018. <https://g1.globo.com/go/goias/noticia/cenario-de-3-rebelioes-em-5-dias-complexo-prisional-em-goias-abriga-mais-do-que-o-dobro-da-capacidade-de-presos.ghtml/> em 29 out. 2022.

GLOBAL. **Armas menos letais uso e abuso pelas forças públicas**. 2020. <http://www.global.org.br/blog/armas-menos-letais-uso-e-abuso-pelas-forcas-publicas/> Acesso em: 20 out. 2022.

GOIÁS. **Diretoria Geral de Administração Penitenciária - DGAP**, 2018. Disponível em: <https://www.policiapenal.go.gov.br/historico/> Acesso 23 out. 2022.

O POPULAR. **Tumulto na CPP termina com presos baleados, em Aparecida de Goiânia**. Disponível em: <https://opopular.com.br/cidades/tumulto-na-cpp-termina-com-presos-baleados-em-aparecida-de-goiania-1.2529271> Acesso em 17 dez. 2022.

Postura ideal dos policiais penais goianos nos procedimentos de atendimento ao público: entre desafios e conquistas

Márcio Tadeu Brito Firmino

Claudio Roberto Stacheira

Rafael Barreira Alves

Este capítulo pretende identificar pontos fortes e fracos nos procedimentos de atendimento, através de entrevistas e aplicação de questionários. A partir daí desenvolver um Programa de Treinamento para o aperfeiçoamento dos agentes públicos e melhoria nos tratos com outros servidores, com autoridades e com a comunidade em geral. Trabalha-se aqui com a hipótese de que se faz necessário o desenvolvimento de um programa de treinamento na área de atendimento ao público para os policiais penais do estado de Goiás, ferramenta tal que trará melhorias substanciais a qualidade do trabalho que estes profissionais desempenham junto a sociedade.

O problema da pesquisa aqui discutido é a falta de padronização no atendimento e, diante desta realidade, buscar parâmetros mínimos e padronização do atendimento de acordo como o destinatário, seja ele interno (servidores), seja externo (comunidade e

membros de outras entidades públicas). Assim deve-se direcionar o este serviço para um outro nível, buscando resposta a seguinte indagação: Qual o padrão ideal para um atendimento de excelência por parte de policias penais junto aos demais servidores da Diretoria Geral de Administração Penitenciária (DGAP), outros servidores, autoridades ou membros da sociedade civil organizada?

A justificativa deste trabalho se dá pelo fato de que, a todo momento, o Policial Penal lida com liderança e poder. Desde o plantonista de uma Unidade Prisional até o Diretor Geral lida o tempo todo com dar ordens e relacionar-se com pessoas, seja ao reeducando da unidade, seja com os colaboradores, seja na gestão dos procedimentos que envolvam a comunidade em geral. Há necessidade de qualificar melhor este profissional no que diz respeito a tratar as pessoas. Vivencia-se situações de o Policial tratar seu colega de trabalho igual trata o preso, ou tratar uma autoridade (juiz, promotor e delegado) como um colaborador e assim vão se desencadeando vários equívocos que geram problemas institucionais e interinstitucionais que, na sua maioria, poderiam ser evitados.

Como este profissional está exposto a interagir com vários tipos de pessoas, desde reeducandos, colegas de trabalho, advogados, defensores públicos, promotores de justiça, juízes, secretários de estado, dentre outros, dele é exigido uma capacidade de adaptação e comunicação bem complexa que é diferente de outras instituições. A ideia dessa pesquisa é minimizar ao máximo estes desvios de comunicação, criando um programa de treinamento que os capacite para usarem a linguagem e o tratamento adequado a cada situação e a cada público no dia a dia dos seus labores. Cabe lembrar, que em toda história da Polícia Penal Goiana, nunca foi proposto ou executado um programa de treinamento com essa temática nesta dimensão, o que demonstra também a real necessidade de sua implementação neste sentido, para evitar uma série de “desvios de conduta”.

O principal objetivo deste trabalho é definir parâmetros de excelência no atendimento para nossos policiais penais e a forma de

tratamento com colaboradores, autoridades, população carcerária de comunidade em geral, o que facilitara o trabalho deles e criará uma cultura e um procedimento padrão. De forma mais específica, são objetivos deste trabalho: analisar os atuais pontos fortes e pontos fracos diz respeito a forma de tratamento com as pessoas; avaliá-los e apresentar um projeto de curso para atualização e padronização de procedimentos ligados diretamente a atendimento eficaz para ser executado a partir de 2023.

Já em relação a metodologia é bibliográfica, descritiva e qualitativa. Bibliográfica porque tem como base de estudo a leitura de publicações existentes. Descritiva porque expõe características sobre aspectos de liderança do Policial Penal de Goiás e qualitativa, porque durante sua elaboração procurou interpretar a melhoria da qualidade do atendimento. Para que fique claro, é importante ressaltar que foram aplicados 150 (cento e cinquenta) questionários, aplicados por amostragem entre Policiais Penais de Goiás de várias gerências e coordenações regionais prisionais, que exercem funções administrativas, operacionais e de gestão.

Também foram feitas duas entrevistas, sendo elas com o atual Diretor Geral de Administração Penitenciária e a outra com o atual Diretor Geral Adjunto de Administração Penitenciária, ou seja, os dois cargos mais estratégicos da Polícia Penal Goiana. Estas entrevistas seguem o mesmo roteiro do questionário aplicado, que se encontra no Apêndice I deste trabalho.

Através dos questionários foram identificados os 05 (cinco) principais pontos fortes (forças) e os pontos fracos (fraquezas) no atendimento do policial penal ao público. Esses pontos principais foram definidos de acordo com a frequência em que eram citados nos questionários (mais frequentes, mais relevantes). Daí consegue-se traçar as ameaças e oportunidades para as melhorias propostas. Foi utilizada a matriz SWOT como base para o levantamento destes pontos, de acordo com o grau de incidência (repetição) de cada fator. A matriz SWOT, segundo Paulillo (s/d), é uma das ferramentas

de gestão mais conhecidas utilizada para verificar o desempenho da sua organização, e assim demonstrar caminhos para melhorar a performance da instituição.

Ressalta-se que foi utilizado um questionário com perguntas abertas elaborado com base em outras pesquisas sobre atendimento, como o artigo de Monteiro (2013, p. 24) “O atendimento ao público no balcão de uma delegacia: um estudo sobre o serviço da Polícia Civil do Distrito Federal” e também a obra de Corrêa (1993, p. 32) “Qualidade de vida, qualidade do trabalho, qualidade do atendimento público e competitividade”, só que com uma diferença: este tipo de pesquisa normalmente se aplica questionários com perguntas fechadas. Utilizou-se perguntas abertas com o propósito de também identificar a percepção dos Policiais Penais Goianos quanto a profissionalização do seu sistema de atendimento.

Para os dois diretores entrevistados, este trabalho é de grande relevância para instituição, que está passando por um exponencial e inevitável processo de evolução corporativa, pois atendimento ao cliente é algo que ocorre dioturnamente na corporação. Consideram, aqui como cliente, todas as pessoas que necessitam, que alguma forma, do atendimento de um Policial Penal.

A realidade do policial penal de Goiás e a complexidade da atividade

Dois aspectos aqui devem ser levados em consideração: A crise de identidade do Policial Penal Goiano e a Complexidade de sua atividade. Estes problemas foram apontados com frequência considerável (maior de 33,33%) nas entrevistas e questionários aplicados. O maior desafio está em criar uma instituição com identidade, com perfil de Polícia Penal, atuando de forma eficaz no tratamento com servidores, autoridades, população carcerária e comunidade em geral, que saiba tomar as decisões certas nas horas certas, que tenha preparo e que atenda às necessidades do estado e da sociedade. Tal crise de identidade não ocorre entre as outras polícias, uma vez que

legalmente são instituições permanentes. Pode-se verificar isso pelo própria Constituição do Estado de Goiás descreve em seu artigo 124 que a Polícia Militar é uma instituição permanente. Da mesma forma, em seu artigo 125, o Corpo de Bombeiro Militar é também assim definido.

No ano de 2018 o governo de Goiás cria a Diretoria-Geral de Administração Penitenciária (DGAP) e também permite ao Poder Executivo a gestão da vaga prisional, antes exercida pelo Poder Judiciário. A lei fortalece a estrutura do sistema, que passa a contar com autonomia administrativa, orçamentária e financeira, ao implementar uma série de projetos para a evolução do setor. Em 2019 com a Emenda Constitucional Federal nº 104 de 2019, cria-se a Polícia Penal, antes uma polícia de fato, agora polícia de fato e de direito. Em 2020 com a Emenda Constitucional nº 68 da Constituição do Estado de Goiás esta fica instituída e regulamentada. Em 2022, pela primeira vez na história um Policial Penal comanda o órgão gestor do sistema penitenciário, dando a “Cezar o que é de Cezar”.

Diante desse histórico percebe-se a origem da crise de identidade dos atuais policiais penais: ora foram liderados por pessoas fora da Segurança Pública, ora por Policiais Cíveis, ora por Policiais Militares (esses permaneceram de 2015 até 2021, até que em 2022 assume um Policial Penal na gestão de todo sistema). Mas, agora se faz necessário buscar sua própria identidade. Por este e outros motivos é necessário trabalhar questões teóricas (cursos) e questões práticas (procedimentos), suficientes para responder e resolver as seguintes indagações: Qual é a forma ideal de gerir unidades e departamentos da Polícia Penal no que diz respeito a forma de tratamento com as pessoas? Qual a postura ideal para o tratamento do Policial Penal junto a seus colaboradores e cliente externos? Quais conteúdos e práticas precisam ser trabalhados para melhoria e evolução destes profissionais?

Alguns aspectos da atividade de Policial Penal devem ser discutidos:

O Policial Penal trabalha nos níveis operacional, tático e estratégico, ou seja, por ser uma polícia de “carreira única”, o mesmo profissional pode atuar como “batedor de cadeado” (operacional), como chefe de equipe, supervisor de segurança (tático) ou como gestor (diretor, superintendente, gerente,...), diferente de outras polícias como a Polícia Militar que possui a figura do Praça (operacional) e do Oficial (estratégico) e semelhante a Polícia Rodoviária Federal (PRF) que também é de carreira única.

Uma de suas atribuições é a de preservar a segurança nos presídios e regiões próximas ao seu perímetro, atuando de forma ostensiva. Possui também como atribuição legal a ressocialização do privado de liberdade, que se não for a mais, é uma das mais complexas e desafiadoras atribuições da segurança pública, pois se trata de um assunto também social e não só de segurança pública.

Diante dos três aspectos acima citados, pode-se perceber um pouco da complexidade da atividade do policial penal, que transita em todos os níveis da instituição desde um “Simples Plantonista” até se tornar um Diretor Geral. Isto gera um universo de oportunidades, e, ao mesmo tempo, uma responsabilidade pelo seu alto-desenvolvimento, a ponto de ter que dominar inúmeras habilidades para atender bem o que a profissão exige, bem como o que o Estado define e a sociedade espera deste servidor público. Outro ponto é a multidisciplinariedade de conhecimentos necessários para exercer a profissão, como segurança armada, escolta, armamento e tiro, psicologia, direito, assistência social, direito, sociologia, gestão, dentre outros.

O desafio é adotar uma postura estratégica com relação aos procedimentos, compreender a importância dos seus públicos e atender de forma precisa suas necessidades. Segundo Kotler, Hayes e Bloom, qualquer pessoa gosta de ser tratado como alguém importante. A habilidade de fazer cada cliente se sentir especial e importante para o processo de empatia. A construção de um bom

relacionamento entre pessoa atendida e organização estatal é essencial, ainda mais em se tratando de sistema prisional que, normalmente quando é acionado, alguém tem um problema muito sério para ser solucionado de forma rápida e eficiente.

A agilidade (ou rapidez) no atendimento interfere diretamente na qualidade, principalmente no nível de satisfação e na imagem institucional. Quando os problemas dos clientes são resolvidos em um tempo mínimo, a satisfação da pessoa atendida aumenta, diminuem as filas de espera e o fluxo de chamadas telefônicas. O cliente que tem uma experiência positiva de atendimento, tende a falar bem da instituição, o que para a Polícia Penal é essencial neste momento de criação de identidade institucional. A cordialidade (que é o fazer questão, atender bem, atender com escuta ativa) além de ser uma ferramenta de fidelização de clientes, pode ser um instrumento de propagação da imagem da instituição. Pessoa bem atendida tem o poder de transmitir sua satisfação para com o atendente e a instituição

Pontos críticos e fortes no atendimento do policial penal

De acordo Albrecht e Bradford (1992, p. 17), “[...] ninguém nunca soube quem foi o autor do texto que segue, porém, o mesmo tem sido usado por instituições há muito tempo”. Bezerra (2013, p. 12) descreve que

gerar satisfação ao cidadão não é tarefa fácil. É algo subjetivo e relativo. Pessoas possuem características, opiniões e gostos diversos. Nunca irá conseguir satisfazer 100% dos consumidores, mas é necessário fazer o máximo de esforço para conseguir alcançar o mínimo de satisfação esperada por eles.

Assim, fica fácil verificar que o cliente é a razão da existência de uma instituição. Portanto deve-se atendê-lo com qualidade, ouvi-lo,

dar atenção as suas necessidades e saber o que ele espera torna-se cada vez mais importante no mundo globalizado. Segundo Freemantle (1994, p. 13), o atendimento ao cliente é o teste final. Pode-se fazer tudo, se o atendimento não for excepcionalmente bom, corre-se o risco de perdê-lo, e com isso diminui a credibilidade da instituição.

É necessário compreender que o atendimento prestado com qualidade não se resume apenas ao tratamento ou cortesia, mais do que isso, significa acrescentar benefícios a produtos e serviços, com o objetivo de superar as expectativas do consumidor. Todo atendimento “mal-feito” gera a insatisfação. Mesmo em economia “de primeiro mundo” qualidade no atendimento, como a norte-americana. De acordo com Zemke e Albrecht (como citado em Santos, 1996, p.54), um estudo feito pela TARP (Technical Assistance Research Institute) constatou que:

...um entre quatro clientes de empresas médias americanas mudaria de fornecedor, se surgisse uma alternativa razoável. Burke (como citado em Hren, 1996) verificou que um consumidor satisfeito chega a comentar sua experiência entre 5 e 8 pessoas, enquanto os insatisfeitos contam para 10 até 16 pessoas. Apesar da subjetividade destes números e das diferenças dos resultados entre diferentes pesquisas desta natureza, o fato é que as experiências negativas aparecem sempre como sendo mais disseminadas do que as positivas.

Esta pesquisa identificou cinco pontos fracos no atendimento dos Líderes Policiais Penais. Apesar da agilidade, presteza e cortesia, citadas como fatores positivos no atendimento dos policiais penais, falta algo mais, como se colocar no lugar do outros, viver seu problema, sentir suas dores. Isto sim é empatia.

A primeira aproximação teórica do conceito de empatia surgiu com filósofo Adam Smith em 1759 em sua obra A Teoria dos Sentimentos Morais, (Smith, 2002) descrevia um sentimento

chamado simpatia que consistia no ato de se colocar na posição de outra pessoa e imaginar-se diante de diversos sentimentos próprios da natureza humana, o autor destaca ainda que diante dessas situações não sabemos como a outra pessoa se sente, podemos apenas imaginar como nos sentiremos estando diante de uma situação similar.

Outro ponto identificado na pesquisa, que parece óbvio na Administração Pública Brasileira como um todo, e por isso não é dada tanta importância, é a burocracia que envolve não o processo de atendimento em si, mas a sua qualidade. Tal problema envolve todos os setores da instituição, e que no caso do atendimento ao cidadão tem influência direta. A impaciência é consequência da falta de empatia. Muito se fala em escuta ativa. Segundo o Redator Pontotell (s/a, p. 24) “quando idealizamos boa comunicação, pensamos em falar em público, ter boa dicção, mas para além disso, saber escutar também é importante. A escuta ativa ajuda a ter uma conversa dinâmica e objetiva sobre qualquer assunto, além de demonstrar respeito e atenção para o interlocutor”.

Vive-se em um mundo onde a exposição a informação é algo muito intenso, o que gera nas pessoas sentimento de angústia, ansiedade e frustração por não conseguir acompanhar todo este processo. Isso influencia diretamente não só na forma das pessoas se comunicarem como na forma de se relacionarem. Relacionamentos cada vez mais “rasos”, perecíveis, o que reflete diretamente no atendimento ao cidadão, que não deixa de ser uma modalidade de relacionamento.

A falta de prontidão é um problema advindo de consequência de vários fatores, dentre eles a falta de conhecimento sobre atendimento, acúmulo de atribuições e também a falta de empatia. A medida em que solucionar a questão de melhorar a empatia é criar um treinamento sobre atendimento, a falta de prontidão será solucionada. Uma coisa é o que o atendente faz, outra é o que o “cliente sente”. Aqui tem-se muito mais um problema de comunicação do

que um problema de atendimento. Neste quesito, o que foi incisivamente apontado nesta pesquisa é que o mesmo tem sua raiz na ausência de programas de treinamento na área de atendimento ao público direcionado as atividades da Polícia Penal. O conhecimento de técnicas de qualidade no atendimento é um “gap” que precisa ser suprido.

Uma vez que já foi elaborado o Planejamento anual de cursos da Gerência de Ensino da Polícia Penal, onde se prevê um calendário de cursos com seus devidos custos operacionais, não é fácil inserir novos cursos em algo que já está definido para os próximos meses. Mudar uma cultura que valoriza cursos operacionais para priorizar cursos de atendimento ao público, não é algo fácil. Segundo Chiavenato (1994, p. 39),

Em determinadas corporações podem ser encontradas uma cultura oficial e uma informal. A cultura formal é aquela que é professada pela cultura oficial, ou seja, é aquela que é comunicada por meio de treinamentos e publicações internas e que é expressa pelos dirigentes. Ao contrário, a cultura informal representa os valores efetivamente praticados da cultura informal. Por exemplo: uma organização pode divulgar valores como a aprendizagem e inovação constante, mas não abrir possibilidades concretas para a execução desses valores.

É de praxe, em todo início de mandato eleitoral, mesmo em caso de reeleição, devido as alianças políticas, ocorrer mudanças nos comandantes das forças policiais vinculadas a Secretaria de Segurança Pública, dentre outros órgãos. Corre-se o risco de assumir um diretor com posicionamentos quanto a importância do atendimento ao público diferente do atual.

A atual diretoria geral tem uma visão totalmente holística e favorável a qualificação profissional do Policial Penal em todos os seus aspectos, não só nas atividades operacionais como administrativas e de gestão. Por ser um curso (ou programa de treinamento)

que não requer mais insumos como munição, armamento, logística complexa, isso torna mais fácil sua implantação. Basta o instrutor e uma sala de aula com seus recursos pedagógicos (quadro, projetor,) para sua realização.

Por ser uma instituição nova e que acaba de conquistar uma estrutura adequada para suas atividades pedagógicas (um prédio com estrutura de escola de médio porte), há uma necessidade coletiva para cursos de capacitação inicial e contínua. Como já citado acima, basta somente o instrutor a uma sala de aula com seus recursos pedagógicos para sua realização. A ideia era formar instrutores multiplicadores para que o curso seja ministrado de forma capilarizada e regionalizada na estrutura da DGAP, tornando o processo de qualificação e padronização mais eficiente.

Além dos questionários aplicados, foram feitas duas entrevistas, utilizando as mesmas perguntas dos simulados aos nossos atuais Diretor-Geral e Diretor-Geral Adjunto, que também são policiais penais de carreira, que possuem visão estratégica da instituição e muito colaboraram com essa pesquisa. Percebe-se que a entrevista promoveu mais subsídios para a formatação do “PROGRAMA DE TREINAMENTO EM ATENDIMENTO AO PÚBLICO PARA POLICIAIS PENAIIS”, uma vez que nos trouxe outros elementos importantes que de repente quem atua em funções operacionais ou administrativas não consegue enxergar.

Os gestores da DGAP, Diretoria-Geral de Administração Penitenciária do Estado de Goiás, foram unânimes e destacar que devemos melhorar a empatia em nossos diversos processo de atendimento, pois isto melhoraria em muita nossa comunicação e o índice de satisfação do “cliente”. A postura, a forma de falar, a linguagem é distinta de acordo com o destinatário. É comum ver o Policial Penal buscar um padrão de atendimento para todos os públicos, o que não é recomendado. Já dizia Mahatma Gandhi (s/a, p. 45):

Um cliente é o visitante mais importante em nossas instalações. Ele não depende de nós. Nós dependemos dele. Ele não é uma interrupção em nosso trabalho. É nosso objetivo. Não é um estranho no nosso negócio. É parte dele. Não lhe fazemos um favor ao servi-lo. Ele nos faz um favor ao nos dar uma oportunidade de servi-lo.

Assim como a Polícia Militar e a Polícia Civil, a Polícia Penal deve trabalhar junto com a sociedade, espelhando um estado seguro e confiável. Isso só será consolidada se houver qualidade no atendimento dos anseios desta população. Segundo Marcondes (s/a, p. 69):

Polícia Comunitária é uma estratégia de parceria entre a sociedade e os órgãos de segurança pública no combate à criminalidade. Baseia-se na premissa de que tanto a polícia quanto a comunidade devem trabalhar juntas para identificar, priorizar e resolver problemas relacionados à segurança pública. A Polícia Comunitária não tem o sentido de assistência policial, mas sim, o de participação social. Nessa condição entende-se que todas as pessoas de uma comunidade devem assumir um papel relevante na sua própria segurança e nos serviços ligados ao bem comum.

Foi apontado também pelos gestores da DGAP a mentalidade do Policial Penal, principalmente quando em cargos de gestão, de não atender ao público. Conforme discorrido acima, faz-se necessário atender com prontidão o preso, o familiar do preso, o cidadão, a autoridade, enfim, não existem Polícia Comunitária sem o contato direto com a sociedade. Segundo Marcondes ter confiança nas pessoas que estão na linha de frente da atuação policial, confiar no seu discernimento, sabedoria, experiência e, sobretudo, na formação que recebeu. Isso propiciará abordagens mais criativas para os problemas contemporâneos da comunidade. Atendimento pode-se

resumir em “resolver problemas”, ou seja, resolver crises (em várias dimensões) e gerenciar conflitos (entre pessoas principalmente). É necessário que o Policial Penal tenha esta visão e se prepare para exercer com êxito suas atividades. Segundo falas de Walt Disney deve-se fazer o que você faz tão bem, que as pessoas vão desejar vê-lo novamente, e vão trazer seus conhecidos.

A Polícia Penal tem uma dupla função. A primeira, mais conhecida e divulgada é a prevista na Constituição Federal de 1988 em seu artigo 144 descreve que cabe a ela a segurança dos estabelecimentos penais. Já a lei de Execução Penal, em seu primeiro artigo fala da harmônica (re)integração social do condenado e do internado. Então, legalmente o Policial Penal cuida da segurança dos estabelecimentos penais e promove a reintegração social do preso na sociedade. Com relação a segurança das unidades prisionais, os policiais penais cumprem bem esta função, até porque é uma atividade totalmente “policialesca”, pode se dizer, ao contrário da ressocialização do preso, onde o policial deve trabalhar bem o lado humano e social de suas atribuições. Muitos deles hoje estão na profissão devido as atividades de segurança.

Difícilmente alguém passou no concurso público para policial penal atraído pelas atividades de ressocialização, uma das atribuições, se não a mais importante do cargo. Sabe-se que a visibilidade social para a Administração Penitenciária é advinda da ressocialização como educação do preso, trabalho de preso, assistência religiosa, dentre outros. Necessário se faz conscientizar todos os policiais penais desta função e capacitá-lo a exercê-la. Aqui fala-se também de atendimento, principalmente ao preso, aos familiares do preso, juiz e promotor.

Considerações finais

O presente estudo partiu de uma análise baseada em entrevistas e os questionários, onde foram identificados “GAP’s” na Formação do Policial Penal do Estado de Goiás. Estes, por sua vez podem

ser minimizados com um Programa de Treinamento em Atendimento ao Público voltado aos Policiais Penais. Verifica-se que em relação ao alcance dos objetivos do trabalho que a princípio é melhorar a qualidade do atendimento dos Policiais Penais como um todo, a proposta de solução aqui apresentada deve resolver possíveis distorções que pontual e institucionalmente acontecem quanto ao procedimento correto ao atender o público.

Neste diapasão, inicialmente a proposta do trabalho era treinar com os Policiais Penais que possuam cargo de gestão (líderes), mas chega-se à conclusão que o Programa de Treinamento deve atender todos os policiais penais de carreira por vários motivos, dentre eles:

Os cargos de gestão são todos transitórios. O cargo é de carreira única, por tanto a todo momento ocorre movimentação de servidores nos níveis operacional, tático e estratégico. Deve-se criar padrões e procedimentos de atendimento e para isso, todos devem ter acesso a esse conhecimento.

Por conta deste fato, necessário foi ajustar o título do trabalho, devido a ampliação de sua abrangência, que antes no projeto de pesquisa era POSTURA IDEAL DOS LÍDERES DA POLÍCIA PENAL GOIANA NO ATENDIMENTO AO PÚBLICO para POSTURA IDEAL DOS POLICIAIS PENAIOS GOIANOS NOS PROCEDIMENTOS DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO. A ideia inicial é que este Programa siga o seguinte cronograma:

1) Qualidade de atendimento ao público é disciplina obrigatória para todos os Cursos de Formação e os de Aperfeiçoamento que envolvam atendimento ao cidadão;

2) Inicialmente o curso será ministrado aos Coordenadores regionais para ajustes e sugestões;

3) Em um segundo momento serão formados 03 (Três) multiplicadores do curso em cada regional;

4) A partir daí o CURSO BÁSICO DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO PARA POLICIAIS DE ESTADO DE GOIÁS será ministrado em todas as regionais, alcançando todos os servidores em um ano.

Anualmente formar e reunir multiplicadores para atualização do curso e para propor procedimentos de atendimento no POP (Procedimento Operacional Padrão) da Polícia Penal do Estado de Goiás.

Inicialmente, os multiplicadores serão capacitados para ministrar este curso que conta com uma carga horária de 08 (oito) horas aula, dividido em 02 (dois) módulos

Módulo 01 (04 horas) – Procedimentos Gerais de Atendimento;

Módulo 02 (04 horas) – Procedimentos Específicos para Cada Público-alvo do Sistema Penitenciário.

O maior detalhamento do curso se encontra no Apêndice II deste trabalho. Cabe lembrar que a pesquisa nos mostra pontos antes obscuros quanto ao atendimento do Policial Penal como a questão da Polícia Comunitária e do processo de Ressocialização do Preso, que aparentemente não influenciavam no processo, mas pode-se constatar sua importância neste contexto. Portanto, conclui-se que é possível e necessário melhorar consideravelmente o padrão de qualidade no atendimento dos Policiais Penais Goianos, com ações simples, pontuais e institucionalizadas, baseado em treinamentos específicos a realidade da profissão.

Referências

ALBRECHT, K.; BRADFORD, L.J. **Serviço com qualidade: a vantagem competitiva.** São Paulo: Cortez, 1992.

BEZERRA, I. S. **Qualidade do ponto de vista do cliente.** São Paulo: Biblioteca 24 horas, 2013.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** DF: Senado, 1988. Publicado no Diário Oficial da União em 05 de outubro de 1988. Acesso em: 26 nov. 2022.

BRASIL. **Lei 7.210/84**. Lei de Execução Penal DF: Senado, 1984. Publicado no Diário Oficial da União em 13 de julho de 1984. Acesso em: 26 nov. 2022.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas**: O passo decisivo para a administração participativa. São Paulo. Markron Books, 1994.

CORRÊA, R. A. A. Qualidade de vida, qualidade do trabalho, qualidade do atendimento público e competitividade. **Revista De Administração Pública**, 27(1), 113 a 123. 1993. Recuperado de <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8707>. Acesso em: 26 nov. 2022.

FREEMANTLE, D. **Incrível Atendimento ao Cliente**. São Paulo: Makron Books, 1994.

GOIÁS. **Constituição do Estado de Goiás, Assembleia Legislativa, 1989**. Disponível em: https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa_legislacao/103152/constituicao-estadual. Publicado No Diário Oficial do Estado de Goiás 05 de outubro de 1989. Acesso em 02 dez 2022.

GOIÁS. **DGAP Histórico**. Disponível em: <https://www.dgap.go.gov.br/historico>. Acesso em: 20 nov. 2022

GOIÁS. **DGAP Histórico**. Disponível em: <https://www.policiapenal.go.gov.br/acesso-a-informacao/sobre-a-dgap>. Acesso em: 20 nov. 2022.

GRECO, R. **Sistema Prisional**: colapso atual e soluções alternativas, Rogério Greco. - 2• ed. rev., ampl. e atual.- Niterói, RJ: Impetus, 2015

KOTLER, P; HAYES, T. BLOOM, P. **Marketing de serviços profissionais**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2004.

MARCONDES, J. S. **Polícia comunitária**: significado, conceitos, princípios e características. s/a. Disponível em Polícia Comunitária: Significado, Conceitos, Princípios e Características (gestaodesegurancaprivada.com.br). Acesso em 26 nov. 2022.

MONTEIRO, C. D. **O atendimento ao público no balcão de uma delegacia**: um estudo sobre o serviço da Polícia Civil do Distrito Federal. 2013. 105 f., il. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

PAULILLO, G. **Matriz SWOT: como fazer a análise estratégica.** s/d. Disponível em <https://www.agendor.com.br/blog/matriz-swot-como-fazer/>. Acesso em: 03 dez, 2022.

PONTOTEL, R. **Saiba o que é a escuta ativa, tipos de escuta e a importância.** s/a. Disponível em <https://www.pontotel.com.br/escuta-ativa/#:~:text=A%20escuta%20ativa%20%C3%A9%20quando,as%20falas%20do%20seu%20colega>. Acesso em: 26 nov. 2022.

SANTOS, C. P. **A análise do comportamento do consumidor frente às experiências insatisfatórias com eletrodomésticos na cidade de Santa Maria (RS).** 1996. Dissertação de Mestrado Porto Alegre: UFRGS/PPGA, 138 p.

SMITH, A. **A teoria dos sentimentos morais.** São Paulo: Martins Fontes, 2002.

Governança socioambiental, estratégia organizacional e segurança 4.0: perspectivas iniciais para estudos no contexto da gestão de defensivos agrícolas apreendidos

Janaina do Couto Mascarenhas

Claudio Roberto Stacheira

O presente texto caracteriza-se como um ensaio exploratório, abordando a temática de Governança socioambiental no contexto da segurança pública 4.0. Concentra-se na falta de uniformização de procedimentos a serem utilizados pelos órgãos da administração pública, em particular da segurança pública, a partir da apreensão de defensivos agrícolas ilegais, vislumbrando a aplicação de logística reversa e dos conceitos de gestão da segurança pública 4.0, associados a uma administração pública sócio responsável, inovação aplicadas à gestão estratégia e governança socioambiental como alternativa a esse hiato. Seu objetivo é apresentar o assunto como objeto de relevância a ser estudado no contexto científico e abordado no âmbito da gestão pública.

Estudos desenvolvidos pela Embrapa demonstram que a agricultura, seja ela de pequena ou em larga escala, exerce influência intrínseca no desenvolvimento econômico, cultural, na segurança

ambiental e alimentar de uma sociedade impactando nos processos organizacionais e de governança (Mattos, 2010).

Com esse escopo, o presente trabalho admite a necessidade de se promover a discussão sobre estratégias organizacionais de Governança socioambiental, que possam ser efetivadas quanto a gestão dos agrotóxicos apreendidos, considerando a logística reversa, na lógica de uma Segurança Pública 4.0. Para tal, considerou as proposições de Moraes (2021), Almeida, *et al* (2008), Ferreira e Medeiros (2019), Bombardi (2012), Pignati (2017), Ferreira, *et al* (2020), sobre governança, gestão corporativa, criminalidade e uso de defensivos agrícolas, bem como as Lei 7.802/89, Lei 9.974/00, Decreto 4.074/02, Resolução CONAMA 465/14, Lei nº 12.305/2010 e outras.

Governança e estratégia organizacional: uma discussão inicial

No Brasil, os dados do agronegócio apontam a relevância deste segmento para o desenvolvimento socioeconômico nos últimos anos. Mesmo considerando a crise sanitária e econômica, instalada com a pandemia da COVID-19¹ (Silva, Souza, 2020), a Companhia Nacional de Abastecimento -(CONAB informou que a safra de grãos 2022 foi recorde, com volume 14% maior do que em 2021 (CONAB, 2022/2023). O Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada da Universidade de São Paulo aponta que a participação econômica do Agronegócio no PIB² brasileiro foi em torno

1 Desde fevereiro de 2020 o mundo conheceu o termo “Covid-19” (Corona Virus Disease 2019 – Doença do Coronavírus 2019), registrado naquele mês pela Organização Mundial de Saúde (OMS) (GIMENEZ et al., 2020), que corresponde a uma doença respiratória que ataca, principalmente, os pulmões, causada pelo vírus Sars-Cov-2 Coronavírus) e que já provocou centenas de milhares de mortos e milhões de infectados em mais de 200 países. Desde então, a Covid-19 tem sido amplamente divulgada como um problema de saúde pública, dando destaque à presença e relevância científica e assistencial dos profissionais e instituições de saúde. Muito embora o termo esteja associado à Grande Área do conhecimento das Ciências da Saúde³, a Covid-19 também afeta dimensões do social que excedem as fronteiras desta grande área e atingem o cotidiano das pessoas, a economia, o trabalho, o emprego, entre outras, exigindo da “Ciência” novos saberes e ações.

2 Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) o PIB - Produto Interno Bruto, é a soma de todos os bens e serviços finais produzidos por um país, estado ou cidade, geralmente em um ano. Todos os países calculam o seu PIB nas suas respectivas moedas. fonte: <https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php>. Acesso em 25/06/2022.

de 26,24% no ano de 2022 (CEPEA, 2022). O estado de Goiás, por sua vez, está entre os maiores produtores nacionais de grãos, contribuindo de modo singular com a economia do país.

Não há como dissociar a agricultura do consumo de defensivos agrícolas, vez que as estratégias para manutenção dos níveis de produtividade exigem cada vez mais a utilização de insumos, como fertilizantes e agrotóxicos³. Em consequência, o Brasil assume lugar preocupante no *ranking*, como o maior consumidor de agrotóxicos do mundo em números absolutos (G1 AGRO, 2019), e Goiás, como um dos consumidores de larga escala.

No ano de 2020, foram aprovados o registro de 493 novos tipos de defensivos no país. Esta é a maior quantidade documentada pelo Ministério da Agricultura desde 2000 (REPÓRTER BRASIL, 2023). Com o aumento da demanda por produtos regulares, há também uma forte expansão do mercado ilegal destes insumos em razão da diferença de preço entre os mesmos, abrangendo itens falsos, adulterados, bem como aqueles provenientes de diversos ilícitos, como furto, roubo e contrabando. Portanto, a comercialização ilegal de insumos agrícolas, defensivos químicos e produtos biológicos é uma ameaça à economia, à sociedade, ao meio ambiente, à saúde pública e também à governança.

Em relação aos produtos contrabandeados, importante observar que por não estarem submetidos ao crivo das normas técnicas de controle sanitário e ambiental, estabelecidas no país, tais produtos podem introduzir substâncias já banidas e/ou mais tóxicas do que os similares de uso autorizado (Moraes, 2021).

Diante desta realidade é imprescindível o aprimoramento das políticas de comando e controle adotadas pelos Estados, voltadas ao combate destas formas organizadas de criminalidade. Aspectos pontuais como a apreensão de agrotóxicos ilegais e embalagens,

³ Os termos “pesticida”, “agrotóxico” e “agroquímico” são equivalentes a “defensivo agrícola” ou “produto fitossanitário”. A literatura científica internacional utiliza preferencialmente os termos “pesticida” e “agroquímico”, abrangendo produtos químicos tanto tóxicos como não tóxicos. O termo “agrotóxico”, refere-se tão somente a produtos de toxicidade comprovada.

pelas forças de segurança, o armazenamento adequado dos produtos apreendidos e, sobretudo, a gestão e destinação ambientalmente correta a ser dada aos produtos de crime, são grandes desafios a serem enfrentados pelos vários Estados da Federação, incluindo Goiás.

Neste sentido, importante voltar a discussão para o universo da Segurança Pública, em que tratar do uso e implementação de tecnologia e inovação, na prevenção da violência e no combate à criminalidade é fundamental, em especial no que diz respeito à criminalidade organizada. As ações e estratégias voltadas à formulação de políticas de segurança pública no país podem comportar uma gestão de governança socioambiental e estratégia organizacional com a logística reversa e Segurança Pública 4.0, com automação de tarefas relacionadas a atividade policial, investigação criminal e inteligência, com destaque para a integração de diferentes tecnologias disruptivas, objetivando promover avanços nas atividades de segurança, processos, procedimentos e fluxos de informações, bem como aumentando a produtividade policial no estado de Goiás e a ações de sustentabilidade.

Conforme publicado pela CropLife Latin America, no Relatório Anual (2017), enquanto há, em grande parte da América Latina, uma demanda crescente pelo consumo de insumos agrícolas, paralelamente há o aumento no comércio ilegal de produtos falsificados, adulterados e de origem ilícita. Segundo Moraes (2021), entre 2007 e 2018, no Brasil, órgãos federais apreenderam em vários pontos do país, mais de 1,3 mil cargas de agrotóxicos contrabandeados ou com suspeita de serem falsificados e/ou adulterados. O mercado ilegal é responsável por até 24% do consumo de agrotóxicos no Brasil. Esta realidade não é diferente no estado de Goiás.

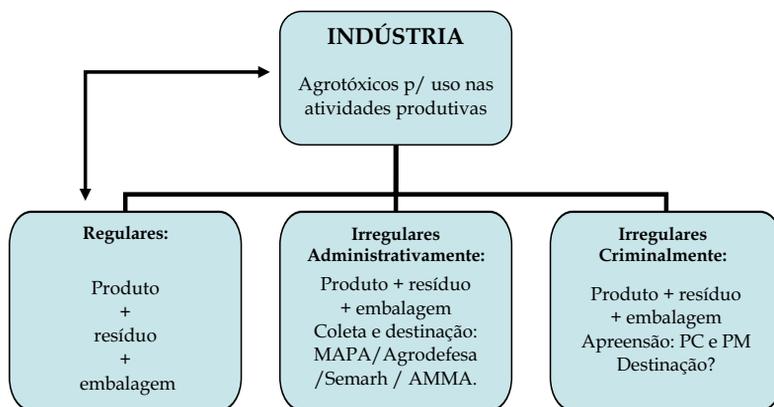
Diante disto, surge a necessidade de proporcionar o recolhimento, transporte, armazenamento, monitoramento e a devida destinação aos agrotóxicos e/ou embalagens ilegais apreendidos em Goiás, estabelecendo a viabilidade de todo processo, em especial,

no custeio do descarte ambientalmente adequado. Não menos relevante é a necessidade de se estabelecer um processo de logística reversa a ser aplicado aos produtos apreendidos pelas forças de segurança do estado (polícia civil e polícia militar).

Para sanar o desencontro de dados e informações, também se faz necessário estabelecer regras procedimentais únicas entre os entes da administração pública do estado, envolvidos na dinâmica dos agrotóxicos ilegais apreendidos. Pensar na adoção de conceitos de indústria 4.0 associados a Segurança Pública 4.0 é outro elemento à atenção, onde há que se tratar também de uma segurança pública voltada para a sustentabilidade social, econômica e ambiental, para além da gestão de processos, como no atendimento do público que busca seus serviços.

Neste cenário, considera-se Segurança Pública 4.0, como uma abordagem inovadora conferida à segurança, advinda dos conceitos de indústria 4.0, que buscam a utilização de tecnologias avançadas aplicadas à gestão estratégica, conferindo maior eficiência e eficácias às atividades das forças de segurança (MOURÃO, 2019).

Na imagem a seguir, pode-se observar uma demonstração da atual destinação dada aos produtos irregulares apreendidos:



Fonte: Elaboração própria

Considerando que os critérios ambientais, sociais e de governança passaram a ser essenciais nas tomadas de decisões, nas análises de risco e nas decisões de investimentos, a ausência de um Protocolo Padrão (Procedimento Operacional Padrão - POP) a ser adotado pelas forças de segurança do estado de Goiás, quando da apreensão de agrotóxicos adulterados e/ou falsificados, é um fator central nessa discussão. Outro fator é a falta de local adequado para o armazenamento de tais produtos e, sobretudo, a lentidão nas tratativas sobre a destinação ambientalmente adequada a dar a esses. Isso impacta negativamente a governança e são questões que influenciam, de forma direta ou indiretamente, o aspecto econômico.

Ao mesmo tempo, destaca-se que para os defensivos agrícolas regulares, existem inúmeras normas e procedimentos que regulamentam o descarte dos agrotóxicos e afins, seus resíduos e embalagens, através do sistema de logística reversa. Exemplos são a Resolução CONAMA nº 465/ 2014, a Lei nº 6.938/1981, a Lei nº 7.802/1989, a Lei nº 9.974/2000, o Decreto nº 4.074/2002, a Lei nº 12.305/2010, o Decreto nº 7.404/2010 e a Lei nº 12.305/2010 (Lei da Política Nacional de Resíduos Sólidos - LPNRS). Estes são instrumentos normativos que tratam da questão, tendo inclusive a Lei nº 12.305/2010, atribuído a responsabilidade compartilhada pelos resíduos desses insumos, obrigando o consumidor a devolver as embalagens contendo resíduos, assim como as embalagens vazias.

Também considera-se no presente trabalho, ser necessária uma análise bibliográfica das normas que regem a matéria (Lei 7.802/89, Lei 9.974/00, Decreto 4.074/02, Resolução CONAMA 465/14 e outras), frente às dificuldades existentes quanto à destinação final a ser dado aos resíduos e embalagens ilegais apreendidos, o crescente volume dessas apreensões e a falta de clareza normativa na atribuição das responsabilidades dos órgãos do Estado envolvidos neste processo.

Outro elemento de relevância trata do estudo e da concepção de mecanismos para a adequada destinação dos produtos

irregulares apreendidos, garantindo um processo uniforme de logística reversa, maior celeridade e segurança jurídica, redução da burocratização e dos riscos envolvidos. Em uma dimensão comparada, os esforços de gestão pública admitidos com o apoio de estudos nessa direção, poderão trazer otimização do processo em Goiás, servindo de parâmetro para aplicação em outras unidades da federação. Isso pode propiciar o diálogo entre as empresas privadas, poder público e sociedade civil, visando à solução de um problema que afeta toda a cadeia produtiva, o poder público e a sociedade.

Governança, estratégia organizacional, criminalidade e segurança pública 4.0

Quais as interfaces entre governança, estratégia organizacional, criminalidade na área de interesse do presente trabalho e a segurança pública 4.0? Inicialmente é preciso compreender o conceito de governança como sendo a intersecção de práticas e mecanismos, cuja atribuição seja direcionar, inspecionar e garantir que as atividades desenvolvidas por uma organização, lhe confirmem lisura, transparência e que sejam pautadas na responsabilidade, estabelecendo ainda mecanismos de tomada de decisões que circundem variados níveis de liderança, com políticas e procedimentos bem ajustados (Ferreira e Medeiros, 2019).

Para Marques (2007) a governança corporativa é o modo pelo qual as empresas são dirigidas e controladas. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2020) define o ponto como “o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria [...] e demais partes interessadas”. A estratégia organizacional por sua vez, analisa os ambientes externos e internos das organizações, visando estabelecer programas que majorem as oportunidades e minorem os fatores de riscos, ajustando os objetivos, recursos e as capacidades

organizacionais de modo a flexibilizar uma melhor adaptação às constantes mudanças do mercado e da sociedade (Ferreira e Medeiros, 2019).

Importante considerar que, embora muitos sejam os pontos que diferem as empresas públicas e privadas, estas assumem posição de convergência quando o assunto é computar os riscos e custos de suas atuações, no sentido de consolidar boas práticas de governança corporativa, garantindo aos seus gestores maior capilaridade nas ações e melhor desempenho. Enquanto as empresas privadas e de economia mista buscam atrair investidores, as organizações públicas da administração direta, autárquica e fundacional primam pelo aumento da eficiência e eficácia na produção de bens e serviços públicos. Portanto, as organizações, sejam públicas ou privadas, estão inseridas em um universo mais amplo, cujas funções devem atender com eficiência, eficácia e efetividade a todos os componentes envolvidos, direta ou indiretamente, ao processo dessas organizações (Ferreira e Medeiros, 2019), de modo que “cabe às estatais serem, no mínimo, tão transparentes quanto às corporações privadas” (Filho e Picolin, 2008, p. 1182).

No que pertine a criminalidade, trata-se de vetor prejudicial a todas as organizações e à sociedade que fragiliza a credibilidade das instituições responsáveis pela aplicação da justiça. Segundo Cepik e Borba (2012, p. 387), a criminalidade organizada “impacta negativamente a segurança pública”. Essa problemática também afeta a coletividade, pois aumenta a insegurança dos cidadãos, mina a confiança da sociedade nas autoridades vinculadas ao setor, traz prejuízos de ordem econômica ao Estado, pois inibe investidores e empresas nos mais diversos segmentos, interferindo diretamente na oferta de empregos, no crescimento econômico e no bem-estar coletivo (Junior *et al*, 2017).

Para Cepik e Borba (2012, p. 383), a criminalidade “com suas ações ilegais e nefastas à ordem, ameaça os valores, as instituições e a segurança do Estado e de seus cidadãos”. Portanto, impacta na

forma como a sociedade, os gestores e investidores, vislumbram a governança e a capacidade do estado em manter a segurança pública.

O não enfrentamento adequado do vetor criminalidade tende a gerar o aumento da violência e do crime organizado, considerando que a existência de grupos criminosos bem estabelecidos, sugere instabilidade estatal e organizacional. Nas palavras de Nahur, Santos (2018, p. 1) “essas organizações tornaram as instituições estatais legitimadas reféns de sua própria vontade, seja pela corrupção de agentes públicos ou pelo medo que assola a população”. Trata-se de uma percepção de impotência estatal, que alimenta um ciclo vicioso de criminalidade crescente (Chesnais, 1999).

A criminalidade enfraquece as instituições estatais, o que reflete em severas consequências sociais, econômicas e políticas (Junior *et al*, 2017), além de ser fator que compromete a governança. Assim, é fundamental que as instituições e os gestores competentes desempenhem a função de combater a criminalidade, no intuito de garantir a estabilidade social, restaurando a confiança coletiva nas instituições estatais. Para Junior *et al* (2017, p. 3), a criminalidade:

limita o potencial de desenvolvimento das economias. Nesse sentido, a criminalidade é um problema político já que as ações necessárias para combater o crime envolvem a participação ativa dos governos e a alocação de recursos públicos escassos em detrimento de outros objetivos de políticas públicas.

Neste contexto, com a finalidade de fortalecer as políticas de segurança, considera-se no presente estudo ser relevante incluir a segurança pública 4.0 como tema de estudo. Ela propõe o uso de tecnologias digitais avançadas, de forma inteligente e integrada, como ferramenta de gestão para conferir maior celeridade e eficiência nas atividades desenvolvidas pelas forças de segurança (Bottino, Vargas e Prates, 2023). Com o uso destas ferramentas, compreende-se

que aumentam as condições favoráveis para a implementação da proteção social, o combate preventivo e efetivo às diversas formas de criminalidade e o ampliar da troca de informações institucionais, garantindo maior capacidade de resposta dos gestores das instituições responsáveis.

Ante a evolução tecnológica que o mundo vivencia é inevitável trazer para a segurança tais recursos. Portanto, associar Governança e Segurança Pública 4.0 representa um avanço no modo como o Estado e seus órgãos possam vir a lidar com o gerenciamento da segurança e da ordem pública, a partir do uso estratégico de tecnologias da informação e comunicação, implementando novas políticas públicas, em um ambiente de governança mais produtivo e responsável (Bottino, Vargas e Prates, 2023).

Inúmeros são os recursos afetos à segurança que já estão em uso, a exemplo dos sistemas de videomonitoramento em tempo real, sistemas de reconhecimento facial, de identificação de placas de veículos furtados/roubados, análise de dados em tempo real e outros. Contudo, não há que se falar em implementação efetiva de uma segurança pública 4.0, sem que haja uma governança institucional consolidada, com diretrizes e valores éticos bem definidos, que resguar-dem os direitos fundamentais dos cidadãos e, ao mesmo tempo, com políticas de comando e controle que assegurem a transparência nos processos, a proteção de dados, a confidencialidade, a integridade e a disponibilidade dos dados e dos sistemas utilizados, bem como que garanta a prestação de contas por parte dos gestores envolvidos.

O papel da estratégia organizacional na implementação da Segurança Pública 4.0 é tão relevante quanto a própria finalidade desse processo, restando a cargo desta a identificação das necessidades, as metas, objetivos e ações a serem adotadas, a alocação de recursos e as constantes adequações tecnológicas. Elo importante de governança e gestão é a estratégia, mecanismo decisório para a consecução da missão e o alcance das metas institucionais (Silva Júnior, 2020).

É pela estratégia que uma organização define sua identidade (missão, visão de futuro e valores) e estabelece os principais objetivos para o alcance dos resultados que entregarão valor público à sociedade. Assim, as organizações públicas têm na consecução de sua estratégia um pilar fundamental para a boa governança (Silva Júnior, 2020, p. 295).

Na perspectiva do presente estudo, os pontos ora tratados estão intrinsecamente relacionados e a combinação destes poderá garantir melhor proveito das tecnologias por parte das organizações, em um ambiente com práticas de governança sólida e transparente, mitigando a criminalidade, conferindo estabilidade social e desenvolvimento econômico.

A adoção de tecnologias e algoritmos estatísticos, ferramentas de georreferenciamento e tantas outras, impactam na melhoria do planejamento das ações policiais. Isto, por sua vez, permite uma análise mais precisa na tomada de decisões estratégicas, gerando resultados positivos na redução da criminalidade (Ferreira *et al*, 2020).

Portanto, considera-se que a implementação e uso de tecnologias, a produção de dados e estatísticas criminais e outros instrumentos de gestão, contribuem para um planejamento mais detalhado das ações policiais, maximizando os resultados das decisões estratégicas voltadas à redução da criminalidade (Ferreira *et al*, 2020).

Governança socioambiental e segurança pública

Na perspectiva do presente ensaio, considera-se necessário estabelecer definições prévias de governança corporativa. Importante compreender que, seja no universo das organizações públicas ou privadas, a visão de governança lastreia-se em princípios universais, normas e procedimentos que “promovem transparência e equidade, observando os princípios da legalidade, legitimidade e da probidade administrativa” (Almeida, *et al*, 2008, p. 06). Há que se considerar ainda, que as relações devem ser baseadas em valores

éticos entre o administrador (gestor), sociedade (stakeholders) e investidores, caso existam estes últimos.

Governança ambiental, nessa perspectiva, diz respeito à implementação de políticas públicas, socialmente aceitáveis, que abrangem as relações entre a sociedade, o Estado, mercados, direitos, instituições, sob a égide da qualidade de vida e bem estar social e ambiental. Tal fato implica na existência de um sistema de normas e condutas a serem seguidos, que por sua vez, refletem os valores dos agentes sujeitos a esses marcos normativos (Jacobi e Sinisgalli, 2012).

Segundo Almeida e Kruglianskas (2018, p. 82), “questões socioambientais e o seu grau de relação, interação e interdependência entre os diversos elementos organizacionais, tecnológicos e culturais, podem estar associados ao desempenho econômico e socioambiental”. Logo, imprescindível vincular a governança ambiental, social e corporativa como parte de uma construção organizacional, que se torna cada vez mais importante nas corporações.

Para Mourão (2019), a segurança pública 4.0 trata-se de uma vertente inovadora de tecnologias avançadas, aplicadas à segurança, cuja origem está na indústria 4.0. Ela favorece a colaboração entre as forças de segurança, incluindo diferentes agências, fomentando de modo conjunto e coordenado a melhor atuação das polícias, ofertando à sociedade, serviços de maior qualidade.

Neste cenário, a discussão que se efetiva está voltada para o universo da segurança pública, buscando aplicar os conceitos e princípios da indústria 4.0 na segurança, discutindo o uso e implementação de tecnologias e inovação, a prevenção da violência, o combate à criminalidade, em particular a criminalidade organizada, especializada no contrabando, comercialização, adulteração e falsificação de defensivos agrícolas, corriqueiramente apreendidos pelas forças de segurança (polícias civil e militar) em Goiás.

A preocupação com esta temática é global e os órgãos de proteção e de políticas internacionais tem exigido das nações um

posicionamento mais enérgico em se tratando de questões que envolvam direitos universais como é o caso da proteção ao meio ambiente, cuja garantia de uma melhor qualidade de vida abraça não só as gerações atuais, como as futuras (art. 225, *caput* da CF/88), abarcando os defensivos, cujo uso está diretamente vinculado ao meio ambiente e à saúde humana (Mosmann, Albuquerque e Barbieri, 2019). As questões ambientais e o combate à criminalidade organizada têm destaque na agenda global, assim como a pobreza, direitos humanos e matriz energética (Cepik e Borba, 2012).

Especialistas em direitos humanos da ONU sustentam que “os defensivos apresentam sérios riscos para a saúde humana e o meio ambiente em escala local e global” (ONU NEWS, 2022). Esses Especialistas recomendam ainda que o Brasil ajuste sua estrutura regulatória com os padrões e melhores práticas da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Considerando que o país pleiteia sua adesão à OCDE, tais recomendações adquirem caráter emergencial (Naciones Unidas, 2022).

Neste sentido destacam-se os acordos internacionais de que o Brasil é signatário e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS, estabelecidos pela Cúpula das Nações Unidas em 2015, no documento denominado *Transformando nosso mundo: A Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável*”, que assegura padrões de produção e de consumo sustentáveis, reconhecendo os efeitos adversos dos produtos químicos a saúde humana e ao meio ambiente, além de especificar metas de gestão adequadas e manejo dos produtos químicos e resíduos ao longo do ciclo de vida destes produtos, objetivando a redução substancial de geração de resíduos por meio da prevenção, reciclagem, reuso, minimizando os impactos negativos sobre a saúde humana e meio ambiente (UNIC Rio, 2015).

O citado documento assegura ainda a construção de instituições eficazes, responsáveis, inclusivas e transparentes em todos os níveis de governança, garantindo a tomada de decisões responsáveis e participativas, viabilizando aumentar a coerência das políticas

para o desenvolvimento sustentável, além de incentivar a promoção de parcerias públicas, público-privadas, privadas e com a sociedade civil, a partir da mobilização de recursos dessas parcerias (UNIC Rio, 2015).

Considerando estas perspectivas, observa-se que os critérios ambientais, sociais e de governança passaram a ser essenciais nas tomadas de decisões, nas análises de risco e nas decisões de investimentos. A ausência de um Procedimento Operacional Padrão - POP a ser adotado pelas forças de segurança, no contexto do estado de Goiás contemplado no presente ensaio, quando da apreensão de agrotóxicos adulterados e/ou falsificados, assim como a falta de local adequado para o armazenamento de tais produtos e, sobretudo, a lentidão nas tratativas sobre a destinação ambientalmente adequada a ser dada a estes, são elementos que impactam negativamente a governança. Nesse aspecto, estudos sobre as interfaces teóricas entre governança socioambiental, logística reversa aplicada ao escopo da apreensão de defensivos agrícolas adulterados e segurança pública 4.0, são fundamentais para compreender o espectro envolvido e apoiar as forças de segurança na construção de estratégias de construção e fortalecimento de competências de atuação nesse campo.

Uma vez que as organizações passem a priorizar boas práticas de governança, a partir de mecanismos gerenciais eficientes, objetivos, transparentes, voltados ao cumprimento da legislação vigente, primando pela eticidade nos negócios, trarão à coletividade maior segurança, perenidade, contínua valorização e aumento da credibilidade de tais instituições (Almeida, *et al*, 2008).

Considerações finais

A criminalidade é um fator prejudicial para as organizações e sociedade, que fragiliza a credibilidade e a imagem das instituições responsáveis pela aplicação da justiça, em especial, as forças de segurança, além de representar prejuízos de ordem econômica e social e afetar a governança estatal.

Em um aspecto específico desse contexto, a destinação ambientalmente adequada a ser dada aos defensivos agrícolas ilícitos (adulterados, falsificados, contrabandeados), apreendidos pelas forças de segurança pública (polícias civil e militar), através da adoção de ações de governança e de Procedimentos Operacionais Padrão - POP, contemplando logística reversa e segurança pública 4.0, representa uma área relevante para estudos no campo da gestão e educação corporativa, em face de necessidade de formação e fortalecimento de competências individuais e organizacionais para tal. Além disso, são caminhos potenciais para a promoção de estratégias de ação dos atores envolvidos, visando garantir sustentabilidade ambiental e segurança pública, pois o risco que os defensivos agrícolas ilegais ofertam à coletividade, saúde pública, saúde alimentar, meio ambiente e economia estatal, impactam a sociedade e as organizações.

Entretantes, para que haja a implantação e funcionamento de procedimentos operacionais que visem a resolução desta problemática, os temas Governança, Estratégia Organizacional, Segurança Pública 4.0 e Logística Reversa deverão, necessariamente, caminhar de mãos dadas, pois estão intrinsecamente relacionados. A governança e a estratégia organizacional são elementos fundamentais para o desenvolvimento da segurança pública 4.0, que aliados ao sistema de logística reversa, poderão oferecer uma solução à problemática ora debatida. Considerada a complexidade do tema e dos seus desafios, este ensaio busca despertar nos leitores, gestores e sociedade, reflexões sobre a importância de estudá-lo e considerá-lo na agenda de prioridades.

Referências

ALMEIDA, Francisco Alberto Severo de; KRUGLIANSKAS, Isak. Modelo de investigação científica socioambiental: um ensaio teórico aplicado à análise de políticas públicas ambientais e o desempenho econômico e

socioambiental das firmas. **REGEPS**, Brasília, V.1, Nº1, p.79-100, Jul-Dec, 2018. Disponível em: https://faculdadeanasps.com.br/modelo-de-investigacao-cientifica-socioambiental/#dearflip-df_7823/1/. Acesso em: 17/04/2023.

ALMEIDA, Francisco Alberto Severo de; KRUGLIANSKAS, Isak; SANTOS, Silvio Aparecido dos; GUIMARÃES, Antônio Teodoro Ribeiro. 2008. **A Governança Corporativa em Empresa Pública e a Visão de suas Práticas pelos Stakeholders**. Disponível em: Microsoft Word - APS-A120.doc (logisticareversa.net.br). Acesso em: 11/05/2023.

BOMBARDI, Larissa Mies. Agrotóxicos e agronegócio: arcaico e moderno se fundem no campo brasileiro. In: MERLINO, Tatiana, MENDONÇA, Maria Luisa (Orgs). **Direitos humanos no Brasil 2012: relatório da Rede Social de Justiça e Direitos Humanos**. São Paulo: Rede Social de Justiça e Direitos Humanos; 2012. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/002422665> Acesso em: 05/05/2023.

BOTTINO, Thiago; VARGAS, Daniel; PRATES, Fernanda. **Segurança pública na era do big data [recurso eletrônico]: mapeamento e diagnóstico da implementação de novas tecnologias no combate à criminalidade / [coordenadores]**. Rio de Janeiro: FGV Direito Rio, 2023. Disponível em: [/bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/33821/Seguranca%20publica%20na%20era%20do%20Big%20Data.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/33821/Seguranca%20publica%20na%20era%20do%20Big%20Data.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em 21/07/2023.

BRASIL. **Decreto 4.074/02**. Presidência da República: Casa Civil - Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2022. Disponível em: decreto-4074-2002-decreto-dos-agrotoxicos (www.gov.br). Acesso em: 01/05/2023.

BRASIL. **Lei 7.802/89**. Presidência da República: Casa Civil - Subchefia para Assuntos Jurídicos, 1989. Disponível em: L7802 (planalto.gov.br). Acesso em: 09/04/2023.

BRASIL. **Lei 9.974/00**. Presidência da República: Casa Civil - Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2000. Disponível em: L7802 (planalto.gov.br). Acesso em: 23/04/2023.

BRASIL. **Resolução CONAMA 465/14**. 2014. Disponível em: Resolucao 465 - para site-1. Acesso em: 11/04/2023.

CEPEA. Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **PIB do agronegócio brasileiro**. 2022. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>. Acesso em 25/02/2023.

CEPIK, Marco. BORBA, Pedro. **Crime Organizado, Estado e Segurança Internacional**. Contexto Internacional. UERJ. Rio de Janeiro: 2011, vol. 33, n. 2, julho/dezembro 2011. Disponível em: SciELO - Brasil - Crime organizado, estado e segurança internacional Crime organizado, estado e segurança internacional. Acesso: 28/07/2023.

CHESNAIS, Jean Claude. A Violência no Brasil. Causas e recomendações políticas para a sua prevenção. Instituto Nacional de Estudos Demográficos, Universidade de Paris. **Ciência & Saúde Coletiva**. França: 199, 53-69, 1999. Organizadora: Maria da Conceição N. Monteiro. Tradutora: Ida Maria Rebelo Pereira. Disponível em: SciELO - Brasil - A violência no Brasil: causas e recomendações políticas para a sua prevenção A violência no Brasil: causas e recomendações políticas para a sua prevenção. Acesso em: 01/08/2023

CONAB. Companhia Nacional de Abastecimento. **Relatório de acompanhamento da safra brasileira**. 4º Levantamento safra 2022/2023. Volume 10, nº 4. Jan. 23. Disponível em: file:///C:/Users/aluno/Downloads/E-book_BoletimZdeZSafraZ-Z4oZlevantamento.pdf. Acesso em: 26/01/2023.

CROPLIFE LATIN AMERICA. **Relatório Anual, 2017-2018**: O uso responsável de pesticidas é uma responsabilidade compartilhada. Qual é a sua responsabilidade? 2017. Disponível em: CropLife-Informe-gestion_20180130_Final.indd (croplifela.org). Acesso em: 29/07/2023.

Disponível em: UNICEUB - Agrotoxicos e Direitos Humanos.pdf. Acesso em: 06/08/2023.

FERREIRA, Carolina Cutrupi *et al.* A tecnologia a serviço da segurança pública: caso PMSC mobile. **Revista Direito GV**. São Paulo: 2020, v. 16, n.

1, jan./abr. 2020, e1947. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/2317-6172201947>. Disponível em: SciELO - Brasil - A tecnologia a serviço da segurança pública: caso PMSC mobile A tecnologia a serviço da segurança pública: caso PMSC mobile. Acesso em: 30/07/2023.

FERREIRA, Patrícia Brasil; MEDEIROS, Francisco de Assis da Silva Medeiros. **Governança corporativa: uma abordagem acerca da importância para a melhoria da gestão organizacional.** Congresso Internacional de Administração - Administração 4.0, Ponta Grossa/PR, set./out. 2019. Disponível em: 2019/anais/arquivos/06292019_160631_5d17bd8312dc5.pdf. Acesso em 19/07/2023.

FILHO, Joaquim Rubens Fontes; PICOLIN, Lidice Meireles. Governança corporativa em empresas estatais: avanços, propostas e limitações. **Revista de Administração Pública - RAP**, FGV/EBAPE, Rio de Janeiro, p. 1163-1188, nov./dez. 2008. Disponível em: scielo.br/j/rap/a/fqgyTLF-D8BHvpLRZSGdqyRy/?lang=pt&format=pdf. Acesso em 20/07/23.

G1 AGRO. **Brasil usa 500 mil toneladas de agrotóxicos por ano, mas quantidade pode ser reduzida, dizem especialistas:** País é o maior consumidor de agrotóxicos do mundo em números absolutos, mas não em relação à área plantada e nem à produção, fica atrás de Japão, União Europeia e EUA. 2019. Disponível em: [Brasil usa 500 mil toneladas de agrotóxicos por ano, mas quantidade pode ser reduzida, dizem especialistas | Agro-negócios | G1 \(globo.com\)](https://g1.globo.com/agro-noticias/noticia/2019/07/29/brasil-usa-500-mil-toneladas-de-agrotoxicos-por-ano-mas-quantidade-pode-ser-reduzida-dizem-especialistas-1.7111111). Acesso em: 29/07/2023.

GIMENEZ, Ana Maria N.; SOUZA, Gedalva; FELTRIN, Rebeca B. **O papel da C&T e da comunidade científica no enfrentamento da pandemia de Covid-19.** In: Boletim no 1, COVID-19 DPCT/IG, 2020. Disponível em: <https://www.unicamp.br/unicamp/noticias/2020/04/13/departamento-de-politica-cientifica-e-tecnologica-lanca-boletim-sobre-covid-19>. Acesso em: 26/04/2023.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. 2014. **Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa Para Empresas de Capital Fechado:** um guia para sociedades limitadas e sociedades por ações fechadas. 12. ed. São Paulo, 2014. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>. Acesso em: 21/07/2023.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores de Desenvolvimento Sustentável**: Brasil 2010. Rio de Janeiro: IBGE; 2010.

JACOBI, Pedro Roberto; SINISGALLI, Paulo Antonio de Almeida. **Governança ambiental e economia verde**. Disponível em: untitled (scielosp.org). Acesso em: 22/04/2023.

JUNIOR, Ledimar Fernandes et al. La criminalidade no Brasil: avaliação do impacto dos investimentos públicos e dos fatores socioeconômicos. Universidad del Zulia. **Espacio Abierto**, vol. 26, núm. 2, pp. 219-243, 2017. Disponível em: La criminalidade no Brasil: avaliação do impacto dos investimentos públicos e dos fatores socioeconômicos (redalyc.org). Acesso em: 30/07/2023.

MARQUES, Maria da Conceição da Costa. Aplicação dos princípios da governança corporativa ao setor público. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 11, n. 2, p. 11-26, abr./jun. 2007. Disponível em: rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/520/517. Acesso em 20/07/2023.

MATTOS, Luciano Mansor de. *et al.* **Agricultura de pequena escala e suas implicações na transição agroecológica na Amazônia brasileira**. Amazônica Revista de Antropologia. Belém: 2010, v.2, n. 2, p. 220-248. 2010. Disponível em: Agricultura de pequena escala e suas implicações na transição agroecológica na Amazônia brasileira. - Portal Embrapa . Acesso em: 28/07/2023.

MORAES, Rodrigo Fracalossi de. **Contrabando de agrotóxicos no Brasil: O perigo é real? Uma análise com base em laudos periciais de produtos apreendidos (2008-2018)**. Texto para discussão / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília: Rio de Janeiro: Ipea, 2021. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=3756. Acesso em: 26/02/2023.

MOSMANN, Marcelo Pretto; ALBUQUERQUE, Letícia; BARBIERI, Isabele Bruna. **Agrotóxicos e direitos humanos no contexto global: o Brasil em risco de retrocesso?**. Revista de Direito Internacional UNICEUB, Brasília: 2019, v. 16, n. 2, p. 150-167, 2019.

MOURÃO, Ney. **Segurança Pública e Tecnologia: Tendências e Desafios no Brasil**. 1 ed. Curitiba: Appris, 2019.

NACIONES UNIDAS - DERECHOS HUMANOS. América del Sur – Oficina Regional. **“Pacote do veneno”**: projeto de lei que regula o uso de pesticidas irá prejudicar a proteção dos direitos humanos no Brasil, alertam especialistas das Nações Unidas. Genebra: 2022, junho/2022. Disponível em: ONU - pacote agrotóxicos.pdf. Acesso em: 05/08/2023.

Naciones Unidas – Derechos Humanos. Oficina del Alto Comisionado. América del Sur – Oficina Regional. **“Pacote do veneno”**: projeto de lei que regula o uso de pesticidas irá prejudicar a proteção dos direitos humanos no Brasil, alertam especialistas das Nações Unidas. Genebra: 2022. Julho/22. Disponível em: <https://acnudh.org/pt-br/brasil-projeto-de-lei-que-regula>. Acesso em 01/08/2023.

NAHUR, Marcius Tadeu Maciel; SANTOS, Luísa Claudia Faria dos. **Criminalidade organizada e estado democrático de direito: desafios às políticas públicas de prevenção e repressão**. Meu Site Jurídico, Juspodivm, Salvador: 2018. Disponível em: [bf97d826-crime-organizado-artigo-0309.pdf](https://meusitejuridico.com.br/bf97d826-crime-organizado-artigo-0309.pdf) (meusitejuridico.com.br). Acesso em: 04/08/2023.

ONU NEWS - Perspectiva Global Reportagens Humanas. **Especialistas da ONU recomendam que Brasil não aprove lei sobre agrotóxicos**. 2022. Disponível em: Especialistas da ONU recomendam que Brasil não aprove lei sobre agrotóxicos | ONU News. Acesso em: 30/07/2023.

PIGNATI, Wanderlei Antônio. *et al.* **Distribuição espacial do uso de agrotóxicos no Brasil: uma ferramenta para a Vigilância em Saúde**. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/grrnnBRDjmtcBhm6CLprQvN/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 17/12/2022.

REPORTER BRASIL. **Bolsonaro bate o próprio recorde: 2020 é o ano com maior aprovação de agrotóxicos da história**. 2021. Disponível em: <https://reporterbrasil.org.br/2021/01/bolsonaro-bate-o-proprio-recorde-2020-e-o-ano-com-maior-aprovacao-de-agrotoxicos-da-historia>. Acesso em: 26/01/2023.

SILVA, Antonio Donizete Ferreira da. JÚNIOR, Rubens Parente. Governança em segurança institucional: ferramenta estratégica para a geração de valor público da instituição. **Revista do Serviço Público**. Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. Brasília: 2020, n.71, p. 284-314 Dez.2020. Disponível em: 4635-Texto do artigo-17166-1-10-20201211.pdf (enap.gov.br). Acesso em 30/07/2023.

SILVA, Lucas Rodrigo da; SOUZA, Roney Fraga. **Covid-19**: uma análise da diversidade científica e acadêmica brasileira. Departamento de Política Científica e Tecnológica Instituto de Geociências – UNICAMP. Boletim Covid-19 - DPCT/IG n.º 18 – 03 agosto de 2020. Disponível em: <https://portal.ige.unicamp.br/sites/portal8.ige.unicamp.br.portal/files/eventos/2020-08/Boletim%20Covid-19%20DPCT-IG%20n18.pdf>. Acesso em: 02/04/2023.

UNIC Rio. **Transformando nosso mundo**: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Traduzido pelo Centro de Informação das Nações Unidas para o Brasil (UNIC Rio), última edição em 13 de outubro de 2015. Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org>. Acesso em: 22/04/2023.

VII Plano Diretor da Embrapa: 2020-2030. Brasília: 2020. Disponível em: Plano diretor Embrapa.pdf. Acesso em: 05/08/2023.

Gestão das rotinas de serviços de segurança penitenciária: discutindo o procedimento operacional padrão

Julyana Silva de Carvalho

Sophia Wieczorek Lobo

Thiago Henrique Costa Silva

A gestão da segurança penitenciária é fundamental para minimização de incidentes no ambiente prisional, que tem potencial de resultarem em danos significativos aos presos e os servidores. Assim, é prudente que haja gestão da segurança penitenciária conforme rotinas de serviços pautados nas melhores práticas e teorias de gestão da qualidade, de forma que para além do regime de expediente, o de plantão tenha previsto suas ações padronizadas. O Procedimento Operacional Padrão da Diretoria Geral de Administração Penitenciária (POP/DGAP) cumpre esse papel no Estado de Goiás.

Os Procedimentos Operacionais Padrão (POP) podem ser conceituados como um manual de orientação sobre os procedimentos a serem operacionalizados de maneira padronizada, para que todos os servidores tenham suas ações iguais, no sentido de garantir a

segurança dos mesmos, bem como dos encarcerados e também da sociedade em geral (GOIÁS, 2018).

O POP, contudo, está sujeito a revisões devido às mudanças que ocorrem no próprio sistema prisional e que demandam adequação na normatização sob pena de não refletirem a realidade praticada nos processos. Assim, à medida que os anos passam e as mudanças ocorrem, se torna imprescindível a revisão e atualização das normas neles constantes. Caso contrário, o POP fica, em partes, obsoleto e ineficiente, colocando os policiais penais e até mesmo a sociedade em risco, fragilizando a segurança nas rotinas penitenciárias diárias.

Para que as ações policiais sejam realizadas com excelência é preciso se basear em uma doutrina organizada de controle e atuação efetiva, focada em ações padronizadas, princípios de segurança, uso da força necessária e plena legalidade, não medindo esforços na busca pela excelência do resultado positivo, principalmente dentro dos estabelecimentos prisionais. Visando a gestão nas rotinas de serviços, faz-se necessária a atualização do atual POP.

Nesse contexto, o problema central da pesquisa é “em que medida a aplicabilidade do POP nas unidades prisionais do Estado de Goiás configura um instrumento de boas práticas de gestão de rotinas?”

O método de raciocínio dedutivo foi utilizado ao buscar na Gestão de Conhecimento e sua espiral as bases teórico-práticas para avaliar o caso específico da internalização do POP na DGAP-GO. Quanto à natureza da pesquisa, classificou-se como aplicada, em abordagem qualitativa, uma vez que, a partir da experiência da Polícia Penal de Goiás, buscou-se delinear e discutir os mecanismos de gestão na área da segurança pública (GIL, 2019).

A proposta para essa discussão se pauta na gestão pública contemporânea e suas ferramentas, envolvendo áreas como a gestão pública gerencial e da qualidade, gestão do conhecimento, a gestão das rotinas e aplicabilidade do procedimento operacional

padrão, por meio de uma revisão bibliográfica, pautada em autores como Ferenhof (2011), Takeuchi e Nonaka (2008), Toledo et al. (2012), Graper (2019), Domingues (2017) e documentos como Goiás (2018), entre outros.

Gestão pública contemporânea e ferramentas

No Brasil, segundo Ferreira (2003), a Administração Pública Gerencial (APG) iniciou um movimento de ganho de espaço, principalmente durante o governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso, na década de 1990. A APG pode ser apresentada como um modelo de gestão que prima pela incorporação, pela área pública, de ferramentas da Administração, bem como o esforço pela racionalidade gerencial (FERREIRA, 2003).

Essa racionalidade tende a auxiliar o gestor na organização dos processos, bem como na otimização do recurso, assim como também no tempo dispendido em processos, visando ganhos na ação e a satisfação da sociedade. Dessa forma, a APG pode ser conceituada como um conjunto de medidas, que visam o aumento da eficiência e crescimento da produtividade, a partir de mecanismos e técnicas já existentes (FERREIRA, 2003).

A APG segue alguns elementos da administração empresarial, mas de forma ressignificada para o espaço público. Para a aplicação de uma boa APG, pode-se utilizar a gestão de qualidade que consiste em concretizar aquilo que está sendo criado e almejado pela administração através de procedimentos rastreáveis e confiáveis. Segundo Ferreira (2003, p. 39) “A chamada Administração Pública Gerencial (APG) constitui um modelo de gestão que consiste, fundamentalmente, na busca de incorporação, pela área pública, de uma maior racionalidade gerencial”.

Economicamente, a gestão da qualidade contribui para um bom resultado do serviço prestado. Através do aumento da confiança dos clientes na instituição e da solidificação de seus valores

estratégicos, evidencia-se sua finalidade, suas ações e o facilita o alcance de seus objetivos. Para a gestão qualidade, portanto, é imprescindível que os processos sejam padronizados e focados em um só direcionamento, que é satisfação do cliente em suas diversas características (GRAPER, 2019).

Nesse sentido, cumpre destacar que qualidade pode ser sinônimo de assertividade das ações perante sua finalidade, no qual os envolvidos com as ações precisam de único direcionamento, para conseguir seguir as normas da organização como sua visão, missão e valores, onde todos devem estar alinhados e padronizados (GRAPER, 2019). Portanto, genericamente, para que haja uma gestão da qualidade eficaz, as organizações devem planejar as metas que se desejam atingir, atender e superar. Para que se atinja e se comprove essa meta, é necessário que haja pesquisas concretas, com a criação de documentos e codificações que comprovem essa qualidade e necessidade. Assim, criam-se os Procedimentos Operacionais Padrão (POPs).

Gestão do Conhecimento e a padronização de rotinas

Para que o POPs sejam implementados corretamente deve-se utilizar ferramentas que favoreçam a internalização de seus procedimentos. A gestão de conhecimento e o espiral do conhecimento fornecem estruturas e ferramentas tanto para gerir os conhecimentos de uma instituição como para favorecer os mecanismos de geração e renovação deles. Para Ferenhof (2011, p. 48) “A Gestão do Conhecimento (GC) é definida como uma expressão coletiva para um grupo de processos e práticas utilizadas nas organizações para aumentar seu valor”. Marr *et al.* (2003) definem a Gestão do conhecimento (GC) como uma expressão coletiva de um grupo de processos e práticas utilizadas nas organizações para aumentar seu valor por meio da melhoria da eficiência da geração e aplicação do capital intelectual.

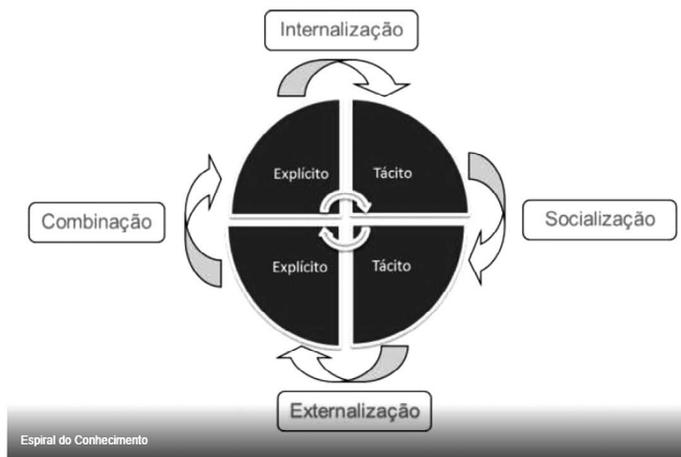
Por sua vez, Rao (*apud* FERENHOF, 2011) a define como uma disciplina sistemática, um conjunto de abordagens que permitem que informação e conhecimento cresçam, fluam e criem valor em uma organização. O mesmo autor define o desperdício do conhecimento (do inglês *knowledge waste* - KW) como a não utilização de plena capacidade do uso do conhecimento, o que é apontado como sendo qualquer falha no processo de conversão do conhecimento (FERENHOF, 2011).

No que tange a gestão do conhecimento, Ferenhof (2011) a define como sendo a capacidade de gerenciar todo processo, desde o movimento de criação, como de armazenamento, bem como de compartilhamento de conhecimento, de forma que antecipa as inovações, de forma dinâmica. Esse conhecimento pode ser tácito ou explícito e pode ser compartilhado com todo o grupo ou organização, caracterizando o movimento de espiral do conhecimento, visto que o conhecimento não fica linear ou estático, mas em movimento e alcançando a todos os envolvidos, para que possam dar sequências às atividades pensadas na gestão anterior (FERENHOF, 2011).

Para Takeuchi e Nonaka (2008), o conhecimento tácito é aquele vinculado ao indivíduo e suas experiências, enquanto o conhecimento explícito é aquele vinculado à instituição. O conhecimento tácito é mais difícil de transmissão pois, o conhecimento explícito é plausível de escritas, técnicas e normatizações, podendo ser influenciado pelo conhecimento tácito. Ambos os conhecimentos, tácito (indivíduo) e explícito (organização) precisam ser entendidos como complementares e interdependentes.

Assim, existem quatro modos de interação, seguindo a percepção de Takeuchi e Nonaka (2008), sendo-os caracterizados pelo acrônimo *SECI* - socialização, externalização, combinação e internalização (ROZA, 2020), conforme Figura I.

Figura I – Espiral do conhecimento



Fonte: Roza (2020).

A socialização é possível ser apresentada como o movimento de transmissão do conhecimento tácito para conhecimento tácito, nas vivências. A externalização é possível ser apresentada como o movimento de transmissão do conhecimento tácito para o explícito, nos diálogos. A combinação é possível ser apresentada como o movimento de transmissão do conhecimento explícito do grupo para a organização. A internalização é possível ser apresentada como o movimento de transmissão do conhecimento explícito da organização para o indivíduo (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Procedimento Operacional Padrão e a gestão de rotinas no serviço de segurança penitenciária

O POP pode ser considerado um documento, no qual apresenta um roteiro de instruções sequenciais de um processo, descrevendo os materiais, equipamentos, frequência de execução, proibições

e demais cuidados que a equipe precisa ter durante seu labor, a qual é uma atividade de rotina, ou seja, repetitiva. Para isso, é importante que seja definido quem será responsável por cada uma das etapas do processo e das demandas, seguindo padrões de segurança e primando pela qualidade (GRAPER, 2019).

O POP é um conjunto de normas que unifica os procedimentos de segurança que devem ser realizados nas penitenciárias, independente da operação. O POP foi criado no Estado de Goiás, pela Portaria n. 533/2018 (GOIÁS, 2018). A elaboração do documento do POP, em 2018, previa uma revisão em julho de 2020. Contudo, até o momento essa revisão não foi efetivada, ou pelo menos não foi apresentada à DGAP.

Importante destacar que o POP é um manual detalhado de todas as ações que deverão ser realizadas, seguida por uma sequência de procedimentos, assim, mesmo que o servidor não labore naquela Unidade específica ele terá ciência de como agir nas diversas situações, pois o POP indicará esse caminho. O documento tem como objetivo manter o processo em funcionamento, através da padronização das atividades e minimização de ocorrência de desvios na execução da atividade, facilitando o trabalho de todos que utilizarão esse procedimento no dia a dia, o qual proporcionará mais segurança, eficácia, qualidade e economia.

Socialmente, o POP auxilia não só na manutenção da ordem dentro das unidades prisionais do Estado, como potencialmente reflete na sociedade goiana. Dentro de um ambiente prisional existem vários postos para cada policial, divisão essa que visa manter a guarda e segurança da Unidade. Nesse sentido, é requerido do sistema que vários servidores laborem conjuntamente. O trabalho dos policiais além de vigiar os encarcerados, consiste em garantir que continuem presos, na acepção popular do próprio sistema (DORIGO, 2015). Assim, é preciso que procedimentos sejam seguidos para garantir a segurança dos policiais e dos presos, tornando o POP um elemento essencial em qualquer atividade penitenciária.

Conforme preceitua o documento, o conjunto de boas práticas registradas, modeladas e otimizadas fornecem maior segurança para o servidor no seu trato diário com o serviço penitenciário. Essa ação tende a surtir efeitos positivos, ainda que resultando no incremento das atividades operacionais e cartorárias do Sistema Prisional do Estado de Goiás. Representa, portanto, um guia técnico-profissional de apoio, consulta e salvaguarda para o servidor da Polícia Penal e deve ser aplicado cotidianamente no seu trabalho (GOIÁS, 2018).

Ressalta-se que após a positivação da Polícia Penal pela Emenda Constitucional nº 104/2019 foi constituído o arcabouço legal da responsabilidade de guarda e segurança dos estabelecimentos prisionais, conforme Art. 3 §5 “[à]s polícias penais, vinculadas ao órgão administrador do sistema penal da unidade federativa a que pertencem, cabe a segurança dos estabelecimentos penais” (BRASIL, 2019). Assim, a implantação do POP poderá facilitar o bom andamento das funções dentro das Unidades, auxiliando no fiel cumprimento do recente preceito constitucional.

O POP tem a primazia de apresentar os padrões de segurança, que seguidos, favorece a qualidade e atinge os objetivos pensados para aquela atividade (GRAPER, 2019). Portanto, a implantação do POP possibilita uma uniformidade aos procedimentos, garantindo a qualidade das ações. Por isso, as Rotinas de Segurança nas Unidades Prisionais, por exemplo, são tidas como um procedimento rotineiro nas unidades penitenciárias, que pode favorecer a integridade dos envolvidos, se cumprido de forma anunciada, gerando a autosuficiência e o planejamento de treinamentos (GRAPER, 2019).

Para os autores Domingues (2017), o Procedimento Operacional Padrão (POP) trata de documento que explicita um roteiro de instruções sequenciais de um processo, descrevendo os aspectos nele envolvidos, tais como, os materiais e equipamentos a serem utilizados, a frequência de execução, as proibições, os cuidados a serem tomados para realização de uma das tarefa ou atividade de

rotina, definição de responsáveis por cada uma das etapas do processo, atualizações periódicas, assim como demais informações necessárias para a realização da mesma, sempre dentro do padrão de segurança e qualidade esperados (GRAPER, 2019). Denota que um POP atualizado e com aplicabilidade ativa auxilia em um sistema mais seguro e efetivo, fazendo que o servidor se sinta mais seguro e minimizando os erros.

Por sua vez, as rotinas de segurança penitenciária visam colaborar com o bom andamento da Unidade pois, estabelece procedimentos a serem seguidos em uniformidade por todos os servidores, além de demonstrar para os presos a organização do estabelecimento prisional. Um POP bem elaborado e com aplicabilidade efetiva cumpre os preceitos de ordem e disciplina além de fazer parte da reciclagem periódica dos servidores, conforme prevê a própria Lei de Execução Penal em seu Artigo 64 “Ao Conselho Nacional de Política Criminal e Penitenciária, no exercício de suas atividades, em âmbito federal ou estadual, incumbe: [...] V - elaborar programa nacional penitenciário de formação e aperfeiçoamento do servidor [...]” (BRASIL, 1984).

Ao analisar o POP da DGAP poder-se-á detectar por meio quais melhorias poderão ser sugeridas. O POP foi criado pela Portaria 533/2018, com o intuito de formalizar e unificar os procedimentos dentro das Unidades Prisionais do Estado de Goiás. Conforme epígrafe do POP “Com o POP, será possível padronizar as tarefas realizadas em ações operacionais correntes, de modo que se possa minimizar a ocorrência de desvios na execução das atividades de rotina”(GOIÁS, 2019).

O procedimento de rotinas de serviços que a pesquisa abordará abrange três sessões, sendo que cada uma tem suas divisões, conforme Quadro I.

Quadro I – Sessões e divisões do POP para a pesquisa (PO 1, 5 e 6)

1. ROTINAS DE SERVIÇOS	2. SISTEMA DE MOVIMENTAÇÃO DE PRESOS	3. SISTEMA DE CONTAGEM DE PRESOS
1.1 Rendição	2.1 Movimentação interna	3.1 Horários
1.2 Equipamentos necessários	2.2 Retirada de presos da cela para atendimentos diversos	3.2 Tipos de conferências
1.3 Atribuições dos servidores em postos de serviços	2.3 Retorno do preso para a cela	3.3 Encaminhamento de chamada
		3.4 Procedimentos de segurança

Fonte: Goiás (2018) Adaptado pela autora (2023).

No que tange às rotinas de serviços abordar-se-á rendição, equipamentos necessários e as atribuições dos servidores em cada posto de serviço. A rendição consiste na substituição de uma tropa por outra. Nesse requisito deve ser observado o horário correto, local e os procedimentos para recebimento e verificação do posto de serviço (GOIÁS, 2018). No mesmo sentido, para o bom andamento da rotina o servidor deve portar os equipamentos individuais e armamentos necessários para que se garanta a segurança do servidor e a integridade física do preso. E as atribuições que são peculiares de cada posto de serviço.

No que consiste a movimentação interna dos presos, essa acontece dentro da Unidade ou do Complexo Prisional para atendimentos diversos ou visitas seguidas da retirada de presos da cela e o retorno. Todos esses procedimentos devem ser pautados na segurança e observação de procedimentos a fim de evitar erros.

O sistema de contagem se divide em horários, tipos de conferências, encaminhamento de chamada e procedimentos de segurança. Cada um desses itens visa criar uma gestão para contabilizar e analisar os presos que estão internos. Os procedimentos de rotina colaboram para o bom andamento dentro das Unidades, tendo em vista que a quantidade de presos faz com que a aplicabilidade do POP facilite o trabalho e o manejo para os que nesse espaço laboram.

Considerações finais

Da pesquisa, eminentemente teórica, de base bibliográfica e documental, depreende-se que o Procedimento Operacional Padrão, como conjunto de boas práticas registradas, são instrumentos de promoção de segurança para a administração pública e para os servidores. No âmbito do serviço penitenciário, o estabelecimento de POPs pode ser considerado guia técnico-profissional, que salvaguarda o policial penal e garante estabilidade administrativa.

Com a inclusão da Polícia Penal no rol dos órgãos de Segurança Pública, a complexidade das atividades policiais exercidas no Sistema Penitenciário acaba por demandar dos servidores maior organização, estabelecendo mecanismos de gestão que privilegiem a manutenção do conhecimento institucionalmente construído. Dessa forma, o POP configura um instrumento essencial para a consolidação da carreira policial.

Tanto no aspecto social, quanto no econômico, o POP é elemento positivo, que proporciona a garantia da ordem das unidades prisionais, além de proporcionar qualidade ao serviço prestado, evitando o retrabalho.

Considerando especificamente a gestão das rotinas relacionadas à atividade de segurança penitenciária, infere-se que o POP é imprescindível para garantir que todos os envolvidos entendam as funções inerentes à atividade, de extremo risco e de múltiplas rotinas.

Ainda assim, pode-se afirmar que os POPs devem estar sujeitos a revisão contínua e periódica, garantindo a adequação das normas à realidade, assim como a formação continuada dos servidores que trabalharão na área.

Referências

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 104, de 4 de dezembro de 2019**. Altera o inciso XIV do caput do art. 21, o § 4º do art. 32 e o art. 144 da Constituição Federal, para criar as polícias penais federal, estaduais e distrital. Brasília, 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc104.htm Acesso em: 16 ago. 2023.

BRASIL. **Lei nº 7.210, de 11 de julho de 1984**. Instituiu a Lei de Execução Penal. Brasília, 1984. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/17210.htm. Acesso em: 16 ago. 2023.

DOMINGUES, N. P. S. **Gerenciamento de resíduos de serviços de saúde em instituição de ensino e pesquisa em saúde**: estudo de caso na Faculdade de Saúde Pública-USP. 2017. Dissertação (Mestrado em Ambiente, Saúde e Sustentabilidade) - Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017. Doi: 10.11606/D.6. 2017.tde26062017- 110600. Acesso em: 15 abr. 2018.

DORIGO, N. J. **Trabalho em cadeia**: uma análise do Cotidiano Laboral dos agentes de segurança penitenciária no Estado de Minas Gerais. 2015. Tese (Doutorado em Psicologia Social, pelo Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, 2015.

FERENHOF, H. A. **Uma sistemática de identificação de desperdícios de conhecimento visando à melhoria do processo de criação de novos serviços**. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento), pela Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, 2011.

FERREIRA, V. C. P. Administração pública gerencial. In: SANABIO, M.T., SANTOS, G.J. DAVID, M.V. **Administração pública contemporânea**: Política, Democracia e Gestão. Juiz de Fora: IFJF, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOIÁS. DGAP. **Site da DGAP**. Portaria n. 533/2018. Disponível em <https://www.policiapenal.go.gov.br/?cat=0>. Acesso em: 12/05/2023

GRAPER, M. A. S. L. **Gestão da qualidade total: uma proposta de implantação de procedimento operacional padrão na “unidade de pesquisa” em um hospital ensino de Joinville/SC**. Trabalho de conclusão de curso (Tecnólogo em Gestão Hospitalar). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, 2019.

MARR, B. *et al.* Intellectual capital and knowledge management effectiveness. **Management decision**, v. 41, n. 8, p. 771-781, 2003.

ROZA, Rodrigo Hipólito. Revisitando a teoria da criação do conhecimento organizacional. **Revista Interamericana de Bibliotecología**, v. 43, n. 3, 2020.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. Criação e dialética do conhecimento. In: TAKEUCHI, H. (Org.) **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TOLEDO, J. C. de. *et al.* **Qualidade: Gestão e Métodos**. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

Do carcereiro ao gestor do sistema penitenciário no Brasil e em Goiás: a constitucionalização da Polícia Penal no Brasil e a humanização do sistema penitenciário

Rafael Barreira Alves

Thiago Henrique Costa Silva

Apesar de sua existência remontar à antiguidade clássica, a pena de prisão, seja no Brasil ou em âmbito internacional, tem sido alvo de diversos questionamentos e estudos, sobretudo por não cumprir os pressupostos que a justificam.

São muitas as variáveis envolvidas nessa discussão, dentre as quais podem ser mencionadas: a falta de estrutura dos presídios; a deficiência dos meios e métodos de reinserção social; o direito penal cada vez mais simbólico; e uma política criminal que destoa das previsões humanistas da execução penal. Todo esse contexto culminou em análises jurídicas, corroboradas pelo Conselho Nacional de Justiça e pelo Supremo Tribunal Federal, que declararam o Estado de Coisas Inconstitucionais no Sistema Penitenciário brasileiro.

Nesse cenário, pouco se discute sobre os agentes do Estado que integram o sistema prisional, especialmente sobre a figura do

policial penal que, conforme disciplinado pela legislação, é quem materializa os meios de execução da pena, sendo as suas atribuições hodiernas de fundamental importância para se compreender e ao mesmo tempo refletir sobre possíveis melhorias do sistema prisional. Em outra perspectiva, há também que analisar o fato de que tais sujeitos de direitos, em um sistema ineficiente, sofrem diretamente as consequências, com impactos em suas segurança e saúde, física e mental.

Diante de tais premissas, tem-se como objetivo geral delinear a construção histórica e jurídica do policial penal, desde a sua transição de carcereiro e mero executor da pena para gestor do sistema penitenciário. Especificamente, pretende-se: levantar a evolução dos agentes públicos responsáveis pelo sistema carcerário brasileiro; discutir os limites e as potencialidades das ações dos policiais penais em consonância com a ordem jurídica brasileira; relacionar o papel dos gestores penais com o cumprimento da função da pena, garantindo a defesa dos direitos humanos dos presos e deles mesmos.

Para atingir os objetivos, em abordagem qualitativa, a pesquisa se valerá da descrição e de técnicas exploratórias, ancoradas em revisões bibliográficas e documentais. Estruturou-se o artigo em três seções: a primeira direcionada às reflexões histórico-filosóficas sobre a função da pena; a segunda pertinente à figura do carcereiro sob o ponto de vista histórico, considerando o contexto cultural; por fim, na terceira parte, discutiu-se a transição da figura do carcereiro para o policial penal, destacando as mudanças na carreira, e a influência das mudanças para a gestão do sistema prisional e, consequentemente, para o cumprimento das funções da pena.

Penas e funções: reflexões histórico-filosóficas

Pela ótica histórica, a pena é o instituto que se presta a prevenir e retribuir. Calcada nessa premissa, diz-se que a punição

criminal induz o comportamento social no sentido de evitar a prática de crimes e, ao mesmo tempo, representa a aplicação de um mal justo decorrente de uma prática injusta (SANTOS, 2014).

A primeira fase da pena remonta à Antiguidade Clássica (Séculos VII a. C. à V d. C.). Em tal época, a custódia de pessoas servia apenas como medidas cautelares, fosse para garantir a execução propriamente dita, fosse apenas uma forma transitória de manter o controle sobre determinada pessoa (BITENCOURT, 2020). Na Idade Média (Séculos V a XV), por sua vez, muito embora se tenha notícias esparsas da prisão como parte da punição, certo é que, como vigorava o direito germânico ou visigótico, em regra o aprisionamento tinha apenas o propósito de acautelar a pessoa a ser julgada para, se fosse o caso, sofrer as penalidades então existentes que, costumeiramente, eram cruéis e degradantes (LOPES, 2019).

Apesar desse período ter sido tenebroso quanto às punições, paralelamente, o Direito Canônico passou a introduzir novas ideias sobre o propósito da punição, agregando a ela valores teológico-filosóficos que tinham como premissa a recuperação do apenado e não a sua morte, sendo essa iniciativa tão promissora que, conforme escreveu Bitencourt (2020, p. 1289), pode-se atribuir a ele o “surgimento da prisão moderna, especialmente no que se refere às primeiras ideias sobre a reforma do delinquente”.

Quanto à Idade Moderna (1453 à 1789), devido às grandes conturbações sociais e as mudanças no cenário político, surgiram grandes debates sobre o papel do Estado, bem como se as punições deveriam ocorrer ao arbítrio dos governantes, o que faz emergir as primeiras ideias sobre a prisão como uma forma não só de punir, mas também de recuperar o delinquente, mas, mais que isso, reflexões no sentido de indagar se a aflição no corpo humano de fato produziria os efeitos esperados de prevenção e repressão na proporcionalidade do delito cometido (AMARAL, 2016).

O grande expoente dos debates que provocaram as mudanças desse período foi Cesare Beccaria, que afirmava ser “necessário

selecionar quais penas e quais os modos de aplicá-las, de tal modo que, conservadas as proporções, causem impressão mais eficaz e mais duradoura no espírito dos homens, e a menos tormentosa no corpo do réu” (BECCARIA, 1999, p. 52).

Tais críticas se potencializaram na Idade Contemporânea (Séculos XVIII à XXI), idealizando-se vários modelos de prisões e várias metodologias de recuperação dos apenados, dentre elas o trabalho e a mediação, o que, em síntese, representou um otimismo da pena de prisão como instrumento de reabilitação social, no entanto, com o passar do tempo, “esse otimismo inicial desapareceu, e atualmente predomina uma atitude pessimista” (BITENCOURT, 2020, p. 1313).

De todo modo, é certo que as críticas formuladas por Beccaria (1999), em meados do século XVIII, referente às penas cruéis que se executavam em seu tempo e que eram prática corrente no longo curso da história, perpassa a pena de prisão, que, hodiernamente, é vista como um mal necessário, mas que, conforme lecionado por Bitencourt (2020, p. 1279) “a mesma guarda em sua essência contradições insolúveis, que a pós-modernidade precisa resolver”.

Para se ter apenas um vislumbre dessas contradições, basta observar a relevante contribuição sobre o assunto dada por Foucault (1987) ao ponderar que a transição da pena de suplício do corpo para as prisões não representou, propriamente, a superação do exagero e da desumanidade que o Estado infligia sobre os apenados, já que apenas se mudou o método de controle por meio do poder posto, cuja intenção continuou sendo a mesma: domesticar a sociedade, condiciona-la a não transgredir pela vigilância constante, punição da alma e também do próprio corpo.

Portanto, os questionamentos filosóficos sobre a pena de prisão, seus métodos e supostos meios de reinserção social continuam sendo debatidos e a solução, pelo que se pode observar, parece estar longe de um consenso, tendo em vista as muitas propostas que permeiam o assunto, especialmente em países como o Brasil, guardam sintonia com um direito penal do inimigo e um processo penal

inquisitório (BITENCOURT, 2020). A par desse impasse, o que é vastamente constatado é o fato de que os mais variados sistemas prisionais não têm conseguido cumprir o seu papel, já que, conforme ponderado por Baratta (2004, p. 193), os centros de detenção, “em um equilíbrio realista, têm feito vãs tentativas de realizar tarefas de socialização e reintegração por meio desses centros”.

Parte desse problema tem estreita relação com a própria estrutura organizacional dos presídios e da política penitenciária adotada. Nem mesmo os esforços e tentativas de introdução de novas técnicas têm mudado os rumos desse cenário já que, segundo Baratta (2004), é necessário retomar os conceitos e propósitos da pena à luz da necessária humanização que se perdeu no decurso do tempo.

Perante esse panorama, é possível inferir que a atividade de carcereiro, ao menos na Antiguidade Clássica, se assemelhava à uma punição, já que não só estava exposto aos riscos da insalubridade das prisões daqueles dias, como também sujeito a perder a vida em caso de não conseguir cumprir seu encargo (CHAMPLIN, 1998).

Com referência à Idade Média e Moderna, os registros das punições remetem ao direito costumeiro e ao direito canônico, com características semelhantes à antiguidade clássica, todavia não se encontram relatos das atividades dos que vigiavam as prisões eram de fato praticadas, sabendo apenas que tais atividades eram desempenhadas pelo exército ou pela guarda oficial, por detentores de cargos ou patentes mais baixas (PINHEIRO; GAMA, 2016).

Quanto ao Brasil, inserido no contexto da América Latina, é necessário mencionar que as prisões nessa parte do continente ocorreram de forma diferente, já que, dada a conjuntura social e escravocrata, não estava, em um primeiro momento, preocupada em feitura de penitenciárias que viessem a disciplinar a punição com vista ao trabalho e a igualdade de todos perante a lei (PINHEIRO; GAMA, 2016).

Essa particularidade acabou por influenciar o sistema prisional brasileiro que, dando pouco importância para o setor penitenciário,

acabou também por refletir no contexto da formação e também da própria valorização do trabalho dos servidores que atuam no contexto carcerário, especialmente os agentes/policiais penais, uma vez que, por muito tempo, especialmente durante o período colonial, os próprios juízes concentravam atividades administrativas, judiciais e até mesmo penitenciárias, sendo que, inclusive, as prisões eram uma extensão das câmaras locais, realidade que só começou a mudar a partir do século XIX (JORGE, 2000). Salienta-se que o país viveu, desde a outorga da Constituição de 1824, quando se previu que os presos deveriam ser separados por categoria, muita conturbação política, sendo que a questão penitenciária não era uma prioridade.

Dessarte, é necessário refletir sobre o papel de todos os atores envolvidos no processo de execução da pena, sobretudo no que tange ao sistema penitenciário. Ainda que se admita o ceticismo em torno de uma perspectiva positiva sobre o atual sistema carcerário e política penitenciária, duvidando de seu uso como meio de ressocialização e reinserção social, buscar é preciso estudar e trabalhar com o que se tem de disponível, galgando novos degraus rumo à humanização (ZAFFARONI *et al.*, 2002). Para isso, considerar a figura do policial penal nessas análises, como vertente pouco explorada, pode implicar em avanços no debate sobre a humanização do sistema penitenciário.

Polícia penal e gestão moderna do sistema penitenciário

A administração penitenciária no Brasil é alvo de críticas por parte de estudiosos e políticos, mas, nas últimas décadas (2010-2020), vem passando por uma modificação consistente em dois aspectos: o legislativo, que se ancora em uma perspectiva garantista, voltada à construção de Direitos Humanos; e o estabelecimento de políticas criminais que se ocupam de reestruturar o aparato burocrático da execução penal até o estabelecimento de estratégias para garantir a ressocialização dos apenados.

No entanto, para se compreender a dimensão dessas mudanças é necessário, antes, analisar a estrutura da segurança pública brasileira. Voltando no tempo, observa-se que a Constituição Federal de 1988 criou um bloco específico, o Título V, denominado “Da Defesa do Estado e Das Instituições Democráticas”, inovação na história constitucional brasileira, indicando uma preocupação do constituinte com o tema (BRASIL, 1988; SOUZA NETO, 2013).

A importância dessa disciplina, segundo Souza Neto (2013, p. 3389), é que, com capítulo próprio ao tema, passa-se gradualmente a compreender que a segurança pública não poderia mais ser vista como uma missão estatal de combater a criminalidade por meios bélicos, pelo contrário, “o cidadão é o destinatário desse serviço. Não há mais “inimigo” a combater, mas cidadão para servir. Para ela, a função da atividade policial é gerar “coesão social”, não pronunciar antagonismos; é propiciar um contexto adequado à cooperação entre cidadãos livres e iguais”.

Inicialmente, o artigo 144 da Constituição Federal de 1988, elencou um rol de instituições integrantes da Segurança Pública: a Polícia Federal, a Polícia Rodoviária Federal, a Polícia Ferroviária Federal, a Polícia Civil, a Polícia Militar e o Corpo de Bombeiros Militar. Em 2014, as Guardas Civis Municipais e os órgãos responsáveis pela segurança viária foram incluídos dentre aqueles que promovem a Segurança Pública (BRASIL, 1988).

Por sua vez, a Polícia Penal advém da Proposta de Emenda à Constituição 372, de 2017 (PEC 372/17), que se converteu na Emenda Constitucional nº 104, de 2019 (EC 104/19), com sua inclusão no rol dos órgãos integrantes da segurança pública. Tal inclusão deve ser pensada à luz dessa proposta de um serviço público prestado ao cidadão.

Os críticos da inclusão defendiam que a guarda de presídios não teria relação necessária com a segurança pública, no entanto os entusiastas afirmam que o órgão tem caráter multidisciplinar e atua em relação a um dos problemas mais graves de segurança pública:

garantir que o sistema penitenciário promova a reinclusão social e previna a ocorrência de novos crimes, controlando as facções criminosas e suas articulações.

Diante desse contexto, a visão da polícia penal, enquanto instituição, tem sido influenciada por valores constitucionais que vem sendo arraigados em suas práticas, fazendo parte, inclusive, da própria estratégia institucional e de atuação dos servidores e dos órgãos de administração penitenciária, com a missão bem definida de contribuir, dentro do todo, com uma substancial parcela no que se refere à diminuição da criminalidade, respeito aos direitos humanos, políticas públicas de reinserção social, orientação de detentos, escolha, dentre outros (POLÍCIA PENAL DO ESTADO DE GOIÁS, 2021).

Sobre o policial penal, enquanto servidor, agora integrado à segurança pública formalmente e por força de norma constitucional, pode-se fazer referência à própria matriz curricular na sua formação profissional, na qual se pode constatar importantes modificações no eixo de atuação e dos seus propósitos quanto à política de formação dos policiais penais (CARVALHO; VIEIRA, 2020).

Quando se utiliza como parâmetro as competências trabalhadas, por exemplo, no Departamento Penitenciário Nacional (DEPEN), no que se refere ao Curso de Formação Profissional (CFP) dos últimos aprovados, em 2015, nota-se o compromisso da instituição com a formação de profissionais que se propõem a contribuir efetivamente com a segurança pública nos moldes do quanto elencado no art. 144 da Constituição Federal de 1988. O DEPEN, trabalhou com estes servidores o seguinte eixo fundamental:

Compreender a prisão como instituição social em sua complexidade, refletindo sobre os fenômenos de formação histórica e transformação gradual do espaço prisional no Brasil e no mundo, suas interpolações com o direito, com as sociedades contemporâneas e as críticas a seu desenho e concepção, com o objetivo de assegurar a atuação nos espaços prisionais consciente das limitações a ele inerente (DEPEN, 2016, p. 2).

A formação crítica dos agentes públicos responsáveis pela polícia penal, mesmo antes de sua inclusão como força policial autônoma vai ao encontro de uma segurança pública voltada ao cidadão e aos direitos humanos, preocupada com o crime e criminalidade em suas complexidades, ou, em outros termos, não se pode conceber mais a segurança pública apenas como uma questão de polícia ostensiva e de polícia judiciária, voltada ao combate direto à criminalidade. Infere-se, assim, que a transição de carcereiro, mero vigia de presídios, para policial penal, gestor e executor de políticas penitenciárias, há muito já tinha ocorrido no plano material, bastando o endosso formal pelo Constituinte Derivado Reformador para garantir a sua formalização.

Em Goiás, o primeiro certame para o provimento do cargo de Agente de Segurança Prisional foi disciplinado pelo Edital nº 01/2002 - AGANP, que exigiu como requisito para ingresso da carreira: “certificado ou diploma de conclusão do ensino médio, expedido por estabelecimento oficial ou reconhecido”.

O cargo Agente de Segurança Prisional foi criado pela Lei nº 14.237, de 08 de julho de 2002, que também estabeleceu os requisitos de ingresso e provimento na carreira. Exigiu-se, até 12/01/2009, para investidura no cargo, conforme dispunha o art. 5º, parágrafo único, inciso I, da supracitada lei: “conclusão do ensino médio”. Todavia, com o advento da Lei nº 16.448, de 31 de dezembro de 2008, publicada no Diário Oficial do Estado de Goiás em 13/01/2009, uma nova redação foi dada ao inciso I do parágrafo único do art. 5º da Lei nº 14.237, de 08 de julho de 2002, passando-se a exigir, para o provimento do cargo de Agente de Segurança Prisional: “conclusão de curso superior” (GOIÁS, 2002).

Não houve no Estado de Goiás a extinção de cargo de nível médio e aproveitamento de servidores em outro cargo de nível superior, mas sim uma mera alteração do nível de escolaridade para ingresso no único cargo da carreira, semelhantemente como ocorreu nas outras forças policiais da unidade federativa.

Ocorre que, com a entrada em vigor da Lei nº 15.674, de 02 de junho de 2006, foi criado o Quadro Permanente dos servidores efetivos da Agência Goiana do Sistema Prisional (AGSP), sob o regime estatutário, e instituído seu Plano de Cargos e Remuneração. Conforme exegese do art. 6º, *caput*, alguns cargos de provimento efetivo, pertencentes ao quadro de pessoal da AGSP ou originários de órgão ou entidade de que seja sucessora, foram transformados nos cargos equivalentes do Quadro Permanente dos servidores efetivos da Agência Goiana do Sistema Prisional, através do instituto do enquadramento.

Entretanto, os servidores que ocupavam o cargo de Agente de Segurança Prisional antes da vigência da 15.674/06, não foram enquadrados em novo cargo, em outras palavras, eles continuaram no mesmo cargo que foram aprovados no concurso público de 2002. Todavia, conforme verifica-se no ANEXO I da lei em comento, os ocupantes do cargo de Agente de Segurança Prisional foram classificados no Grupo Ocupacional Assistente Prisional, grupo este que também abrangeu o cargo Assistente de Gestão Prisional, que não há ocupantes desde sua criação.

No entanto, a Lei nº 17.090, de 02 de julho de 2010, criou as classes e os padrões de subsídios a elas correspondentes nas carreiras integrantes dos Grupos Ocupacionais previstos na Lei nº 15.674, de 02 de junho de 2006, de Assistente Prisional (Agente de Segurança Prisional) e de Analista Prisional do órgão gestor do Sistema de Execução Penal do Estado de Goiás. Porém, a referida lei não proporcionou mudança de cargo para os Agentes de Segurança Prisional, tampouco alteração do Grupo Ocupacional a que pertenciam (Assistente Prisional), mas somente a oportunidade de optarem pelo sistema de remuneração pelo regime de subsídio (GOIÁS, 2010).

Conquanto, por intermédio da Lei nº 18.300, de 30 de dezembro de 2013, a Lei nº 17.090, de 02 de julho de 2010 foi alterada de forma significativa, em especial, no que se refere às atribuições do cargo de Agente de Segurança Prisional (GOIÁS, 2013). Conforme

já mencionado, a Emenda Constitucional nº 104 (BRASIL, 2019), promulgada em 04 de dezembro de 2019, alterou o inciso XIV do caput do art. 21, o § 4º do art. 32 e o art. 144 da Constituição Federal, criando as polícias penais federal, estaduais e distrital.

À vista disso, o artigo 121 da Constituição do Estado de Goiás foi alterado, por intermédio da Emenda à Constituição Estadual (PEC) de nº 3647/2020 (GOIÁS, 2020), instituindo a Polícia Penal e acrescentando-a aos órgãos já constituídos da Segurança Pública e também garantiu que a partir de dezembro de 2021 a Polícia Penal do Estado de Goiás seria gerida por um Policial Penal.

Por esse motivo, a Lei Estadual nº 21.157, de 11 de novembro de 2021 (GOIÁS, 2021, p. 1), transformou o cargo de Agente de Segurança Prisional - criado pela Lei Estadual nº 14.237, de 08 de julho de 2002 (GOIÁS, 2002) - no cargo de Policial Penal.

Diante do desafio de lidar com a crescente população carcerária, que aumentou de 137.710 pessoas, em 2000, para 755.274 pessoas em 2020, tendo déficit de cerca de 312.925 vagas, provocando superlotação carcerária (BRASIL, 2020), a Polícia Penal já surge com o desafio de se reinventar a partir de modernos mecanismos de gestão. Soma-se aos dados alarmantes, o fato de que, em 2016, haviam 78.108 profissionais de segurança pública para cuidar da execução penal, quantidade insuficiente diante da proporção de um polícia a cada cinco presos, nos termos do Conselho Nacional de Política Criminal e Penitenciária (TORQUATO; BARBOSA, 2020).

Ainda, os inúmeros registres de ataques por membros de facções criminosas, que partiram, no início do século XXI, de ações coordenadas de dentro do sistema penitenciário, tornam mais complexa a função do Policial Penal, que reconhecido como órgão policial, dotado de setores de gestão, análise criminal e inteligência policial, como parte do sistema de defesa da sociedade (CARVALHO; VIEIRA, 2020).

Em Goiás, o fortalecimento da Polícia Penal, o investimento do Estado para a melhor gestão da Segurança Pública, incluindo no

sistema penitenciário, e o tratamento com maior rigor dos sistemas penitenciários, são apontados como componentes essenciais para a drástica redução da criminalidade entre 2018 e 2022, que significou, segundo o Observatório da Segurança Pública, em redução de 70% dos latrocínios e 80% de roubo de cargas e veículos (GOIÁS, 2023). Do mesmo modo, Carvalho e Vieira (2020) apontam a reconfiguração das estruturas policiais como uma das variáveis responsáveis pela redução drástica de homicídios no estado do Ceará

Segundo Gomes e Silva (2022), essa atuação eficiente do Policial Penal perpassa uma mudança nos paradigmas que sustentam a segurança pública: de reativa para integradora, em uma espécie de governança democrática do sistema penitenciário. Com destaque para a formação profissional, as autoras afirmam que, somando o eixo de formação voltado às atividades de Segurança e Disciplina Prisional, ao eixo de Administração Prisional, que evidencia as Políticas Criminais, as técnicas de gestão, a possibilidade de mediação de conflitos e as políticas de reintegração social, os policiais penais recebem formação profissional voltada à humanização do ambiente prisional, desenvolvendo habilidades para o enfrentamento sistêmico de problemas sociais.

Ademais, Nascimento (2022) aponta o reconhecimento do trabalho da Polícia Penal como uma forma de ressignificação social da imagem atribuída à profissão, em que os efeitos do trabalho já causam tantos efeitos na vida pessoal dos integrantes, atingindo a saúde física e mental em um ambiente violento e de intensas disputas (DE SOUZA *et al.*, 2021).

Dessa forma, a criação da Polícia Penal importa em uma nova perspectiva para garantir o cumprimento das funções da pena, para além de mera retribuição, garantindo os direitos humanos de presos, mas também dos Policiais. Do cárcere, passamos a discutir políticas para o sistema penitenciário, ou seja, pensamos em um sistema complexo de atores, estruturas e atividades. Do carcereiro, passamos a pensar em um Policial Penal, que continua com o importante

papel de atuar no cárcere, guardando e fazendo cumprir as normas, todavia de forma sistemática, atuando também no debate e formulação de políticas públicas, gerindo as crises porventura existentes, mas, sobretudo, atuando de maneira preventiva, por meio de análises criminais.

O foco do Policial Penal do século XXI é retomar os fins da pena de prisão, em especial a função ressocializadora, reduzindo o ciclo criminoso, em que, constantemente, apontam o ambiente prisional como uma espécie de “faculdade do crime”. Em outros termos, a valorização do profissional que atua no sistema penitenciário pode culminar em um novo patamar de qualidade de vida para a população, dentro e fora dos presídios.

Considerações finais

A consolidação formal da polícia penal como integrante da Segurança Pública na Constituição Federal, apesar de importar em reconhecimento profissional, apenas denota o que na prática já acontecia, uma evolução na complexa tarefa de gerir e fazer acontecer a execução da pena no Brasil. A formação dos servidores públicos policiais penais já havia se tornado mais crítica, exigindo aprovação em concurso público, curso de formação com uma grade curricular que perpassa atividades operacionais, de gestão e de dimensão humanística, garantindo uma profissionalização à altura da responsabilidade que possuem.

No Brasil e em Goiás, a consolidação da carreira do Policial Penal importou em uma valorização da profissão, ressignificando o imaginário social, o que importa em aumento da qualidade de vida desses sujeitos. Em outro ponto, nota-se uma melhor gestão do sistema penitenciário goiano e uma redução das taxas de criminalidade, sobretudo pelas ações de inteligência e análise criminal desenvolvida no âmbito das penitenciárias, combatendo as ações de organizações criminosas dentro e fora dos muros.

Referências

AMARAL, Cláudio do Prado. **A história da pena de prisão**. Jundiaí: Paco Editorial, 2016.

BARATTA, Alessandro. **Criminología crítica y crítica del derecho penal: introducción a la sociología jurídico penal**. 1. ed. Buenos Aires: Siglo Editores Argentina, 2004.

BECCARIA, Cesare Bonesana. Marchesi di. **Dos delitos e das penas**. Tradução J. Cretella Jr. e Agnes Cretella. 2. ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1999.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Proposta de Emenda à Constituição 372, de 2017**. Altera o inciso XIV do art. 21, o § 4º do art. 32 e o art. 144 da Constituição Federal para criar as polícias penais federal, estaduais e distrital. Brasília: Câmara dos Deputados, 2017.

BRASIL. Constituição Federal de 1988. **Diário Oficial da União**, 5 out. 1988.

BRASIL. Lei nº 10.693, de 25 de junho de 2003. Cria a Carreira de Agente Penitenciário Federal no Quadro de Pessoal do Ministério da Justiça e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF: 26 jun. 2003.

BRASIL. Planalto. Emenda Constitucional nº 104, de 4 de dezembro de 2019. Altera o inciso XIV do caput do art. 21, o § 4º do art. 32 e o art. 144 da Constituição Federal, para criar as polícias penais federal, estaduais e distrital. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF: 5 dez. 2019.

CARVALHO, Vilobaldo Adelídio de; VIEIRA, Acácio de Castro. Polícia Penal no Brasil: realidade, debates e possíveis reflexos na segurança pública. **Revista Brasileira de Execução Penal**, Brasília, v. 1, n. 2, jul./dez. 2020, p. 273-297.

CHAMPLIN, Russell Norman. **O Antigo Testamento interpretado: versículo por versículo: Gênesis, Êxodo, Levítico, Números**. 2. ed., v. 1. São Paulo: Hagnos, 2001.

CHAMPLIN, Russell Norman. **O Novo Testamento interpretado: versículo por versículo: Atos e Romanos**. v. 3. São Paulo: Editora Candeia, 1998.

DEPEN. Departamento Penitenciário Nacional. **Matriz curricular**: curso de formação profissional 2016. Brasília: Ministério da Justiça, 2016.

DE SOUZA, Rodrigo et al. Rastreamento de sintomas de depressão em policiais penais: estudo de validação do PHQ-9. **Revista Brasileira Multi-disciplinar-ReBraM**, v. 24, n. 2, p. 180-190, 2021.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir**: nascimento da prisão. Petrópolis, Vozes, 1987.

GOIÁS. Constituição (1989). **Emenda Constitucional nº 68, de 28 de dezembro de 2020**. Institui a Polícia Penal no âmbito do Estado de Goiás e dá outras providências. Disponível em: https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa_legislacao/103665/emenda-constitucional-68. Acesso em: 15 de nov. de 2021.

GOIÁS. **Lei nº 14.237, de 08 de julho de 2002**. Institui o Grupo Operacional de Serviços de Segurança da Agência Goiana do Sistema Prisional e dá outras providências. Disponível em: https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa_legislacao/81800/lei-14237. Acesso em: 15 de nov. de 2021.

GOIÁS. **Lei nº 21.157, de 11 de novembro de 2021**. Transforma o cargo de Agente de Segurança Prisional do Estado de Goiás em cargo de Policial Penal e altera as Leis nº 15.704, de 20 de junho de 2006, e nº 17.090, de 02 de julho de 2010. Disponível em: https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa_legislacao/104487/lei-21157. Acesso em: 15 de nov. de 2021.

GOIÁS. **Goiás alcança redução histórica em indicadores de crimes violentos**. 25 jan. 2023. Disponível em: <https://www.casacivil.go.gov.br/noticias/9545-goi%C3%A1s-alcan%C3%A7a-redu%C3%A7%C3%A3o-hist%C3%B3rica-em-indicadores-de-crimes-violentos.html>. Acesso em: 12 fev. 2023.

GOMES, Deborah Ferreira Cordeiro; SILVA, Soraia Pereira. Governança democrática na administração prisional: os desafios da formação dos policiais penais no sistema prisional Goiano. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, v. 16, n. 1, p. 192-215, 2022.

JORGE, Wilson Edson. Brasil/São Paulo: 500 anos de prisões. **Revista do Programa de Pós-Graduação em Arquitetura e Urbanismo da USP**, São Paulo, v. 8, 2000, p. 226-247.

LOPES, José Reinaldo de Lima. **O direito na história**: lições introdutórias. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

NASCIMENTO, Francisco Elionardo de Melo. De carcereiro a policial penal: Entre nomenclaturas, imagem social e atribuições. **Dilemas: Revista de Estudos de Conflito e Controle Social**, v. 15, p. 883-910, 2022.

PINHEIRO, Luci Faria; GAMA, Taíza da Silva. As origens do sistema penitenciário brasileiro: uma análise sociológica da história das prisões do Estado do Rio de Janeiro. **Sociedade em Debate**, Pelotas, RS, v. 22, n. 2, 2016, p. 157-190.

POLÍCIA PENAL DO ESTADO DE GOIÁS. **Plano estratégico 2021-2023**. Goiânia: SSP, 2021.

SANTOS, Juarez Cirino dos. **Direito penal**: parte geral. 6. ed. Curitiba, PR: ICPC Cursos e Edições, 2014.

SOUZA NETO, Cláudio Pereira de. Comentário ao artigo Art. 144 In: CANOTILHO, J. J. Gomes; MENDES, Gilmar F.; SARLET, Ingo W.; (Coords.). **Comentários à Constituição do Brasil**. São Paulo: Saraiva/Almedina, 2013, p. 3384-3395.

TORQUATO, Cristiano Tavares; BARBOSA, Liliane Vieira Castro. “O sistema penitenciário brasileiro e o quantitativo de servidores em atividade nos serviços penais: avanços e desafios”. **Revista Brasileira de Execução Penal**, vol. 1, n. 2, pp. 251-272, 2020.

ZAFFARONI, Eugenio Raúl et al. **Derecho penal**: parte general. 2. ed. Buenos Aires: Sociedad Anónima Editora, Comercial, Industrial y Financiera, 2002.

Gestão corporativa no movimento de atendimento ao Ethos: caminhos para a responsabilidade social empresarial

Rosicler Aparecida Pinto

Para uma gestão corporativa alcançar bons produtos e resultados se torna necessário cuidados quanto a Responsabilidade Social Empresarial (RSE), aliados aos Indicadores Ethos. A RSE envolve as expectativas econômicas, legais e éticas da sociedade em relação às empresas. O Instituto Ethos define a RSE como uma forma de gestão baseada na ética, transparência e metas para impulsionar o desenvolvimento sustentável, preservar recursos e promover diversidade. O Instituto oferece instrumentos de mensuração, como os Indicadores Ethos de RSE. Atualmente, as empresas reconhecem a importância de alinhar as dimensões econômica, social e ambiental para impulsionar a competitividade e obter benefícios para a gestão corporativa.

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) engloba as expectativas econômicas, legais e éticas da sociedade em relação às empresas em um determinado momento. (SCHWARTZ; CARROLL, 2003). Para o Instituto Ethos, a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é uma forma de gestão que se baseia na relação ética

e transparente da empresa com todos os seus públicos, estabelecendo metas empresariais para impulsionar o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservar recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, além de promover o respeito à diversidade e ações que reduzam as desigualdades (CRUZ; SÁ DE SOUZA, 2017). Com base nesse conceito, o Instituto Ethos oferece às empresas instrumentos de mensuração da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) - os Indicadores Ethos de RSE - para que elas possam acompanhar e monitorar se os resultados de seus esforços estão contribuindo para o desenvolvimento sustentável (CUSTÓDIO; MOYA, 2007).

Atualmente, as empresas estão cada vez mais conscientes da importância de alinhar as dimensões econômica, social e ambiental no contexto dos negócios. Esse equilíbrio entre as dimensões impulsiona a competitividade e resulta em benefícios tanto econômicos quanto não econômicos para a gestão corporativa. (FREIRE; SOUZA; ROSETO, 2008).

Aspectos históricos e evolução da responsabilidade social empresarial no Brasil

Desde sua fundação em 1998, o Instituto Ethos de Empresa e Responsabilidade Social tem desempenhado um papel fundamental na promoção e implementação de práticas e políticas públicas de responsabilidade social no cotidiano e na gestão das empresas (ESTIGARA; PEREIRA; LEWS, 2009). Os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) são ferramentas de mensuração que compõem um sistema de análise das práticas empresariais de gestão social e desenvolvimento sustentável. Além disso, eles auxiliam as empresas a aprofundar seus compromissos com a responsabilidade social (INSTITUTO ETHOS, 2010).

Os Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis, Ciclo 2018/2019, representa uma nova geração dos Indicadores

Ethos de RSE. Essa versão oferece maior funcionalidade e flexibilidade na geração de relatórios, facilitando a gestão por meio de mecanismos de planejamento e compartilhamento de dados entre os stakeholders (INSTITUTO ETHOS, 2018/2019). Os Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis não apenas funcionam como uma ferramenta de autodiagnóstico, mas também ajudam as empresas a incorporarem iniciativas de responsabilidade social em seus negócios (SENEFONTE; PATAH, 2014).

A nova versão dos Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis é organizada em quatro dimensões inspiradas em temas da Norma ISO 26000: visão e estratégia, governança e gestão, social e ambiental. Essas dimensões abrangem temas da responsabilidade social empresarial explorados e aprofundados pelas empresas em diversas perspectivas, auxiliando-as a aprimorar seu desempenho social (INSTITUTO ETHOS, 2018/2019; OLIVEIRA, 2013). Essas dimensões representam macros temas e se desdobram em subtemas e em indicadores (INSTITUTO ETHOS, 2019).

Dimensão visão e estratégia

A dimensão Visão e Estratégia, cujo tema e subtema possuem a mesma denominação, possui três indicadores, conforme mostra a quadro 1:

Quadro 1. Dimensão Visão e Estratégia

Tema	Subtemas	Indicadores
Visão e Estratégia	Visão e Estratégia	1. Estratégias para a Sustentabilidade 2. Proposta de Valor 3. Modelo de Negócio

Fonte: Instituto Ethos (2018/2019); adaptada da autora.

Considerando a validação das dimensões visão e estratégia pela organização é essencial, pois elas são a base para a definição das ações da gestão da empresa. (INSTITUTO ETHOS, 2018/2019). Os Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis, Ciclo 2018/2019, enfatizam a importância de incorporar atributos de sustentabilidade tanto na visão quanto na estratégia da empresa. Esses atributos devem estar presentes tanto nos produtos e serviços oferecidos quanto na forma como a empresa organiza suas operações.

As organizações buscam atender às necessidades dos clientes e da sociedade, transformando-as em estratégias para oferecer produtos sustentáveis e inclusivos. Ao incorporar suas operações como diferencial competitivo, elas tornam seus produtos e/ou serviços únicos ou superiores em relação aos concorrentes. Isso gera um modelo de negócio que busca combinar lucro e geração de valor para a sociedade. (INSTITUTO ETHOS, 2018/2019).

Dimensão governança e gestão

A Dimensão Governança e Gestão, constituída pelos temas governança organizacional e práticas de operação, e pelos subtemas: governança e conduta, prestação de contas, práticas concorrenciais, práticas anticorrupção, envolvimento político responsável, e sistema de gestão, possui dezesseis indicadores, conforme mostra o quadro 2.

Quadro 2. Dimensão Governança e Gestão

Tema	Subtemas	Indicadores
Governança Organizacional	Governança e Conduta	4. Código de Conduta 5. Governança da Organização 6. Compromissos voluntários e Participação em iniciativas de RSE e Sustentabilidade 7. Engajamento das Partes Interessadas 8. Relações com Investidores e Relatórios Financeiros
	Prestação de Contas	9. Relatos de Sustentabilidade e Relatos Integrados 10. Comunicação com Responsabilidade Social
Práticas de Operação e Gestão	Práticas Concorrenciais	11. Práticas Concorrenciais
	Práticas Anticorrupção	12. Práticas Anticorrupção 13. Contribuições para Campanhas Eleitorais
	Envolvimento Político Responsável	14. Envolvimento no Desenvolvimento de Políticas Públicas
Práticas de Operação e Gestão	Sistema de Gestão	15. Gestão Participativa 16. Sistema de Gestão Integrado 17. Sistema de Gestão de Fornecedores 18. Mapeamento dos Impactos da Operação e Gestão de Resíduos 19. Gestão da RSE/Sustentabilidade

Fonte: Instituto Ethos (2018/2019); adaptada da autora.

Os Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis, Ciclo 2018/2019, orientam as empresas a estruturarem sua gestão alinhada à Responsabilidade Social Empresarial (RSE), por meio da implementação de políticas que integrem seus processos e orientem a organização e as partes interessadas em seus objetivos. É essencial que os princípios da RSE sejam comunicados e estabeleçam a transparência dos impactos negativos, sejam eles econômicos, sociais, ambientais ou éticos, com o objetivo de garantir que a empresa seja acompanhada pela sociedade civil em todas as áreas de atuação, promovendo uma corresponsabilidade em relação aos seus processos (INSTITUTO ETHOS, 2018/2019).

Os Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis, Ciclo 2018/2019, orientam que a gestão adote uma estratégia sólida para promover um relacionamento saudável entre as empresas do mesmo setor, garantindo uma concorrência leal. Além disso, é fundamental evitar práticas corruptas, que não apenas violam os direitos humanos, mas também causam danos irreversíveis ao meio ambiente. Para isso, é importante que a empresa tenha um envolvimento político e sustentável, seja transparente em sua gestão diária e mantenha um controle eficiente sobre suas operações (INSTITUTO ETHOS, 2018/2019).

Dimensão social

A dimensão de Social possui quatro temas (direitos humanos, práticas de trabalho, questões relativas ao consumidor e envolvimento com a comunidade e seu desenvolvimento), oito subtemas (situações de riscos para os direitos humanos; ações afirmativas; relações de trabalho; desenvolvimento humano, benefícios e treinamento; saúde segurança e qualidade de vida; respeito ao direito do consumidor; consumo consciente; gestão de impacto na comunidade e desenvolvimento) e dezessete indicadores, conforme o quadro 3.

Quadro 3. Dimensão Social

Tema	Subtemas	Indicadores
Direitos Humanos	Situações de Riscos para os Direitos Humanos	20. Monitoramento de Impacto do Negócio nos Direitos Humanos 21. Combate ao Trabalho Infantil na Cadeia de Suprimentos 22. Trabalho Forçado (ou análogo ao escravo) na Cadeia de Suprimentos
	Ações Afirmativas	23. Promoção da Diversidade e Equidade
Práticas de Operação e Gestão	Relações de Trabalho	24. Relações com Empregados (efetivos, terceirizados, temporários, parciais)
		25. Relações com Sindicatos
	Desenvolvimento Humano, Benefícios e Treinamento	26. Remuneração e Benefícios
		27. Compromisso com o Desenvolvimento Profissional
Saúde Segurança e Qualidade de Vida	28. Comportamento Frente a Demissões e Aposentadoria	
	29. Saúde e Segurança dos Empregados	
Questões Relativas ao Consumidor	Respeito ao Direito do Consumidor	30. Condições de Trabalho, Qualidade de Vida e Jornada de Trabalho
		31. Relacionamento com o Consumidor
	Consumo Consciente	32. Impacto Decorrente do Uso de Produtos ou Serviços
Envolvimento com a Comunidade e seu Desenvolvimento	Gestão de Impacto na Comunidade e Desenvolvimento	33. Estratégia de Comunicação Responsável e Educação para o Consumo Consciente
		34. Gestão dos Impactos da Empresa na Comunidade
		35. Compromisso com Desenvolvimento da Comunidade e Gestão das Ações Sociais
		36. Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores

Fonte: Instituto Ethos (2018/2019); adaptada da autora.

Os Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis, Ciclo 2018/2019, reconhecem que as empresas têm a responsabilidade de garantir o respeito aos Direitos Humanos, indo além do cumprimento legal e aplicando-se a todos os relacionamentos da empresa. É essencial que a empresa estabeleça políticas e mecanismos para promover o respeito e prevenir violações aos Direitos Humanos (INSTITUTO ETHOS, 2018/2019).

As práticas de trabalho, de acordo com os Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis, têm como objetivo gerar empregos e contribuir economicamente e socialmente para melhorar a qualidade de vida e promover um trabalho digno. Também é importante estabelecer um vínculo com os sindicatos e investir no desenvolvimento humano, oferecendo benefícios, treinamento e garantindo preocupação com o futuro dos funcionários em relação à remuneração, desenvolvimento profissional, demissão, aposentadoria, saúde, segurança e qualidade de vida de todos os envolvidos (INSTITUTO ETHOS, 2018/2019).

Os Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis destacam a importância do relacionamento transparente e proativo entre empresas e consumidores, respeitando os direitos do consumidor e promovendo o consumo consciente e sustentável. Ao incorporar práticas de gestão com a comunidade, a empresa pode minimizar impactos negativos e contribuir para o desenvolvimento social, apoiando processos produtivos entre fornecedores e gestão (INSTITUTO ETHOS, 2018/2019).

Dimensão ambiental

A dimensão Ambiental é composta por um tema (meio ambiente), três subtemas (mudanças climáticas, gestão e monitoramento dos impactos sobre os serviços ecossistêmicos e a biodiversidade, e impactos do consumo) e onze indicadores, conforme quadro 4.

Quadro 4. Dimensão Ambiental

Tema	Subtemas	Indicadores
Meio Ambiente	Mudanças Climáticas	37. Governança das Ações Relacionadas às Mudanças Climáticas.
		38. Adaptação às Mudanças Climáticas
	Gestão e Monitoramento dos Impactos sobre os Serviços Ecosistêmicos e a Biodiversidade	39. Sistema de Gestão Ambiental
		40. Prevenção da Poluição
		41. Uso Sustentável de Recursos: Materiais
		42. Uso Sustentável de Recursos: Água
		43. Uso Sustentável de Recursos: Energia
		44. Uso Sustentável da Biodiversidade e Restauração dos Habitats Naturais
		45. Educação e Conscientização Ambiental
Meio Ambiente	Impactos do Consumo	46. Impactos do Transporte, Logística e Distribuição.
		47. Logística Reversa

Fonte: Instituto Ethos (2018/2019); adaptada da autora.

Na perspectiva da dimensão ambiental, a sociedade enfrenta desafios como a exaustão de recursos naturais, emissão de poluentes, mudanças climáticas, destruição de habitats, extinção de espécies e colapso dos ecossistemas. Além disso, a ocupação humana rural e urbana também contribui para a degradação ambiental (INSTITUTO ETHOS, 2018/2019).

À medida que a população mundial cresce e o consumo aumenta, essas mudanças representam ameaças à segurança humana, saúde e bem-estar. Para enfrentar esses problemas de forma abrangente, as empresas devem adotar uma abordagem sistemática e coletiva, gerenciando e monitorando os impactos sobre os ecossistemas e a biodiversidade. É crucial reduzir os impactos causados pelo consumo e propor medidas de desenvolvimento sustentável e soluções para o ciclo de vida dos recursos naturais (INSTITUTO ETHOS, 2018/2019).

Considerações finais

Em suma, o Instituto Ethos desempenha um papel crucial na orientação e avaliação das práticas de responsabilidade social na gestão corporativa das empresas por meio dos Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis. Estes, alinhados com a Norma ISO 26000, proporcionam uma estrutura abrangente em quatro dimensões-chave.

A ênfase na incorporação de atributos sustentáveis na visão e estratégia, juntamente com a orientação sobre governança, direitos humanos, práticas de trabalho e impactos ambientais, destaca a abordagem holística para o desempenho social e sustentabilidade. Ao promover transparência, concorrência justa e respeito aos direitos humanos, esses indicadores inspiram uma gestão responsável e sustentável, contribuindo para um cenário empresarial mais ético e impactando positivamente a sociedade e o meio ambiente e a gestão corporativa.

À medida que as empresas reconhecem a importância de integrar dimensões econômicas, sociais e ambientais, torna-se claro que esse alinhamento não só fortalece a competitividade, mas também resulta em benefícios significativos para a gestão corporativa, solidificando o papel das empresas como agentes de mudança positiva na sociedade.

Referências

CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, v.4, n.4, p.497-505, 1979.

CRUZ, J.E.; SOUZA, E.M.S.S. Gestão de recursos humanos à luz da responsabilidade social empresarial: um estudo no setor sucroenergético em Goiás. **Gestão & Regionalidade**, v. 33, n. 97, p. 23-47, 2017.

ESTIGARA, A.; PEREIRA, R.; LEWS, S. A. L. B. **Responsabilidade Social e Incentivos Fiscais**. São Paulo: Atlas, 2009.

FREIRE, R.; SOUZA, M.J.B.; ROSSETO, C.R. Integração da responsabilidade social corporativa à vantagem competitiva: análise da produção acadêmica. *In*: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 15. Bauru-SP, 2008. **Anais...** artigo 734. Disponível: https://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep.php?e=2. Acesso em: 8 dez. 2021.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**. 2010. 83p. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/110.pdf>. Acesso em: 7 nov. 2021.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis**: Guia Temático: Integridade, Prevenção e Combate à Corrupção. Ciclo 2018/2019. 19p. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/guia-tematico-de-integridade-ciclo-2019/>. Acesso em: 13 nov. 2021.

INSTITUTO ETHOS. **Guia de Elaboração do Balanço Social Empresarial e Relatório de Sustentabilidade**: 2007. São Paulo: Instituto Ethos, 2007. 43p. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/guia-de-elaboracao-do-balanco-social-versao-2007/>. Acesso em: 13 jan. 2022.

OLIVEIRA, J. P. **Empresa na Sociedade: Sustentabilidade e Responsabilidade Social**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

ORLITZKY, M.; SIEGEL, D. S; WALDMAN, D. A. Strategic corporate social responsibility and environmental sustainability. **Business & Society**, v. 50, n. 1, p. 6-27, 2011.

SCHWARTZ, M. S.; CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. **Business Ethics Quarterly**, v. 13, n. 4, p. 503-530, oct. 2003.

SENEFONTE, G. L.; PATAH, L. A. A Validade Teórica das Dimensões de Análise dos Indicadores de Projetos de Responsabilidade Social Corporativa: uma abordagem teórica da aderência dos indicadores Ethos a modelos acadêmicos. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade -GeAS**, v. 3, n. 1, p.18-27, jan./abr. 2014.

Gestão pedagógica e corporativa: em busca de compreensão teórico-prática

Andréa Kochhann

O objeto desse capítulo é gestão de projetos, delimitado na concepção pedagógica e corporativa. A gestão de projetos perpassa por um movimento pedagógico, seja em espaço educacional ou em corporações de várias ordens. Projetos são elaborados em todos os espaços e necessitam de uma gestão que fomente o processo e o produto de qualidade, inclusive da vida. Muitas vezes podemos pensar que um projeto não é necessário em empresas, basta o empresário ter tudo em mente. Isso pode gerar situações que levem a objetivos não esperados. Ter uma empresa já requer um projeto.

De uma forma ou de outra, todos elaboram projetos. Projetos que muitas vezes não saem do papel ou até mesmo da mente. Projetos que são executados de qualquer forma ou de forma articulada. Projetos que são pequenos ou gigantescos. Projetos que declinam mesmo antes de serem iniciados ou ao longo do processo. Projetos que apresentam ao seu final um produto ou resultado que favorece a uma pessoa, uma empresa, uma escola, uma cidade, um país ou ao mundo. Projetos fazem parte da vida humana.

Quando se fala em projetos, diretamente pode vir em mente uma ação em escolas. Assim, um movimento para sua desmistificação é apresentar que, projeto é um movimento da vida, presente na vida, em todos os momentos e etapas, a depender do sentido que o projeto terá. Se a vida é social, cultural, econômica, política, educacional, afetiva, entre outros elementos, assim são os projetos e necessitam de gestão. Por isso, ao abordar a questão de gestão de projetos educacionais, defendemos não somente a área escolar, mas todo tipo de gestão de projetos, seja em espaço escolar ou corporativo. Projetos são elaborados em todos os espaços e necessitam de uma gestão que fomente o processo e o produto de qualidade. Para tanto, julgamos importante buscar a compreensão teórica e prática sobre a gestão de projeto, que também pode ser lida como processos ou até mesmo produtos.

A gestão, assim como a organização dos projetos, estão presentes em toda a vida humana. Uma boa ou frágil gestão e organização favorecerá ou prejudicará a efetivação do projeto e por consequência o resultado ou produto. A escrita se constitui praticamente como autoral, no sentido que a autora, em sua jornada, como gestora educacional e corporativa ao longo dos anos, bem como gestora que efetiva projetos de avaliação e realinhamento de empresas, foi percebendo elementos importantes, que nesse momento socializa.

Gestão e organização de projetos: entre conceitos e sentidos

A discussão sobre gestão de projetos se apresenta neste capítulo como um movimento de desconstrução ou desmistificação de conceitos. A princípio questionamos o que de fato é gestão, o que de fato é projeto.

Gestão é organização. Gestão é planejamento. Gestão é identificar problemas ou falhas. Gestão é estratégia. Gestão é pensar

sobre o que fazer. Gestão é criar objetivos para serem alcançados. Gestão é escolher metodologias e estratégias de ação. Gestão é avaliar o que se fez. Gestão é realinhar ações. Gestão é administrar. Gestão é gerenciar. Gestão é cuidar. Gestão é negociar. Gestão é individual ou coletiva. Dessa forma, inferimos que a gestão pode ser considerada um conjunto de práticas, as quais primam por viabilizar que uma empresa ou corporação alcance seus objetivos, com a maior qualidade possível, se tornando essencial na conquista e sucesso dos negócios.

Projeto é um esboço pensado em seus detalhes, partindo de um problema com justificativa, objetivos, princípios, metas, orçamento, organograma, entre outros detalhes, na finalidade de ser gerido para alcançar os resultados esperados (Kochhann, 2021b). É preciso pensar sobre o sentido de cada projeto para sua gestão. Ter clareza do sentido, do porquê, de onde se quer chegar com o projeto é muito importante para uma boa e assertiva gestão. Um gestor precisa ter claro o sentido do projeto para elaborar as ações que serão realizadas ao longo da execução do projeto.

Para tal, é importante considerar que um projeto, é um empreendimento que tem todo um percurso como qualquer empreendimento, ou seja, tem um começo, um meio e um fim, com finalidades que devem estar claras e serem exequíveis, no sentido de alcançarem um produto, seja ele singular ou completo. Nesse pleito, é preciso pensar na qualidade de gerenciamento de projetos, este se constitui por um grupo de ações ou atividades que tem data para iniciar e terminar, visando alcançar um objetivo, em que as partes interessadas se valem.

Falar em boa gestão de projetos ou gestão assertiva pode parecer ilusão ou utopia. O sentido de ser bom ou assertivo é variado e depende do prisma que se analisa. Um bom ou assertivo gestor aos olhos do empresário tem um sentido. O bom ou assertivo gestor aos olhos dos colaboradores pode ter outro sentido. Contudo,

uma das questões que se pode citar como boa ou assertiva gestão é o equilíbrio e bom senso das ações do gestor. Não se é possível medir bom senso. É possível sentir bom senso, a partir do olhar e da escuta sensível e racional (Kochhann, 2021a).

Uma questão elementar de gestão de projetos é a organização do tempo. Há o ditado que tempo é dinheiro. Na verdade, o tempo é precioso e não volta. Por isso, é preciso ser bem utilizado. Cada atividade do projeto precisa ser elaborada pensando no tempo que se tem para sua execução com qualidade. Ser um gestor é ser o coordenador de tempo de qualidade. Fazer a gestão do tempo é planejar para ganhar tempo de qualidade e não perder tempo. Toda gestão de projetos e sua elaboração perpassa primeiramente pelo planejamento mental. Pensar no projeto, no sentido do projeto, no tempo do projeto, no tempo de cada ação do projeto, entre outros pensamentos é o primeiro movimento para um bom projeto se materializar.

A escrita do projeto ou a elaboração propriamente dita, precisa considerar alguns fundamentos básicos de estruturação. Seja um projeto pequeno/simples ou grande/complexo sua estruturação será a mesma. Os fundamentos ou elementos de um projeto, se bem elaborados, fomentam condições para uma boa ou assertiva gestão. Um projeto se configura por apresentação da questão, por objetivos e metas, por metodologias, instrumentos e processos, por acompanhamento e avaliação, por recursos humanos e materiais, por cronograma de execução, por orçamento, dentre outros.

No movimento do pensar no projeto até sua finalização há todo um processo que precisa de gerenciamento. Esse gerenciamento pode ser de forma técnica por meio de relatórios em plataformas ou de outros instrumentos, mas também pode ser com acompanhamento mais presencial, permanente e dialógico. O acompanhamento do processo precisa ser contínuo e em todos os

detalhes. Não basta acompanhar o início e o fim. É no processo que se dá a possibilidade do sucesso do produto.

Ao longo do acompanhamento é importante a avaliação dos envolvidos, das ferramentas, dos riscos, do tempo gasto e restante, entre outros elementos, para se necessário realizar alinhamento de ações. O alinhamento ou realinhamento de ações, metas e objetivos demonstra que o projeto não é rígido, mas flexível, podendo ser modificado a medida da necessidade, com o fim de alcançar o produto ou resultado, com a melhor qualidade possível. Esses elementos estão diretamente aliados à equipe e como a mesma se percebe no processo, bem como o gestor se posiciona perante sua equipe, as conquistas e as dificuldades.

Para tanto, a gestão estratégica se apresenta como uma alternativa para a efetivação do projeto. A gestão estratégica se posta como responsável por definir os objetivos da empresa e as estratégias para alcançá-los, considerando tanto o ambiente externo, quanto o interno da organização, bem como as relações estabelecidas entre esses ambientes e as partes interessadas que as constituem (Chiavenato, 2010).

É preciso considerar que a gestão de projetos se efetiva a partir de uma pessoa – o gestor. Um gestor pode ser percebido pelo delineamento de seu perfil. O perfil de um gestor deve perpassar por liderança, visão macro para micro, criatividade, oratória e escrita argumentativa, carismático, centrado, arrojado, descentralizador de tarefas, cuidadoso e precavido, toma decisão de forma pensada, estudioso e conhecedor da área, sabe elaborar projetos, sabe diagnosticar situações, fomenta formação e capacitação, entre outras.

Uma das questões que comumente se percebe na gestão pedagógica e/ou corporativa é a negligência quanto a gestão do conhecimento, o que pode gerar o desperdício do conhecimento e dificultar o processo do projeto, possibilitando o não alcance da

qualidade do produto e quiçá, a estagnação do projeto. A gestão do conhecimento se estabelece pela criação de fontes de divulgação dos movimentos dos processos, de forma que gere conhecimento individual e coletivo, das partes interessadas (Takeuchi, Nonaka, 2008).

Dessa forma, todas as partes interessadas tem o conhecimento de todo o processo, fomentando que o processo não pare ou fique estagnado na falta de uma das pessoas responsáveis por uma demanda ou até mesmo na saída de um colaborador ou afim. Não é indicado que o conhecimento do processo fique concentrado em apenas uma pessoa. Socializar o conhecimento do processo é uma forma de boa ou assertiva gestão. Isso evita o desperdício de tempo e conhecimento.

Cumpre nesse momento apresentar que existem algumas ferramentas de avaliação, diagnóstico e proposições para as corporações ou empresas. Um exemplo é a FMEA ou escala *Likert* ou *Survey*, o 5W2H, entre outros. O *Failure Mode and Effect Analysis* (FMEA), é uma ferramenta que coleta dados e possibilita análise quanto aos modos de falha da corporação ou empresa, bem como seus efeitos. Assim, se constitui como uma ferramenta de gestão que visa qualidade de processos, já que fomenta a identificação dos problemas que precisam ser melhorados ou sanados, o que pode minimizar falhas no processo, favorecendo o alcance mais assertivo do produto final.

O FMEA é mais que questionário o formulário, pois prima pela discussão entre os pares quanto as falhas diagnosticadas e possíveis ações para melhorias, podendo ser aplicado ao campo administrativo, engenharia e segurança, saúde, educação, entre outros espaços (Toledo *et al*, 2012). O FMEA se apresenta com perguntas em que o respondente irá classificar a questão de 1 a 10 ou de 1 a 5, sendo o valor atribuído de 10 ou 5, para o pior efeito na percepção dos clientes. As questões devem ser elaboradas

pensando em três eixos: Ocorrência (O), que evidencia a ocorrência de uma falha do processo ou produto; a Severidade (S) que evidencia o grau de severidade ou gravidade que a falha ocorre e; a Detecção (D) que detecta os controles de prevenção para impedir a falha (Toledo *et al.*, 2012). Um exemplo do FMEA pode ser visualizado no Quadro 1.

Quadro 1 - FMEA

Pergunta	Ocorrência	Severidade	Detecção
1. Na sua opinião, qual o risco de existir uma relação entre proprietário ou gestor com os colaboradores desagradável?	() 1 - mínimo risco () 2 - pouco risco () 3 - médio risco () 4 - muito risco () 5 - muitíssimo risco	() 1 - mínimo risco () 2 - pouco risco () 3 - médio risco () 4 - muito risco () 5 - muitíssimo risco	() 1 - mínimo risco () 2 - pouco risco () 3 - médio risco () 4 - muito risco () 5 - muitíssimo risco

Fonte: Autora (2023)

O questionário com escala *Likert* constitui-se como uma ferramenta questões são de múltipla escolha, como na FMEA, que prima por medir atitudes, percepções e opiniões, visando compreender os pontos de vistas e sentimentos em relação a um projeto, marca, serviço, produto, entre outras (Malhotra, 2001). Contudo, no lugar da OSD da FMEA, na *Likert* são analisadas a concordância, frequência, importância, qualidade e probabilidade (CFIQP), conforme Quadro 2. A depender do que o pesquisador espera é a pergunta e a escalonamento do CFIP. Não há necessidade de escalonar as quatro de uma vez. Às vezes apenas uma é suficiente. Tudo depende o que está sendo investigado ou diagnosticado, bem como o objetivo que se almeja.

Quadro 2 - CFIQP

Pergunta	Concordância	Frequência	Importância	Qualidade	Probabilidade
1. Na sua opinião, existe uma relação agradável entre proprietário ou gestor com os colaboradores?	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente	<input type="checkbox"/> Muito frequente	<input type="checkbox"/> Muito importante	<input type="checkbox"/> Muito boa	<input type="checkbox"/> Quase sempre verdade
	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Frequente	<input type="checkbox"/> Importante	<input type="checkbox"/> Boa	<input type="checkbox"/> Geralmente verdade
	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Eventual	<input type="checkbox"/> Média importância	<input type="checkbox"/> Quase sempre boa	<input type="checkbox"/> Às vezes verdade
	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Rara	<input type="checkbox"/> Às vezes é importante	<input type="checkbox"/> Raramente boa	<input type="checkbox"/> Geralmente é falso
	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente	<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Nunca é importante	<input type="checkbox"/> Nunca boa	<input type="checkbox"/> Quase sempre é falso

Fonte: Autora (2023)

O *Survey* se constitui por questionário que também fornece dados quantitativos e geralmente é usado considerando um número significativo de respondentes, sendo muito usado em empresas de grande porte ou pesquisas com larga proporção de respondentes para um mapeamento mais abrangente (Babbie, 1999). Assim como as demais ferramentas de coleta de dados, as questões a serem elaboradas para o *Survey* (SDC) depende do objetivo a ser alcançado, mediante o problema e as hipóteses elegidas, apresentando alternativas de múltipla escolha, conforme mostra o Quadro 3.

Quadro 3. Survey

Pergunta	Suficiência	Discordância	Classificação
1. Na sua opinião como é a relação entre proprietário ou gestor com os colaboradores?	<input type="checkbox"/> Mais que suficiente	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente	<input type="checkbox"/> Muito ruim
	<input type="checkbox"/> Suficiente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Ruim
	<input type="checkbox"/> Insuficiente	<input type="checkbox"/> Neutro	<input type="checkbox"/> Normal
	<input type="checkbox"/> Muito insuficiente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Bom
	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente	<input type="checkbox"/> Muito bom

Fonte: Autora (2023)

O FMEA, a escala *Likert* e o *Survey* podem contar com auxílio da ferramenta 5W2H, após a identificação do OSD ou CFIQP ou SDC. A ferramenta 5W2H em inglês significa “WHAT”, “WHEN”,

“WHY”, “WHERE” E “WHO” (5W) E “HOW” E “HOW MUCH” (2H), que traduzida para o português significa “O QUÊ”, “QUANDO”, “POR QUÊ”, “ONDE”, “QUEM”, “COMO” E “QUANTO” (Nakagawa, 2012). Dessa forma, após a análise do OSD, SFIQP ou SV pode ser elaborado um quadro que apresenta as falhas e na sequência o planejamento de ações para a resolução em curto, médio e/ou longo prazo. O quadro pode ser elaborado conforme demonstra o Quadro 4. O 5W2H permite ao gestor ou empresário a tomada da melhor decisão.

Quadro 4 – 5W2H

What/O quê	Falha 1-	Falha 2-	Falha 3-	Falha 4-
	Ação 1-	Ação 2-	Ação 3-	Ação 4-
When/Quando				
Why/Por quê				
Where/Onde				
Who/Quem				
How/Como				
How Much/Quanto				

Fonte: Autora (2023)

Existem outras ferramentas que podem ser usadas. A depender da pesquisa ou assessoria podem ser realizadas conversas informais, constituindo-se de um bate papo direcionado, porém menos engessado ou técnico, mas seguindo o rigor e a leveza, ou até mesmo a descontração (Kochhann, 2021b). Salienta-se que também podem ser realizadas entrevista semiestruturadas, como metodologia de diagnóstico ou avaliação.

As entrevistas semiestruturadas se constituem por eleger participantes, considerando determinado objetivo. São elegidas *a priori* algumas perguntas e no decorrer das entrevistas, mediante as respostas podem surgir novas perguntas (Kochhann, 2021b). Contudo, as entrevistas podem requer uma temporalidade maior, visto que são gravadas e há necessidade de transcrevê-las para análise,

mediante uma metodologia específica. As escolhas pelas ferramentas ou metodologias devem se estabelecer considerando o problema anunciado, as hipóteses criadas, os objetivos a serem alcançados, o tempo disponível, o público-alvo, entre outras. Quanto à metodologia para análise dos dados coletados nas entrevistas semiestruturadas, deixaremos para uma próxima discussão, visto ser algo que merece uma escrita a parte, pela sua densidade.

Outro ponto que apresento no sentido de uma gestão assertiva, seja para projeto, produto ou assessoria pedagógica é considerar elementos processuais, visando a qualidade final e alcance dos objetivos. A sugestão para o movimento de trabalho pedagógico e avaliativo de uma corporação ou empresa, considerando a escuta e olhar, se pauta em seis elementos processuais, tais sejam: 1. Apresentação da realidade perceptiva, 2. Avaliação diagnóstica situacional, 3. Eleger demandas, 4. Proposições interventivas, 5. Acompanhamento pedagógico e, 6. Avaliação do processo.

A apresentação da realidade perceptiva é a sensação ou percepção da pesquisadora à primeira vista, considerando a queixa apresentada. A avaliação diagnóstica situacional é a certificação da realidade ou situação da corporação ou empresa, considerando as observações visuais e de escuta, bem como as conversas informais ou aplicação de questionário ou entrevistas. O eleger demandas é o movimento de mensurar quais ações devem ser realizadas a curto, médio e/ou longo prazo. As proposições interventivas partem da identificação das falhas e demandas elegidas, para o planejamento das ações a serem efetivadas, visando a melhoria do processo. O acompanhamento pedagógico é o movimento de acompanhar as ações planejadas para serem efetivadas, as quais foram apresentadas nas proposições interventivas. A avaliação do processo é o momento de retroalimentação das ações planejadas e efetivadas e, caso for necessário um realinhamento ou planejamento de novas ações, como algo contínuo.

Gestão pedagógica e corporativa: entre o diagnóstico e a intervenção

O Empório de Bebidas “Y” se situa em Goiânia – GO, em uma das avenidas mais movimentadas do Setor Urias Magalhães. O Empório existe desde 2018. Em julho de 2023 foi vendido. Seu novo proprietário que vislumbrando bem-estar social e sucesso com a empresa, solicitou assessoria pedagógica, para o encontro de falhas no processo e projeções de melhorias a curto, médio e longo prazo.

Considerando o ramo de atuação da referida empresa, no caso de bebidas, o vislumbre empresarial se estabelece em dois principais focos: o bem-estar social e a lucratividade. Quanto ao bem-estar social é preciso considerar que no movimento diário das pesadas rotinas é importante pensar nas relações que se estabelecem fomentando maior qualidade de vida. Essas relações podem ser entre empresário, gestor, coordenadores de processos, colaboradores, clientes e respectivas famílias. Inerente a lucratividade é fato que o empresário para ser bem sucedido, precisa que seu estabelecimento desenvolva suas ações de maneira assertiva, garantindo-lhe maiores entradas do que saídas e de forma crescente a cada ano. Conclui-se que há uma relação direta entre bem-estar social e lucratividade, mediante satisfação do cliente e colaboradores.

A assessoria pedagógica realizada no Empório Y considerou os seis elementos processuais. Mediante o movimento de observação sistemática e participativa no Empório Y por 10 h e com conversas informais com seis clientes adultos e quatro clientes crianças, três colaboradores, o proprietário, o gerente, a coordenadora de processos que no caso era a esposa do proprietário, bem como seus dois filhos que frequentam o espaço enquanto os pais trabalham, foi possível elaborar um organograma de visualização dos eixos de empreendimentos que necessitam de atenção por parte do gestor ou empresário, conforme Figura 1. Um detalhe importante a ser mencionado é que o gestor do Empório Y é o proprietário. Isso significa que desempenha dois papéis, os quais precisam ficar evidentes a ele.

Figura 1 - Visualização dos eixos



Fonte: Autora (2023)

Para uma melhor compreensão dos eixos de empreendimentos que necessitam de atenção por parte do gestor ou empresário, elaboramos um quadro explicativo, apresentando o sentido de ser de cada eixo, mediante sua concepção. Para a tomada de decisão quanto a seguir a propositura de intervenção é importante que o gestor ou empresário tenha a compreensão de cada movimento a ser realizado. As explicações dos sentidos estão dispostas no Quadro 5.

Quadro 5 – Compreensão dos eixos

Concepção	Sentido
1. Gestão do conhecimento e processo	Conhecer todo movimento do processo empresarial favorece a tomada de decisão imediata por parte do gestor o desconhecimento ou conhecimento em partes geram o desperdício de conhecimento que por consequência pode gerar prejuízo financeiros para alcançar uma gestão do conhecimento de qualidade tudo precisa estar registrado em seus mínimos detalhes para que qualquer pessoa na falta do gestor consiga dar prosseguimento à tomada de decisão.
2. Fidelização e captação de clientes	O processo de fidelização de clientes é algo que favorece o crescimento de vendas e principalmente não perder o cliente. O processo de captação de clientes precisa ser um movimento contínuo de forma crescente para empresa.
3. Fidelização e capacitação de colaborador	A fidelização de colaborador se torna ponto chave para um gestor visando que o fluxo de trocas pode gerar desperdício do conhecimento e assim prejudicar o andamento do processo a capacitação do colaborador se torna ação emergencial devido a todos terem o conhecimento não somente do seu departamento mas do processo macro visto que na falta de algum colaborador outro tem condições de substituí-lo. Um colaborador fidelizado a marca e com capacitação continuada tende a realizar o seu trabalho de maneira mais efetiva gerando mais qualidade de vida para si e lucratividade para o gestor.
4. Infraestrutura	A infraestrutura da empresa precisa ser de boa qualidade e atender a necessidade de um mercado exige. Além disso, os cuidados com a vigilância sanitária e a qualidade de vida dos colaboradores de clientes é ponto de destaque.
5. Papel do empresário e gestor	Conhecer o papel do empresário se torna fundante para garantir o sucesso do empreendimento. Conhecer o papel do gestor do negócio e acompanhar o seu rendimento é crucial para segurança do negócio. Quando os papéis do empresário e gestor se mesclam a atenção precisa ser redobrada para que nenhum dos papéis deixem de ser cumpridos. Um dos cuidados que precisam ser tomados quando há a mesclagem de papéis é quanto as retiradas.
6. Expectativa de crescimento	Planejar o crescimento da empresa é imprescindível pensando na lucratividade. Para isso, é necessário estabelecer uma expectativa de crescimento a curto, médio e longo prazo, aliado ações que fomentem esse crescimento. A expectativa deve ser pensada para 2 anos, 5 anos, 10 anos, 15 anos, 20 anos e sucessivamente.

7. Agregação de valor da marca	No movimento de crescimento da marca é preciso realizar ações que fomentem agregação de valor e reconhecimento social. Principalmente, se o empresário tem a expectativa da expansão do número de lojas, pois com uma marca valorizada e reconhecida por seus clientes tende a uma maior expansão.
8. Avaliação do processo	Avaliar as ações realizadas perante a satisfação do cliente e do colaborador, favorece o processo e possibilita o gestor tomada de decisão mais eficaz para superar as falhas e melhorar o negócio.

Fonte: Autora (2023)

Perante esse contexto é importante frisar que esses apresentam uma conceitos e sentidos que podem parecer distantes e morosos para serem efetivados em uma empresa. Contudo, eles podem fomentar ações mais assertivas para a empresa alcançar seus resultados de maneira satisfatória. Considerando os eixos apresentados no Quadro 5, apresentamos o Quadro 6 com ações que podem ser efetivadas mediante os eixos.

Quadro 6 - Ações mediante os eixos

GESTÃO DO CONHECIMENTO E PROCESSO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Criar um organograma de trabalho 2. Criar o detalhamento de função de cada colaborador 3. Criar a triagem do processo de cada demanda como por exemplo de marketing, compras, entregas, fidelidade, controle de caixa, controle de estoque, reposição e organização, limpeza, informatização, planilha financeira e outras. 4. Criar forma de controle de produtos por informatização.
FIDELIZAÇÃO E CAPTAÇÃO DE CLIENTES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar uma carta de cliente escrita e como grupo no WhatsApp 2. Criação de flyers e vídeos para serem postados no Instagram 3. Contratação de carro volante para divulgação no setor 4. Realizar sorteios Dia dos Pais, Dia das Crianças, Natal, Réveillon, carnaval, Dia das Mães, Dias dos namorados, quadrilha e férias. 5. Organizar kit presente para cada data comemorativa 6. Criar o cartão fidelidade da Y, sendo que a cada R\$ 1000,00 em compra o cliente pode escolher produtos até R\$ 100,00. A compra para ser validada e anotada no cartão fidelidade precisa ser de no mínimo R\$ 50,00.

FIDELIZAÇÃO E CAPACITAÇÃO DE COLABORADOR

1. Avaliar a satisfação de cada colaborador com as suas atividades laborais
2. Assinar carteira de trabalho
3. Fazer plano de saúde Empresarial ou seguro
4. Oportunizar os 15 minutos de descanso aos colaboradores
5. Organizar o espaço para os colaboradores
6. Ver a questão dos uniformes
7. Organizar um lugar para colocar seus pertences pessoais
8. Contratar um freelancer para os horários de crush ou mais um funcionário t
9. Ter os EPIs ou no mínimo luvas para o movimento de empilhamento de vasilhames cheios
10. Comprar as blusas para os colaboradores da câmara fria
11. Valorizar o colaborador com elogios da efetivação de suas atividades laborais
12. Organizar gratificações como, por exemplo, uma caixa de bombom ou sorvete para os para os filhos ou algo similar
13. Organizar vale *night* para o colaborador que não faltar
14. Organizar Banco de Horas ou hora extra - 8 h diárias
15. Organizar *happy hour* com os colaboradores
16. Organizar o Natal Y com os colaboradores e família
17. Fazer a capacitação dos colaboradores para executar suas tarefas
18. Encaminhar os colaboradores para fazerem cursos na área

INFRAESTRUTURA

1. Otimizar os espaços de entrada
2. Otimizar o espaço interno de atendimento ao cliente
3. Otimizar o espaço do depósito das bebidas
4. Otimizar o espaço da câmara fria com prateleiras e escada corredeira
5. Realizar a limpeza/faxina extrema de todos os espaços
6. Organizar o escritório e espaço de descanso no corredor
7. Organizar o espaço do lixo reciclável
8. Organizar a escada do escritório para evitar quedas
9. Divulgar login e senha do *wi-fi* dentro do estabelecimento
10. Verificar condições de fiação e arrumá-las se necessário
11. Otimizar o atendimento telefônico
12. Organizar a cozinha para os lanches dos colaboradores
13. Organizar o espaço lúdico para os filhos e clientes quando necessário
14. Contratar um colaborador para a limpeza e organização geral
15. Arrumar os banheiros
16. Harmonizar o espaço de atendimento direto do cliente
17. Verificar condições das motos de entrega
18. Verificar a necessidade de contratação de um moto boy para horário de crush
19. Analisar custo-benefício da compra de mais uma moto
20. Verificar extintor de incêndio
21. Nicho com régua para carregar celular dos colaboradores sem risco de curto

PAPEL DO EMPRESÁRIO E GESTOR
<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar o salário do gestor da empresa 2. Determinar o salário do gerente mediante suas atribuições 3. Determinar o salário da coordenadora mediante suas atribuições 4. Determinar o salário dos colaboradores 5. Realinhar adiantamentos de salário para 30% no dia 15 e 70% no dia 30 6. Anotar tudo o que cada colaborador e, principalmente, os filhos pegam 7. Não fazer retiradas diárias e nem semanais 8. Ter controle de entrada e saída 9. Ter controle do lucro 10. Fazer caixa emergencial 11. Conhecer a organização de ambientes similares 12. Cumprir com o papel social perante os clientes 13. Programar degustações e divulgar 14. Repensar as atividades que a fazenda e a distribuidora necessitam 15. Realinhar os horários de trabalho com as atividades da família 16. Planejar a atenção aos filhos perante a mudança de vida de todos 17. Solicitar e receber o apoio da esposa 18. Não deixar de ter vida social e sexual
EXPECTATIVA DE CRESCIMENTO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar todas as orientações do diagnóstico preventivo em 2023 2. Elevar o lucro em 10% média no ano de 2024 3. Comprar a outra distribuidora em 2025 4. Aumentar o faturamento de lucro em 30 % das duas distribuidoras até 2030
AGREGAÇÃO DE VALOR DA MARCA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fazer copos, canecas, bonés, camisetas, chaveiros tanto femininos quanto masculinos, com a logomarca da Y 2. Criar pipas com a marca Y para crianças 3. Nicho com a logo da Y com uma régua de carregador de celular dos clientes 4. Divulgação da marca em mídias sociais 5. Colocar João Bobo da marca Y chamando clientes 6. Fazer panfleto e colocar em farmácias, supermercados, açougues, postos de gasolina do setor
AVALIAÇÃO DO PROCESSO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conversas informais com os colaboradores 2. Conversas informais com os clientes 3. Caixinha de reclamações e elogios 4. Pergunta fechada no WhatsApp 5. Realizar enquête 6. Realinhar as ações

Fonte: Autora (2023)

O Quadro 6 que apresenta ações relacionadas aos eixos do Quadro 5, foi pensado e materializado, considerando as observações sistemáticas e participativas e conversas informais. Não foi aplicada ferramenta FMEA nesse movimento, nem mesmo a escala *Likert*, por questões de temporalidade e urgência do resultado da assessoria, e também da efetividade das conversas informais, sendo possível diagnosticar indícios da OSD e CFIQP, fomentando o 5W2H. A par das falhas diagnosticadas e das ações elegidas a curto, médio e/ou longo prazo, percebe-se a necessidade de eleger prioridades para serem sanadas ou até mesmo analisar quais ações serão feitas concomitante. Assim, para não perder tempo e agilizar o realinhamento, a sugestão é de organizar um quadro de demandas emergenciais, como um fluxograma, que serão trabalhadas, conforme Quadro 7.

Quadro 7 – Acompanhamento de demandas

1ª DEMANDA	
Data de designação	
Tempo limite	
Responsável	
Demandas	
Custo	
Avaliação	

Fonte: Autora (2023)

O movimento aqui apresentado não garante o sucesso das tratativas, visto que um dos elementos para tal alcance é a aceitação e realização das proposituras, além do processo de efetivação das ações, que podem sofrer variadas interferências do cotidiano. Isso é posto, porque um projeto ou processo ou produto, enquanto sua constituição e efetivação é realizado por pessoas inseridas em determinado contexto, que sofrem transformações constantemente.

Considerações finais

Nesse momento em que as linhas se constituem por um movimento de considerações, apresento que, como doutora em educação e pedagoga, percebo que muitas vezes os empresários compreendem que nossa atuação é apenas em escolas. Mas, pela Resolução CNE/CP n. 01 de 2006, o pedagogo pode atuar em espaços não-escolares como gestor, devido seu olhar e escuta pedagógica, que fomenta a elaboração, efetivação, acompanhamento e avaliação de projetos em espaços de todas as ordens sociais, inclusive empresas e escolas. Assim, essa humilde pessoa, que vos escreve nesse momento, valendo-se de um arcabouço profissional, realiza demandas de gestão em espaços empresariais, com o olhar e a escuta sensível, mas com rigor e seriedade científica, visando a melhoria das relações nos espaços, para que os clientes, colaboradores e empresários, cada um com seu objetivo, tenham maior êxito.

Primamos com essas linhas apresentar um sutil movimento de uma assessoria, enquanto gestão pedagógica e corporativa, com a intenção de diagnosticar elementos necessários para melhorar o Empório Y, no tocante ao bem-estar das partes interessadas e também quanto a lucratividade. A socialização da prática efetivada pela assessoria, realizada pela autora, pode ser considerada de pouca complexidade, até mesmo pelo fato de ser uma empresa de pequeno porte e com poucos pares. Contudo, o rigor e a seriedade do trabalho, independe do porte da corporação ou empresa.

Destarte, as ferramentas ou metodologias apresentadas no *corpus* teórico, apesar de não terem sido utilizadas de maneira integral no *corpus* empírico, foram elegidas para a discussão, no sentido de contribuir com o campo teórico, bem como apresentar a flexibilidade de coleta de dados e análises, caso o objeto e contexto permitam. Encerramos este capítulo no anseio de novas escritas, no sentido de aprofundar nosso conhecimento sobre a temática, pois ao socializar conhecimentos, se permite buscar de novos conhecimentos.

Referências

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: EdUFMG, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOCHHANN, Andréa. **A produção acadêmica e a construção do conhecimento científico: concepções, sentidos e construções**. Goiânia: Kelps, 2021b.

KOCHHANN, Andréa. O trabalho (fazer) pedagógico em espaço não-escolar: formação e atuação do pedagogo em questão. In: KOCHHANN, Andréa. **Pedagogia em espaços não escolares: uma discussão à luz do trabalho pedagógico**. Goiânia: Kelps, 2021a.

MALHOTRA, Naresh. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NAKAGAWA, Marcelo. **Ferramenta 5W2H: plano de ação para empreendedores**. São Paulo: Globo, 2012.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. Criação e dialética do conhecimento. TAKEUCHI, H. (Org.) **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TOLEDO, José Carlos de, BORRÁS, Miguel Ángel Aires, MERGULHÃO, R. C, MENDES, Glauco Henrique de Sousa. **Qualidade: Gestão e Métodos**. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

Nursing Homes:

a careless environment in the promotion of care - the challenges and dangers of inadequate management

Simone Leão Lima Pieruccetti

The search for a compassionate and quality care environment in Nursing Homes is fundamental to guarantee the dignity and well-being of residents. However, this crucial mission often comes up against complex and dangerous challenges when it comes to the inadequate management of these institutions. This article proposes an analysis of the impacts of ineffective management in the context of Nursing Homes, while the title itself already suggests the contradiction between the essential purpose of providing comprehensive care and the often adverse reality that can emerge due to inadequate practices. management.

In a scenario where the provision of medical care is a priority, it is crucial to consider the emotional, relational and organizational dimensions involved in the effective functioning of a Nursing Home. The management approach is a critical element in shaping the culture and quality of services provided in any healthcare institution. When this approach is led by professional nurses, there is an inherent focus on clinical efficiency, medical care and operational

procedures. While these aspects are critical, they may not be sufficient to address the emotional, social, and psychological needs of residents and, equally important, the staff themselves.

The challenges and dangers of inadequate management become even more evident when contrasted with the expertise of psychology professionals. These professionals bring skills in communication, conflict management, developing interpersonal relationships and understanding the complexity of human interactions. While nurse-led management can result in a disproportionate emphasis on clinical needs, the presence of psychologists can contribute to an environment that prioritizes the emotional well-being of residents and staff.

Throughout this article, we will examine in detail how poor management can affect the environment and services provided by Nursing Homes. We will explore the impacts on interaction with residents, team cohesion, quality of care, and employee satisfaction. Additionally, we will highlight the importance of a collaborative approach, which combines the perspectives of nurses, psychologists and other professionals, to create an environment that is truly dedicated to the promotion of comprehensive and quality care in Nursing Homes.

In the end, our analysis will provide a comprehensive understanding of the challenges and dangers that can arise from poor management and will shed light on the vital importance of sound, multidisciplinary management in such sensitive health care contexts, through a literature review.

European Aging

The report entitled “An Old Continent Aging: Possibilities and Challenges Related to Aging Policy after 2020”, prepared by the European Parliament, offers valuable insights into population aging in Europe and the challenges and opportunities this phenomenon

presents. The report addresses the importance of an effective aging policy, considering demographic changes and the social, economic and health care impacts associated with this process.

The European Parliament's perspective on Demographic Trends and their Socio-Economic Impacts emphasizes a constantly changing scenario in the age composition of the continent's population. The report prepared by Parliament carefully analyzes demographic projections, which indicate a significant increase in the proportion of elderly people in Europe in the coming decades. This demographic change raises fundamental concerns about financial sustainability, pension systems, social security and, consequently, implies a reassessment of family structures.

The growth of the elderly population is a multifaceted phenomenon that challenges established socioeconomic paradigms. As the proportion of elderly people increases, pressing challenges arise with regard to the sustainability of social security and pension systems. Increased life expectancy puts pressure on these systems, requiring adjustments and reforms to ensure that future generations have access to adequate resources during retirement.

This demographic change also has repercussions on family structures. The increase in the number of elderly people can influence the balance between generations, impacting family dynamics and support systems. As the elderly population grows, the need for long-term care and assistance increases, which can affect the traditional role of families in providing care.

The perspective of the European Parliament emphasizes the importance of addressing these issues in a comprehensive and collaborative way. Policies that promote healthy aging, encourage the active participation of older people in society, and offer social security systems and pensions adapted to demographic changes are essential. In addition, the need for policies that promote intergenerational solidarity is highlighted, aiming to ensure an adequate balance between the needs of different generations.

By anticipating and adequately addressing the financial, social and family implications of an aging population, Europe can position itself to meet these challenges with resilience and ensure a sustainable and inclusive future for all generations, reinforcing the importance of a proactive approach in preparing for a continent that is aging.

The report prepared by the institution comprehensively addresses the challenges facing the sector, recognizing the imperative need to ensure high-quality care for the elderly and promote a patient-centered approach.

The health and social care system is under increasing pressure due to the aging population in Europe. The increase in the number of elderly people brings with it a greater demand for health services, both in terms of medical care and long-term care. The report highlights the importance of addressing this challenge by improving the quality of care provided to the elderly, ensuring that they receive adequate treatment and personalized attention.

One of the main emphases from the Parliament's perspective is the promotion of a patient-centred approach. Recognizing that each individual is unique and has specific needs, health care and social assistance must be tailored to meet the preferences and requirements of each elderly person. This involves not only the provision of medical care, but also the consideration of psychosocial and emotional factors that influence the quality of life of the elderly.

Furthermore, the report highlights the importance of collaboration between the different sectors involved in elderly health care and social care, including greater integration between medical care, long-term care and social support, in order to provide a holistic and comprehensive approach. to the elderly.

The need to invest in qualified health professionals and ongoing training was also recognized, with emphasis being placed on the fact that providing quality care requires a well-prepared and

engaged workforce capable of dealing with the complex needs of older people in a proactive and patient-centered manner. patient, ensuring quality, personalized and integrated care for this public, with empathy, effectiveness and respect for the dignity of each individual.

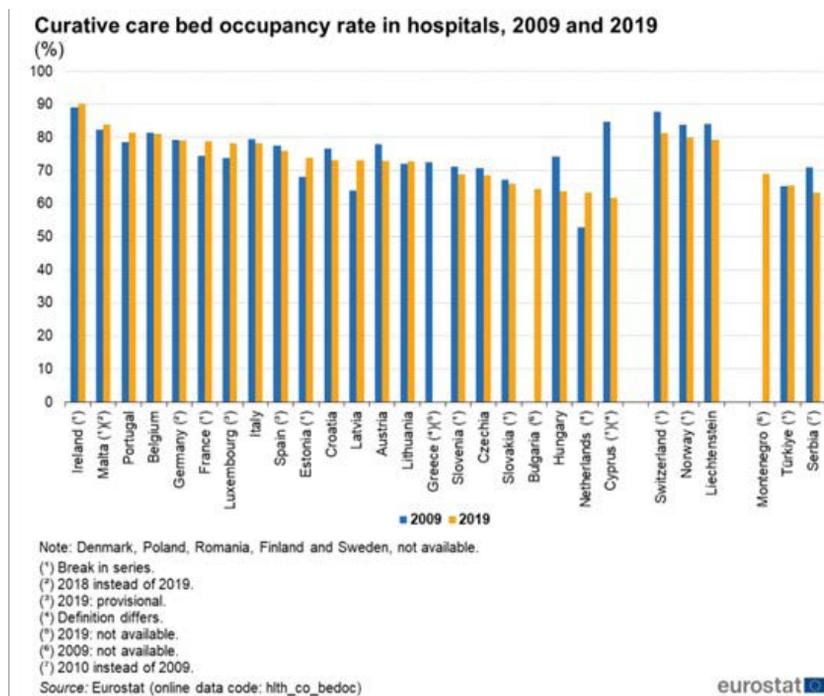
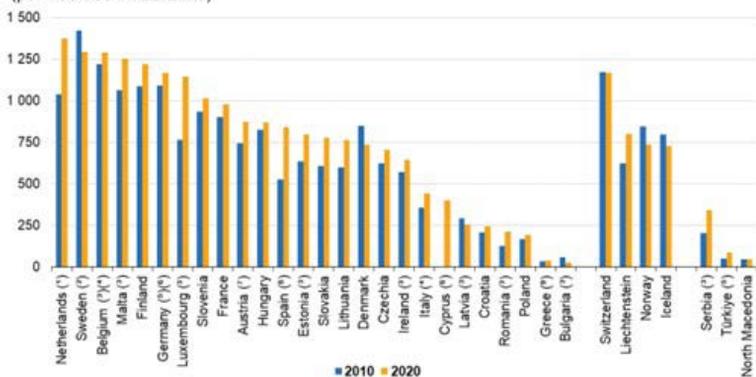


Figure 1. “Highest curative care beds occupancy rates in Ireland: Among the EU Member States, the occupancy rate of curative care beds in 2019 was generally situated within the range of 61 % to 84 % (see Figure for data availability). A higher rate was recorded in Ireland (89.9 %). The lowest occupancy rates were recorded in Hungary (63.8 %), the Netherlands (63.4 % - definition differs) and Cyprus (61.7 % - definition differs).” (https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Healthcare_resource_statistics_-_beds&oldid=314834#Long-term_care_beds_in_nursing_and_residential_care_facilities).

Long-term care beds in nursing and residential care facilities, 2010 and 2020
(per 100 000 inhabitants)



Note: Portugal, not available.
 (*) Break in series. 2020: provisional.
 (**) Break in series. 2010: definition differs.
 (*) Break in series.
 (*) 2020: estimate.
 (*) 2011 instead of 2010.
 (*) 2019 instead of 2020.
 (*) 2011 instead of 2010: excluding beds in alternative forms of housing in Vienna. Beds that are (partially) financed by public funds only.
 (*) Break in series. Excluding beds for palliative care.
 (*) 2012 instead of 2010. 2019 instead of 2020. Includes public or other legal entities for long term mentally ill and substance abuse persons only.
 Source: Eurostat (online data code: hltl_rs_bdsns)



Figure 2. Long-term care beds in nursing and residential care facilities, 2010 and 2020.

The work of immigrants in “care” Jobs

The presence of non-European immigrants playing essential roles in the elderly care sector, in addition to being a maxim, is often associated with precarious working conditions that can affect both the quality of care provided and the well-being of workers. Ireland, like other European countries, is facing an increasing demand for long-term care due to an aging population.

In Ireland, there is a bias towards residential care. As of 2015, approximately 60% of the budget for supporting older people was spent on long-term residential care, effectively catering

for only about 4% of the population aged over 65. been kept. The more service-heavy Home Care Packages the average yearly cost per person was around €6,999 in 2014. (Spasova, S et al, 2018).

This demand often results in the hiring of foreign workers, including non-European immigrants, to meet the needs of elderly residents in Nursing Homes.

However, the exploitation of these workers through low wages and labor contracts that are not properly enforced, in addition to corporate management that is often performed by professionals other than psychologists or HR specialists, raises ethical and humanitarian concerns.

As of June 2021, Ireland has included elderly care workers, or HCA (Health Care Assistant), in the eligibility list for the General Work Permit (Stamp 1). In this way, foreign workers, most of whom are non-Europeans, can now count on the possibility of a visa that allows them to stay in the country through an employment contract, albeit with a lower value of 3,000 euros than what was normally required. accepted, for the granting of this visa (before minimum 30 thousand euros per year).

Between January and July 2023, a total of 18,367 work permits for foreign nationals were issued by the Irish government ¹. Among these approvals, India leads the way with 6,868 work visas granted in Ireland during this period. Brazilians occupy second place, accounting for 1,608 approved work permits, although 223 requests have been denied. Next are citizens of the Philippines (1,535), Pakistan (934), China (854), South Africa (745) and the US (640).

Of these approvals, the area that most provided work visas to foreigners between January and July 2023 was health and social assistance (6,192). The management of this workforce, which,

¹ Employment Permit Statistics 2023. Department of Enterprise, Trade and Employment, Published on 1 August 2023. Available at: <https://www.gov.ie/en/publication/t9670-employment-permit-statistics-2023/#> . Accessed on 09/08/2023.

according to the data above, is mostly foreign, if it is not properly and professionally prepared for understanding, integrating diversity and promoting cohesion and internal business collaboration, can result in true “violence” that makes an entire environment toxic. when it does not also understand the complexity of a migratory process of these professionals and their realities and cultural identities.

Another factor that draws attention to this type of visa granted is that the worker who receives it has the right to request a visa for his or her spouse to stay in the country at their side, but does not give it to this partner (husband or wife) , the right to work, that is: with a salary below the average for a visa of the same category, a worker will need to keep his partner (or is this an indirect incentive to informal and therefore illegal work?).

It is unlikely that there is a large amount of undeclared work in informal care in Ireland, as there are strong norms around familial and local care in the sector while it is relatively easy to receive a carers’ benefit. However, there may be irregular undeclared work notably, in regard to overnight stays. (Spasova, *S et al*, 2018)

Working with low wages can have adverse impacts both on the care provided and on the workers’ quality of life. Inadequate salaries can affect the motivation and engagement of professionals, potentially compromising the care given to the elderly. In addition, the exhaustive workload, with 12-hour shifts for more days than allowed, or even a break of just 24 hours in a range of 4 and even 5 days worked per week, can lead to fatigue, exhaustion and a decrease in quality of care due to lack of adequate rest.

This situation also raises concerns about issues of social justice and labor rights. It is critical to ensure that all workers, regardless of their background, are treated with dignity and receive fair wages and adequate working conditions. Exploitation of non-European

immigrants in the elderly care sector not only harms the workers themselves, but can also negatively impact seniors who depend on that care.

Addressing these issues requires a multifaceted approach involving government policy, stricter labor regulations and awareness initiatives. It is critical to ensure that workers in the elderly care sector are treated fairly and with dignity, and that seniors receive the high-quality attention and care they deserve. Additionally, fostering a culture of appreciation and respect for work in the care sector is essential to creating an environment where both seniors and professionals can thrive.

Understanding management skills

Understanding the intrinsic importance of corporate management in the quality of care offered in Nursing Homes, through understanding how competent leadership and a holistic approach can significantly shape the care environment and promote a positive experience for residents and staff is a priority issue! Corporate management is not just limited to administrative operations, but encompasses policy formulation, leadership, organizational culture and corporate social responsibility. In the sensitive contexts of health care in Nursing Homes, where the clinical and emotional needs of residents are intertwined, competent management becomes imperative. Proactive Human Resource Management plays a key role in the selection, training and retention of qualified employees, contributing to the consistency and quality of care provided.

Creating an Organizational Culture of Excellence reflects management's influence in promoting a culture that prioritizes empathy, respect, and effective communication among employees, residents, and their families. The relationship between sound corporate governance and ensuring that clinical procedures and care protocols are adhered to, results in consistent, high-standard care.

Development of Continuous Improvement Strategies is characteristic of effective management: able to implement evaluation and continuous improvement strategies, ensuring that the institution adapts to changes in residents' needs and the health care scenario.

The fast pace that normally permeates the work in a nursing home often does not prioritize the performance of a HR that goes beyond a selection and recruitment/hiring of personnel. In large part, these HR are composed of employees responsible for payrolls and Business Partners. Many trainings are carried out on the companies' own e-learning platforms and do not favor the approximation or integration of these employees.

The training is mostly about operationality; security policies; fire prevention; and content on dementia and other diseases typical of aging. The HCA, of different nationalities, must report directly to the line managers, usually nurses who centralize, in addition to the nurse functions, the management function as well as the management of these employees, with the preparation of time sheets, authorization of days off and vacations for example.

It is important to understand the skills developed in each profession so that it is possible to obtain the best results from these professionals without incurring the risk of poor, precarious or inadequate management. When nurses are engaged in staff management, it may tend to focus more on operational efficiency, ensuring adequate shift coverage, allocation of clinical tasks, and compliance with standards of care. However, this approach may underestimate employees' emotional and psychosocial needs;

Nurses, due to their clinical experience, can implement more structured communication processes and care protocols, but may face challenges in promoting social interaction and team cohesion. Nurse-led management may not be as sensitive to the emotional and stress issues faced by employees. This can lead to a work environment where the emotional well-being of employees is not adequately addressed, favoring a toxic or unnecessarily competitive environment, completely unsuitable for providing care services.

Management led by psychologists, in turn, can prioritize the emotional well-being of employees, promoting a healthy organizational culture and creating opportunities to express emotions, deal with stress and obtain emotional support. Psychologists may have limitations in managing specific clinical and operational aspects of Nursing Home, such as health protocols and medication administration, but management led by psychologists can emphasize building solid interpersonal relationships among employees, which is critical for a team cohesive and successful.

Professional Psychologists can be specialized in dealing with interpersonal conflicts, improving communication and motivating the team. Human resource management requires sensitivity to employees' emotional needs, as well as strategies to promote a healthy and positive work environment. Psychology professionals are better able to deal with mental health issues, stress and emotional well-being.

Assigning a corporate employee management role to a nurse professional over a psychology professional may be inappropriate and result in a number of limitations and challenges. Although nurses have a fundamental role in the provision of health care, their training and expertise are usually concentrated in the clinical and medical areas, which may not be enough to address the complex interpersonal, emotional and organizational issues involved in managing human resources in a corporate context.

To optimize staff management in a Nursing Home, it is recommended to adopt a collaborative approach that incorporates the perspectives and expertise of both nurses and psychologists. Human resource management involves compliance with labor regulations, employee rights and fair hiring practices, so a multidisciplinary team, including other health and human resource professionals, can work together to ensure a healthy, productive work environment and effective, that promotes both the emotional well-being of staff and the delivery of quality care to residents.

Quality of life for HCA

Fernandes (1993) addresses the quality of life at work as a set of elements that, when present in a work environment, give positions greater satisfaction and effectiveness. In practical terms, it implies the reconfiguration of the delineation of functions and positions and the improvement of the working environment, resulting in improvements both in productivity and in the satisfaction of the company's employees.

It is necessary to reformulate nursing home management, understanding the expertise of each professional and taking into account the inherent background of each one to promote a dignified and fair work environment and thus, with the certainty that these workers are happy, will provide in a balanced way the necessary care, required by law and deserved by the elderly population residing in the company.

Chiavenato (2004) argues that the quality of life at work is related to the degree to which employees are able to meet their personal needs through their organizational activities. This raises the question of what approaches would be needed to achieve this, as companies generally aspire to be recognized as exceptional workplaces. It becomes evident that, in order to materialize this vision, the presence of satisfactory living conditions is imperative, covering physical, psychological and social aspects of the work environment. By combining all these elements, a pleasant and rewarding environment is created, resulting in a substantial improvement in the quality of life of individuals both in the organizational context and outside it.

The quality of life at work contributes to greater participation on the part of employees, establishing an environment of integration that aims at fundamental aspects related to the well-being of workers and the effectiveness of the organization (Chiavenato, 2004). According to Chiavenato (2010), the quality of life at work is influenced by several factors, including the organizational

environment, occupational performance, management structure and, above all, corporate culture.

The relevance of having a committed, engaged, satisfied employee who is intrinsic to their role is still not fully understood by many organizations. When excellence in work execution is achieved, it establishes an environment permeated by trust and mutual respect, encouraging individuals to broaden their contributions and perspectives. However, the situation is reversed when the quality of performance is lower, resulting in employee dissatisfaction, decline in productivity, increased turnover and increased absenteeism rates.

Mentioning the quality of life at work in the organizational environment is not enough; it is essential that this mindset is incorporated into the company culture! The responsibility for cultivating this approach lies with managers, who must implement initiatives capable of influencing the physical space, creating a welcoming, productive and enriching environment. It is important to remember that people are not mere machines, but human beings who yearn for acceptance and recognition.

The work activity must not result in physical discomfort or psychological distress for the employee. It is fundamental that he perceives the task as pleasant or, at least, not unpleasant. The physical resting environment of these HCA workers needs to be designed to promote the necessary rest and silence between activities, since the HCA perform, in addition to personal care and hygiene activities for each resident, also activities of organizing cabinets for returns of laundry, kitchen services with cleaning and dishwashing; and the very service of serving food and distributing it to each resident! External follow-up services for clinical appointments and visits to hospitals are also required for these HCA workers, who become real key players and have direct contact with each elderly client of the company.

Showing respect for the worker as a human being reflects on contributions to building a more humane world and promoting

sustainable development. Investing in improving the quality of life not only benefits the progress of society, but also drives the advancement of the global economy. Considering that Health Care professionals in Nursing Homes (HCA) dedicate extensive twelve hours a day to the work environment, it is clear that those who enjoy quality of life at work tend to experience greater happiness and productivity.

These aspects, in turn, increase the probability of achieving satisfaction in personal life, in social relationships and in the family sphere. This perspective emphasizes the interconnection between the quality of life at work and the quality of life as a whole for the individual. Given that work plays a central role in people's lives, including defining vital elements such as "status" and personal identity, it is undeniable that quality of working life has a considerable impact on overall quality of life. Finally, it is crucial that employees experience a feeling of appreciation and recognition, realizing that their contribution is significant to the company's success (Mendes, 2008).

Final considerations

The search for a compassionate and quality care environment in Nursing Homes is a crucial challenge to guarantee the dignity and well-being of residents. In this article, we analyze the impacts of inadequate management in the context of these institutions, highlighting the contradiction between the essential purpose of providing comprehensive care and the adverse reality resulting from ineffective management practices.

Ineffective management can have profound effects on resident interaction, team cohesion, quality of care, and staff satisfaction. To address these challenges, we recognize the importance of a collaborative approach that integrates the perspectives of nurses, psychologists and other professionals. Corporate management

should not be limited to operational efficiency alone; must promote a healthy work environment that values the emotional well-being of employees.

We understand that the quality of life at work is a crucial element for the effectiveness and satisfaction of employees. A well-founded management, which integrates the skills of nurses and psychologists, can promote an organizational culture centered on comprehensive care and quality. Proactive human resource management, creation of a culture of excellence and the constant search for improvement are pillars to guarantee a compassionate and high quality care environment in Nursing Homes.

The aging population in Europe brings significant challenges and opportunities. The European Parliament report highlights the importance of effective aging policies that consider demographic changes and the social, economic and health care impacts associated with this process. The need for intergenerational approaches and healthy aging policies is critical to ensuring a sustainable and inclusive future. Furthermore, we discuss the presence of non-European immigrants in care jobs in Nursing Homes. While these workers perform essential roles, they often face poor working conditions. Proper management of these workers is vital to ensure quality care for the elderly and to promote a fair and respectful work environment.

Ultimately, competent management plays a central role in promoting a compassionate and quality care environment in Nursing Homes. Collaboration between nursing professionals, psychologists and other specialists is essential to address the complex challenges involved in providing health care for the elderly. The search for excellence in management, combined with an organizational culture centered on respect, empathy and quality, is essential to guarantee the dignity and well-being of residents and employees in Nursing Homes.

Bibliography

BITTENCOURT, C. et al. (2004). **Contemporary people management.** New practices, traditionalist concepts. Porto Alegre: Bookman.

BLAIR, M., FREEMAN, R. (2010). **Corporate Social Responsibility and Corporate Governance: The Contribution of Economic Theory and Related Disciplines.** United Kingdom: Palgrave Macmillan UK.

CHIAVENATO, I. (2004). **People Management: and the new role of human resources in organizations.** Editora Elsevier _ Rio de Janeiro, 2nd ed.

CHIAVENATO, I. (2004). **People Management: the new role of human resources in organizations.** 2nd ed. Rio de Janeiro: Elsevier, In: GOEDERT, F.

CHIAVENATO, I. (2010). **Human Resources the human capital of organizations.** Elsevier Publisher: Rio de Janeiro.

DEMO, G. (2005). **People management policies in organizations: Role of personal values and organizational justice.** Sao Paulo: Atlas.

DUBRIN, AJ (2003). **Fundamentals of organizational behavior.** São Paulo: Pioneer Thomson Learning Ltda.

EUROSTAT STATISTICS in: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Healthcare_resource_statistics_-_beds&oldid=314834#Long-term_care_beds_in_nursing_and_residential_care_facilities . Access in 09/08/2023.

FERNANDES, EC; GUTIERREZ, LO.H. (1993). Quality of life at work: a challenge and perspective for human resources management. **Rev. Professional Information**, v. 6, no. 1.

GOLANT, SM (2015). **Ageing in the Right Place.** United States: Health Professions Press, Incorporated.

GOLANT, SM (1992). **Housing America's Elderly: Many Possibilities, Few Choices.** United Kingdom: SAGE Publications.

REPORT - A9-0194/202 - **REPORT on an aging old continent** - possibilities and challenges related to aging policy after 2020. Available at: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2021-0194_EN.html. Accessed on August 9, 2023.

SPASOVA, S., BAETEN, R., COSTER, S., GHAILANI, D., PEÑA-CASAS, R. and VANHERCKE, B. (2018). **Challenges in long-term care in Europe**. A study of national policies, European Social Policy Network (ESPN), Brussels: European Commission.

Nota sobre os organizadores

ANDRÉA KOCHHANN – Pós-Doutora em Educação (PUC/GO). Doutora em Educação (UnB). Mestra em Educação (PUC/GO). Especialista em Docência Universitária (UEG). Pedagoga (UEG). Docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão, Educação e Linguagem da Universidade Estadual de Goiás (UEG) e Coordenadora do GEFOPI (Grupo de Estudos em Formação de Professores e Interdisciplinaridade).

E-mail: andreakochhann@yahoo.com.br

JADES DANIEL NOGALHA DE LIMA – Mestre em Gestão, Educação e Tecnologia da Universidade Estadual de Goiás (UEG), especialista em Letramentos e práticas interdisciplinares nos anos finais (UnB) e em Metodologia do Ensino de História pela Faculdade São Luís (FSL-SP). Graduado em História pela União Pioneira de Integração Social (UPIS). Docente na Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal (SEEDF) e Membro do GEFOPI - Grupo de Estudos em Formação de Professores e Interdisciplinaridade (UEG).

E-mail: professorjades@gmail.com

Nota sobre os autores

ANA LÚCIA DANTAS PACHECO BORGES – Formada em Direito e cursando Pedagogia, Especialista em Ciências da Segurança Pública e MBA em Gestão de Polícia Ostensiva. Policial Penal atuando como Gerente de Ensino da Escola Superior de Polícia Penal da Diretoria Geral de Administração Penitenciária do Estado de Goiás.

E-mail: anapachecogyn@gmail.com

ANDERSON LUIZ BRASIL SILVA – Professor, Policial Penal, Pesquisador, Avaliador Institucional do MEC-INEP, Doutor em Direito pela Faculdade Autônoma de Direito (FADISP), Doutorando em Direitos Humanos pela Universidade Federal de Goiás (UFG) e Mestre em Direito pela Universidade Estácio de Sá (UNESA). Atualmente é Gerente da Secretaria-Geral da Polícia Penal do estado de Goiás, Professor do curso de Direito do Centro Universitário Alves Faria (UniALFA), Professor do curso de Direito do Centro Universitário Cambury (UniCAMBURY), Professor Credenciado da Escola Superior de Polícia Penal, Professor Credenciado da Escola Superior da Polícia Civil e Professor Titular do Curso de Pós-graduação em Polícia e Segurança Pública da Academia da Polícia Militar do Estado de Goiás.

E-mail: prof.andersonbrasil@hotmail.com

ANDRÉA KOCHHANN – Pós-Doutora em Educação (PUC/GO). Doutora em Educação (UnB). Mestre em Educação (PUC/GO). Especialista em Docência Universitária (UEG). Pedagoga (UEG). Docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão, Educação e Linguagem da Universidade Estadual de Goiás (UEG) e Coordenadora do GEFOP (Grupo de Estudos em Formação de Professores e Interdisciplinaridade).

E-mail: andreakochhann@yahoo.com.br

CLAUDIO ROBERTO STACHEIRA - Doutor em Desenvolvimento, Sociedade e Cooperação Internacional pela Universidade de Brasília (UnB). Pós-doutorando em Ciências e Tecnologias Espaciais - Gestão, pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA). Mestre em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação e Especialista em Gestão de Projetos pela Universidade Católica de Brasília (UCB). Professor do quadro permanente da Universidade Estadual de Goiás (UEG) no Programa de Pós-Graduação em Gestão, Educação e Tecnologias (PPGET). Instrutor da Escola de Governo do Estado de Goiás nas áreas de elaboração e gestão de projetos para captação de recursos e avaliação de políticas públicas. Líder do Grupo de Pesquisa em Desenvolvimento e Tecnologias Aplicadas (Gedetec) e Coordenador do Laboratório de Tecnologia em Sistemas, Produção e Logística (Teclog), vinculado ao Gedetec.

E-mail: claudio@ueg.br

GABRIELA MAGALHÃES SABINO - Doutoranda em Estudos Linguísticos pelo Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Letras e Linguística da Universidade Federal de Goiás (UFG). Bolsista (CNPq) Universidade Federal de Goiás (UFG).

E-mail: gabysabryna28@gmail.com

JANAINA DO COUTO MASCARENHAS - MBA em Direito Empresarial pela FGV/SP; Especialista em Direito Penal e Processo Penal pela PUC/GO. Atualmente compõe os quadros de profissionais da Coordenadoria de Ensino da Secretaria de Segurança Pública do Estado de Goiás (COE/SSP-GO); coordenadora, orientadora e palestrante do Curso de Especialização em Altos Estudos em Segurança Pública do Estado de Goiás (CAESP /23), oferecido pela SSP/GO em parceria com a UEG; conteudista e professora da Escola Superior da Polícia Civil do Estado de Goiás; tutora da rede EAD, em cursos oferecidos pela Secretaria de Estado da Segurança Pública de Goiás.

E-mail: janainacoutom@gmail.com

JOSIMAR PIRES NICOLAU DO NASCIMENTO – Formado em Pedagogia e Direito, Especialista em Matemática e em Altos Estudos da Segurança Pública pela UEG, mestrando em Engenharia de Produção pela UFG, Policial Penal atuando como Diretor Geral de Administração Penitenciária do Estado de Goiás.

E-mail: josimar.nicolau@gmail.com

JULYANA SILVA DE CARVALHO – Graduada em Direito pela Faculdade de Anicuns, Pós-Graduação em Penal e Processo Penal pela Faculdade de Anicuns. Instrutora da Disciplina de Rotinas de Segurança em Ambiente Prisional da Escola Superior da Polícia Penal (ESPP-GO). Policial Penal do Estado de Goiás, pertencente ao Grupo de Operações Penitenciária Especiais((GOPE/DGAP). Especializando em Altos Estudos em Segurança Pública (SSP-GO/UEG).

E-mail: julyanascarvalho@yahoo.com.br

LUANA ALVES LUTERMAN – Doutora em Estudos Linguísticos pelo Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Letras e Linguística da Universidade Federal de Goiás (UFG) e Professora efetiva da UEG, atuando na UnU Inhumas e no Câmpus Cora Coralina. Universidade Estadual de Goiás (UEG).

E-mail: luana.luterman@ueg.br

LUCAS JOSÉ DE OLIVEIRA – Policial Penal, Professor Credenciado da Escola Superior de Polícia Penal do Estado de Goiás. Pós-graduando em Altos Estudos em Segurança Pública pela Universidade Estadual de Goiás (UEG), Pós-graduado em Direito Penal, Inteligência Policial e Gestão de Segurança Pública pelo Instituto Superior de Educação Ateneu (ISEAT), Bacharel em Direito pela Universidade Anhanguera.

E-mail: oliveiralucasj26@gmail.com

MÁRCIO TADEU BRITO FIRMINO – Mestrando em Gestão, Educação e Tecnologia pela UEG. Especialista em Segurança Pública (CAESP) pela UEG. MBA em Gestão do Sistema de Execução Penal pela

UNIEVANGÉLICA. Especialista em Métodos e Técnicas de ensino pela UNIVERSO. Bacharel em Administração de Empresas pela UNI-ANHANGUERA. Licenciado em Matemática pela UEG. MBA em Marketing Digital Estratégico pelo Centro Universitário Descomplica. Servidor Público Estadual Efetivo da área de Segurança Pública, lotado na Escola Superior de Polícia Penal.

E-mail: professormarciotadeu@gmail.com

RAFAEL BARREIRA ALVES - Mestre em Direito Constitucional Econômico pelo Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA). MBA em Gestão de Polícia Ostensiva pela Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás (CAPM). Pós-graduado em Ciências de Segurança Pública (CIESP) pela Universidade Estadual de Goiás – UEG. Graduado em Direito pela Universidade Salgado de Oliveira (UNIVERSO). Professor e pesquisador na UNIALFA. Coordenador de Ensino Presencial e Pesquisa da Secretaria de Estado da Segurança Pública do Estado de Goiás. Policial Penal da Diretoria Geral de Administração Penitenciária Estado de Goiás.

E-mail: prof.rafaelbarreira@gmail.com.

ROSICLER APARECIDA PINTO, Mestre em Agronegócios - Universidade Federal de Goiás, Graduada em Ciências Contábeis - Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Pedagogia - Instituto Superior de Educação Elvira Dayerell, Pós Graduada em Auditoria e Gestão de Tributos pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Docência para a Educação Profissional e Tecnológica - Instituto Federal de Educação e Tecnologia de Goiás, Metodologias Ativas e Tecnologias Educacionais - Centro Universitário Araguaia - UniAraguaia, Gestão Escolar Faculdade do Vale. Professora Universitária nos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Gestão Comercial. Experiência como docente há mais de 13 anos, Contadora e Consultora há mais de 20 anos em empresas privadas. Professora no curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário Araguaia - UniAraguaia e Centro Tecnológico Delta.

E-mail: rosicler_ap@hotmail.com.

ROSIVALDO PEREIRA DE ALMEIDA - Doutor em Educação e Professor efetivo da UEG, atuando no Centro de Ensino e Aprendizagem em Rede (CEAR). Universidade Estadual de Goiás (UEG).

E-mail: Rosivaldo.almeida@ueg.br

SIMONE LEÃO LIMA PIERUCETTI - Psicóloga pela Unip Universidade Paulista campus Goiânia; Especialização em Psicologia Clínica, Psicologia Jurídica, Psicóloga Fenomenológica Humanista Existencial; Mestrado Integrado em Psicologia reconhecido Universidade do Minho PT; Mestre em Resolução de Conflitos MA - Dispute Resolution pela Independent College Dublin IE; Doutoranda em Estudos Políticos e Humanitários pela Universidade Fernando Pessoa (UFP) - PT.

E-mail: simonepieru7@gmail.com

SOPHIA WIECZOREK LOBO - Mestre em Química pela Universidade de Brasília (UNB), Especialista em Produtos Naturais de Plantas e Derivados pela Unyleya. Especialista em Gestão de Projetos pelo Instituto Euvaldo Lodi. Perita Criminal da Superintendência da Polícia Técnico-Científica (SPTC-GO). Orientadora do Curso de Especialização em Altos Estudos em Segurança Pública (SSP-GO/UEG).

E-mail: sophia.wieczorek@gmail.com

THIAGO HENRIQUE COSTA SILVA - Doutor em Agronegócio pela Universidade Federal de Goiás. Doutorando e Mestre em Direito Agrário pela UFG. Especialista em Direito Público pela UniGoiás. Especialista em Direito Penal e Processual Penal pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul. Perito Criminal da Superintendência de Polícia Técnico-Científica do Estado de Goiás (SPTC-GO). Professor e pesquisador da Universidade Estadual de Goiás (UEG).

E-mail: thiagocostasilva@ueg.br



O livro "Gestão Corporativa: entre desafios e conquistas" propõe em seus dez capítulos uma abordagem ampla no tocante a gestão, realçando as relações existentes nesses espaços e as atividades efetivadas nos mesmos, em um sentido de reflexão e conscientização das tratativas emergentes e na constituição do sujeito crítico e de uma sociedade democrática e humana. Com esse escopo primou-se pela disposição de capítulos que abordam a gestão corporativa, contando com autores de várias instituições do Brasil, bem como da Irlanda.

Esperamos que todos saboreiem cada capítulo desse livro e busquem correlacionar com suas práticas de gestão corporativa, no sentido de ressignificar nossas atitudes e quiçá transformar as relações estabelecidas nos ambientes que trabalhamos. Deleitem-se com a leitura.

