

Organizadores:

Thiago Henrique Costa Silva

Sophia Wiczorek Lobo

Janaina do Couto Mascarenhas

Rafael Barreira Alves

Lígia Ferreira Pedroso

ALTOS ESTUDOS EM   
**GESTÃO**  
DA SEGURANÇA PÚBLICA  
T O M O I I I



Organizadores:

Thiago Henrique Costa Silva

Sophia Wieczorek Lobo

Janaina do Couto Mascarenhas

Rafael Barreira Alves

Lígia Ferreira Pedroso

# **ALTOS ESTUDOS EM GESTÃO DA SEGURANÇA PÚBLICA**

**TOMO III**

Goiânia – Go  
**Kelps, 2025**

Copyright © 2025 by Thiago Henrique Costa Silva, Sophia Wieczorek Lobo, Janaina do Couto Mascarenhas,  
Rafael Barreira Alves, Lígia Ferreira Pedroso (organizadores)

**Coordenação Gráfica:** Editora Kelps  
Rua 19 n° 100 - St. Marechal Rondon  
CEP 74.560-460 - Goiânia - GO  
Fone: (62) 3211-1616 Fax: (62) 3211-1075  
E-mail: kelps@kelps.com.br homepage: www.kelps.com.br

**Diagramação:**  
Marcos Dígues  
mcdigues04@gmail.com

CIP - Brasil Catalogação na Fonte  
**EMILLY LUIZA VIDAL DA COSTA - CRBI - RP:750**

---

A496 | Altos estudos em Gestão de Segurança Pública: Tomo III / Thiago Henrique Costa Silva,  
Sophia Wieczorek Lobo, Janaina do Couto Mascarenhas, Rafael Barreira Alves, Lígia Ferreira Pedroso  
(organizadores). - Goiânia: Kelps, 2025  
436 p. il.

ISBN:978-65-5253-332-6

I. Políticas. 2. Segurança pública. 3. Gestão. I. Silva, Thiago Henrique Costa, organizador. II. Título.  
CDU: 351.759.6;351.779(817.3)

---

Índice para catálogo sistemático:  
CDU: 351.759.6;351.779(817.3)

O conteúdo da obra e sua revisão são de total responsabilidade dos autores.

### **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 do autor. A violação dos Direitos Autorais (Lei n° 9610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Impresso no Brasil  
*Printed in Brazil*  
2025

# **Carta do Apoiador**

## **Sindperícias**

### **Sindicato dos Peritos Criminais e Médicos Legistas do Estado de Goiás**

A perícia é uma profissão destinada à elucidação de crimes, resolução de litígios e produção de provas técnicas em diversas áreas do conhecimento. Não existe perícia sem ciência, pois é somente na ciência que se encontram métodos e ferramentas válidas para garantir análises objetivas, confiáveis e baseadas em evidências. A utilização do método científico na perícia não apenas assegura maior precisão nas análises e laudos, mas também fortalece a credibilidade da justiça e evita erros que poderiam comprometer processos judiciais.

É, então, a ciência na perícia que garante a imparcialidade das investigações. Métodos científicos permitem que os profissionais realizem análises baseadas em fatos, afastando interpretações subjetivas ou influências externas. É exatamente pela mesma razão que também as decisões administrativas devem ser regidas pela ciência: não há como administrar recursos humanos, orçamentários e estruturais sem decisões pautadas nas evidências, transparência e impessoalidade, marcantes traços do método científico.

Assim, a evolução constante do conhecimento dos peritos é mandatória, não eletiva. A promoção da ciência entre os profissionais da perícia deve se dar tanto em âmbito de suas áreas de atuação quanto no desenvolvimento do caráter gestor, com visão de planejamento, execução e avaliação de políticas institucionais e públicas para que a perícia oficial de natureza

criminal possa acompanhar os avanços tecnológicos e metodológicos, evitando a obsolescência de técnicas, garantindo a qualidade dos laudos e construindo uma instituição pujante.

Parabenizamos os Peritos Oficiais de Natureza Criminal que produzem conhecimento de gestão através da ciência, especialmente os que possuem contribuição na presente obra. Esse não é apenas um benefício para a categoria, mas uma necessidade para o bom funcionamento do sistema judiciário e para a promoção da justiça.

Outono de 2025.

Diretoria do Sindperícias (2023-2025)

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaríamos de expressar nossos sinceros agradecimentos ao governador Ronaldo Ramos Caiado, ao secretário de Estado da Segurança Pública Renato Brum, à coordenadoria de Ensino da SSP-GO e à Universidade Estadual de Goiás (UEG), pelo investimento na capacitação contínua das Forças de Segurança Pública e a promoção da sua integração. Este apoio tem sido essencial ao aprimoramento das Operações e Gestão das Instituições de Segurança Pública em Goiás.

Agradecemos também ao Sindperícias (Sindicato dos Peritos Criminais e Médicos Legistas do Estado de Goiás) e à Associação dos Oficiais da Polícia e do Corpo de Bombeiros Militar de Goiás (ASSOF-GO), que têm contribuído ativamente ao fomento da pesquisa e desenvolvimento científico no campo da Segurança Pública. O empenho das entidades de classe tem incentivado a evolução acadêmica dos profissionais que atuam no setor, impactando diretamente na qualidade e eficiência dos serviços prestados à sociedade.

Acreditamos que a constante atualização e o investimento em Capacitação são fundamentais no fortalecimento das Políticas de Segurança Pública e para a criação da cultura de excelência entre os profissionais da área. Este trabalho é, sem dúvida, reflexo desse compromisso com a melhoria contínua e o aprimoramento dos serviços prestados à população.

Organizadores.



# APRESENTAÇÃO

A Segurança Pública, enquanto função essencial do Estado, exige dos gestores e operadores a constante atualização teórica e prática visando enfrentar os desafios contemporâneos que permeiam a gestão e a execução das Políticas de Segurança. Nesse contexto, a presente obra *Altos Estudos em Gestão da Segurança Pública - Tomo III*, representa contribuição significativa para o aprofundamento do conhecimento sobre o tema, reunindo artigos de alto nível acadêmico produzidos por servidores das Forças de Segurança do Estado de Goiás.

O livro é fruto do curso de especialização *Altos Estudos em Gestão da Segurança Pública* (CAESP), oferecido pela Secretaria de Estado da Segurança Pública de Goiás em parceria com a Universidade Estadual de Goiás (UEG). A formação tem como objetivo aprimorar a capacitação dos profissionais que integram os níveis estratégicos das Forças de Segurança Pública, proporcionando um ambiente de reflexão crítica sobre as melhores práticas em Gestão, Comando e Planejamento Institucional.

Os capítulos que compõem esta coletânea refletem o olhar técnico e experiencial sobre a realidade da Segurança Pública, abordando temas como Gestão Organizacional, Clima Institucional, Mecanismos de Controle Interno, Desafios Operacionais e Aspectos Psicológicos do Trabalho Policial. São estudos que aliam a base científica à vivência prática dos profissionais que, diariamente, enfrentam as complexidades do setor.

Dessa forma, esta publicação não apenas oferece subsídios teóricos e metodológicos para a formulação de estratégias mais eficazes na Gestão da Segurança Pública, sendo útil como instrumento de valorização dos profissionais que dedicam suas carreiras à promoção da Ordem e da Justiça Social. Esperamos que a leitura desta obra contribua para o fortalecimento das Políticas de Segurança Pública e o contínuo aprimoramento da atuação dos profissionais da área.

Desejamos a todos uma leitura proveitosa e inspiradora.

Organizadores.



# PREFÁCIO

*'Nanos Gigantum humeirs insidentes - Anões sobre os ombros de Gigantes'*

(**Bernardo de Chartres**)

A gratidão aos que nos antecederam retrata humildade, valor inegociável à evolução humana.

Manuscritos medievais indicam que provém do Século XII a alegoria dos Anões sobre os ombros de Gigantes. Bernardo de Chartres afirmava que a obtenção do conhecimento só seria possível se partisse daquele anteriormente apurado por outras pessoas.

Imagine que naquele momento histórico para a Humanidade a maior dificuldade dos pensadores não seria necessariamente a criação de um novo conhecimento, mas a organização daqueles já estabelecidos. A compilação dos conhecimentos seria fundamental para os próximos passos.

Esse lema permeia o ideário dos maiores gênios da História desde então. Data de 5 de fevereiro de 1676 a carta que Isaac Newton escreveu a Robert Hooke, na qual afirma que 'se vi mais longe foi por estar sobre os ombros de gigantes'. Assim, reconhecia em outros pensadores como Descartes a base de conhecimento que o propiciou criar leis fundamentais para a compreensão do Universo.

Prezados leitores, esta obra apresenta uma coletânea dos melhores artigos desenvolvidos por servidores das Forças de Segurança do Estado de Goiás representados por Policiais Militares; Bombeiros Militares; Policiais Civis; Policiais Técnico-científicos; e Policiais Penais que concluíram especialização em *Altos Estudos em Gestão de Segurança Pública*.

O curso de especialização *Altos Estudos em Gestão de Segurança Pública* (CAESP), realizado pela Coordenadoria de Ensino da Secretaria de Estado da Segurança Pública de Goiás, em parceira com a Universidade Estadual de Goiás (UEG), tem como principal objetivo o aperfeiçoamento, a níveis da gestão de Comando, da Direção e do Estado-Maior desses profissionais que integram os níveis estratégicos dos órgãos componentes da estrutura organizacional da Secretaria de Estado da Segurança Pública (SSP-GO).

Os artigos aqui apresentados trazem a multiplicidade de olhares sobre a realidade vivenciada pelos integrantes das carreiras policiais frente aos desafios da Gestão na Segurança, um processo que envolve a definição de objetivos, identificação de problemas, formulação de estratégias e monitoramento de resultados.

Percebe-se que o tema Segurança Pública, pela repercussão social intrínseca que carrega, é objeto de várias análises. Aqui, considerando que os trabalhos científicos foram redigidos por agentes de Segurança denota-se que trazem em si, além do compilado de pesquisa, experiências adquiridas em anos de serviço policial real.

Estes agentes de Segurança ao se esforçarem intensamente nas pesquisas científicas criam bases de pesquisa, em um campo de conhecimento ainda limitado, que é o da Segurança Pública.

São ao mesmo tempo Anões, devido a humildade em buscar conhecimento desenvolvido por outros, e Gigantes ao propiciar a novos aprendizes a oportunidade de conhecer e pensar, fomentando novas pesquisas, tornando o ciclo virtuoso de aprendizado constante.

Parabenizando nossos autores, incito os leitores a aproveitarem a análise de cada artigo sorvendo novos conhecimentos indispensáveis à compreensão da Segurança Pública.

Forte abraço e excelente leitura.

**Gustavo Carlos Ferreira**

# SUMÁRIO

**17 THE (NON)EXISTENCE OF THE FORENSIC TECHNICAL POLICE  
INTERNAL AFFAIRS DIVISION IN GOIÁS: Perception and impact on  
the quality of life and work of employees**

Barbara Dumas Santos Silva

Thiago Henrique Costa Silva

**55 SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA DA REDE INTEGRADA  
DE ENFRENTAMENTO À VIOLÊNCIA DOMÉSTICA CONTRA  
MULHERES: Políticas Públicas para as Mulheres - Projeto-piloto -  
Jataí-GO, 2023**

Selma Rodrigues Silva

Gyzele Cristina Xavier Santos

**75 GESTÃO DE RISCOS DE PROCEDIMENTO DISCIPLINAR NO PRESÍDIO  
MILITAR DA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS: Uma análise crítica da  
questão**

Levi Santos Santana

Rafael Barreira Alves

Sophia Wieczorek Lobo

**103 MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS DOS PERITOS  
DOCUMENTOSCÓPICOS DA POLÍCIA TÉCNICO-CIENTÍFICA DE GOIÁS**

Izabella Lobo Severo Rocha

César Augustus Adorno Ferreira Lima

**141 CIDADE INTELIGENTE E SEGURANÇA PÚBLICA: O videomonitoramento  
à luz do planejamento estratégico**

Rodrigo Hebert Corrêa

Geyson Alves Borba

**171 A AÇÃO INTERINSTITUCIONAL COMO POLÍTICA PÚBLICA DE SEGURANÇA: uma análise do NAI/DF e do Programa Recomeço de Goiânia sob a perspectiva das ferramentas de gestão do SUS**

Queops de Lourdes Barreto Silva

Danilo Fabiano Carvalho e Oliveira

**199 A GESTÃO DO ENSINO COMO FERRAMENTA PARA PROMOVER A INTEGRAÇÃO ENTRE AS FORÇAS DA SEGURANÇA PÚBLICA NO ESTADO DE GOIÁS: mitigando desafios.**

Patrícia Arle Hatsugai

Janaína do Couto Mascarenhas

**243 GESTÃO DE PROJETOS E OTIMIZAÇÃO DA CAPTAÇÃO DE RECURSOS NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS**

Johnathan Tarley Alga dos Reis Rodrigues

Janaina do Couto Mascarenhas

**263 PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA CONTRA LA MUJER EN EL ÁMBITO DE LA POLICÍA CIVIL DE GOIÁS: Gestión del conocimiento y estandarización de acciones**

Jaqueline Camargo Machado de Queiroz Sielskis

Thiago Henrique Costa Silva

**297 ANÁLISE DA EFETIVIDADE DA PERSECUÇÃO PENAL DO INÍCIO DO DELITO À SUA PUNIÇÃO REFERENTE AOS CRIMES PRATICADOS ENVOLVENDO VIOLÊNCIA DOMÉSTICA E FAMILIAR CONTRA MULHER, NO ANO DE 2022, NA CIDADE DE CALDAS NOVAS**

Rogério Virgílio De Rezende Tomé

Geyson Alves Borba

**319 GESTÃO ESTRATÉGICA DOS INCÊNDIOS FLORESTAIS NO ESTADO DE GOIÁS: Um olhar voltado para prevenção**

David Augusto Leão Guimarães

Janaína do Couto Mascarenhas

**351 O LIMITE ETÁRIO PARA O INGRESSO NO QUADRO DE OFICIAIS DA SAÚDE (QOS) DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS: Um diagnóstico sob a ótica da gestão de riscos**

Júlio César Alves Souza  
Sophia Wieczorek Lobo

**371 GESTÃO DE RISCOS PARA ATENDIMENTO DE OCORRÊNCIAS ORIUNDAS DA LEI MARIA DA PENHA: Estudo a partir da percepção dos Policiais Militares do Estado de Goiás**

Werik Ramos da Silva  
Thiago Henrique Costa Silva

**415 TERMO CIRCUNSTANCIADO DE OCORRÊNCIA PARA AS INFRAÇÕES PENAIS DE MENOR POTENCIAL OFENSIVO: Um estudo de caso da Polícia Militar em Águas Lindas de Goiás no ano de 2021**

Ricardo da Silva Neves  
Sophia Wieczorek Lobo



# THE (NON)EXISTENCE OF THE FORENSIC TECHNICAL POLICE INTERNAL AFFAIRS DIVISION IN GOIÁS: Perception and impact on the quality of life and work of employees

## A (IN)EXISTÊNCIA DA CORREGEDORIA DE POLÍCIA TÉCNICO-CIENTÍFICA EM GOIÁS: PERCEPÇÃO E IMPACTO NA QUALIDADE DE VIDA E TRABALHO DOS SERVIDORES

Barbara Dumas Santos Silva<sup>1</sup>

Thiago Henrique Costa Silva<sup>2</sup>

**Abstract:** The Internal Affairs Divisions (IAD) are the organizations crafted to regulate the police and its police officers through control and inspection activities. The primordial role of the IADs is the institutional protection, and protection of public agents, and society. If, on the one hand, internal affairs divisions help to improve the institution's relationship with society, on the other hand, punishments can negatively affect the institution and its employees. In the Technical-Scientific Police of Goiás (SPTC-GO), since its independence from the General Board of Civil Police (DGPC), there has not been created a correctional structure inserted in the institutional organization chart. We are talking about twenty-one years. In this way, this research was proposed to try understanding if the absence of an Internal Affairs Department at SPTC-GO is considered, by police officers and managers, a factor

---

1 Master's degree in Biology, with an emphasis on Cellular and Molecular Biology, from the Graduate Program in Biology at the Federal University of Goiás (UFG-2011). Bachelor's degree in Biological Sciences – Teaching Modality from the State University of Goiás (UEG-2008). Forensic Expert at the Superintendence of Forensic Police of Goiás (SPTC-GO) since 2010. Coordinator of the Specialized Group for Forensic Investigations of Crimes Against Life between 2016 and 2017 (GEPCV/SPTC-GO). Specialist in Advanced Studies in Public Security (SSP-GO/UEG). E-mail: [dumas.barbara@gmail.com](mailto:dumas.barbara@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8892-1207>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2656205827253036>.

2 PhD in Agribusiness from the Federal University of Goiás (UFG). PhD candidate and Master in Agrarian Law (UFG). Bachelor's degree in Law (UFG) and in Economics from the Institute of Higher Education of Brasília. Forensic Expert at the Superintendence of Forensic Police of the State of Goiás. Professor and researcher at the State University of Goiás. E-mail: [thiagocosta-silva.jur@gmail.com](mailto:thiagocosta-silva.jur@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2916-6587>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0761167066175470>.

that impacts on the organizational climate and on people management processes. We analyzed data obtained from occupants of management positions at SPTC-GO and from a group of police officers who had some infraction investigated by the Internal Affairs Sector of SSP in the last five years; from the Internal Affairs Sector of SSP-GO; and from the Central Management of Health and Safety of Server (SEAD). After analyzing and correlating the data, we find that police officers and managers consider it important for the future, that the institution contemplates the creation of an Internal Affairs Division in its strategic planning chart. Also, it was observed that the current model of inspection and internal control mainly impacts on the following aspects: trust in the process's institutional supervision, trust in hierarchical superiors and interpersonal relationships. In addition, it was observed that the police officers pointed to the tendency to trivialize the use of internal affairs. A growing trend in the removal of servers belonging to the function of criminal expert, due to mental and behavioral disorders, was also found, although without clear correlation with the subject of this study.

**Keywords:** Forensic science; Internal Affairs Division; Criminal expert; Mental health; Punishment.

**Resumo:** As Corregedorias Policiais atuam no contexto de regulação destes órgãos por meio das atividades de controle e fiscalização, com papel bem definido de proteção institucional, dos agentes públicos e da sociedade. Se de um lado as Corregedorias auxiliam a na melhor relação da Instituição com a sociedade, por outro, as punições podem afetar de forma negativa a Instituição e seus servidores. Na Superintendência de Polícia Técnico-Científica de Goiás (SPTC-GO), desde a sua desvinculação da Diretoria Geral de Polícia Civil (DGPC), ainda não houve a criação da estrutura correicional inserida no organograma institucional. Aqui, fala-se do hiato de vinte e um anos. Nesse sentido, esse trabalho se propôs a compreender se, em que medida a inexistência da Corregedoria da Polícia Técnico-Científica em Goiás **é considerada, por servidores e gestores, fator que impacta nos processos de gestão de pessoas e no clima organizacional.** Foram analisados dados obtidos junto a ocupantes dos cargos de Gestão da SPTC-GO e grupo de servidores que tiveram alguma infração apurada pela Corregedoria Geral da SSP nos último cinco anos; Corregedoria Geral da SSP-GO; Gerência Central de Saúde e Segurança do Servidor (SEAD). Após análise e correlação dos dados verificou-se que servidores e gestores consideram de grande importância que a Instituição contemple a criação de órgão correicional em seu planejamento estratégico e que o atual modelo de fiscalização e controle interno impacta sobretudo nos aspectos da confiança nos processos de fiscalização institucional, confiança em superiores hierárquicos e

relacionamento interpessoal. Além disso, observou-se o apontamento, por parte dos servidores, da tendência de banalização do uso da Corregedoria. Também foi encontrada a tendência crescente no afastamento dos servidores pertencentes à função de Perito Criminal, por transtornos mentais e comportamentais, embora sem correlação aparente com o tema estudado.

**Palavras-chave:** Perícia Criminal; Controle Interno; Corregedoria; Peritos Criminais; Saúde Mental; Punição.

## 1 INTRODUCTION

The strengthening of the democratic rule of law and the shift in the role of policing from the private to the public sphere, consolidating police forces as the legitimate holders of the use of force, led to the establishment of public policing institutions in 20th-century Brazil. These institutions were supported by state legal regulations and subjected to processes such as professionalization, specialization, and oversight, ensuring high-quality police institutions for a free society (De Oliveira Neto *et al.*, 2019). In this context, the implementation of mechanisms aimed at improving police activities and their social acceptance gave rise to both external and internal oversight and control activities (Silva, 2008).

Internal Affairs Divisions, as internal oversight, and control mechanisms, play a crucial role in institutional protection, safeguarding both public agents and society by investigating and sanctioning those who disrupt the legal order, whether by action or omission. Over time, these divisions have become integral to the structure of police agencies. Their role extends beyond mere disciplinary action to supporting strategic planning, assisting institutions in fulfilling their objectives and missions, improving productivity indicators, and fostering better relations with society. Thus, internal control mechanisms can be widely applied (Arantes, 2020; Ferreira; Oliveira, 2021).

From the perspective of organizational climate and human resource management, institutional factors that demotivate employees and negatively impact the organizational environment, as well as hinder management practices, may stem from deficiencies in the functioning of internal control mechanisms (Silva, 2018). Perhaps for this reason, the topic of internal control has become increasingly prominent in academic discussions, particularly concerning police forces and agencies. It is frequently addressed in scientific articles, often authored by individuals directly affiliated with the

subject matter as members of the institutions under study (Alves, 2019; Besserra, 2008; Cano; Duarte, 2014; Fogaça, 2021; Imoniana; Nohara, 2005). Moreover, it is not only police agencies that engage in research on their internal oversight bodies. Institutions such as the Federal Institutes, as observed in the studies by Arantes (2020) and Arantes and Amaral (2021), and even the Ministry of Justice and Public Security (Brasil, 2020), have invested in research and best-practice manuals addressing institutional internal control.

Given that oversight activities are closely linked to institutional aspects of security, stability, control, and discipline, and that internal affairs divisions are responsible not only for disciplinary enforcement but also for quality control (Cano; Duarte, 2014), it is possible to assess the impact of disciplinary actions on both individuals and institutions. This impact manifests in motivational aspects, organizational climate, and human resource management.

From the perspective of human resource management practices, it is worth recalling the assertion by Imoniana and Nohara (2005, p. 38): “Control is a crucial element of an organization’s administrative functions, as it enables the continuous evaluation of strategic and operational objectives.” Thus, in addressing management challenges—whether to reverse an established crisis, enhance institutional perception among employees, or project reliability and efficiency to society—the proper and effective implementation of internal control elements plays a pivotal role.

It is within the scope of internal control and oversight mechanisms in police agencies that the core issue of this research emerges. Since 2002, when the Superintendence of Forensic Police of Goiás (SPTC-GO) was definitively separated from the General Directorate of Civil Police (DGPC), the institution’s internal control and oversight functions have been under the jurisdiction of the Sectoral Internal Affairs Division of the State Public Security Secretariat (SSP-GO). Consequently, for twenty-one years, SPTC-GO has lacked its own internal affairs structure. Additionally, institutional attention to the subject has been limited, particularly concerning studies and research linking this issue to broader themes such as organizational climate and human resource management.

To address this gap, this research was developed with the primary objective of understanding whether, and in what ways, the absence of an

internal affairs division within the Forensic Police of Goiás is perceived by employees and managers as a factor impacting organizational climate and human resource management processes. More specifically, the study aims to: (1) analyze how internal control and oversight systems have been applied within SPTC-GO over the past five years, presenting data from investigations conducted by the responsible agency; (2) examine how the implementation of internal control and oversight measures intersects with factors related to organizational climate and human resource management; and (3) compile and present information that may enhance the institution's knowledge of its oversight procedures and their perceptions, thereby contributing to institutional management and development.

This study is structured into five chapters. The introduction serves as the starting point, presenting the research topic, the core problem, objectives, justification, and relevance of the study. The second chapter comprises the theoretical framework underpinning the discussion, providing an overview of forensic institutions as police agencies, a historical account of SPTC-GO, and an analysis of how internal control and oversight mechanisms are applied within the institution. It further explores how these measures affect individuals and collectives (institutions and society) in terms of organizational climate and human resource management. The third chapter details the methodology employed to obtain results, which are subsequently presented and discussed in the fourth chapter, incorporating insights from previously reviewed studies. Finally, the fifth chapter presents the conclusions, synthesizing the knowledge gained from this research to address the proposed questions and objectives.

## **2 HISTORICAL AND THEORETICAL FRAMEWORKS**

### **2.1 Forensic Institutions in the Context of Police Activity**

In Brazil, although forensic activity is regulated by the Code of Criminal Procedure, there is significant heteronomy in how each federative entity organizes its forensic institutions. Law No. 13,675 of June 11, 2018, which establishes the Unified Public Security System (SUSP), states in its article 9, paragraph 2, item X, that official institutes of forensic science, legal medicine, and identification are operational components of the system (Brasil, 2018). To establish general operational guidelines for official

forensic institutions of a criminal nature, Law No. 12,030/2009, of September 17, 2009, serves as a directive for states to formulate specific laws and regulations for their forensic institutions. This law also represented significant progress by reinforcing the autonomy of forensic institutions in technical, scientific, and functional aspects in the exercise of their official forensic activities (Brasil, 2019).

The major issue regarding forensic criminal investigations has persisted since the promulgation of the Federal Constitution (CF) in 1988, due to its omission from the provisions of article 144. This situation could be resolved with the approval of one of the proposed constitutional amendments (PEC 325/2009, 499/2010, 117/2015, and 76/2019), which would ensure the maintenance of the police status of forensic institutions.

State agencies responsible for official forensic investigations of a criminal nature have already been separated from the civil police in 19 states. The nature of this separation varies from state to state; in some cases, the institutions retained the designation of “police,” while in others, they did not. Additionally, regarding their organizational structure, most of these institutions remain under the authority of state departments responsible for public security. However, in the states of Pará and Amapá, they are directly subordinate to the governor. The degree of autonomy granted to these institutions also varies significantly. Internal structuring differs as well, particularly in terms of positions and police prerogatives. In Santa Catarina, for instance, articles 78 and 80 of Law No. 15,156/2010, of May 11, 2020, establish that forensic experts are not considered police officers, even though they retain the right to carry firearms and receive special retirement benefits under a state law currently in force (AMORIM, 2012).

In the state of Goiás, the institution responsible for official forensic investigations of a criminal nature is directly subordinate to the Public Security Secretariat (SSP-GO), yet it remains an integral part of the Civil Police. The state constitution of Goiás (Goiás, 1988) provides the following wording:

Article 123. The Civil Police, led by Police Delegates, whose career is integrated, for all purposes, into the state’s legal careers, is responsible for judicial police functions and the investigation of criminal offenses, except for military crimes and those under federal jurisdiction.

§ 1º The position of Police Delegate is exclusive to law graduates and follows a structured career path within its own framework. Admission to the position requires appointment through a competitive public examination based on tests and credentials, conducted by the Civil Police Academy of the State, with the participation of the Brazilian Bar Association, Goiás Section.

§ 2º - The technical-scientific departments of the Civil Police shall be directed by professionals from the respective field.

§ 3º Revenue generated from services provided to the community by the police's technical-scientific departments shall be allocated to research in forensic science, legal medicine, civil and criminal identification, as well as the acquisition and maintenance of equipment for these departments. At least five percent of the total amount must be directed to training and specialization courses for personnel (translation ours).

At the state level, the Office of the Attorney General of the State (PGE-GO) has a well-established understanding regarding the status of forensic investigation as a police activity—a fact that is indeed clear considering Constitutional Legislation—as evidenced by the following statements:

Indeed, based on this doctrinal clarification and the provisions of the Federal Constitution, the conclusion is that individuals holding the positions of Forensic Experts, Forensic Medical Examiners, Fingerprint Experts, Autopsy Assistants, Forensic Photographers, and Forensic Sketch Artists perform investigative activities essential for crime investigation, which are intrinsic to the Judicial Police. Therefore, they are members of the Civil Police. – Dispatch “AG” No. 6.253/2007

In this regard, we also disagree with the legal possibility of the Superintendence of Forensic Police of Public Security of the State of Goiás enacting its own Organic Law to regulate its principles, organization, operation, competencies, and guarantees, including introducing new rights and duties for its staff. This Superintendence is part of the Civil Police and constitutes an internal subdivision of a governmental body, namely, the Secretariat of Public Security, which has its own law governing its organization and operation in the investigation of criminal offenses, as established by article 144, paragraphs 4 and 7, of the Federal Constitution. – Opinion “PA” No. 270/2010

Regarding this point, this Office has already provided guidance on the matter through Dispatch “AG” No. 6.253/2007, which indicated that the position of Autopsy Assistant is part of the Civil Police. Therefore, the service time accrued in this role cannot be disregarded for the purposes of career benefits and should be considered as time served in the Civil Police. – Opinion No. 276/2017

Given the above, and considering the position of the Superior Courts on the matter, which holds that the strictly police nature referenced in Complementary Law No. 051/1985 is not limited solely to the performance of a police role itself but must be understood as the actual and continuous execution of activities under risk conditions, as well as those that pose harm to the health or physical integrity of the civil servant, I approve Opinion No. 276/2017 of the Administrative Prosecutor’s Office.

It is important to highlight that the Office of the Attorney General of the State of Goiás (PGE-GO) maintains a firm understanding that the personnel of the Forensic Police are effectively part of the Civil Police and are, therefore, Civil Police Officers. Consequently, the service time of SPTC members is accounted for as strictly police service time, meaning it is considered high-risk activity. – Dispatch “AG” No. 402/2017

It is important to highlight that the Office of the Attorney General of the State of Goiás (PGE-GO) maintains a firm understanding that the personnel of the Forensic Police are effectively part of the Civil Police and are, therefore, Civil Police Officers. Consequently, the service time of SPTC members is accounted for as strictly police service time, meaning it is considered high-risk activity.

Thus, based on the guidance provided by the Office of the Attorney General of the State of Goiás (PGE-GO), the personnel of the Forensic Police are considered Civil Police Officers, even though they do not belong to the General Directorate of the Civil Police. Furthermore, based on the legislation and legal interpretations referenced above, the following legal premises should serve as the foundation for this analysis: (a) individuals holding the positions of Forensic Experts, Forensic Medical Examiners, Fingerprint Experts, Autopsy Assistants, Forensic Photographers, and Forensic Sketch Artists perform investigative activities intrinsic to the Judicial Police; (b) these civil servants are considered Civil

Police Officers; (c) however, personnel of the Superintendence of Forensic Police are not subordinated to the General Directorate of the Civil Police... – Opinion No. 018/2021–CONSER (translation ours).

Thus, the position of SPTC-GO as a police institution appears to be well established, with any potential change being considered merely an administrative adjustment.

## **2.2 From the Investigated Reality: A Brief History of SPTC and an Overview of the Current Internal Oversight and Control Model**

The history of the Superintendence of Forensic Police of Goiás (SPTC) began on December 6, 1944, when the State of Goiás, through Decree-Law No. 234, established the Department of Police, which included the Medical-Legal and Identification Offices (Goiás, 1944). These units were renamed on November 28, 1969, becoming the Department of Police Techniques (DTP), a structure directly subordinated to the Secretary of Public Security. Later, on May 3, 1991, the DTP was given its current name, the Superintendence of Forensic Police (SPTC), then integrated into the structure of the General Directorate of the Civil Police (DGPC) (Goiás, 2023).

In 2002, the SPTC definitively separated from the DGPC and became directly subordinated to the State Secretariat of Public Security (SSP) through Law No. 14,383 of December 31, 2002 (Goiás, 2002). Among the various institutional impacts resulting from this separation, whether positive or negative, the establishment of dedicated structures within the SPTC's organizational framework, such as a Corrections and Disciplinary Management Office, remains an unresolved issue for the Forensic Police of Goiás.

As an entity within the SSP that performs police functions alongside other law enforcement agencies, the SPTC must have its activities monitored through both internal oversight mechanisms (Internal Affairs Division) and external bodies, such as the Judiciary, Public Prosecutor's Office, Ombuds Offices, Internal Control Agencies, and the Brazilian Bar Association (OAB). In terms of internal oversight, in the absence of its own internal affairs division, the responsibility for SPTC's internal oversight and

control has been assigned to the SSP's Sectoral Internal Affairs Division since its full separation from the DGPC in 2002.

A more recent development reflecting the concern of the current SPTC leadership with this issue relates to the administrative process SEI 202300016010417, which was forwarded to SSP-GO and concerns a Draft Bill proposing the creation of the Directorate of Forensic Police (DPCI). According to the draft, the DPCI “would be subordinated to the State Secretariat of Public Security and, in addition to technical autonomy in its core mission, would have administrative, budgetary, and financial autonomy.” Alongside budget feasibility analysis, the SSP was also provided with information on the creation of new positions, including three Superintendents, six Management Offices, as well as the Head of Intelligence, the General Internal Affairs Officer of Forensic Police, and the Director of the Higher School of Forensic Police. This process was widely publicized within the institution through the 9th Weekly Bulletin, which was disseminated via WhatsApp® chat groups. The SEI process has restricted access status based on Article 55, I of Normative Instruction No. 008/2017, allowing only tracking of its progress, which began on April 3, 2023.

### *2.2.1 On the Procedure of Disciplinary Proceedings in the Sectoral Internal Affairs Division of SSP-GO*

The current internal oversight and disciplinary control model of SPTC-GO is managed by an external unit, namely the Sectoral Internal Affairs Division of SSP, currently under the leadership of a police delegate from the permanent staff of the Civil Police of the State of Goiás (PCGO). In previous periods, this unit has also been led by military police officers, including colonels from the officer corps of the Military Police of the State of Goiás (PMGO). The participation of a permanent staff member from SPTC-GO in the composition of the Sectoral Internal Affairs Division of SSP began in 2016; however, at no point has the unit's management been under the command of an SPTC-GO permanent staff member. At present, two SPTC-GO personnel serve within the Sectoral Internal Affairs Division of SSP: an autopsy assistant and a forensic expert.

According to the provisions of Law No. 20,756, of January 28, 2020, the disciplinary process operates as follows: upon receiving a complaint—

whether from external oversight bodies, through direct channels of communication with the Sectoral Internal Affairs Division of SSP, or via direct referral by SPTC-GO—a preliminary investigation is initiated by the inquiry commission. If indications of a disciplinary infraction are identified, a preliminary inquiry is conducted, primarily to gather further information about the reported facts. Following this stage, three possible outcomes may occur: if the alleged fact does not constitute an infraction, or if it lacks material evidence, the Internal Affairs Division will recommend the case be archived. If the fact constitutes an infraction but the available evidence is insufficient, the Internal Affairs Division will recommend launching an inquiry, called a *sindicância*, aimed at gathering additional evidence to determine whether a Disciplinary Administrative Process (PAD) should be initiated. If the fact constitutes an infraction, the responsible party is identified as a permanent staff member, and concrete evidence supports the allegation, the Internal Affairs Division will recommend opening a PAD.

Once the recommendation to initiate a PAD is made, the opinion is submitted for review by the Sectoral Internal Affairs Officer, who, if in agreement with the technical recommendation, issues an ordinance designating the PAD commission. Subsequently, the presiding officer of the commission will proceed according to legal provisions. The first formal action consists of drafting a citation document, which is sent to the accused, granting them ten days to present a defense. After hearing the accused, reviewing documents, and examining witness testimony, the commission will deliberate on whether to formally charge (*indict*) the civil servant. If, at this stage, the commission concludes that the accused did not commit the reported irregularity, it may forgo filing formal charges and immediately recommend case closure.

Following the accused's defense and any additional necessary procedures, the commission drafts a final report and submits the case to the Internal Affairs Division. This division then reviews the case to ensure that all legal procedures were followed before forwarding it to the Sectoral Internal Affairs Officer, who will seek a legal opinion from the Office of the Attorney General of the State of Goiás (PGE). The final decision is then made, either accepting or rejecting the commission's final report. If the report recommends imposing a penalty and the competent authority (Internal Affairs Officer, Secretary of Public Security, Governor, or another

designated official) upholds the recommendation, the penalty is enforced through an ordinance published in the Official Gazette of the State of Goiás. The accused is formally notified and has the right to appeal administratively within thirty days or to challenge the decision in court.

Once the penalty becomes final and unappealable, the ordinance is recorded in the personnel file of the civil servant as an indication of their disciplinary record. In the case of a warning, this record remains for one hundred and twenty days; in the case of suspension, it remains for two years. In cases of dismissal, no disciplinary record applies, as the employment relationship between the civil servant and the administration is terminated (Goiás, 2020).

### **2.3 Impacts of Internal Control Measures: The Individual and the Institution**

The public sector has increasingly resembled the private sector in terms of competitiveness, pursuit of professional qualifications, performance indicators, and organizational management (Matias-Ferreira, 2010). The institutional objective of improving the quality of services provided to the population can be achieved more easily and effectively when civil servants are motivated (Aires; Ferreira, 2016), when organizational climate is a priority, and when employees trust their organizations and management processes (De Andrade *et al.*, 2015).

It is undeniable that issues related to employee morale, job satisfaction, and workplace processes influence both productivity and engagement with the institutional environment (Arantes; Amaral, 2021). According to Aires and Ferreira (2016), motivated employees contribute to improved operational routines and higher-quality public service, while also helping institutions meet organizational goals and directives. Conversely, unmotivated employees may produce substandard work or demonstrate low productivity, a situation that can be exacerbated by emotional distress, leading to stress, reluctance to take on responsibilities, absenteeism, and physical or mental health issues (Affonso; Rocha, 2010).

In contemporary management perspectives, internal control plays a crucial role in supporting strategic planning, helping institutions achieve their objectives and missions. If, when selecting personnel, the public sector aims to enhance the efficiency, effectiveness, and impact of services

provided to society, unmotivated and underperforming employees pose challenges to strategic planning and human resource management (Ferreira *et al.*, 2010; Gariso, 2007). Following the reasoning of Cano and Duarte (2014), control should not be perceived solely as a punitive mechanism but also as an institutional tool for transparency, allowing the organization to present its operations, quality services, results, and institutional capacity to influence public policies.

Institutional factors that affect organizational climate, disrupt management processes, and contribute to employee demotivation can stem from deficiencies in internal control mechanisms. These aspects should be the subject of research, as their correction directly impacts the quality of public services provided to society (Silva, 2018).

### *2.3.1 Organizational Climate and Disciplinary Activity*

Definitions of organizational climate (OC) have been articulated by various authors. Notably, the approach presented by Litwin (1971) apud Souza (1980), which will be adopted in this study, defines organizational climate as “the quality or property of the organizational environment that: a) is perceived or experienced by organizational members; b) influences their behaviors; c) can be described in terms of values attributed to the characteristics (or attributes) of the organization.”

There is a consensus that the unit of analysis for organizational climate is the individual (De Andrade *et al.*, 2015). Koys and DeCotiis (1991) emphasize that individual behavioral patterns are shaped by the organization and guided by the organizational climate. Therefore, if institutions use internal control mechanisms to enable managers to implement measures that direct and regulate employees, it becomes evident that internal control also plays a role in shaping the organizational climate (Mautz, 1987 apud Imoniana; Nohara, 2015).

Furthermore, Ayers (2005), Puente-Palácios and Freitas (2006), and Yahyagil (2006) highlight that organizational climate can impact job satisfaction, stability and control within systems, productivity and organizational development, individual behavior, and overall organizational effectiveness.

It is important to note that organizational climate does not encompass affective constructs such as motivation, satisfaction, and commitment

(Puente-Palácios; Freitas, 2006), although these elements are significant within human resource management (Aires; Ferreira, 2016). Additionally, organizational climate should not be confused with organizational culture, which relates to a set of norms, beliefs, values, and myths that are relatively stable and define the expected behavior patterns of an organization's members (Puente-Palácios, 2002).

Focusing on the aspect of organizational climate, Puente-Palácios and Freitas (2006) emphasize that analyzing OC within organizations is crucial for understanding feedback loops in behavior and organizational effectiveness. In the same vein, Yahyagil (2006) argues that institutions that prioritize organizational climate can observe increases in productivity and organizational development. On the other hand, analyses centered on the individual perspective suggest that organizational members receive stimuli from institutional practices, which influence behavior either through reward systems or disciplinary measures (Freitas; Gilmer, 1964).

### *2.3.2 Human Resource Management and Disciplinary Activity*

Historically, public administration modernization processes have largely neglected human resource management, focusing instead on aspects such as reducing bureaucracy, cutting costs, and downsizing the state apparatus (Nogueira *et al.*, 2004). When comparing the treatment of human resources in private institutions with that of the public sector, a noticeable lag is evident in the latter. Despite some progress, the public sector continues to frame human resource management primarily in terms of remuneration, regulatory development, oversight, and occasional incentives for motivation and training (Aires; Ferreira, 2016).

Human resource management in public institutions involves a range of specific challenges, and citizen participation has become an increasingly frequent demand. Beyond achieving better cost-effectiveness, public institutions must ensure that societal demands are met with efficiency, effectiveness, and accountability. These evolving expectations have prompted the state to reassess its operational structure and find ways to enhance transparency and public disclosure of its activities (Jesus Filho, 2016).

Bergue (2007, p. 18) defines human resource management in the public sector as the “effort directed toward the provision, maintenance,

and development of personnel within public organizations, in accordance with constitutional and legal mandates, while considering the needs and conditions of the surrounding environment.”

In the context of disciplinary activity, it is essential for organizations to establish clear policies and procedures for handling inappropriate behavior. According to Bichuetti and Bichuetti (2020), effective disciplinary action requires the consistent application of corrective measures, such as warnings, suspensions, or even dismissals, to promote a healthy work environment aligned with institutional norms and values.

Even within a well-structured management system, it is necessary to establish mechanisms for oversight and accountability in cases of misconduct. In this regard, internal affairs functions play a crucial role. According to Molina (2015), in policing environments, internal affairs procedures seek to uphold institutional integrity and maintain public trust in law enforcement by ensuring justice and transparency.

It is important to emphasize that human resource management and internal oversight must operate in an integrated manner. An efficient human resource management strategy helps prevent misconduct by fostering transparency, ethical standards, and professional appreciation. Conversely, internal oversight serves as a corrective and educational mechanism, identifying institutional challenges and proposing improvements in management processes (Jesus Filho, 2016).

### **3 METHODOLOGICAL APPROACHES**

Aiming to determine whether the absence of an internal affairs structure within the Superintendence of Forensic Police of the State of Goiás (SPTC-GO) affects both its employees and the institution itself, particularly regarding organizational climate and human resource management, this research employed the following methodological procedures, which are detailed in this section.

#### **3.1 Characterization of the Research**

Using a deductive reasoning method, this study adopts an applied research approach with a qualitative perspective on the problem. Lakatos and Marconi (2003) highlight that both inductive and deductive reasoning rely

on premises. However, in deductive reasoning, the use of syllogism allows conclusions to be drawn from true premises. Da Silva and Menezes (2005) further explain that deductive reasoning proceeds from a general analysis to a specific conclusion (a top-down approach). Thus, this research initially presents a broad overview of internal oversight and control systems and how their application may influence aspects of organizational climate and human resource management. It then focuses on how these mechanisms are currently implemented within SPTC-GO, considering the perspectives of its employees and managers.

Regarding the approach to the problem, this study is classified as qualitative. A qualitative approach is well-suited to the proposed research, as qualitative studies consider the natural environment as a direct source of data, with interpretation assigning non-numerical meanings that are inseparable from the subject's real-world experiences. Additionally, this approach does not require the use of statistical methods and techniques (Da Silva; Menezes, 2005).

In terms of purpose and objectives, this research is classified as descriptive, as it aims to identify and describe the phenomenon under analysis through the collection of questionnaire responses from permanent employees of SPTC-GO. These participants have had direct or indirect interactions with the Sectoral Internal Affairs Division of SSP-GO and/or hold management positions within the institution (Gil, 2002).

Regarding technical procedures, this research is considered bibliographic, as it was developed using previously published material available from various sources, including institutional documents, books, journal articles, and online databases (Da Silva; Menezes, 2005). Google Scholar® was used as the primary search tool. In addition to the bibliographic review, the study includes an analysis of primary data collected from questionnaires administered to SPTC employees and secondary data, particularly from the Sectoral Internal Affairs Division of SSP and the Central Management Office for Employee Health and Safety.

The research received formal authorization from the Superintendent of Forensic Police of Goiás, as documented in administrative process SEI No. 202300016017947 (Annex A).

### 3.2 Data Collection Procedures

To obtain relevant information on the issue under investigation, data collection was conducted from four main sources: (1) a group of SPTC employees who had been subject to proceedings by the Sectoral Internal Affairs Division of SSP in the past five years; (2) individuals holding management positions within SPTC; (3) the Sectoral Internal Affairs Division of SSP itself; and (4) the Central Management Office for Employee Health and Safety (SEAD).

Considering that the data analysis covers the past five years, the Sectoral Internal Affairs Division of SSP-GO was requested to provide numerical data on the number of requests and complaints received from external oversight bodies as well as those directly referred by SPTC. The collected data served as the basis for outlining the flow of received complaints, the number of cases archived during the preliminary inquiry stage, the number of cases that proceeded to disciplinary administrative proceedings (PAD), and the number of cases that resulted in disciplinary sanctions against SPTC employees. Additionally, SEAD was requested to provide information on the number of permanent staff members who were granted leave for mental health or work-related health treatments.

To collect data from SPTC managers and employees who had interacted with the Internal Affairs Division in the past five years, a self-administered questionnaire was used. This questionnaire was created using the Google Forms® platform and distributed via WhatsApp® chat groups. It comprised 29 questions divided into six sections. Most questions were closed-ended to facilitate data categorization and analysis, following a structured response pattern based on an odd-numbered Likert scale. Open-ended questions were included at the end of each section to allow participants to express additional views in case relevant aspects had not been covered by the closed-ended questions.

The questionnaire was structured as follows: (1) consent form; (2) general participant identification; (3) management role experience; (4) perceptions of the Sectoral Internal Affairs Division of SSP; (5) organizational climate; and (6) human resource management. Section five was available only to participants who had been directly investigated by the Internal Affairs Division, while section six was reserved for those holding management positions.

For data collection from the Sectoral Internal Affairs Division of SSP-GO, an official request (administrative process SEI No. 202300016017947) was submitted, requesting information from the past five years concerning permanent employees of SPTC-GO, including autopsy assistants, forensic laboratory assistants, forensic sketch artists, forensic photographers, forensic medical examiners, and forensic experts. The requested data included the number of complaints and requests originating from external oversight bodies or directly referred by SPTC, concerning SPTC personnel in any position; a list of cases against SPTC permanent employees that were archived after the preliminary inquiry phase; a list of cases that led to disciplinary administrative proceedings (PAD); and a record of PADs that resulted in disciplinary actions.

Similarly, an official request was submitted to SEAD (administrative process SEI No. 202300016017947) for information from the past five years concerning permanent employees of SPTC-GO in the same professional categories. The requested data focused on the number of employees who had been placed on leave due to mental health or work-related health treatments.

### **3.2.3 Data Analysis**

After collecting data through questionnaires and documentary tables, the information was organized and classified for analysis using simple descriptive statistics. This type of analysis allows for the objective summarization and description of data, providing insights into trends, distribution, and general characteristics of the dataset (Oliveira; Oliveira, 2011).

Following the compilation of the data, it was categorized and analyzed in alignment with the research objectives. The analysis of questionnaire responses was crucial in identifying the impact of disciplinary activity on the institutional environment and the lives of employees. Additionally, it provided an opportunity to develop a reality more aligned with contemporary public management practices, considering the results and final considerations presented.

Simple descriptive statistics offered an overall view of the collected data, enabling the identification of patterns, trends, and key aspects relevant to understanding the issue under study. This data analysis was a crucial step in supporting decision-making and proposing improvements in the institutional environment and human resource management at SPTC-GO.

## 4 PRESENTING AND DISCUSSING THE RESULTS

With the methodological procedures described, the next step is to present the results from the analysis and interpretation of the data collected from the employees and managers of the Superintendence of Forensic Police of Goiás (SPTC-GO), as well as the information obtained from the Sectoral Internal Affairs Division of SSP and the Central Management Office for Employee Health and Safety (SEAD).

### 4.1 Findings on Employee Participation Based on Questionnaire Responses

The questionnaire was open for responses from June 12 to June 30, accessible via a link and completed through the Google Forms® platform. A total of 7.10% (N=53) of the permanent employees of the Superintendence of Forensic Police of Goiás (SPTC-GO) (N=746) participated in the study. Regarding employee engagement in this research, considering the average number of preliminary investigations over the past five years—amounting to 69 complaints per year (Table I)—and acknowledging that the same employee could have been reported more than once, the participation of 53 respondents is estimated to provide a reasonably representative sample of the reality under investigation.

As observed in Table I, most participants were forensic experts, accounting for 42 responses (79.2% of the sample population). Most respondents were assigned to the Leonardo Rodrigues Institute of Forensic Science in the capital (21 responses, or 39.6%); however, participation was observed from nearly all units of the Forensic Police in the state, except for the Service Posts in Quirinópolis, Mineiros, Posse, and Águas Lindas, as well as the Regional Coordinations in Ceres, Uruaçu, Iporá, Jataí, and Goianésia.

Bessera (2008), in studying the importance of establishing an internal affairs division for the Military Police of Paraná, provides valuable insight that may help explain why forensic experts constitute the largest group of employees subject to disciplinary investigations. The nature of their work requires them to handle unpredictable situations daily, often necessitating unconventional decisions that are not explicitly covered by institutional procedures or manuals. Such discretionary decisions, taken in real-time under uncertain conditions, may later be scrutinized as potential miscon-

duct. Police officers and forensic professionals who work in field operations frequently make rapid decisions that may be questioned in subsequent investigations.

Among respondents, 69.8% (37 individuals) reported having interacted with the Sectoral Internal Affairs Division of SSP, either directly or indirectly (e.g., as a witness). The predominant profile of respondents comprised employees who do not hold management positions within SPTC-GO (67.9%, or 36 individuals) (Table I).

Regarding the feedback from both employees and managers on the current internal oversight and control model of SPTC-GO, which is administered by the Sectoral Internal Affairs Division of SSP, respondents expressed dissatisfaction with the lack of specialized knowledge among the members of the disciplinary committees. Many emphasized that it would be highly beneficial for SPTC's institutional structure to incorporate an independent internal affairs division in the future (Table I).

Table I – General Profile of Research Participants

Majority Profile of Participants		Percentage (%)
<b>Position</b>	Forensic Expert	79,2
<b>Work Location</b>	Goiânia	39,6
<b>Employees or Managers</b>	Employees	67,9

Source: Authors (2025).

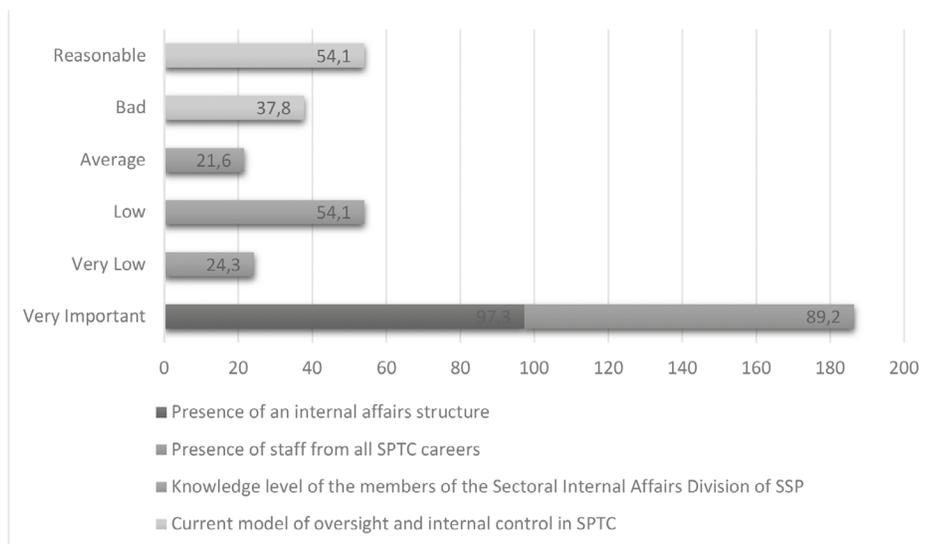
In the same vein, highlighting the evident need for the participation of employees from all official career paths within SPTC-GO in oversight and control processes, the responses to open-ended question number 12 can be emphasized:

“I believe it is essential to have an internal affairs division that understands the work carried out by the Forensic Police, as this would allow for more proportional actions, avoiding the presumption of guilt against employees. Ideally, this oversight sector should include representatives from all career paths.”

“Employees need internal affairs officers who understand the institution's operations, in an effort to minimize the effects of erroneous judgments.”

Thus, as an inherent activity of police institutions and public service, the premise of the need for specialization and training remains essential to ensuring quality service within internal affairs divisions. This necessity is emphasized by the participants in the two responses above and should be considered by the institution as a mechanism to enhance the credibility of its oversight and control instruments.

Graph I – General Perception of the Sectoral Internal Affairs Division of SSP



Source: Prepared by the authors based on data from the questionnaire administered in June 2023.

Of the 37 individuals who reported having been investigated by the Sectoral Internal Affairs Division of SSP-GO, either directly or indirectly, 24 proceeded to the next section of the questionnaire focused on organizational climate research. In this section, half of the participants reported having only responded to the preliminary inquiry, while the other half underwent a Disciplinary Administrative Process (PAD). Whether it was an inquiry or a PAD, in 70.8% of the cases, none of the committee members who reviewed the procedure were from the same career path as the investigated employee, and 33.3% expressed significant dissatisfaction with the way the internal affairs division handled the case.

According to the analysis of the responses from the interviewees, when examining the organizational climate aspects, the participants reported that their sense of commitment to the institution's future was not affected by the investigation conducted by the internal affairs division. Regarding productivity, those who were investigated reported no change in this aspect. However, when it came to interpersonal relationships in the workplace, the respondents stated that these relationships became more difficult during the period of investigation. Lastly, in terms of trust, the participants indicated that being investigated by the internal affairs division increased their insecurity, and they did not feel confident regarding the support from their hierarchical superiors. Furthermore, being investigated increased the employees' insecurity concerning the internal control and oversight procedures of SPTC.

When studying organizational and interpersonal trust as dimensions of organizational climate, De Andrade *et al.* (2015) explain that the higher the level of trust in organizations, the greater the spontaneous cooperation, and less reliance is needed on "legal apparatuses," such as systems of rules and regulations, to ensure cooperation. Thus, trust should be regarded as a crucial element in human resource management, as it is a mechanism that reduces complexities and strengthens interaction and the sharing of common beliefs.

The final section of the questionnaire focused on investigating the perception of SPTC employees holding management positions. Of the 17 managers who responded to the questionnaire, 8.2% fully agreed with the statement that it is important for SPTC's strategic planning to include the creation of an internal affairs division within the institutional structure. The same percentage fully agreed that having an internal affairs division would positively contribute to human resource management processes. Regarding leading employees who were under investigation by internal affairs, most managers (47.1%) were unsure if this process was made more difficult during the period when the employee was under investigation. However, when adding those who considered it true, generally true, and occasionally true, 82.4% of managers reported that it is common to observe a decline in productivity among employees who have been under investigation by internal affairs.

Regarding human resource management aspects, there was a strong consensus that the presence of a control and oversight structure within the

SPTC organizational chart would significantly enhance human resource management processes.

At the end of their section, all managers were invited to provide open responses regarding the research topic. The following key comments were highlighted:

It is of utmost importance that the internal affairs division of SPTC be composed of employees from all career paths, as this is essential to ensure a more fair and appropriate evaluation, considering the diverse demands and issues that each type of situation requires. I believe that the creation of an independent internal affairs division is indeed positive. However, developing other mechanisms to help managers hold employees accountable for productivity, such as the recently created promotion points, could improve the organizational climate. The fact that any material error is sent to internal affairs, combined with the constant “threat” of facing disciplinary action, is very detrimental. Moreover, it is even worse since the state does not provide the necessary resources, yet it holds employees accountable as if it did.

In observing two colleagues who, at different times, were involved in proceedings by internal affairs, I noted that they exhibited elevated anxiety levels, which in turn affected their focus on their duties. They became distracted from their primary tasks and expressed feelings of distress and dissatisfaction with the lack of knowledge on the part of the internal affairs division regarding criminal forensic processes and activities, perceiving that they were treated unfairly for this reason.

In the excerpts above, managers are speaking about a “culture of fear,” which will be further discussed in the presentation of the data provided by the Sectoral Internal Affairs Division of SSP-GO.

Regarding the current model of control and oversight in place at SPTC-GO, administered by the Sectoral Internal Affairs Division of SSP, it became evident that both managers and employees agree that while this model serves its intended purpose, it should be considered a point of attention in the institution’s future strategic planning. Specifically, there is a consensus on the need for the creation of an independent internal affairs structure within SPTC-GO.

## **4.2 Last Five Years: Analysis of Complaints and Infractions Investigated by the Sectoral Internal Affairs Division of SSP**

The data requested from the Sectoral Internal Affairs Division of SSP-GO, via Official Letter No. 15873/2023/SSP/SPTC, was forwarded through Dispatch No. 377/2023/SSP/SCGSP-02886, following the SEI tree of process No. 202300016017947. This data covers the number of disciplinary procedures investigated from January 2018 to May 2023.

For each year, data was provided regarding the preliminary investigative procedures, under the responsibility of the Inquiry Commission, as well as data concerning the Disciplinary Administrative Processes (PAD) initiated and their outcomes. The data were tabulated for presentation, as shown in Tables I and II.

Starting with the analysis of the data from the first table, it is evident that the number of complaints entering the Sectoral Internal Affairs Division of SSP, which come from various sources—including external oversight bodies, direct complaints, or those forwarded directly by SPTC—follows a random pattern, with no consistent temporal trend across the years.

The number of complaints under investigation does not fully translate into either an inquiry or PAD, with a significant portion being archived during the preliminary investigation stage or after the inquiry. De Oliveira Neto *et al.* (2019) observed in their studies that a recurring issue with complaints received by internal affairs divisions is the duplication of complaints, which often inflates the numbers. They also highlighted another problem, which ties into the next point, namely false and defamatory complaints, which are often driven by revenge or “whistleblowing” tendencies. This concern was echoed in the open-ended responses of several employees to question 12.

Banalization of the internal affairs division for matters that should be resolved administratively ‘in-house’ (initiatives from within to punish colleagues). This creates a sense of a punishment culture and leads to employees living in fear, which consequently results in a poor organizational climate and the deterioration of colleagues’ well-being. I believe there is, in my view, a ‘delegation’ of matters that should be addressed or standardized by managers themselves to the internal affairs division.

The internal affairs division is an ‘instrument’ that can be well used to promote a good organizational climate or, conversely, to foster a culture of fear and punishment. In a way, it is more in the hands of managers than in the hands of those who make up the internal affairs structure.

In the excerpts above, we see two employees pointing to the trivialization of internal control and oversight mechanisms at SPTC-GO, as well as the culture of fear based on threats of “being investigated by internal affairs.” This issue was also highlighted by the managers, as presented earlier.

The inquiries that are initiated follow two paths: the opening of a Disciplinary Administrative Process (PAD) or the archiving of the case. It can be observed that the numbers from a given year may be influenced by the accumulation of cases from previous years, as complaints are received continuously throughout the year, with investigations often spanning different periods.

Table II – Procedures Conducted by the Inquiry Commission of the Sectoral Internal Affairs Division of SSP-GO between 2018 and 2023

Inquiry Commission Procedure	Year					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Preliminary Inquiry	76	71	25	93	56	26
Preliminary Inquiry with PAD Suggestion	5	2	0	1	0	0
Preliminary Inquiry with Archiving Suggestion	13	16	4	5	4	2
Inquiry Initiated	37	30	34	89	84	26
Inquiry with PAD Suggestion	30	25	22	33	44	13
Inquiry with Archiving Suggestion	19	25	16	59	36	12
<b>TOTAL</b>	<b>180</b>	<b>169</b>	<b>101</b>	<b>280</b>	<b>224</b>	<b>79</b>

Source: Sectoral Internal Affairs Division SSP-GO (2023)

Observing Table III, for the PADs (Disciplinary Administrative Processes), a distinction is made between summary and ordinary procedures. It is important to highlight that the summary PAD procedure applies to cases of illegal accumulation of public office positions, job abandonment, and habitual absenteeism, all of which may result in dismissal. The general

rule is that the summary procedure is swift, as it is used to investigate cases where there is already pre-established material evidence (Brasil, 2022).

Among the outcomes of the PADs, suspensions prevail as the punitive measure; however, acquittals are more frequent, again corroborating the presence of unfounded whistleblowing. Statute of limitations cases are rare. This data also aligns with the findings from the conducted research, where, out of a total of eighteen employees who proceeded to the PAD phase following investigation by the Sectoral Internal Affairs Division of SSP, 61.1% were acquitted.

In both tables, the data for the years 2020 and 2021 stand out, with a noticeable decrease in 2020, followed by an increase in 2021. It is very likely that this trend is explained by the changes in the law governing public servants in the State of Goiás. With the publication of Law No. 20,756, on January 20, 2020, replacing Law No. 10,460 of February 22, 1988, which introduced innovative aspects such as the establishment of a permanent commission for disciplinary administrative processes and its composition, the Sectoral Internal Affairs Division of SSP-GO had to adapt to the new procedural rules. This adaptation delayed the proceedings in 2020, which was reflected in the increased numbers in 2021. Among the reorganization measures, the Sectoral Internal Affairs Division of SSP-GO began to include a permanent employee from the SPTC-GO, specifically an autopsy assistant, in addition to a forensic expert. It is worth recalling that only from 2016, through Ordinance No. 0169/2016/SSP, on February 5, 2016, did a forensic expert from the career path formally integrate the internal affairs team overseeing the oversight of SPTC, a structure that has been maintained since then (Goiás, 2016).

Table III – Procedures Conducted by the Disciplinary Administrative Process Department of the Sectoral Internal Affairs Division of SSP-GO between 2018 and 2023

Disciplinary Administrative Process Procedure	Year					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Summary PAD initiated	22	19	2	9	16	9
Ordinary PAD initiated	8	13	4	12	14	12
Warning / Reprimand applied	5	6	0	0	0	2

Suspension applied	28	10	9	3	6	1
Dismissal applied	1	3	0	0	0	0
Acquittal	14	7	11	4	16	2
Statute of limitations	0	0	0	3	6	1
<b>TOTAL</b>	<b>78</b>	<b>58</b>	<b>26</b>	<b>31</b>	<b>58</b>	<b>27</b>

Source: Sectoral Internal Affairs Division SSP-GO (2023)

As highlighted by Fogaça (2021), the model of internal affairs developed in Brazil over the years is, in general terms, one where police officers from the same security force are reassigned to an internal affairs unit (usually integrated within the main structure of the organization), where they take on the tasks of receiving and investigating functional misconduct among their peers. In this regard, the new representation of SPTC-GO within the Sectoral Internal Affairs Division of SSP stands out as an important decision, and its effects can be better assessed once new studies on this subject are conducted in the coming years. To date, it has only been three years since this new composition.

#### **4.3 Last Five Years: Analysis of Permanent Employees' Absences for Mental Health and/or Occupational Health Treatments**

The data requested from the Central Management Office for Employee Health and Safety (SEAD), via Official Letter No. 15881/2023/SSP/SPTC, were forwarded through Dispatch No. 471/2023/SEAD/DESSS-20233, following the SEI tree of process No. 202300016017947. The data provided relates to the number of health-related leaves granted to permanent employees of SPTC from January 2018 to May 2023.

For each year, data was presented concerning the positions held by employees, the number of employees in each position, the number of leaves granted throughout the year, and the number of days of absence.

The data was tabulated for presentation, as shown in Table IV. From 2021 onward, a noticeable increase in the number of permanent employees of SPTC taking health-related leave was observed, particularly for mental and behavioral disorders, especially among forensic experts.

Table IV – Number of Health-Related Absences of Permanent Employees of SPTC-GO between 2018 and 2023

## YEAR 2018

License Type	Position (Name)	Number of Employees	Number of Licenses Granted	Number of Days Absent
Health Treatment	Autopsy Assistant	4	4	88
	Forensic Photographer	1	4	64
	Forensic Medical Examiner	5	12	163
	Forensic Expert	5	9	176

## YEAR 2019

License Type	Position (Name)	Number of Employees	Number of Licenses Granted	Number of Days Absent
Health Treatment	Autopsy Assistant	3	7	108
	Forensic Medical Examiner	3	4	67
	Forensic Expert	10	14	239

## YEAR 2020

License Type	Position (Name)	Number of Employees	Number of Licenses Granted	Number of Days Absent
Health Treatment	Autopsy Assistant	3	5	91
	Forensic Medical Examiner	3	3	62
	Forensic Expert	7	12	159

YEAR 2021

License Type	Position (Name)	Number of Employees	Number of Licenses Granted	Number of Days Absent
Health Treatment	Autopsy Assistant	3	8	124
	Laboratory Assistant	1	2	17
	Forensic Photographer	1	2	45
	Forensic Medical Examiner	2	2	23
	Forensic Expert	14	20	353

YEAR 2022

License Type	Position (Name)	Number of Employees	Number of Licenses Granted	Number of Days Absent
Health Treatment	Autopsy Assistant	4	8	139
	Forensic Photographer	1	3	68
	Forensic Medical Examiner - Judicial Decision - 20 H	4	6	120
	Forensic Medical Examiner - Judicial Decision - 20 H - Date-based	1	2	30
	Forensic Expert	20	43	727
	Forensic Expert - Judicial Decision - Date-based	1	1	10

## YEAR 2023

License Type	Position (Name)	Number of Employees	Number of Licenses Granted	Number of Days Absent
Health Treatment	Autopsy Assistant	2	4	56
	Forensic Photographer	2	4	67
	Forensic Expert	12	15	166

Source: Central Management Office for Employee Health and Safety, SEAD-GO (2023).

When correlating the data provided by the Central Management Office for Employee Health and Safety (SEAD) with the data collected from the questionnaire, absences due to mental and behavioral disorders do not show a direct correlation with the operation of the internal oversight and control mechanisms. Although 52.9% of managers reported it being common to deal with medical leave for employees undergoing investigation by the internal affairs division, the majority (79.2%) of the responses indicated that it was not necessary to take leave from work for health-related treatment (mental and behavioral disorders) due to being under investigation or having been involved in internal affairs procedures.

Still, one of the responses to open-ended question number 23 stood out:

I would say that it was the worst experience I had with SPTC. It caused me anxiety, requiring psychological, psychiatric, and medication treatment. The employees of the internal affairs division do not understand our work, nor the unusual situations we face. It seems to me that there is a lack of impartiality, as was once heard from a manager of the GGDP: 'SPTC operates at the margins of the law,' which is not true. We, at SPTC, do everything for the smooth running of our work, and this is not recognized in the current internal affairs model.

The data is somewhat concerning, and revisiting the studies by Cavendon (2012) and Dias *et al.* (2013), which reported on the mental health of forensic experts in Rio Grande do Sul and Santa Catarina, respectively, factors such as daily exposure to violence in its various forms, work regime

(especially for shift workers), night shifts, workload, working conditions, interpersonal relationships, and relationships with superiors, among others, are identified as key stressors and triggers for mental health disorders in forensic experts. As can be inferred from the highlighted open response, the lack of recognition for services rendered may also be a factor affecting the mental health of employees. It is important for SPTC-GO to continue monitoring these figures and propose institutional studies that can not only assess this situation but also suggest corrective models for potential issues.

## **5 FINAL CONSIDERATIONS**

The analysis of the data collected during this research aligns with what has been presented in part of the existing literature on the same topic. The methodological approach of observing closed-ended responses, complemented by discourse analysis of open-ended questions, provided very relevant insights for achieving the proposed objectives.

From the perspective of the operation of oversight and internal control mechanisms, it was observed that the involvement of an external entity in the institution does not align with the desires of its employees and managers, who would prefer to see an independent oversight body within the organizational structure of SPTC-GO. This matter deserves institutional attention, particularly regarding the knowledge that the current internal affairs members have about the activities carried out by the institution. Although it was noted that the reformulation of the law brought innovations to the Sectoral Internal Affairs Division of SSP-GO, which for the past three years has included a forensic expert and an autopsy assistant, this remains a point of dissatisfaction among employees and managers. Perhaps due to the volume of investigations, these employees are not always involved in all procedures. This information needs to be verified and deserves attention.

Another important conclusion from this work is the perception of employees regarding the culture of whistleblowing, combined with the feeling of lack of institutional support and trust. This finding aligns with a significant body of research on police culture and oversight, which shows that even when internal affairs divisions are part of the same organization, they are often seen as entities primarily focused on punishment, rather than being perceived as legitimate mechanisms of transparency and institutional

strengthening. While it is crucial to strengthen the image of the internal affairs division as a body that contributes to democratic governance and transparency, especially for the protection of society, it is equally important to avoid using the oversight body as a tool for “personal vengeance.” This could be achieved through an independent internal affairs body that understands institutional particularities, which would facilitate the initial filtering of complaints, thus strengthening organizational and interpersonal trust and prioritizing the educational aspect of the internal oversight and control process over its repressive and punitive nature.

It can be inferred that the current structure of internal affairs activities influences certain aspects of the organizational climate, especially those related to human resource management, such as trust in institutional oversight and control processes and trust in hierarchical superiors. This situation contributes to amplifying the feeling of injustice experienced, which negatively impacts the institution, hindering leadership within management processes. This issue may soon affect the institution, as SPTC-GO begins discussing strategic planning and strengthening organizational culture. These processes are closely related to the factor of trust as a dimension of the organizational climate.

Other aspects, such as productivity and commitment to the institution’s future, were not altered because of the actions of the internal affairs division, which is a positive indicator that SPTC-GO has professionals committed to their work and the institution.

Regarding organizational climate aspects related to the mental health of employees, the fact of being investigated by internal affairs does not appear to be related to the high numbers of absences observed within the institution. However, from a human resource management perspective, it would certainly be valuable to conduct future studies that identify the factors contributing to these numbers and help formulate strategies for mitigation. Specifically, for forensic experts, such a measure would be a valuable mechanism in the professional appreciation policy.

The issues and analyses presented in this work underscore the significant relevance of internal control in institutional life, while also highlighting that over the past 21 years, SPTC-GO has failed to give proper institutional attention to this matter, compromising its own processes. The scenario indicates that little progress has been made in developing and improving the institution’s

oversight and internal control mechanisms, which no longer aligns with the institutional moment in which employees and managers are discussing strategic planning and increasingly advocating for institutional autonomy.

Given the complexity of police work itself, it was not expected that this study would offer immediate and definitive solutions to the problems raised. Furthermore, internal oversight and control activities are very specific. Therefore, the need for continued studies on this topic is an evident result. There are certainly many avenues for deepening and expanding the research presented here. Future studies could, for example, prioritize investigating the perspective of the opposing side, namely the Sectoral Internal Affairs Division of SSP. It is also important to consider organizational climate and human resource management from other perspectives, as there are numerous factors that can influence them, far beyond the tendency to point to internal oversight and control processes as the main cause of institutional problems.

The careful analysis and interpretation of the data obtained in this research has provided information that should strengthen the SPTC-GO institution. In this sense, it is understood that a project has been initiated that can be expanded, but already represents a significant advancement.

## REFERENCES

AFFONSO, Ligia Maria Fonseca; ROCHA, Henrique Martins. Fatores organizacionais que geram insatisfação no servidor público e comprometem a qualidade dos serviços prestados. In: VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, SEGeT, 2010, Rio de Janeiro. **Anais** [...]. Rio de Janeiro, 2010. p. 1-15. Available at: [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/234\\_SEGeT\\_Fat\\_Organizacionais\\_c\\_autores.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/234_SEGeT_Fat_Organizacionais_c_autores.pdf). Accessed on: 23 abr. 2023.

AIRES, Vanessa Fernandez Gonzalez; FERREIRA, Viviane Paula. Motivação: importante ferramenta para gestão de pessoas no setor público. **Humanidades & Inovação**, v. 3, n. 1, p. 66-78, jun. 2016.

ALVES, Larissa Martins Monteiro. A importância do controle interno da Polícia Civil de Goiás e sua atuação conjunta aos órgãos de controle externo. **Qualia: a ciência em movimento**. v. 5, n. 2, p. 109-132, jul./dez. 2019.

AMORIM, José Viana. **A autonomia da Perícia Criminal Oficial no âmbito da Polícia Federal**: percepções e reflexões dos profissionais do Sistema de Justiça

Criminal. 2012. Dissertação (Dissertação em Administração Pública) – FGV, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

DE ANDRADE, Sandra Mara; FISCHER, André Luiz; STEFANO, Silvio Roberto. Confiança organizacional e interpessoal como uma dimensão de clima organizacional. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 12, n. 2, p. 155-166, abr./jun. 2015.

ARANTES, Vinicius de Moraes. **Programa de mitigação dos impactos da atividade disciplinar no clima organizacional de uma instituição federal de ensino**. 2020. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, Rio de Janeiro.

ARANTES, Vinicius de Moraes; AMARAL, Marcelo. Avaliação dos impactos do processo administrativo disciplinar no clima organizacional em um Instituto Federal de ensino. In: CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO, SOCIEDADE E INOVAÇÃO – CASI, 14., 2021, Rio de Janeiro. **Anais** [...]. Rio de Janeiro, 2021. p. 1-15. Available at: [https://www.researchgate.net/profile/Marcelo-Amaral-8/publication/352798800\\_Avaliacao\\_dos\\_Impactos\\_do\\_Processo\\_Administrativo\\_Disciplinar\\_no\\_Clima\\_Organizacional\\_em\\_um\\_Instituto\\_Federal\\_de\\_Ensino/links/60da0a38299bf1ea9eca7a21/Avaliacao-dos-Impactos-do-Processo-Administrativo-Disciplinar-no-Clima-Organizacional-em-um-Instituto-Federal-de-Ensino.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Marcelo-Amaral-8/publication/352798800_Avaliacao_dos_Impactos_do_Processo_Administrativo_Disciplinar_no_Clima_Organizacional_em_um_Instituto_Federal_de_Ensino/links/60da0a38299bf1ea9eca7a21/Avaliacao-dos-Impactos-do-Processo-Administrativo-Disciplinar-no-Clima-Organizacional-em-um-Instituto-Federal-de-Ensino.pdf). Accessed on: April 23, 2023.

AYERS, David Franklin. Organizational climate in its semiotic aspect: A postmodern community college undergoes renewal. **Community College Review**, v. 33, n. 1, p. 1-21, jul. 2005.

BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão de pessoas em organizações públicas. 2 ed. **Caxias do Sul: EducS**, 2007. 432 p.

BESERRA, Leonel José. **The Importance of the Internal Affairs Division for the Military Police of Paraná**. 2008. Monograph (Specialization in Public Security Planning and Control) – Federal University of Paraná, Curitiba, Paraná, 2008.

BICHUETTI, Luana Bernardi; BICHUETTI, José Luiz. **Gestão de pessoas não é com o RH**. 3ª ed. São Paulo: Saint Paul, 2020. 174 p.

BRASIL. Presidência da República. Lei nº 12.030, de 17 de setembro de 2009. Dispõe sobre as perícias oficiais e dá outras providências. **Diário Oficial da União: Brasília, DF**, 18 nov. 2018. Available at: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/lei/112030.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/112030.htm). Accessed on: May 19, 2023.

BRASIL. Presidência da República. Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018. Disciplina a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, nos termos do § 7º do art. 144 da Constituição Federal; cria a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS); institui o Sistema Único de Segurança Pública (Susp); altera a Lei Complementar nº 79, de 7 de janeiro de 1994, a Lei nº 10.201, de 14 de fevereiro de 2001, e a Lei nº 11.530, de 24 de outubro de 2007; e revoga dispositivos da Lei nº 12.681, de 4 de julho de 2012. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 4-8, 12 jun. 2018. Available at: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/L13675.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13675.htm). Accessed on: May 19, 2023.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Guia de boas práticas para as unidades de correição dos órgãos operacionais integrantes do Sistema Único de Segurança Pública (SUSP)**. Brasília, DF, 2020. Available at: [https://www.gov.br/mj/pt-br/canais\\_atendimento/coger/arquivos/guia\\_de\\_boas\\_praticas\\_\\_corregedorias\\_do\\_susp.pdf](https://www.gov.br/mj/pt-br/canais_atendimento/coger/arquivos/guia_de_boas_praticas__corregedorias_do_susp.pdf). Accessed on: March 27, 2023.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Serviço de Informações ao Cidadão da Controladoria-Geral da União (SIC/CGU)**. Brasília, DF, 2022. Available at: <https://www.gov.br/corregedorias/pt-br/assuntos/perguntas-frequentes/processos-disciplinares>. Accessed on: June 15, 2023.

CANO, Ignacio; DUARTE, Thais Lemos. As corregedorias dos órgãos de segurança pública no Brasil. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, v. 8, n. 2, p. 84-108, ago./set. 2014.

CAVEDON, Neusa Rolita. “Pra tá no DC tem que ser meio doido. Se tu não és, vai ficar”: a saúde mental dos servidores do Departamento de Criminalística do Instituto-Geral de Perícias do Rio Grande do Sul. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 11, n. 2, p. 255-271, abr./jun. 2012.

DA SILVA, Edna Lucia; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2005. 138 p. Available at: <https://cursos.unipampa.edu.br/cursos/ppgcb/files/2011/03/Metodologia-da-Pesquisa-3a-edicao.pdf>. Accessed on: April 21, 2023.

DE ANDRADE, Sandra Mara; FISCHER, André Luiz; STEFANO, Silvio Roberto. Confiança organizacional e interpessoal como uma dimensão de clima organizacional. **Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 12, n. 2, p. 155-166, abr./jun. 2015.

DE OLIVEIRA NETO, Edi Alves; ZACKESKI, Cristina; DA SILVA FREITAS, Felipe. O controle interno da atividade policial no Nordeste: Uma análise das repre-

sentenças sociais dos corregedores e dos policiais que trabalham em corregedorias sobre seu próprio trabalho. **Dilemas: Revista de Estudos de Conflito e Controle Social**, v. 12, n. 2, p. 381-400, mai./ago. 2019.

DIAS, Régis Paim; PEREIRA, A.; LANGARO, F.; CORREA, R. N.; DE SOUZA, N.; DE LACERDA, L. L. V. Riscos psicossociais e estresse ocupacional, parceiros numa relação presumida com burnout: um estudo de estressores que envolvem as atividades dos peritos criminais. **Revista Brasileira de Criminalística**, v. 2, n. 1, p. 42-50, jan./mar. 2013.

FERREIRA, Márcio Reinaldo de Lucena *et al.* Gestão de pessoas no setor público: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista. **Revista Ciências Administrativas**, v. 16, n. 2, p. 510-528, jul./dez. 2010.

FERREIRA, Marilaine Aparecida; DE OLIVEIRA, Daniel Ribeiro. Planejamento e controle interno no setor público: uma relação orientada para resultados. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 4, p. 36020-36035, abr. 2021.

FOGAÇA, Tânia Maria Ferreira. A impopularidade das corregedorias: projeção da sombra ou solidariedade? A imagem das Corregedorias Policiais. **Revista Susp Brasília**, v. 1, n. 1, p. 186-196, jun. 2021.

FOREHAND, Garlie A.; GILMER, B. von Haller. Environmental variation in studies of organizational behavior. **Psychological Bulletin**, v. 62, n. 6, p. 361-382, dez. 1964.

GARISO, Margarida. **Qualidade nos serviços públicos**. A gestão da qualidade de um serviço público na perspectiva dos seus funcionários. 2007. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) - Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal. 2007.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4 ed. **São Paulo: Atlas**, 2002. 176 p.

GOIÁS. Gabinete Civil da Governadoria: Superintendência de Legislação. **Lei nº. 14.383, de 31 de dezembro de 2002**. Modifica a organização administrativa do Poder Executivo e dá outras providências. Available at: <https://legisla.casacivil.go.gov.br/api/v2/pesquisa/legislacoes/81948/pdf>. Accessed on: May 19, 2023.

GOIÁS. Secretaria de Estado da Casa Civil. **Decreto-Lei nº. 234, de 06 de dezembro de 1944**. Da nova organização à Administração Pública do Estado. Available at: <https://legisla.casacivil.go.gov.br/api/v2/pesquisa/legislacoes/101682/pdf>. Accessed on: May 19, 2023.

GOIÁS. Secretaria de Estado da Casa Civil. **Constituição do Estado de Goiás (1988)**. Available at: [https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa\\_legislacao/103152/constituicao-estadual](https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa_legislacao/103152/constituicao-estadual). Accessed on: June 15, 2023.

GOIÁS. Secretaria de Estado da Casa Civil. **Lei nº. 20.756, de 28 de janeiro de 2020**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis do Estado de Goiás, das autarquias e *fundações públicas estaduais, e dá outras providências*. Available at: <https://legisla.casacivil.go.gov.br/api/v2/pesquisa/legislacoes/100979/pdf>. Accessed on: May 19, 2023.

GOIÁS. Superintendência de Polícia Técnico-Científica. **A Polícia Científica de Goiás: Início / Institucional**. Available at: <https://www.policiacientifica.go.gov.br/historico>. Accessed on: April 4, 2023.

GOIÁS. Superintendência de Polícia Técnico-Científica. **Boletim Geral nº. 002/2016, de 02 de fevereiro de 2016**. Para conhecimento da instituição e devida execução. Available at: <https://www.policiacientifica.go.gov.br/wp-content/uploads/2017/07/02-FEVEREIRO-2016-BOLETIM.pdf>. Accessed on: April 4, 2023.

GOIÁS. Superintendência de Polícia Técnico-Científica. **Minuta de Projeto de Lei de criação da Diretoria de Polícia Científica (DPCI)**. SEI nº. 202300016010417. Available at: <https://sei.go.gov.br>. Accessed on: June 15, 2023.

IMONIANA, Joshua Onome; NOHARA, Jouliana Jordan. Cognição da estrutura de controle interno: uma pesquisa exploratória. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**. v. 2, n. 1, p. 37-46, jan./abr. 2005.

JESUS FILHO, Osvaldo de. **A implantação da Corregedoria-Geral do Ministério da Saúde: discutindo mudanças no campo da gestão**. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública na Saúde) – Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal. 2016

KOYS, Daniel John.; DECOTIIS, Thomas A. Inductive measures of psychological climate. **Human Relations**, v. 44, n. 3, p. 265-285, mar. 1991.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 311p.

MATIAS-PEREIRA, José. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 2, n. 1, p. 109-134, jul. 2010.

MOLINA, Anthony DeForest. The virtues of administration: Values and the prac-

tice of public service. **Administrative Theory & Praxis**, v. 37, n. 1, p. 49-69, jan./mar. 2015.

NOGUEIRA, Roberto Passos; BARALDI, Solange; RODRIGUES, Valdemar de Almeida. Limites críticos das noções de precariedade e desprecarização do trabalho na administração pública. **Observatório de recursos humanos em saúde no Brasil**. Estudos e Análises, v. 2, p. 81-104, 2004.

OLIVEIRA, Antonio. Os policiais podem ser controlados? **Sociologias**, v. 12, n. 23, p. 142-175, jan./abr. 2010.

OLIVEIRA, Amílcar; OLIVEIRA, Teresa. **Elementos de estatística descritiva**. Lisboa: Universidade Aberta, 2011. 30 p. Available at: [https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/1986/1/Estat%3%adstica\\_Descritiva.pdf](https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/1986/1/Estat%3%adstica_Descritiva.pdf). Accessed on: May 11, 2023.

PUENTE-PALACIOS, Kátia; FREITAS, Isa Aparecida de. Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. **Organizações & Sociedade**, v. 13, n. 38, p. 45-57, jul./set. 2006.

PUENTE-PALACIOS, Kátia. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. **Revista de Administração da USP**, v. 37, n. 3, p. 96-104, jul./set. 2002.

SILVA, Christyne Carvalho da. **Relacionamento entre os controles internos e externos da polícia militar do Distrito Federal: motivações e perspectivas**. 2008. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

SILVA, Rudson Rosa da. **Desmotivação do servidor público da Guarda Municipal do Rio de Janeiro: Fator que compromete a qualidade dos serviços prestados**. Relatório Técnico: Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração Pública) – Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, 2018. Available at: [https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/12429/RUDSON%20ROSA%20DA%20SILVA\\_2018.1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/12429/RUDSON%20ROSA%20DA%20SILVA_2018.1.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Accessed on: April 21, 2023.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. Percepção de clima conforme o escalão hierárquico. **Revista de Administração de Empresas**, v. 20, n. 4, p. 51-56, out./dez. 1980.

YAHYAGIL, Mehmet Yusuf. The fit between the concepts of organizational culture and climate. **Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict**, v. 10, n. 2, p. 77-104, jul. 2006.

# SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA DA REDE INTEGRADA DE ENFRENTAMENTO À VIOLÊNCIA DOMÉSTICA CONTRA MULHERES: Políticas Públicas para as Mulheres - Projeto-piloto - Jataí-GO, 2023

## STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM OF THE INTEGRATED NETWORK TO FIGHT DOMESTIC VIOLENCE AGAINST WOMEN: Public Policies for Women - Pilot Project, Jataí-GO, 2023

Selma Rodrigues Silva<sup>3</sup>  
Gyzele Cristina Xavier Santos<sup>4</sup>

**Resumo:** A rede de apoio às mulheres vítimas de violência doméstica é importante no acolhimento sistêmico das assistidas, vez que essas necessitam de amparo para se fortalecer e livrar do ciclo da violência a fim de superar os traumas sofridos. Contudo, a integração dos parceiros, a gestão do conhecimento e informações produzidas pelas entidades que compõem a rede são imprescindíveis à sistematização, eficiência e consequente melhoria na qualidade do serviço prestado tanto pelo Setor Público nos âmbitos Federal, Estadual e Municipal, quanto pelo Setor Privado, por instituições econômicas com responsabilidade social ou a sociedade civil organizada com finalidades sociais. Todavia, não há regulamentação desta gestão de política pública, pois em cada município goiano, quando existe rede integrada, esta é feita de maneira desarticulada e personalizada. O Projeto-piloto Jataí 2023, com sistema de gestão integrada da rede em prol destas mulheres, propõe auxiliar nesta articulação e institucionalização. Nesse, consta relatórios analítico e estatístico, que permitem traçar o perfil socioeconômico das vítimas, históricos de

---

3 Especialista em Segurança Pública e Docência Superior em Segurança Pública e em Altos Estudos em Segurança Pública. Pós-graduanda em Psicopedagogia Clínica e Institucional. Tenente-Coronel da PMGO. E-mail: [selmaoficialpmgo2000@gmail.com](mailto:selmaoficialpmgo2000@gmail.com).

4 Doutoranda e mestra em Direitos Humanos - PPGIDH/UFG. Perita Criminal da Superintendência da Polícia Técnico-Científica (SPTC-GO). Lotada no Instituto de Criminalística / Divisão de Crimes Contra a Vida. Professora, palestrante e pesquisadora. E-mail: [gyzele@gmail.com](mailto:gyzele@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9548-7955>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9906972852332166>.

atendimentos da Segurança Pública, de Saúde, da Educação dos filhos menores, da Profissionalização da mulher, da Assistência Jurídica para as hipossuficientes e outros programas institucionais. O estudo das necessidades de cada usuário do sistema e a avaliação contínua da qualidade de atendimento da rede de proteção auxiliam no alinhamento de ações e políticas públicas para o enfrentamento da violência doméstica e familiar contra mulheres adultas e meninas. Enfim, o sistema em si já é uma política pública que subsidia a gestão estratégica de enfrentamento à violência, fornecendo dados e conhecimentos para instrumentalizar as campanhas, programas e projetos de combate, educação, prevenção e tratamento através do acompanhamento analítico dos relatórios, pois é possível focar em determinadas regiões, onde há maior incidência de crimes, assim, tratar causas e consequências.

**Palavras-chave:** Apoio Sistêmico Mulher; Gestão Integrada Mulher; Projeto-piloto Jataí-GO-2023; Política Pública Mulher; Sistema Articulação de Rede.

**Abstract:** The support network for women victims of domestic violence is very important in the systemic reception of those assisted, as they need support to strengthen themselves and free themselves from the cycle of violence to overcome the traumas suffered. However, the integration of partners, the management of knowledge and information produced by the entities that make up the network are essential for the systematization, efficiency, and consequent improvement in the quality of the service provided both by the public sector at the federal, state, and municipal levels, as well as by the private sector, by economic institutions with social responsibility or by civil society organized with social purposes. However, there is no regulation of this public policy management, because in each municipality in Goiás, when there is an integrated network, it is done in a disjointed and personalized way. The Jataí 2023 Pilot Project, an integrated network management system for these women, proposes to assist in this articulation and institutionalization. This contains analytical and statistical reports, which allow us to trace the socio-economic profile of the victims, history of public security and health care, education of minor children, professionalization of women, legal assistance for the underprivileged and other programs. institutional. The study of the needs of each user of the system and the continuous assessment of the quality of service provided by the protection network help align public actions and policies to combat domestic and family violence against women and girls. Ultimately, the system itself is already a public policy that subsidizes the strategic management of combating violence, providing data and knowledge to implement campaigns, programs and projects for combat, education, prevention, and treatment, through the analytical monitoring of reports, as it is possible to focus on

certain regions, where there is a higher incidence of crimes, and address causes and consequences.

**Keywords:** Woman Systemic Support; Women's Integrated Management; Pilot Project Jataí-GO 2023; Public Policy Women; Network articulation system.

## INTRODUÇÃO

O Estado de Goiás, segundo o IBGE, tem população estimada de 7.206.589 (2021), com 50,8% de mulheres, sendo o 7º maior do País e o mais populoso da Região Centro-Oeste, com 246 Municípios.

Todavia, os dados sobre violências praticadas contra as mulheres são alarmantes, principalmente no âmbito familiar ou doméstico. Segundo Cintra: “A pertinência desta discussão está justamente na atualidade do tema e na necessidade de transformar o combate à violência em política social, como prevê o Pacto Nacional Pelo Enfrentamento à Violência Contra as Mulheres” (2018, p. 45).

De 2003 a 2010 as políticas públicas foram ampliadas e passam a incluir ações integradas, tais como: criação de normas e padrões de atendimento, aperfeiçoamento da legislação, incentivo à constituição de redes de serviços de segurança pública. Esta ampliação é retratada nos diferentes documentos e leis publicados neste período, tais como: os Planos Nacionais de Políticas para as Mulheres, a Lei Maria da Penha, a Política e o Pacto Nacional de Enfrentamento à Violência Contra as Mulheres, as Diretrizes de Abrigamento das Mulheres em situação de Violência, as Diretrizes Nacionais de Enfrentamento à Violência Contra as Mulheres do Campo e da Floresta, Norma Técnica das Delegacias Especializadas de Atendimento à Mulher, entre outros (MPF, 2011, p. 32).

Visando combater este tipo de violência em Goiás, foi instituído o *Pacto Goiano Pelo Fim da Violência contra a Mulher* por meio do Decreto n. 9.252/2018, o qual fundamentou a elaboração do *I Plano Estadual de Enfrentamento à Violência Contra Mulheres (2022-2024)*, visando, dentre outros, a garantia de direitos e monitoramento, sendo estabelecido como um dos planos de ação: “Fortalecer instâncias de articulação e participação política da mulher através da criação e aparelhamento dos Conselhos Municipais da Mulher.”

Segundo o Observatório de Segurança Pública do Estado de Goiás, as principais violências sofridas pelas mulheres, no âmbito doméstico e familiar, no Estado de Goiás, são a ameaça, calúnia, descumprimento de Medidas Protetivas de urgência, difamação, estupro, feminicídio consumado, feminicídio tentado, injúria, lesão corporal, sequestro e cárcere privado.

Limitando o foco do trabalho no Projeto-piloto de Rede Integrada, conforme o Observatório de Segurança Pública, no Município de Jataí-GO, 654 (seiscentos e cinquenta e quatro) mulheres foram vítimas de violência doméstica e familiar, somente no ano de 2022.

E, conforme declarações da Excelentíssima Juíza de Direito da Comarca de Jataí-GO, Senhora Sabrina Rampazzo de Oliveira, foram expedidas mais de duas mil Medidas Protetivas, desde 10 de fevereiro de 2018, quando assumiu a titularidade do Juizado de Violência Doméstica e Familiar Contra a Mulher, em Jataí-GO. Ressaltando que, na Rede de Apoio deste Município, a articulação da Rede é feita pela referida magistrada, sem registros oficiais e estatísticos, portanto a necessidade de sistematização, padronização, responsabilização, bem como de avaliação das Redes de Apoio às Mulheres Vítimas de Violência Doméstica e Familiar para que o processo de apoio às Assistidas seja aperfeiçoado e institucionalizado.

Tendo em vista, que já existe a Rede de Enfrentamento à Violência Doméstica e Familiar Contra as Mulheres, várias instituições públicas e privadas têm interesse ou obrigação de colaborar com o atendimento humanizado.

E, visando a celeridade e qualidade do atendimento às Assistidas, bem como da ressocialização do agressor e apoio à família, há a necessidade de melhor integração orgânica para o aperfeiçoamento da Rede de Enfrentamento local.

Sendo assim, para uma melhor organização e continuidade da qualidade dos serviços prestados pela Rede, é importante sistematizar as ações especificando e padronizando o atendimento organizacional de forma humanizada, bem como ao institucionalizar os representantes de cada órgão, para que na mudança do representante, a Rede não desarticule.

Contudo, a delimitação das responsabilidades, mensuração e publicidade dos serviços prestados objetivam reduzir os índices de criminalidade e tornar projeto modelo de transformação e qualidade de vida para as mulheres assistidas e seus familiares.

Para tanto, no Município de Jataí está sendo proposta a criação da Comissão de Proteção e Apoio às Mulheres Vítimas de Violência Doméstica e Familiar no Conselho de Segurança de Jataí a fim de gerir a Rede de Enfrentamento, pois se trata de Organização da Sociedade Civil, sem partidatismo institucional ou político. A sua função é acompanhar as demandas através do Sistema Tecnológico de Informação Integrada da Rede (em construção) e analisar os dados de forma a relacionar causas e feitos, na busca de políticas públicas que visam prevenir e/ou reduzir a violência em questão. Utilizando também como ferramentas a prospecção de parceiros, reuniões de alinhamento da rede, campanhas educativas, formações de colaboradores e profissionais das áreas de atendimento e a pesquisa de atendimento às Assistidas sobre a qualidade de atendimento dos prestadores de serviço público e privado da rede.

Nesse sentido, foi apresentada a proposta piloto para implementação de Modelo Referencial e Experimental de Rede de Enfrentamento à Violência Doméstica e/ou Familiar contra a Mulher, no Estado de Goiás, especificamente no Município de Jataí-GO, no ano de 2023. Esta proposta piloto, que nessa escrita é Objeto de Estudo, vislumbra: a) apresentar modelo de estruturação da rede de forma integrada e sistêmica em apoio às mulheres vítimas de violência doméstica e familiar, para o seu pleno desenvolvimento e reestruturação familiar, se for o caso; b) sistematizar as prestações de serviços oferecidos às mulheres vítimas de violência doméstica e seus dependentes, através de *software* específico, para acesso dos parceiros da rede, sendo que cada um teria o seu perfil de acesso; c) coletar os dados sobre as necessidades e funções/serviços prestados pelos parceiros; d) analisar a efetividade de cada órgão, a fim de propor também medidas de saneamento dos problemas institucionais.

Neste trabalho o Objetivo principal é realizar um Estudo de Caso deste Sistema de Gerenciamento de Articulação da Rede de Apoio e Enfrentamento em Prol da Mulher Vítima de Violência Doméstica e/ou Familiar que está sendo implementado em Jataí-GO.

## **1 A IMPORTÂNCIA DA REDE DE ENFRENTAMENTO À VIOLÊNCIA DOMÉSTICA CONTRA AS MULHERES**

A Rede de Enfrentamento é composta de vários órgãos/instituições/serviços públicos e privados que objetivam atender à mulher vítima de vio-

lência doméstica, agressor e demais familiares envolvidos, a fim de acabar com o ciclo da violência.

Uma vez que a Violência Doméstica e Familiar Contra as Mulheres é uma realidade cruel e impactante na sociedade, a função da Rede de Apoio é:

(...) atuação articulada entre as instituições/serviços governamentais, não governamentais e a comunidade, visando à ampliação e melhoria da qualidade do atendimento; à identificação e encaminhamento adequado das mulheres em situação de violência e ao desenvolvimento de estratégias efetivas de prevenção. A constituição da rede de atendimento busca dar conta da complexidade da violência contra as mulheres e do caráter multidimensional do problema, que perpassa diversas áreas, tais como: a saúde, a educação, a segurança pública, a assistência social, a cultura, entre outros. O Poder Judiciário integra a rede de atendimento à mulher e, nessa qualidade, deve trabalhar de forma articulada com as demais instituições, sendo sua ação orientada pelo art. 8º da Lei n. 11.340/2006 (2011, p. 29).

Consoante a isso, versando acerca da formação da Rede, o Conselho Nacional de Justiça frisa:

A partir da interação dos serviços a seguir com o Juizado de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher, podem surgir parcerias importantes, formalizadas por meio de convênios ou protocolos de intenções, construindo uma rede de atendimento. Recomenda-se que sejam fomentadas parcerias com a segurança pública para monitoramento das medidas protetivas, atendimento das chamadas e prestação de socorro às vítimas em situação de ameaça ou de violência, por meio de dispositivos eletrônicos ou Patrulhas Maria da Penha (CNJ, 2011, p. 54 e 55)

Neste intuito foi criada a Coordenadoria da Mulher em Situação de Violência Doméstica e Familiar (COMSIV) que coordena políticas públicas no âmbito do Judiciário, relativas às mulheres em situação de violência doméstica e familiar e que consta na Resolução 128/2011, em seu Art. 2º, Inciso III: “Promover a articulação interna e externa do Poder Judiciário com outros órgãos governamentais e não-governamentais.”

Há uma diferença conceitual entre Rede de Enfrentamento, no sentido amplo e Rede de Apoio, de sentido mais restrito, ou seja, a Rede de Atendimento está incluída na Rede de Enfrentamento.

Para tanto, o esboço sobre o que afirma a Secretaria de Política para as Mulheres, na Rede de Enfrentamento à Violência Contra as Mulheres, da Presidência da República.

O conceito de rede de enfrentamento à violência contra as mulheres que a SPM define, diz respeito à atuação articulada entre as instituições/serviços governamentais, não-governamentais e a comunidade, visando ao desenvolvimento de estratégias efetivas de prevenção e de políticas que garantam o empoderamento das mulheres e seus direitos humanos, a responsabilização dos agressores e a assistência qualificada às mulheres em situação de violência. Já a rede de atendimento faz referência ao conjunto de ações e serviços de diferentes setores (em especial, da assistência social, da justiça, da segurança pública e da saúde), que visam à ampliação e à melhoria da qualidade do atendimento; à identificação e ao encaminhamento adequado das mulheres em situação de violência e à integralidade e humanização do atendimento (2011, p. 8 e 9).

Sendo assim, fundamentamos a necessidade da criação de uma Unidade Gerencial que integre o Conselho de Segurança já existente no Município de Jataí-GO, para atuar na Gestão Integrada das Redes de Enfrentamento e de Apoio às Mulheres Vítimas de Violência Doméstica ou Familiar.

Diante da criação de tantos órgãos e leis, programas e projetos, observa-se a necessidade de integração e operacionalização das Medidas Protetivas e de Urgência, das ações que garantam pleno desenvolvimento psicossocial das mulheres e meninas vítimas de violência doméstica e familiar e de alternativas para incentivar a independência e desenvolvimento econômico das assistidas.

Todos os esforços para incentivar o empoderamento destas mulheres e meninas que sofreram traumas em virtude de sua condição feminina e ambiental são louváveis, porém não bastam as iniciativas, deve-se primar pela sistematização da Gestão da Rede Integrada, visando a impessoalidade dos colaboradores da Rede, mais a humanização do atendimento.

Há uma grande relevância no levantamento de dados orgânicos para subsidiar o sistema, tendo em vista que o mesmo deve conter informações relevantes para o atendimento e acompanhamento efetivos.

Todavia, o empenho e desempenho de cada parceiro da Rede é que promoverá a efetividade dos serviços disponibilizados para as assistidas. Neste contexto, a pesquisa feita diretamente com as beneficiárias traçará os rumos de aperfeiçoamento do atendimento. Segundo Soraia Veloso Cintra, no Capítulo 2 - *Igualdade de Gênero e Empoderamento das Mulheres: enfrentando a violência doméstica por meio de projetos de extensão universitária*, do livro *Violência Contra Mulheres: Direitos e Políticas Públicas em Perspectivas Multidisciplinares*, publicado pela Editora UFG.

As políticas públicas desenvolvidas na atualidade são voltadas para que se fortaleçam a autonomia e a emancipação da mulher, mas ainda há muito que fazer. As mulheres vítimas de violência precisam de apoio real para alcançar autonomia e isso nem sempre é possível. Os agressores são geralmente do convívio das mulheres ou da sua relação afetiva, um dos motivos para que elas não denunciem. Nesses casos, a vergonha e o medo são impedimentos para que elas não consigam se colocar diante da sociedade e das autoridades (2018, p. 47).

Portanto, o sistema de Gestão Integrada de Enfrentamento à Violência Doméstica Contra a Mulher é fundamentado em diversas perspectivas teóricas e marcos legais que buscam abordar e combater esse grave problema social.

Uma das abordagens teóricas fundamentais é a perspectiva de gênero, que destaca a desigualdade e a discriminação estrutural enfrentadas pelas mulheres na sociedade. Essa abordagem reconhece que a violência doméstica é uma manifestação das relações assimétricas de poder entre homens e mulheres, resultantes de normas culturais, estereótipos e papéis de gênero preestabelecidos.

No âmbito legal, destaca-se a Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher (CEDAW), adotada pela Assembleia Geral das Nações Unidas, no ano de 1979. A CEDAW reconhece a violência contra a mulher como uma forma de discriminação e exige dos Estados signatários a adoção de medidas eficazes para prevenção, punição e erradicação desse tipo de violência (ONU, 1979).

Outro instrumento relevante é a Lei Maria da Penha no Brasil, promulgada em 2006. Essa legislação estabelece mecanismos de prevenção,

proteção e assistência às mulheres em situação de violência doméstica, além de prever a criação de redes de atendimento e proteção.

Além disso, é relevante mencionar o estudo de caso da organização em rede e a gestão integrada, que enfatizam a importância da colaboração, articulação e compartilhamento de recursos entre diferentes atores e instituições para enfrentar desafios complexos, como a violência doméstica contra a mulher. Essas pesquisas ressaltam a necessidade de estabelecer protocolos, diretrizes e mecanismos de coordenação efetivos para garantir a eficiência e eficácia das respostas. Essa abordagem busca integrar os esforços de Instituições Governamentais, Organizações da Sociedade Civil, Serviços de Saúde, Polícia, Justiça e outras entidades relevantes, visando melhorar a eficiência e eficácia das respostas ante a violência doméstica contra as mulheres.

No intuito de esclarecer que, a efetividade da proposta depende da eficácia e eficiência dos serviços prestados pela Rede, cita-se que, “de maneira simplificada, eficiência significa fazer alguma tarefa bem-feita, enquanto eficácia significa fazer o que precisa ser feito”, segundo o Instituto Brasileiro de Coaching.

Ao estabelecer um sistema de gestão integrada, promove-se a troca de informações, o compartilhamento de recursos e a coordenação de ações, de forma a garantir resposta mais ágil, abrangente e articulada aos casos de violência doméstica. Além disso, busca-se assegurar o acesso das mulheres aos serviços necessários tais como Acolhimento, Atendimento Psicossocial, Assistência Jurídica, Abrigamento e outras formas de apoio.

## **2 FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO COMO POLÍTICAS PÚBLICAS PARA A REDE DE ENFRENTAMENTO DA VIOLÊNCIA CONTRA AS MULHERES**

Ao realizar o apanhado histórico reforça-se que a proposta-piloto, objeto deste estudo, é fruto de trabalho científico, iniciado em 2012, produzido pela autora, intitulado *As Medidas Protetivas e de Urgência Previstas na Lei ‘Maria da Penha’ e sua Aplicabilidade em Jataí*, no ano de 2012, no curso de Bacharelado em Direito no CESUT. Tal escrita apresentava subsídios à implantação da Rede de Atendimento às Mulheres Vítimas de Violência Doméstica e Familiar, bem como das demais Medidas Proteti-

vas e de Urgência. O estudo partia da análise do atendimento atualmente oferecido e da busca da efetividade da proteção à mulher em situação de violência, em Jataí – Goiás. As informações foram obtidas por meio de pesquisas aplicadas, entrevistas com profissionais da Rede de Atendimento além do levantamento literário, doutrinário, histórico, cultural, normativo e jurisprudencial acerca do tema.

A partir deste trabalho foi criada a natureza do atendimento de Ocorrência Policial Militar *Violência Doméstica Contra a Mulher*, solicitada pela autora, devido à dificuldade em catalogar as ocorrências. Não havia filtro específico no sistema informatizado da Polícia Militar que possibilitasse a busca dos casos relacionados à violência contra mulheres. Assim, foi realizada a leitura de todos os Boletins de Ocorrência físicos, pois em 2012, a maioria dos Registros das Ocorrências não tinham o histórico no sistema. Contudo, em 2016, ocorreu a implementação do sistema denominado Registro de Atendimento Integrado (RAI) pela Segurança Pública do Estado de Goiás. Assim o Observatório de Segurança Pública passou a ser referência de transparência da informação.

Segundo a Plataforma do Governo Portal Goiás:

(...) as estatísticas da criminalidade recebidas e validadas pelo Observatório de Segurança Pública e auditados pela Comissão de Instituição do Registro de Atendimento Integrado (CI-RAI), serão disponibilizados no site da Secretaria de Segurança Pública com 100% de confiabilidade...a partir da implementação do RAI, as forças policiais no momento em que registram a ocorrência os dados entram no sistema automaticamente e são validados pelas forças policiais civis e militares e pelo Observatório que centraliza e coordena o trabalho de análise e consolidação das informações e auditado, posteriormente, pela Comissão da RAI que faz toda a checagem para evitar duplicidade ou registro incorreto. Só depois desse trabalho é que os dados serão disponibilizados à sociedade (2016).

Desse modo, dez anos após a publicação do referido trabalho, compara-se a evolução da informatização dos dados de Segurança Pública em Goiás, partindo da problemática da formação de Rede, em Jataí, para sua sistematização.

Cita-se ainda a visão da autora, naquele mesmo período, de estabelecer policiamento e atendimento policial especializado às mulheres vítimas de violência doméstica e familiar no âmbito da PMGO. Sugestão apresentada no Curso de Especialização em Segurança Pública do Estado de Goiás (CE-GESP), intitulado *Padronização do Atendimento Policial Militar às Mulheres Vítimas de Violência Doméstica ou Familiar*, em co-autoria com a então Major QOPM/TO, Lorena Alfonso Cavalcante Fernandes. O trabalho apresentava subsídios para a padronização do atendimento policial militar às mulheres vítimas de violência doméstica e familiar, partindo da análise do atendimento atualmente oferecido e da busca da Rede de Atendimento à Mulher em Situação de Violência no Estado de Goiás e da necessidade da capacitação policial militar. Em sequência, a criação da Patrulha Maria da Penha, na Capital, em 2016, a expansão da Unidade para Batalhão, em 2020, e as implantações de Núcleos Maria da Penha em todos os Batalhões do Estado de Goiás, em 2023.

A natureza da atual Pesquisa de Ciência também é Aplicada e Qualitativa, por se tratar de trabalho já em desenvolvimento no Município de Jataí-GO, sob constantes análises e comparações de dados e confronto de informações.

Por sua vez, o Procedimento é Descritivo, por meio de Estudo de Caso. Segundo Gil, “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno” (2002, p. 42). Por isso, utiliza-se a Observação Sistemática. O Estudo de Caso, segundo o mesmo autor: “Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento (2002, p. 54)”.

Para tanto, é necessário definir os dados principais do cadastro da assistida (mulher vítima de violência doméstica); definir os parceiros da Rede de Enfrentamento; identificar a Missão, Visão, Valores Individuais das Instituições Privada e Pública da Rede de Enfrentamento; catalogar os serviços prestados por cada componente dessa rede de enfrentamento; definir níveis do acesso de dados da assistida no sistema aos parceiros; coletar informações orgânicas para compor o sistema operacional de integração da rede e demais atualizações necessárias à gestão da informação e tomada de medidas em prol da mulher vítima de violência doméstica.

Contudo, este Levantamento de Dados e Estudos das necessidades tem subsidiado o desenvolvimento do *software Mulheres em Paz*, em Jataí, que registra os dados e emite os Relatórios Analíticos e Estatísticos.

A análise das necessidades de informação abrangerá, conforme Le Coadic (1994, p. 45), conta cinco etapas: 1- Identificar os usuários e os uso da informação; 2- Descrever a população-alvo e o ambiente; 3- Identificar as necessidades dessa população; 4- Avaliar as necessidades; 5- Descrever, comunicar e implementar as soluções.

De acordo com Santos e Rados:

(...) a capacidade de as organizações cumprirem eficazmente as suas missões passa cada vez mais pela capacidade de mobilizar o conhecimento que ela detém em prol de uma aprendizagem organizacional que lhe proporcione uma inovação contínua (2020, p. 14-18).

Avaliando os conceitos dos mesmos autores, a ferramenta utilizada em Jataí está entre a quarta e quinta geração de gestão do conhecimento, quais sejam respectivamente - Estratégias de Gestão do Conhecimento - com foco na estratégia organizacional e Redes Interorganizacionais com foco na governança das Redes.

Para tanto:

A Sociedade 4.0 é uma sociedade da informação – da qual se obteve maior valor agregado ao conectar ativos intangíveis com redes de informação. E, finalmente, a Sociedade 5.0, que está sendo construída para dar continuidade à Sociedade 4.0. É uma sociedade de conhecimento com uma visão de futuro focada no compartilhamento, de modo a proporcionar benefícios e prosperidade para o gênero humano” (Santos; Rados, 2020, p. 20)

Reforça-se que o intuito dessa escrita não é simplesmente subsidiar o desenvolvimento de *software*, mas gerir conhecimento e informações a fim de implantar o Sistema de Informação na Rede de Enfrentamento.

Neste contexto, é realizado o Estudo de Caso do Sistema de Gerenciamento da Articulação de Rede em processo de implementação, na cidade de Jataí-GO. O Método utilizado é o Dedutivo, uma vez que se utiliza a razão para analisar o Objeto de Estudo, de forma metódica e sistemática, partindo do sentido amplo para o específico. Senão

vejamos, partimos da importância da Rede de Enfrentamento à Violência Doméstica Contra as Mulheres; ferramentas de gestão estratégica da informação e do conhecimento para a Rede de Enfrentamento da Violência Contra as Mulheres; projeto-piloto de Jataí - 2023: gestão estratégica da rede integrada de enfrentamento à violência doméstica e familiar contra a mulher.

Com o objetivo geral de apresentar um projeto-piloto de sistematização das prestações e serviços oferecidos às mulheres vítimas de violência doméstica e seus dependentes, é necessário o desenvolvimento de sistema de informação para registro e análise de dados, contudo, a pesquisa não aborda a área do desenvolvimento tecnológico, mas a ciência da informação visando subsidiar a proposta.

Segundo Le Coadic:

A ciência da informação, com a preocupação de esclarecer um problema social concreto, o da informação, e voltada para o ser social que procura informação, coloca-se no campo das ciências sociais (das ciências do homem e da sociedade) que são o meio principal de acesso a uma compreensão do social e do cultural (1994, p. 21).

Parafraseando o autor, os estudos de usos objetivam melhorar o desempenho do sistema, de duas formas:

- estudo de uso do sistema que não suscite a questão de saber se o sistema fornece o serviço de que os usuários potenciais necessitam, pois só há interesse por aqueles que o utilizam:
- E um estudo parcial das 'necessidades' dos usuários, pois se lhes pergunta de que necessitam para complementar o que é oferecido. A hipótese é que o usuário sabe o que quer e é capaz de identificar os mecanismos de obtenção de informação! (*Ib*, 1994, p. 42)

Contudo, a importância deste trabalho no campo das Ciências Sociais para a sociedade é a efetividade da Rede de Enfrentamento à Violência Doméstica Contra as Mulheres e o registro das ações sistematizadas da rede de enfrentamento para estudos e propostas de políticas públicas pontuais e localizadas.

### **3 SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA DA REDE INTEGRADA DE ENFRENTAMENTO À VIOLÊNCIA DOMÉSTICA CONTRA MULHERES: Políticas Públicas para as Mulheres - Projeto-piloto, Jataí-GO, 2023**

No Município de Jataí, participam da Rede de Enfrentamento à Violência Doméstica e Familiar as instituições do Juizado de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher da Comarca de Jataí-GO; Ministério Público do Estado de Goiás (MP); Polícia Militar (PM); Polícia Civil (PC); Polícia Penal; Conselho Tutelar; Conselho de Segurança; Guarda Civil Municipal (GCM); Instituto de Medicina Legal e Criminalística (IML); Hospital Estadual de Jataí Serafim de Carvalho; Secretaria Municipal de Saúde (SMS); Centro de Referência Especializado de Assistência Social (CREAS); Centro de Referência de Assistência Social (CRAS); Núcleo de Acompanhamento Psicossocial (NAPS); Coordenação Regional de Educação (CRE); Secretaria Municipal de Educação (SME); Universidade Federal de Jataí (UFJ); Prefeitura Municipal de Jataí, Câmara Municipal de Jataí; Raízen: Centro de Recuperação Liberdade em Cristo de Jataí; Centro Terapêutico Maria de Nazaré, em Aparecida de Goiânia; Associação Movidos pelo Amor de Jataí (AMA); Colmeia Empreendedorismo Feminino; Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI); Associação Comercial e Industrial de Jataí (ACIJ); Mulheres EMPENHADAS da Subseção da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) de Jataí; Associação Grupo ILUMINE; Central Única de Favelas (CUFA); União de Negócios e Administração Ltda (Universidade UNA); Centro de Ensino Superior de Jataí (CESUT); Faculdade de Gestão e Inovação de Jataí (FGI); Rede Accor de Hotéis; Rádio e TV Sudoeste; Rádio Kativa; Rádio Difusora; TV Rio Claro; Rádio e TV Sucesso.

As tratativas para o desenvolvimento do sistema de gestão integrada da Rede de Enfrentamento à Violência Doméstica Contra Mulheres iniciaram em 17 de novembro de 2022. Após reuniões de alinhamento entre Polícia Militar, Judiciário, OAB e o desenvolvedor de Sistema, Cleber Cardoso, foi projetado o Sistema *Mulheres em Paz*, apresentado à Rede de Enfrentamento no dia 29 de junho de 2023, em fase de implantação vez que os integrantes contribuem com informações na composição do Sistema, de acordo com as necessidades e particularidades.

O sistema de gerenciamento se apresenta com interface da logomarca integrativa denominada *Mulheres em Paz*, com as logomarcas dos parceiros

da rede. Dentro deste sistema, vários subsistemas com projetos e programas voltados às mulheres vítimas, agressores e familiares dependentes.

Primeiramente, é importante definir quem são essas mulheres, quando serão cadastradas no sistema. À priori serão aquelas com Medidas Protetivas, em seguida, as que foram atendidas pela PM ou PC as quais, apesar de não solicitarem/possuírem as Medidas Protetivas, se encontram em vulnerabilidade social, necessitando de apoio para superar os obstáculos que as impedem sair do ciclo da violência.

O atendimento à mulher vítima geralmente é iniciado pela Polícia Militar (PM) com o atendimento da Ocorrência ou pela Polícia Civil (PC) com o deslocamento direto da vítima até a Delegacia para ser atendida ou através da Promotoria ou Juizado da Mulher com a apresentação da vítima ou de denúncia formalizada. Outrora, a vítima pode deslocar diretamente para o atendimento médico, neste caso, a Polícia Militar deverá ser acionada.

Sendo assim, o Órgão que primeiro tiver contato com a vítima deverá cadastrá-la no Sistema e ativar os serviços para com os quais a mulher apresenta necessidade e urgência. A ideia é que, uma vez atendida a Ocorrência de Emergência e tomadas as medidas cabíveis que o caso requer, seja iniciado o acompanhamento da mulher vítima, agressor e dependentes familiares.

Para tanto, no Estado de Goiás, foram criados os Núcleos e Patrulhas de Maria da Penha em cada Batalhão de Polícia Militar, através da Portaria nº 17.456, de 23 de fevereiro de 2023, do Comandante Geral da PMGO, Coronel André Henrique Avelar de Sousa, para fazer as Visitas Solidárias às mulheres sem Medidas Protetivas e o Cumprimento de Medida Protetiva àquelas que têm essas medidas passando a ser atendidas pela Rede de Enfrentamento.

No acompanhamento feito pela Patrulha Maria da Penha, é confeccionado o Registro de Atendimento Integrado (RAI) onde consta a situação atual da vítima e ratifica ou retifica suas necessidades básicas. O Núcleo Regional da Patrulha de Jataí, que é administrativo, composto por Analista e Conselheira, faz o cadastro dessas necessidades acionando cada um da Rede, de acordo com sua atividade/prestação de serviço. O parceiro recebe a mensagem de acionamento e tem acesso à necessidade que o órgão poderá resolver, devendo entrar em contato com a vítima e consignar o resultado em campo específico. Se este órgão não resolver a necessidade,

deverá acionar outro parceiro que preste o mesmo serviço ou solicitar articulação para o Conseg ou Judiciário, através do sistema. As atuações ficam registradas e os usuários autorizados poderão ter acesso ao que foi solicitado e oferecido à Assistida.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O projeto-piloto *Mulheres em Paz, de Jataí*, iniciado em 2023, representa avanço na estruturação e articulação da Rede de Enfrentamento à Violência Contra Mulheres e Meninas no contexto doméstico e familiar. Sua concepção baseia na implementação do sistema informatizado para a gestão integrada das ações institucionais, consolidando-se como política social voltada à proteção e promoção dos direitos das mulheres.

O combate à violência de gênero é de responsabilidade coletiva e exige que todas as ações estejam alinhadas às diretrizes dos Planos de Políticas para as Mulheres, garantindo efetividade e abrangência às iniciativas já estabelecidas. Entre os principais eixos dessas diretrizes, destacam-se a ampliação e o fortalecimento da rede de atendimento especializado, a implementação da Lei Maria da Penha, o fortalecimento da segurança cidadã, o combate à exploração e ao tráfico de mulheres, além da promoção da autonomia e ampliação dos direitos das mulheres em situação de vulnerabilidade.

Nesse contexto, a gestão estratégica de conhecimento e informação por meio do sistema integrado em implantação possibilitará a concentração de dados sistematizados sobre vítimas, dependentes e agressores, bem como sobre os serviços prestados pelos órgãos e instituições parceiras. Essa estrutura permitirá a emissão de Relatórios Qualitativos e Quantitativos, fornecendo insumos fundamentais para a avaliação da efetividade das políticas públicas e desenvolvimento de pesquisas científicas precisas sobre a Violência de Gênero. Dessa forma, busca-se não apenas otimizar o atendimento às vítimas, mas fomentar mudanças culturais voltadas à conscientização social, fortalecimento da rede de proteção e melhoria da qualidade de vida das mulheres no Município de Jataí.

A ausência de pesquisas regulares e abrangentes sobre a violência contra a mulher, no Brasil, dificulta a obtenção de estatísticas precisas sobre a magnitude desse fenômeno. No entanto, a existência de registros

administrativos coletados por órgãos públicos possibilita análises preliminares que contribuem na identificação de padrões e desafios a serem enfrentados. A sistematização dessas informações é um passo essencial para aprimorar as políticas públicas e garantir respostas eficazes a essa problemática social.

A cidade de Jataí se coloca na vanguarda da implementação do modelo referencial de gestão integrada da Rede de Enfrentamento à Violência Contra a Mulher, alinhando-se às diretrizes da Subsecretaria de Enfrentamento à Violência Contra as Mulheres. Ao estruturar o sistema gerencial unificado o Município supera a fragmentação das informações conjunturais, dispersas em diferentes bases de dados institucionais, permitindo o acompanhamento preciso do atendimento prestado às mulheres em situação de violência. Assim, a iniciativa busca consolidar como exemplo para o Estado de Goiás, contribuindo na efetivação do modelo inovador e eficiente na articulação das políticas públicas voltadas à garantia dos direitos das mulheres.

## REFERÊNCIAS

BRASIL, Conselho Nacional de Justiça. **Manual de Rotinas e Estruturação dos Juizados de Violência Doméstica e Familiar Contra a Mulher**. 2ª ed. Brasília, 2018.

BRASIL, Conselho Nacional de Justiça. **Resolução 128/2011 que determina a criação de coordenadorias Estaduais das Mulheres em Situação de Violência Doméstica e Familiar no âmbito dos Tribunais de Justiça dos Estados e do Distrito Federal**. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=151>. Acesso em: 10 mai. 2023.

BRASIL. Decreto nº 7.043, de 22 de dezembro de 2009. Brasília: Presidência da República, 2009. **Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, da Presidência da República, e dá outras providências**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/Decreto/D7043impressao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/Decreto/D7043impressao.htm). Acesso em 02/08/2023.

BRASIL. **Lei nº 11.340, de 7 de agosto de 2006**. Lei Maria da Penha. Brasília, 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/lei/111340.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111340.htm). Acesso em: 18/04/2023.

BRASIL. **Objetivos de Desenvolvimento do Milênio: Relatório Nacional de Acompanhamento.** Brasília: IPEA, 2014. Disponível em: [http://www.pnud.org.br/Docs/5\\_RelatorioNacionalAcompanhamentoODM.pdf](http://www.pnud.org.br/Docs/5_RelatorioNacionalAcompanhamentoODM.pdf). Acesso em 02/08/2023.

BRASIL. **Política Nacional de Enfrentamento à Violência contra as Mulheres.** Brasília. Secretaria de Política para as Mulheres, 2011.

BRASIL. **III Plano Nacional de Política para Mulheres.** Brasília. Presidência da República, 2013. Disponível em: <http://www.spm.gov.br/assuntos/pnpm/oubica-coes/pnpm-2013-2015-em22ago2013.pdf>. Acesso em 02/08 2023.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria Especial de Políticas para mulheres. **Rede de Enfrentamento à Violência contra as Mulheres.** Brasília: Secretaria Especial de Políticas para mulheres, 2011. Disponível em:

[https://www12.senado.leg.br/institucional/omv/copy\\_of\\_acervo/outras-referencias/copy2\\_of\\_entenda-a-violencia/pdfs/rede-de-enfrentamento-a-violencia-contra-as-mulheres](https://www12.senado.leg.br/institucional/omv/copy_of_acervo/outras-referencias/copy2_of_entenda-a-violencia/pdfs/rede-de-enfrentamento-a-violencia-contra-as-mulheres). Acesso em: 10/07/2023.

CAVALCANTI, Stela Valéria Soares de Farias. **Violência Doméstica: análise da Lei Maria da Penha, nº 11.340/06.** 3ª ed. Salvador: JusPodivm, 2010.

CINTRA, Soraia Veloso. **Violência Contra Mulheres: Direitos e Políticas Públicas em Perspectivas Multidisciplinares.** Goiânia: Editora UFG, 2018.

FERNANDES, Lorena Alfonso Cavalcante; SILVA, Selma Rodrigues. **Padronização do atendimento Policial Militar às mulheres vítimas de violência doméstica ou familiar.** 94p, 2013. Monografia apresentada como trabalho de conclusão do Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública CAPM.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOIÁS. **Plano Estadual de Enfrentamento à Violência contra as Mulheres.** 2022-2024. Goiânia, 2022. Disponível em:

<https://legisla.casacivil.go.gov.br/api/v2/pesquisa/legislacoes/72403/pdf>. Acesso em: 10/05/2023.

GOIÁS. **Decreto nº 9.252 de 25 de junho de 2018.** Pacto Goiano pelo Fim da Violência contra a Mulher e a Rede Estadual pelo Fim da Violência contra a Mulher. Goiânia, 2018.

GOIÁS. **Decreto-Lei no 2.848, de 7 de dezembro de 1940**. Código Penal Brasileiro. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del2848](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848). Acesso em: 10/07/2023.

GOIÁS. **Lei nº 10.778, de 24 de novembro de 2003: Estabelece notificação compulsória, no território nacional, do caso de violência contra a mulher que for atendida em serviços de saúde públicos ou privados**. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2003/110.778.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/110.778.htm). Acesso em: Acesso em: 10/07/2023.

GOIÁS. **Lei nº 13.931 de 10 de dezembro de 2019**. Altera a Lei nº 10.778, de 24 de novembro de 2003. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/113931.htm)

[2022/2019/lei/113931.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/113931.htm). Acesso em: 10/07/2023.

GOIÁS. Observatório de Segurança Pública de Goiás. **Estatísticas de Violência Doméstica e Familiar no ano de 2022 em Jataí**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: Acesso em: 10/07/2023.

GOIÁS. Portal Goiás. **Goiás trabalha para ser o 1º em transparência na Segurança**, Disponível em: <https://www.goias.gov.br/servico/82567-goias-trabalha-para-ser-o-1o-em-transparencia-na-seguranca.html>. Publicação de 15 de junho de 2016. Acesso em: 10/07/2023.

GOIÁS. **Portaria n.º 17.562/2022/PM**. Instituiu o Procedimento Operacional Padrão (POP). Goiânia: Gabinete do Comandante Geral, 2011.

GOIÁS. **Portaria n.º 003184/2013-PM1**, de 21 de fevereiro de 2013. Acrescenta ao anexo da Portaria nº. 844/2010-PM/1 a natureza Violência Doméstica Contra a Mulher. Goiânia: Gabinete do Comandante Geral, 2013.

GOIÁS. **Portaria n.º 17.457/2022/PM**. Instituiu a Comissão de elaboração da proposta de Procedimento Operacional Padrão de Policiamento da “Patrulha Maria da Penha” (POP). Goiânia: Gabinete do Comandante Geral, 2022.

GOIÁS. **Portaria n.º 678/PM-026/03-PM1**. Instituiu o Procedimento Operacional Padrão (POP). Goiânia: Gabinete do Comandante Geral, 2011.

HERMANN, Leda Maria. **Maria da Penha lei com nome de mulher**: considerações à Lei nº 11.340/2006: contra a violência doméstica e familiar, incluindo comentários artigo por artigo. 1ª ed. Campinas: Servanda, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. **A diferença entre eficácia e eficiência.** Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/diferenca-entre-eficiencia-e-eficacia/> Acesso em: 10/07/2023.

LE COADIC, Yves-François. **A Ciência da Informação.** 1ª ed. Brasília, DF: Briquet de Lemos Livros, 1994.

MPF, Ministério Público Federal. **Cartilha Lei Maria da Penha e direitos da mulher.** Brasília, 2011.

ONU, Organização das Nações Unidas. **CEDAW: Convenção sobre a eliminação de todas as formas de discriminação contra a mulher,** 1979.

ONU. Organização das Nações Unidas. **Convenção Interamericana para prevenir, punir e erradicar a violência contra a mulher** - Convenção de Belém do Pará, 1994.

SANTOS, Neri dos; RADOS, Gregório Jean Varvakis. **Fundamentos teóricos de gestão do conhecimento.** 1ª ed. Florianópolis: Pandion, 2020.

SILVA, Selma Rodrigues. **As Medidas Protetivas e de Urgência Previstas na Lei “Maria da Penha” e sua Aplicabilidade em Jataí, no ano de 2012.** Trabalho de Conclusão do Curso de Bacharelado em Direito, Faculdade CESUT. Jataí, 2012.

SOUZA, Tatiana Machiavelli Carmo. **Violência Contra Mulheres: Direitos e Políticas Públicas em Perspectivas Multidisciplinares.** Editora UFG, Goiânia, 2018.

# GESTÃO DE RISCOS DE PROCEDIMENTO DISCIPLINAR NO PRESÍDIO MILITAR DA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS: Uma análise crítica da questão

## RISK MANAGEMENT OF DISCIPLINARY PROCEDURE IN THE MILITARY PRISON OF THE MILITARY POLICE OF GOIÁS: a critical analysis of the issue

Levi Santos Santana<sup>5</sup>  
Rafael Barreira Alves<sup>6</sup>  
Sophia Wieczorek Lobo<sup>7</sup>

**Resumo:** Esta pesquisa explorou o tema Processo e Procedimento Administrativo Disciplinar na Administração Pública brasileira, sob a ótica da gestão de riscos. O recorte geográfico e temporal do estudo delimitou como campo de análise o Presídio Militar da Polícia Militar do Estado de Goiás (PresMil), desde a sua criação, em dezembro de 2002, até os dias atuais. A abordagem teve como objetivo geral mapear os riscos, propor ações preventivas e corretivas para o desenvolvimento do Procedimento Disciplinar no Presídio Militar da Polícia Militar de Goiás à luz da Lei de Execução Penal e de orientações da Gestão de Riscos, observando as-

- 
- 5 Mestrado em Ensino para a Educação Básica (IF Goiano-GO). Especializado em Direito Processual (UniRV- GO), Direito Administrativo Contemporâneo (UCP-PR), Polícia Judiciária Militar com ênfase no Ensino Superior (FAI-GO) e Altos Estudos em Segurança Pública (SSP-GO/UEG). Licenciado em Pedagogia (IF Goiano-GO), Graduado em Segurança Pública (CAPM-GO), Direito (UNIGOIÁS-GO) e Teologia (FASSEB- GO). Tenente-Coronel da PMGO. E-mail: *levisantana@hotmail.com*.
- 6 Mestrado em Direito Constitucional Econômico (UNIALFA-GO), MBA em Gestão de Polícia Ostensiva (CAPM-GO). Especializado em Ciências de Segurança Pública (UEG-GO) e Ciências Jurídicas com ênfase em Direito Penal e Processo Penal (UCAM-GO). Graduado em Direito (UNIVERSO). Policial Penal – Diretoria- Geral de Polícia Penal-GO. Orientador do Curso de Especialização em Altos Estudos em Segurança Pública (SSP- GO/UEG). E-mail: *prof.rafaelbarreira@gmail.com*.
- 7 Doutoranda em Química pela Universidade Federal de Goiás (UFG). Mestre em Química (UNB-DF). Especialista em produtos naturais de plantas e derivados (UNYLEYA-GO), em Gestão de Projetos pelo Instituto Euvaldo Lodi (IEL) e em Estatística Aplicada (Focus). Graduada em Química (UNB-DF) e em *Agricultural, Consumer and Environmental Sciences* (UIUC – EUA). Perita Criminal – SPTC-GO. Coorientadora do Curso de Especialização em Altos Estudos em Segurança Pública (SSP-GO/UEG). E-mail: *sophia.wieczorek@gmail.com*.

pectos da hierarquia e disciplina não contemplados neste diploma legal. O labor acadêmico envolveu a pergunta de pesquisa: - É juridicamente possível a gestão de Procedimento Disciplinar no Presídio Militar da Polícia Militar de Goiás à luz da Lei de Execução Penal e de orientações da Gestão de Riscos, sem ferir os princípios da hierarquia e disciplina não contemplados pelo mencionado diploma legal? Na metodologia, utilizou-se o Método Dedutivo sob a forma *modus ponens*, através da Pesquisa Aplicada de caráter Exploratório, Bibliográfico e Documental, em uma perspectiva Qualitativa. Ao final, foi evidenciado ser possível, necessária e urgente a regulamentação, por Decreto, da gestão de Procedimento Disciplinar utilizado para apuração de faltas disciplinares praticadas por custodiados no PresMil, à luz da LEP e dos princípios da hierarquia e disciplina, visando alcançar os ideais do Programa de Compliance Público, assegurando a conformidade dos atos de gestão com padrões morais e legais.

**Palavras-chave:** Administração Pública Brasileira; Compliance Público; Conformidade; Matriz SWOT; Decreto.

**Abstract:** This research explored the issue of Disciplinary Administrative Procedure and Process in the Brazilian public administration, from the perspective of risk management. The geographic and temporal cut of the study delimited as field of analysis the Military Prison of the Military Police of the State of Goiás (PresMil), since its creation, in December 2002, until the present day. The general objective of the approach was to map the risks and propose preventive and corrective actions for the development of the Disciplinary Procedure in the Military Prison of the Military Police of Goiás in the light of the Penal Execution Law and Risk Management guidelines, observing aspects of hierarchy and discipline not contemplated in this legal diploma. The academic work involved the following research question: is it legally possible to manage Disciplinary Procedures in the Military Prison of the Military Police of Goiás in the light of the Penal Execution Law and Risk Management guidelines, without violating the principles of hierarchy and non-discipline contemplated by the mentioned legal diploma? In the methodology, the deductive method was used in the *modus ponens* form, through applied research of exploratory, bibliographical, and documental nature, in a qualitative perspective. In the end, it was shown that it is possible, necessary, and urgent to regulate, by Decree, the management of the Disciplinary Procedure used to investigate disciplinary offenses committed by custodians in PresMil, considering the LEP and the principles of hierarchy and discipline, aiming to achieve the ideals of the Public Compliance Program, ensuring compliance of management acts with moral and legal standards.

**Keywords:** Brazilian public administration; Public compliance; Conformity; SWOT matrix; Decree.

## INTRODUÇÃO

Esta pesquisa propôs esclarecer aspectos relevantes alusivos ao tema Processo e Procedimento Administrativo Disciplinar na Administração Pública Brasileira, sob a ótica da gestão de riscos, tendo sido delimitado através do título *Gestão de Riscos de Procedimento Disciplinar no Presídio Militar da Polícia Militar de Goiás: uma análise crítica da questão*.

A escolha do recorte temático em epígrafe se deu por razões que, - desde a criação e instalação do Presídio Militar da Polícia Militar de Goiás, ocorridas em dezembro de 2002, até o presente momento -, inexistem regras jurídicas claras e legalmente válidas que sirvam de azimute ao regular desenvolvimento do Procedimento Disciplinar no âmbito da mencionada Penitenciária Militar que tem suas atividades geridas, dentre outras normas jurídicas, pela Lei de Execução Penal, que não contempla as peculiaridades próprias da atividade administrativa militar (Brasil, 1984).

Intencionando facilitar a aplicação da Lei de Execução Penal, a Polícia Militar de Goiás editou a Portaria nº 12.154/2019 – PM, em 2 de agosto de 2019 (Aprova o Regimento Interno do Presídio Militar da Polícia Militar do Estado de Goiás), na qual é tratado o rito do Procedimento Disciplinar, entretanto, sem dar a devida atenção aos princípios da hierarquia disciplinar, possibilitando, a exemplo, o subordinado apurar e aplicar sanção disciplinar a um superior hierárquico (Goiás, 2019c).

É justamente este o problema que essa pesquisa propôs colocar um termo ao buscar resposta à questão: - É juridicamente possível a gestão de Procedimento Disciplinar no Presídio Militar da Polícia Militar de Goiás à luz da Lei de Execução Penal e de orientações da Gestão de Riscos, sem afrontar os princípios da hierarquia e disciplina não contemplados pelo mencionado diploma legal?

Nesta perspectiva, a hipótese inicialmente construída foi a de que, se o Chefe do Poder Executivo do Estado de Goiás expedir Decreto regulamentar que contemple o rito a ser seguido, então, a Gestão de Procedimento Disciplinar no Presídio Militar da Polícia Militar de Goiás, à luz da Lei de Execução Penal e de orientações da Gestão de Riscos, sem ferir os princípios da hierarquia e disciplina, será juridicamente possível.

Visando a confirmação dessa hipótese, a pesquisa teve como Objetivo Geral mapear os riscos, propor ações preventivas e corretivas para o desenvolvimento do Procedimento Disciplinar no Presídio Militar da Polícia Militar de Goiás à luz da Lei de Execução Penal e de orientações da Gestão de Riscos, observando aspectos da hierarquia e disciplina não contemplados neste diploma legal. Já os Objetivos Específicos perseguidos foram: contextualizar a gestão de riscos na Administração Pública Brasileira, analisando seu impacto em processos administrativos disciplinares; analisar o cenário atual de políticas de gestão de riscos no âmbito da Administração Pública do Estado de Goiás; e estudar o Procedimento Disciplinar no Presídio Militar da Polícia Militar de Goiás, sob a perspectiva da gestão de riscos legais, buscando identificar, analisar, avaliar e propor o adequado tratamento aos riscos identificados.

Atualmente, as atividades inerentes ao exercício do Poder Disciplinar sobre os privados de liberdade no Presídio Militar da Polícia Militar de Goiás são regidas timidamente pela Lei de Execução Penal, uma norma jurídica ordinária que não contempla as peculiaridades próprias do militarismo como a observância aos princípios da hierarquia e disciplina. Isto tem dado causa a algumas desconformidades jurídicas no desenvolvimento de Procedimentos Disciplinares que, se não solucionadas, poderão promover graves consequências aos integrantes do Sistema Penitenciário Militar de Goiás bem como à Administração Pública que tem, dentre as várias atribuições, a incumbência de gerir referido sistema (Brasil, 1984).

Essa é a principal circunstância que se alinha à justificativa da escolha do tema e da sua delimitação, pois urge a necessidade da reflexão científica sobre a edição de Decreto Estadual a traçar paradigmas de ritos que facilitem a vida daqueles que exercem a função de presidir os instrumentos administrativos de apuração das faltas disciplinares no âmbito do PresMil, fornecendo-lhes os subsídios jurídicos imprescindíveis à correta realização de cada ato alusivo ao Procedimento Disciplinar, evitando, com isso, a superveniência de vícios que venham ofender direitos do privado da liberdade ou de terceiros que tenham interesse na causa (Silva Neto, 2021).

Ensejando evidenciar a relevância acadêmica, social, econômica e para a Segurança Pública dessa pesquisa, por meio da pesquisa Estado da Arte, foram realizadas buscas em repositórios das Instituições de Ensino

Superior do Brasil e em alguns portais eletrônicos de periódicos científicos tais como o Google Acadêmico, SciELO, além de Periódicos da CAPES, entre os meses março e junho de 2023, tendo sido encontradas apenas algumas produções científicas que tratam de maneira tangencial do assunto objeto deste estudo, isto é, não são disponibilizados estudos pertinentes especificamente à análise jurídica do correto desenvolvimento de Procedimentos Disciplinares à luz da Lei de Execução Penal em Penitenciárias Militares (Ferreira, 2002; Praça, 2015).

Visando caracterizar cientificamente a pesquisa, na realização dos trabalhos foi utilizado o Método Dedutivo sob a forma *modus ponens*, através da pesquisa aplicada de caráter Exploratório, Bibliográfico e Documental em abordagem Qualitativa o que, com supedâneo no art. 37, inciso IV, *in fine*, da Constituição do Estado de Goiás, na Doutrina e na Jurisprudência que tratam do assunto, contribuiu significativamente para a confirmação da hipótese já mencionada em linhas anteriores (Gil, 2008; Goiás, 1989; Júnior; Oliveira; Santos; Schnekenberg, 2021; Mazza, 2021).

Dentre os materiais utilizados, Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC), Dissertações, livros e artigos científicos sobre a temática abordada. Entre os autores relevantes que contribuíram na fundamentação dessa produção científica e das ideias destacam-se Gasparini (2012); Silva Neto (2021); Ramos, Montezano, Da Costa Junior (2020); Pfarrius (2022); Rodrigues (2019) e Igreja (2021).

Para fins de organização, esse artigo foi dividido em tópicos: Contextualizando a gestão de riscos na Administração Pública Brasileira; nesta primeira parte do texto, é discutida a importância do processo estruturado de gestão de riscos na Administração Pública Brasileira baseado em modelos teóricos consagrados como as normas técnicas desenvolvidas pela Organização Internacional de Normalização (International Organization for Standardization) que foram publicadas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT): ABNT ISO 31000:2018 (trata da parametrização da gestão de riscos) e ABNT ISO 31022:2020 (trata da parametrização da gestão de riscos legais), visando a tomada de decisões mais informadas e a mitigação efetiva de possíveis impactos negativos. O segundo tópico: Cenário atual de políticas de gestão de riscos no Estado de Goiás, traz discussões sobre os avanços da Administração Pública em Goiás decorrentes da adoção do conjunto de procedimentos e estruturas dedicados a garantir a conformidade

dos atos de gestão com padrões legais e morais, bem como a promoção do alcance dos objetivos das políticas públicas e a satisfação dos cidadãos, por meio do estímulo à ética, transparência, responsabilidade e gestão de riscos. Já o terceiro tópico: Gestão de Riscos Legais em Procedimento Disciplinar no Presídio Militar da Polícia Militar de Goiás, apresenta argumentos acerca da possibilidade da aplicação do processo de gestão de riscos legais para a resolução do problema desta pesquisa, através da análise realizada por meio da ferramenta de gestão estratégica conhecida como Matriz SWOT, sigla formada pelas iniciais das palavras inglesas *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*, cuja tradução para a Língua Portuguesa é, respectivamente, Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

Por fim, no último tópico, Considerações Finais, buscou-se evidenciar o panorama de todo o trabalho desenvolvido, destacando os resultados encontrados bem como a necessidade de novos estudos referentes ao objeto desta pesquisa.

## **1 CONTEXTUALIZANDO A GESTÃO DE RISCOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA**

A gestão de riscos na Administração Pública Brasileira é tema complexo e desafiador, requer a abordagem teórica sólida para ser efetivamente implementada. Por isso, será discutida neste tópico a importância do processo estruturado de gestão de riscos, baseado em modelos teóricos consagrados, tais como a ABNT ISO 31000:2018 e outras normas correlatas a exemplo da ABNT ISO 31022:2020 que fornecem diretrizes e princípios para a identificação, avaliação e tratamento de riscos na Administração Pública. Essas referências teóricas permitem a abordagem sistemática e consistente na gestão de riscos, contribuindo na tomada de decisões informadas e a mitigação efetiva de possíveis impactos negativos (ABNT, 2018, 2020).

De acordo com o Guia Britânico para Gestão de Riscos (UK, 2023, p. 57), o risco é definido como “*the effect of uncertainty on objectives*”, isto é, o efeito da incerteza nos objetivos (tradução nossa), enquanto a ISO 31000:2018 declara, por sua vez, ser risco o efeito das incertezas existentes sobre os objetivos estratégicos, envolvendo uma gama de palavras-chaves que se inter-relacionam com o vocábulo em questão, conforme ilustrado na Figura 1. É fundamental notar que as ‘incertezas’ em si são neutras, o que

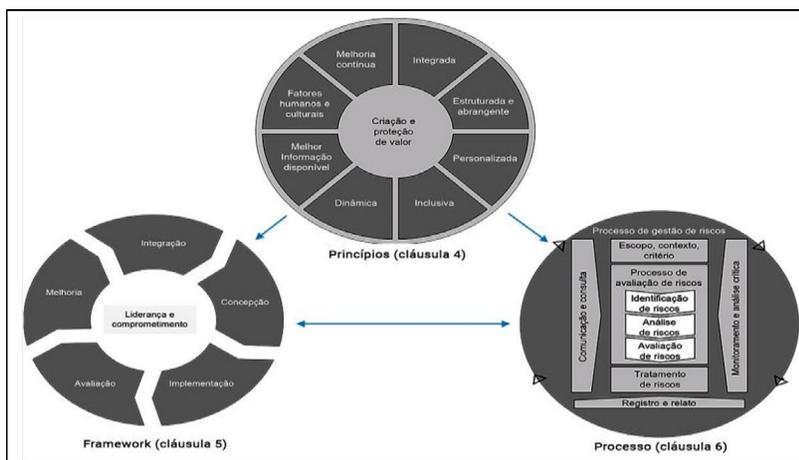


monstrar transparência, ética e integridade no gerenciamento dos riscos enfrentados pela organização, bem como na busca pela maximização do valor público entregue à sociedade. A *accountability* na gestão de riscos envolve a prestação de contas aos órgãos de controle, à sociedade e a outros *stakeholders* (múltiplos atores ou partes interessadas) relevantes, de modo a assegurar a eficácia e eficiência das medidas adotadas para identificar, avaliar e tratar os riscos no âmbito da administração pública (Brasil, 2018a; Pfarrius, 2022).

A gestão de riscos em análise é respaldada por diversas normas, referências que estabelecem diretrizes e orientações para esse processo. A norma ABNT NBR ISO 31000:2018 - Gestão de Riscos - Princípios e Diretrizes é, neste cenário, um importante instrumento que estabelece os princípios, o processo e a estrutura para a gestão de riscos em qualquer tipo de organização, incluindo a administração pública (ABNT, 2018; Dos Santos, 2021).

Segundo esta norma, o gerenciamento de riscos é fundamentado nos princípios, estrutura e processos por ela estabelecidos, conforme representado na Figura 2. Esses elementos podem já estar presentes total ou parcialmente na organização, e precisar ser adaptados ou aprimorados para garantir o gerenciamento eficiente, eficaz e consistente dos riscos (ABNT, 2018).

Figura 2 – Princípios, Estrutura e Processo do Gerenciamento de Riscos



Fonte: ABNT (2018)

Além da norma supramencionada, o Tribunal de Contas da União (TCU) disponibiliza o Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública que apresenta diretrizes e orientações para a governança, incluindo a gestão de riscos como um dos elementos fundamentais. Já a Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 01/2016 estabelece diretrizes para a implementação do programa de integridade (*compliance*) nas organizações públicas, incluindo a gestão de riscos como parte integrante do programa (Brasil, 2016, 2020).

Estas e outras normas pertinentes ao tema fornecem orientações importantes para a gestão de riscos na Administração Pública, promovendo a abordagem sistemática e eficaz para identificar, analisar e tratar os riscos, contribuindo para uma melhor governança e prestação de contas. A literatura oferece diversas opções, incluindo modelos, técnicas, ferramentas e estudos que podem ser aplicados dependendo das necessidades específicas. Essas opções variam desde análises simples às mais robustas, abordagens genéricas àquelas mais específicas, e considerações mais gerais às precisas. Cada indivíduo e organização devem escolher, com base em seu contexto, os modelos e instrumentos que melhor se adequem às suas necessidades (Brasil, 2018b).

Diante do exposto, pode surgir o questionamento sobre quais seriam os impactos da gestão de riscos em processos administrativos disciplinares no âmbito da União. Pois bem, o Processo Administrativo Disciplinar (PAD), ou simplesmente Processo Disciplinar, conforme definição do artigo 148 da Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (Dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais) é o instrumento usado pela Administração Pública para apurar responsabilidade de servidor pela prática de infração no exercício de suas atribuições funcionais alusivas ao cargo no qual se encontra investido, ou que tenha relação com referidas atribuições. Em outras linhas, trata-se de um dos instrumentos utilizados no exercício do Poder Disciplinar, visando apurar irregularidades na realização de atividades administrativas e aplicar sanções disciplinares aos servidores públicos faltosos (Brasil, 1990).

No âmbito do PAD, a gestão de riscos desempenha papel fundamental na identificação e mitigação dos riscos associados à atividade processual, visando assegurar sua efetividade e conformidade com os princípios jurídicos, normas legais e regulamentares pertinentes, evitando com isso

traços de arbitrariedade na apuração e/ou no julgamento (Brasil, 2016; Rezende, 2017).

A partir da análise sistemática mais acurada das normas da ABNT relativas ao assunto em evidência, pode-se asseverar que a gestão de riscos em Processos Administrativos Disciplinares envolve a avaliação e análise dos riscos potenciais, como a falta de evidências adequadas, inobservância do rito normativo a ser seguido, violação de princípios constitucionais e/ou infraconstitucionais alusivos ao referido instrumento apuratório, tendências de julgamentos ilegais, atrasos no processo ou mesmo a possibilidade de decisões arbitrárias. Ao identificar esses riscos, devem ser implementados controles e medidas preventivas e corretivas para eliminar ou minimizar sua ocorrência e impactos negativos à Administração Pública, à sociedade e, especialmente, ao administrado vinculado à relação processual (ABNT, 2018, 2020).

A utilização de ferramentas e técnicas da gestão de riscos, como a matriz de risco, análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) e análise de cenários, pode auxiliar a Administração Pública na identificação e priorização da resolução dos riscos mais relevantes no Processo Administrativo Disciplinar. Essas abordagens permitem a análise estruturada e embasada, contribuindo para a gestão eficaz dos riscos e a tomada de decisão amparada (Maceron Filho, Araújo; Quinteiros, 2014; Rodrigues, 2019).

Além disso, a gestão de riscos em PADs também inclui a definição de critérios claros e objetivos para o rito a ser seguido, bem como na aplicação das sanções disciplinares, garantindo equidade e imparcialidade no tratamento dos servidores envolvidos, edificação de garantias e repúdio às sumariedades, arbitrariedades e inúmeras outras situações de violação do Estado Democrático de Direito. Essa medida fortalece a integridade do processo e promove a confiança dos servidores e da sociedade na Administração Pública (Rezende, 2017).

Vale salientar que a gestão de riscos em análise não se limita apenas à identificação e mitigação de riscos, mas envolve a monitorização contínua do processo e a avaliação dos resultados alcançados nos termos consignados na ABNT ISO 31000:2018, visando sempre a qualidade máxima na prestação dos serviços afetos à organização. Essa abordagem permite a identificação das oportunidades de melhoria e a adoção de medidas preven-

tivas e corretivas que acabam por aprimorar e elevar a eficiência e a eficácia no desenvolvimento do Processo Administrativo Disciplinar (ABNT, 2018).

Por fim, convém frisar que, no cenário do Setor Público nacional, é relevante notar que, apesar dos esforços da Controladoria Geral da União (CGU) e de outras entidades de fiscalização, o Brasil encontra-se, ainda, em fase incipiente no que diz respeito à implementação das práticas da gestão de riscos. Além disso, a escassez de literatura e pesquisas que facilitem tornar os conceitos fundamentais de riscos acessíveis e aplicáveis de maneira prática na esfera da Administração Pública. Entretanto, mesmo com base no conhecimento superficial da temática, é plenamente possível proceder a identificação e a mitigação de riscos associados à atividade do Processo Administrativo Disciplinar, assegurando, assim, sua efetividade e conformidade com todo o ordenamento jurídico vigente que rege essa atividade essencial à realização da justiça no âmbito da Administração Pública Brasileira (Giestosa; Silva; Neves; Santos; Ferreira; Antunes; Ceolin, 2023).

## **2 CENÁRIO ATUAL DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DOS RISCOS NO ESTADO DE GOIÁS**

O atual cenário das Políticas de Gestão dos Riscos adotadas pelo Estado de Goiás tem apresentado avanços extremamente significativos, através da adoção do conjunto de procedimentos e estruturas dedicados a garantir a conformidade dos atos de gestão com padrões legais e morais, bem como a promoção do alcance dos objetivos das políticas públicas e a satisfação dos cidadãos, por meio do estímulo à ética, transparência, responsabilidade e gestão de riscos. Os organismos estatais têm reconhecido a relevância de se implementar práticas eficientes e eficazes de gerenciamento de riscos para dar impulso ao desenvolvimento da Administração Pública sólida e transparente. Essa tomada de consciência tem sido motivada pela necessidade de lidar com desafios incertos e complexos, bem como de atender às crescentes demandas por maior eficiência e eficácia na prestação de serviços públicos (Goiás, 2019a, 2019b, 2020).

Neste contexto, o governo de Goiás tem empreendido esforços no sentido de desenvolver a abordagem abrangente na gestão de riscos, instituindo diretrizes nítidas e mecanismos adequados de coordenação

entre os órgãos e entidades governamentais. A medida busca identificar, analisar, dar o devido tratamento aos riscos que permeiam a atividade administrativa, através de medidas preventivas e corretivas amparadas pela implementação do sistema integrado da gestão de riscos. As medidas adotadas visam, sobretudo, garantir a entrega efetiva dos resultados e a proteção dos interesses do Poder Público e da sociedade. Essa iniciativa governamental reflete o compromisso em promover a cultura da gestão de riscos sólida e sustentável que culmine no pleno respeito aos direitos e garantias fundamentais estabelecidos no ordenamento jurídico vigente (Goiás, 2019a; Igreja, 2021).

Convém ressaltar, entretanto, que, apesar dos significativos avanços, ainda há uma série de desafios a serem enfrentados no cenário das políticas de gestão dos riscos em Goiás. E um dos principais desafios é a necessidade de fortalecer a capacidade institucional em termos de infraestrutura tecnológica adequada e recursos humanos capacitados, mesmo diante das grandes dificuldades estatais, lembradas por Pfarrius, como cenário econômico de contenção orçamentária e enxugamento da máquina pública. Investimentos contínuos em treinamento e qualificação são primordiais para garantir que os servidores públicos estejam devidamente aptos para identificar, analisar e gerenciar os riscos existentes de maneira eficiente e eficaz. É oportuno dizer que a integração dos sistemas de informação e a adoção de ferramentas tecnológicas especializadas têm o potencial de aprimorar ainda mais a capacidade de análise e monitoramento dos riscos (Pfarrius, 2022).

Outro aspecto de relevância é a necessidade de provocar, por meio do sistema de governança pública, a participação efetiva dos diversos atores envolvidos na Gestão de Riscos no Estado de Goiás como, a exemplo, os gestores públicos, a sociedade civil, as organizações não governamentais e o setor privado. A interação contínua com esses atores, através de consultas e diálogos, pode contribuir para a visão macro dos riscos e na adoção de medidas adequadas. Os *stakeholders* desempenham papel fundamental na governança pública, utilizando uma variedade de instituições formais e informais tais como processos, regulamentos, normas, costumes, leis e redes. Essas estruturas têm como objetivo regular os processos da gestão de riscos e tomada de decisão e implementação, visando alcançar os objetivos estabelecidos e gerar valor (Vieira; Barreto, 2019).

Em Goiás, em fase embrionária o arcabouço jurídico trata exclusivamente da gestão de riscos. No entanto, ela pode ser abordada sob a égide de diversas normas e legislações relacionadas à Administração Pública, controle interno, Segurança Pública, meio ambiente, dentre outros. Uma das normas gerais que podem ser utilizadas na Gestão de Riscos no Estado de Goiás, a exemplo, é a ABNT ISO 31000:2018. Ademais, outras normas jurídicas mais específicas também podem servir de razões jurídicas para a Gestão de Risco em Goiás. A título de exemplo, existe a Lei Complementar nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal que estabelece normas para a gestão fiscal responsável, incluindo a necessidade de identificação, avaliação e controle de riscos fiscais); a Lei nº 16.168/2007 (Lei Orgânica do Tribunal de Contas do Estado de Goiás que estabelece normas de controle externo exercido pelo Tribunal de Contas, o qual pode avaliar a gestão de riscos nas entidades estaduais), normas e regulamentos da Agência Goiana de Regulação, Controle e Fiscalização de Serviços Públicos (AGR). Destaca-se que a AGR, como Agência Reguladora, pode estabelecer normas e procedimentos relacionados à gestão de riscos em setores específicos tais como a Energia, Saneamento, Transporte, dentre outros (ABNT, 2018; Brasil, 2018, 2000; Goiás, 2007).

É importante considerar que a gestão de riscos também pode ser tratada em políticas e diretrizes internas de órgãos e entidades do Estado de Goiás, desde que em consonância com as normas gerais de orientação sobre a questão. Pensando nisso, o governo do Estado de Goiás, através do Decreto no 9.406, de 18 de fevereiro de 2019, instituiu o Programa de Compliance Público no Poder Executivo do Estado de Goiás. Trata-se do conjunto de procedimentos e estruturas a garantir a conformidade dos atos de gestão com paradigmas de moralidade e legalidade, assim como assegurar o alcance dos resultados perseguidos por políticas públicas e o contentamento dos cidadãos. Essa política promove a transparência, ética, responsabilização e gestão de riscos por meio de eixos norteadores. A saber: I - estruturação das regras e instrumentos referentes aos padrões de ética e conduta; II – fomento à transparência; III – responsabilização; e IV - gestão de riscos (Goiás, 2019a).

Partindo desta regra geral, diferentes órgãos ligados à Administração Pública do Estado de Goiás criaram normas específicas, objetivando dar maior efetividade ao referido Programa de Compliance Público. Nesse

sentido, a Controladoria-Geral do Estado de Goiás, adiantada, baixou a Portaria 56/2019 – CGE, datada de 3 de abril de 2019 - Dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos da CONTROLADORIA- GERAL DO ESTADO e dá outras providências. A Secretaria de Estado da Segurança Pública de Goiás, por sua vez, editou a Portaria 0367/2020 – SSP, datada de 1º de julho de 2020 - Dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos da Secretaria de Estado da Segurança Pública – SSP e dá outras providências (Goiás, 2019b; Goiás, 2020).

Diante do exposto, pode-se asseverar que o cenário contemporâneo das políticas públicas de gestão dos riscos adotadas pelo governo de Goiás e, conseqüentemente, os órgãos que compõem a máquina administrativa estadual demonstra notável progresso. Todavia, é necessário, mesmo diante das evidentes e crônicas dificuldades orçamentárias do Estado, a continuidade dos investimentos na capacitação dos recursos humanos, em infraestrutura física e tecnológica e participação ativa dos diferentes atores envolvidos nas questões de Estado. Isso concorrerá para fortalecer a efetividade e a sustentabilidade das políticas públicas voltadas para a gestão transparente e ética, pautada em claros princípios regentes da atividade administrativa. O compromisso contínuo voltado ao aprimoramento da gestão de riscos contribuirá no desenvolvimento do Estado preparado e resiliente diante dos presentes e futuros desafios sociais. Ações como estas têm elevado o Estado de Goiás a patamares elevados de moralidade e confiabilidade, possibilitando o firmamento de convênios e parcerias público-privadas, tanto com organismos e entidades nacionais como internacionais, o que tem traduzido no aumento do giro de capital, emprego e qualidade de vida do povo goiano (Pfarrius, 2022; Vieira; Barreto, 2019).

### **3 GESTÃO DE RISCOS LEGAIS EM PROCEDIMENTO DISCIPLINAR NO PRESÍDIO MILITAR DA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS**

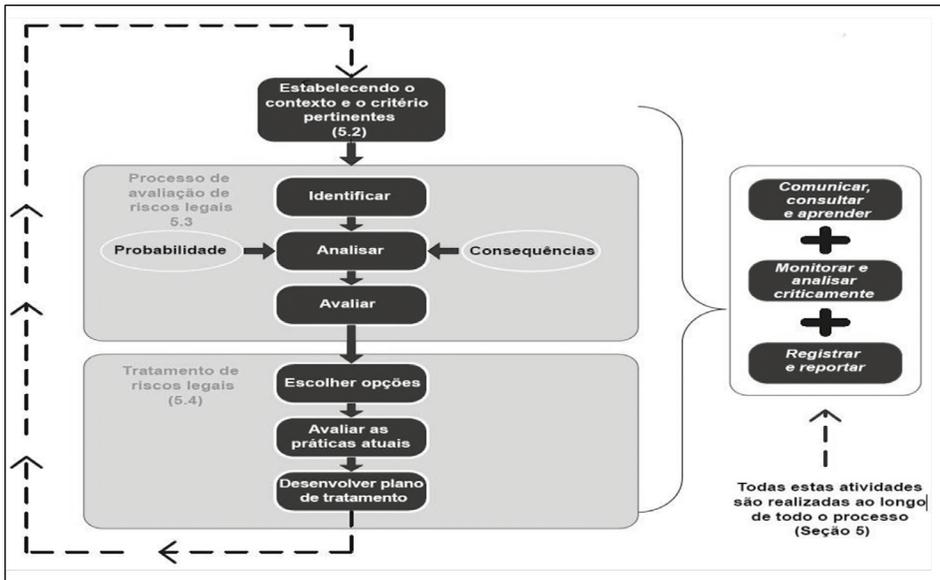
A LEP tratou muito timidamente do Procedimento Disciplinar, dispondo nos artigos 59 e 60 apenas sobre aspectos gerais acerca deste instrumento de apuração e aplicação de sanção disciplinar aos presos provisórios ou condenados, todavia deixou margem para a devida regulamentação da matéria (Brasil, 1984).

Sendo uma norma jurídica de natureza ordinária, a LEP não tratou no seu corpo textual dos princípios da hierarquia e da disciplina previstos em normas castrenses como, por exemplo, na Lei 8.033/75 - Dispõe sobre o Estatuto dos Policiais Militares do Estado de Goiás e dá outras providências, e na Lei 19.969/2018 - Institui o Código de Ética e Disciplina dos Militares do Estado de Goiás e dá outras providências (Brasil, 1984; Goiás, 1975, 2018).

Segundo a Lei 8.033/75, a hierarquia Policial-Militar é definida como sendo a ordenação da autoridade em níveis distintos, dentro da estrutura da Polícia Militar. A disciplina, por sua vez, é compreendida como a rígida observância e o acatamento irrestrito das leis, normas, regulamentos e disposições que são a base da organização Policial-Militar. Assim, a observância destes princípios na condução de Procedimento Disciplinar é condição imprescindível para o desenvolvimento do feito sem incorrer em vícios de legalidade (Gasparini, 2012; Goiás, 1975). Uma vez delineado em linhas pretéritas o conceito normativo e doutrinário da gestão de riscos em sentido amplo, o momento é adequado para pontuar sobre certo tipo da gestão de riscos que se ocupa do tratamento de casos mais específicos, moldando a abordagem dos riscos inerentes ao Procedimento Disciplinar no Presídio Militar da Polícia Militar de Goiás; trata-se da gestão de riscos legais (ABNT, 2020).

A norma ABNT ISO 31.022 aborda especificamente o risco legal, utilizando princípios, estrutura e processo adaptados às necessidades do gerenciamento de riscos legais ou de conformidade. Seu objetivo é orientar as organizações na gestão dos riscos legais em todas as suas operações e atividades, auxiliando-as no cumprimento dos requisitos legais e regulamentares, na melhoria da tomada de decisões estratégicas e na capacidade de lidar com ambientes legais complexos, através de um simplificado processo de gestão de riscos, consoante se vê na Figura 3 (ABNT, 2020).

Figura 3 – Modelo de Processo da Gestão de Riscos Legais - ABNT ISO 31022:2020



Fonte: ABNT (2020)

Conforme esquematizado na figura acima, a gestão de riscos legais, regulamentada pela norma ABNT ISO 31022:2020, é realizada por meio de processo estruturado que visa identificar as ameaças legais, avaliar sua probabilidade e impacto, por fim, implementar medidas adequadas para eliminar ou mitigar esses riscos. Mencionado processo pode ser dividido nas seguintes etapas: 1) Contextualização: etapa na qual a organização deve compreender seu ambiente legal interno e externo, identificar os requisitos legais aplicáveis e considerar seus objetivos estratégicos, levando-se em consideração o contexto legal no qual ela opera e as implicações que os riscos legais podem ter em seus negócios; 2) Identificação de riscos legais: aqui, a organização deve identificar e documentar os riscos legais que podem comprometer seus produtos, atividades ou serviços; 3) Análise/avaliação de riscos: nesta etapa, a organização deve analisar/avaliar a probabilidade de ocorrência e o impacto dos riscos legais identificados; 4) Tratamento de riscos: esta é a etapa na qual a organização deve determinar as opções disponíveis para lidar com os riscos legais identificados, e envolve as ações de escolher opções, avaliar as práticas atuais e desenvolver

plano de tratamento que pode envolver a adoção de ações preventivas para impedir a ocorrência dos riscos, a prática de controles e salvaguardas para minimizar os impactos ou a aceitação dos riscos, quando considerados aceitáveis dentro dos limites estabelecidos; 5) Monitoramento e revisão: é realizada ao longo de todo o processo da gestão de riscos legais, ou seja, após implementar as medidas para o tratamento de riscos, a organização precisa acompanhar regularmente a eficácia dessas medidas, avaliar o tratamento dado aos riscos legais e revisar o processo da gestão de riscos legais, caso necessário, realizando ajustes e melhorias contínuas, a fim de se evitar prejuízos de qualquer ordem à organização (ABNT, 2020).

É importante que a organização tenha entendimento detalhado da aplicabilidade, impacto e consequências de não cumprir as leis relevantes, além de estabelecer processos para identificar devidamente ou propor a criação de leis, regulamentos ou outras normas jurídicas novas ou atualizadas, avaliando seu impacto e interpretando-as. Podem, além disso, ativamente buscar oportunidades para evitar disputas ou litígios, adotando medidas para tratar os riscos legais antes que ocorram ou sejam prováveis (ABNT, 2020; Silva, 2017). Seguindo as etapas do processo da gestão de riscos legais acima descritas, identificou-se que o Presídio Militar da PMGO não dispõe de norma jurídica legítima que oriente o regular desenvolvimento de Procedimento Disciplinar previsto na Lei de Execução Penal. Essa lacuna caracteriza um risco sensível a ser considerado para se evitar sérios e, talvez, irreparáveis danos à Administração Pública, à sociedade e aos integrantes do Sistema Penitenciário Militar de Goiás. Como opção para o tratamento do risco legal identificado, este estudo propõe a edição de Decreto Estadual que regulamente o Procedimento Disciplinar previsto na LEP, observando os princípios militares da hierarquia e disciplina consignados nas normas castrenses, assunto mencionado alhures (ABNT, 2020; Salvador; Machado; Almeida, 2020; Sousa, 2007).

A análise de riscos legais alusiva à ausência de um Decreto que regule o rito do Procedimento Disciplinar previsto na Lei de Execução Penal, no âmbito do Presídio Militar da Polícia Militar de Goiás, observando os princípios da hierarquia e disciplina, foi realizada neste estudo, usando a Matriz SWOT que exigiu o conhecimento acurado de conceitos inerentes à gestão de riscos (legais). A exemplo, a Matriz SWOT, ambiente interno ou análise interna (forças e fraquezas) e ambiente externo ou análise externa (ameaças e

oportunidades), que ora influenciam, noutra são influenciados pelas atividades realizadas no/pelo Presídio Militar da Polícia Militar de Goiás (Rocha, 2022).

Mencionados conceitos foram elaborados conforme entendimento de estudiosos do assunto e organizados nos limites da Tabela 1 que, apesar de objetiva, apresenta noção alusiva aos conceitos fundamentais em análise de riscos legais.

Tabela 1 – Conceitos Fundamentais - Análise SWOT em Gestão de Riscos Legais/2022

ANÁLISE SWOT - Gestão de riscos legais em Procedimentos Disciplinares no Presídio Militar da Polícia Militar de Goiás			
<p><i>A matriz SWOT é uma ferramenta utilizada com o intuito de fazer uma análise do ambiente interno e externo em que a instituição atua, a fim de auxiliar no posicionamento estratégico da organização, facilitando a tomada de decisões. Através dela, é possível identificar elementos chaves para a gestão eficiente e eficaz da organização.</i></p>			
<b>Análise interna</b> (Forças e Fraquezas)	A análise interna refere-se a aspectos que podem ser influenciados e melhorados por meio da gestão, como processos internos, equipe, recursos materiais e normas jurídicas.	<b>Análise externa</b> (Ameças e Oportunidades)	A análise externa envolve fatores que estão fora do controle direto da organização, mas que podem ser aproveitados ou mitigados por meio de uma gestão eficiente.
<p><u>Após o levantamento de todos os pontos, é feita uma correlação entre eles, como explicitado no quadro abaixo.</u></p>			
		ANÁLISE EXTERNA	
		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
ANÁLISE INTERNA	FORÇAS	Aproveitar o máximo possível as oportunidades para intensificar os pontos fortes da organização.	Utilizar bem as forças para minimizar as ameaças identificadas.
	FRAQUEZAS	Aproveitar as oportunidades, tentando minimizar os efeitos das fraquezas existentes.	Adotar estratégia que minimize as fraquezas para que as ameaças tenha menor efeito na organização.

Fonte: Rocha (2022)

Como infere a Tabela 1, a Análise SWOT permite a criação do quadro de conceitos que expõe as forças (pontos fortes), fraquezas (pontos fracos), oportunidades e ameaças de um Objeto de Estudo específico de determinada organização, a exemplo, o Procedimento Disciplinar em análise neste estudo. Dessa maneira, mencionada análise realizada através da metodologia adequada, auxilia na avaliação do desempenho atual da organização, considerando os fatores internos do seu contexto, bem como o desempenho da organização em relação aos fatores externos (Brasil, 2018c).

Analisando o ambiente alusivo ao problema desta pesquisa, enfrentado pelo PresMil, alcança-se o resultado representado na Tabela 2, que

retrata de forma pormenorizada a análise dos principais fatores internos (forças e fraquezas) alusivos ao Procedimento Disciplinar desenvolvido no âmbito do Presídio Militar da Polícia Militar de Goiás. Consoante entendimento majoritário, as forças e fraquezas são consideradas fatores internos que podem impactar positiva ou negativamente o processo de gestão de riscos (Rocha, 2022).

Tabela 2 – Análise dos Fatores Internos em Sede de Procedimentos Disciplinares do PresMil/2023.

ANÁLISE SWOT - FATORES INTERNOS							
	Atendimento	Importância	Pontuação	Análise	Parâmetros		
					Críticas	Pontuação	Resultado
Efetivo policial militar comprometido com a qualidade do serviço.	Atende totalmente	Muito importante	10	FORÇA	Não atende-Insuficiente	0	NEUTRO
Existência de equipamentos e estrutura física apropriados para a realização de Procedimento Disciplinar.	Atende totalmente	Muito importante	10	FORÇA	Não atende-Importante	-8	FRAQUEZA
Cultura organizacional voltada à disciplina e à obediência hierárquica.	Atende razoavelmente	Muito importante	5	FORÇA	Não atende-Muito importante	-10	FRAQUEZA
Existência de Decreto que regulamente o Procedimento Disciplinar da LEP no PresMil.	Não atende	Muito importante	-10	FRAQUEZA	Atende razoavelmente-Importante	2	FORÇA
Existência de policial militar com curso de especialização em polícia judiciária militar.	Não atende	Muito importante	-10	FRAQUEZA	Atende razoavelmente-Muito importante	5	FORÇA
Assistência jurídica ao privado de liberdade submetido a Procedimento Disciplinar.	Atende totalmente	Muito importante	10	FORÇA	Atende totalmente-Insuficiente	-10	FRAQUEZA
			15		Atende totalmente-Importante	8	FORÇA
					Atende totalmente-Muito importante	10	FORÇA

Fonte: Elaboração própria (2023)

Ao ser analisado o ambiente externo, foram identificadas oportunidades e ameaças alusivos ao problema desta pesquisa enfrentado pelo PresMil (Tabela 3). As oportunidades são fatores externos positivos que oferecem possibilidades para a organização atuar em ações que tragam benefícios, tornando-a bem-sucedida em comparação com organizações similares. Por outro lado, as ameaças são fatores externos fora do controle da organização, representando características do ambiente externo que podem ter impactos negativos em diversas áreas de atuação tais como mudanças políticas, ambiente econômico, variações climáticas, novas tecnologias, mudanças na legislação, formação de parcerias entre concorrentes, redução da demanda de mercado, dentre outros (Rocha, 2022).

Tabela 3 – Análise dos Fatores Externos (Oportunidades e Ameaças) do PresMil/2023

ANÁLISE ESTRATÉGICA SWOT - FATORES EXTERNOS				
	Momento	Importância	Pontuação	Análise
Possibilidade de ações judiciais em face do Estado em razão de Procedimento Disciplinar ilegal.	Desfavorável	Muito importante	-10	AMEAÇA
Previsão da realização do Curso de Especialização em Polícia Judiciária Militar pela PMGO.	Favorável	Muito importante	10	OPORTUNIDADE
Existência de Decreto Estadual que institui o Programa de Compliance Público (eixo gestão de riscos).	Favorável	Muito importante	10	OPORTUNIDADE
Adesão da Secretaria de Estado da Segurança Pública ao Programa de Compliance Público.	Favorável	Muito importante	10	OPORTUNIDADE
Autorização pela LEP de regulamentação de Procedimento Disciplinar.	Favorável	Muito importante	10	OPORTUNIDADE
Nullidade de Procedimento Disciplinar pelo Poder Judiciário ou pela administração por vício de legalidade.	Desfavorável	Importante	-8	AMEAÇA
			22	

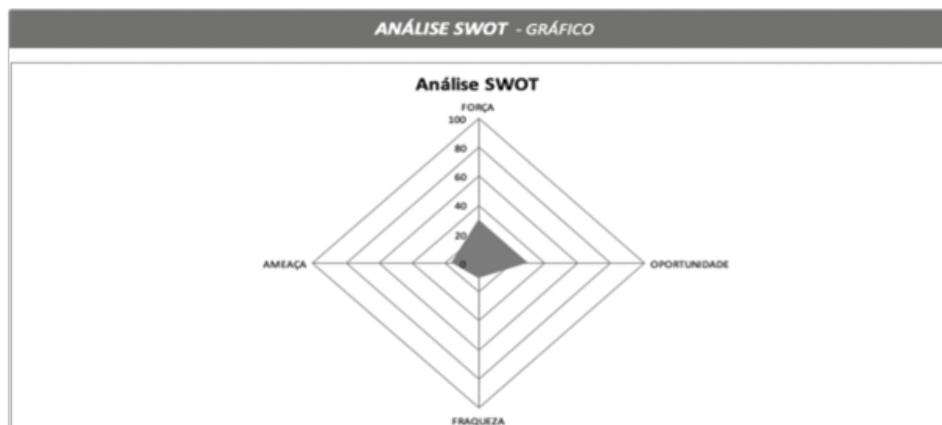
  

Parâmetros		
Critérios	Pontuação	Resultado
Insignificante-Desfavorável	0	NEUTRO
Insignificante-Neutro	0	NEUTRO
Insignificante-Favorável	0	NEUTRO
Importante-Desfavorável	-8	AMEAÇA
Importante-Neutro	-2	AMEAÇA
Importante-Favorável	8	OPORTUNIDADE
Muito importante-Desfavorável	-10	AMEAÇA
Muito importante-Neutro	-4	AMEAÇA
Muito importante-Favorável	10	OPORTUNIDADE

Fonte: Elaboração própria (2023)

Tomando da análise sistemática dos principais fatores internos (Forças e Fraquezas) e externos (Oportunidades e Ameaças) envolvendo o desenvolvimento de Procedimentos Disciplinares no Presídio Militar da Polícia Militar de Goiás, tornou possível alcançar a representação gráfica de superfície dos scores da Matriz SWOT da análise ambiental organizacional (Gráfico 1).

Gráfico I – Gráfico dos Scores da Gestão de Riscos Legais do Procedimento Disciplinar no PresMil/2023



Fonte: Elaboração própria (2023)

Observando o Gráfico I, percebe-se que a ausência de Decreto que regulamente o Procedimento Disciplinar da LEP no PresMil representa Fraqueza e Ameaça ao sistema disciplinar. A ausência de diretrizes claras no Procedimento em epígrafe pode levar a problemas legais, insegurança jurídica, possibilidade de violação de direitos dos privados de liberdade, risco de litígios, potencial não conformidade com a legislação e ineficiências operacionais e administrativas (De Moura Rezende, 2017).

Entretanto, as forças e oportunidades do momento possuem maior peso, favorecendo a regulamentação por Decreto do Procedimento Disciplinar em conformidade com a LEP e com os princípios da hierarquia e disciplina (Brasil, 1984).

Em razão disso, é fundamental que as autoridades responsáveis pelo Alto Comando da Polícia Militar de Goiás tomem as medidas necessárias junto ao governo do Estado de Goiás para que seja elaborada e implementada regulamentação adequada ao Procedimento Disciplinar no PresMil, à luz da Lei de Execução Penal e dos princípios da hierarquia e disciplina, a fim de mitigar os riscos identificados e garantir um sistema disciplinar eficaz em conformidade com a legislação aplicável. A colaboração entre os diversos atores envolvidos, como a alta cúpula da instituição, juristas especializados e outros profissionais da área jurídica, se faz essencial para a resolução do problema desta pesquisa e desenvolvimento de Procedimento Disciplinar robusto, legal e justo (Goiás, 1975, 2018).

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Almejando resposta para o problema desta pesquisa, o estudo alcançou os objetivos, trazendo argumentos teóricos conceituais por meio dos quais foi demonstrado ser possível, necessária e urgente a regulamentação, por Decreto, do Procedimento Disciplinar utilizado para apuração de faltas disciplinares praticadas por custodiados no Presídio Militar da PMGO, à luz da LEP e dos princípios da hierarquia e disciplina, visando alcançar os ideais do Programa de Compliance Público, assegurando a conformidade dos atos de gestão com padrões morais e legais.

No desenvolvimento dos trabalhos, ficou evidenciada a importância do processo estruturado da gestão de riscos na Administração Pública brasileira baseado em modelos teóricos consagrados tais como a ABNT

ISO 31000:2018 e a ABNT ISO 31022:2020, visando a tomada de decisões informadas e a mitigação efetiva de possíveis impactos negativos. O cenário atual das políticas de gestão dos riscos no Estado de Goiás demonstra avanços extremamente significativos, em razão da adoção do conjunto de procedimentos e estruturas dedicados a garantir a conformidade dos atos de gestão com padrões legais e morais, bem como a promoção do alcance dos objetivos das políticas públicas e a satisfação dos cidadãos, por meio do estímulo à ética, transparência, responsabilidade e gestão de riscos.

Neste contexto, a gestão de riscos legais em Procedimento Disciplinar no Presídio Militar da Polícia Militar de Goiás, guarda estreito vínculo com o paradigma da gestão adotado pelo governo de Goiás. Por meio da análise de riscos legais relativa à falta de Decreto regulamentando o Procedimento Disciplinar da Lei de Execução Penal, observando os princípios da hierarquia e disciplina, no Presídio Militar da Polícia Militar de Goiás, utilizando a ferramenta de gestão estratégica denominada Matriz SWOT ou Análise SWOT, observa-se fortes indícios da probabilidade da validação da hipótese suscitada neste estudo. Se o chefe do Poder Executivo do Estado de Goiás expedir Decreto Regulamentar que contemple o rito a ser seguido, então, a gestão de Procedimento Disciplinar no Presídio Militar da Polícia Militar de Goiás à luz da Lei de Execução Penal e orientações da Gestão de Riscos, sem ferir os princípios da hierarquia e disciplina, será juridicamente possível.

Calha ressaltar que os esforços empreendidos neste labor acadêmico não visaram exaurir o tema pesquisado. Mesmo porque os subsídios materiais escassos não permitiram o aprofundamento da análise alusiva ao rito que deve nortear o Procedimento Disciplinar em Penitenciárias Militares geridas por corporações da mesma natureza.

Dessa forma, apesar dos resultados positivos alcançados na pesquisa realizada durante o desenvolvimento deste trabalho científico, não há dúvidas da importância de futuras pesquisas sobre o assunto abordado, a fim de preencher as lacunas que mesmo boas pesquisas acabam deixando por fatores, não raras vezes, alheios aos objetivos do pesquisador.

## 5 REFERÊNCIAS

Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). **NBR ISO 31000**: Gestão de Riscos: Diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). **NBR ISO 31022**: Gestão de riscos: Diretrizes para a gestão de riscos legais. Rio de Janeiro, 2020.

BRASIL. **Lei Complementar 101**, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: [https://planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp101.htm](https://planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm). Acesso em: 19 maio 2023.

BRASIL. **Lei nº 7.210**, 11 de julho de 1984. Institui a Lei de Execução Penal. Disponível em: [http://planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/17210.htm](http://planalto.gov.br/ccivil_03/leis/17210.htm). Acesso em: 4 abr. 2023.

BRASIL. **Lei nº 8.112**, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: [http://planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](http://planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm). Acesso em: 17 maio 2023.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; Controladoria-Geral da União. Instrução Normativa Conjunta nº 01, de 11 de maio de 2016: dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. **Diário Oficial da União**, Seção I, Brasília, DF, n. 89, p.14-17, 11 maio 2016. Disponível em: [https://in.gov.br/materia//asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519355/do1-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197](https://in.gov.br/materia//asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519355/do1-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197). Acesso em: 17 maio 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). **Manual de gestão de riscos do TCU**. Brasília: TCU, 2018a.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU / Tribunal de Contas da União**. Edição 3. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – Secex Administração, 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). **Referencial básico de gestão de riscos / Tribunal de Contas da União**. Brasília: TCU, Secretaria Geral de Controle Externo (Segecex), 2018b.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. (2018c). Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Metodologia de Gestão de Riscos**. Brasília, DF.

REZENDE, Maurício Corrêa de Moura. Mecanismos inquisitivos do Processo Administrativo Disciplinar federal (Lei Federal nº 8.112/1990). **Revista de Direito Administrativo**, v. 274, p. 235-272, 2017.

DOS SANTOS, Thiago de Jesus. **Gestão de riscos e a norma ISO 31000: uma abordagem literária**. *Management Journal*, v. 3, n. 1, p. 1-14, 2021.

FERREIRA, Norma Sandra de Almeida. **As pesquisas denominadas “Estado da Arte”**. *Educação & Sociedade*, v. 23, p. 257-272, 2002.

GASPARINI, Diógenes. **Direito administrativo**. 17<sup>a</sup> ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

GIESTOSA, Juliana Cottard *et al.* Metodologias de gestão de riscos em entes públicos brasileiros: uma análise bibliográfica. **Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)**, v. 14, n. 4, p. 5889-5910, 2023.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOIÁS. **Constituição Estadual**, 5 de outubro de 1989, Goiânia, GO. Disponível em: <https://legisla.casacivil.go.gov.br/api/v2/pesquisa/legislacoes/103152/pdf>. Acesso em: 6 junho 2023.

GOIÁS. **Decreto nº 9.406**, de 18 de fevereiro de 2019. Institui o Programa de Compliance Público no Poder Executivo do Estado de Goiás e dá outras providências. Secretaria de Estado da Casa Civil. Goiânia, GO, 2019a. Disponível em: <https://legisla.casacivil.go.gov.br/api/v2/pesquisa/legislacoes/71608/pdf>. Acesso em: 24 abr. 2023.

GOIÁS. **Lei nº 8.033**, de 02 de dezembro de 1975. Dispõe sobre o Estatuto dos Policiais Militares do Estado de Goiás e dá outras providências. Palácio do Governo do Estado de Goiás. Goiânia, GO. Disponível em: [http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/leis\\_ordinarias/1975/lei\\_8033.htm](http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/leis_ordinarias/1975/lei_8033.htm). Acesso em: 22 abr. 2023.

GOIÁS. **Lei nº 16.168**, de 11 de dezembro de 2007. Lei Orgânica do Tribunal de Contas do Estado de Goiás. Palácio do Governo do Estado de Goiás. Goiânia-GO. Disponível em: <https://legisla.casacivil.go.gov.br/api/v2/pesquisa/legislacoes/86708/pdf>. Acesso em: 19 maio 2023.

GOIÁS. **Lei nº 19.969**, de 11 de janeiro de 2018. Institui o Código de Ética e Disciplina dos Militares do Estado de Goiás e dá outras providências. Palácio do Governo do Estado de Goiás. Goiânia, GO. Disponível em: <https://legisla.casacivil.go.gov.br/api/v2/pesquisa/legislacoes/99843/pdf>. Acesso em 18 maio 2023.

GOIÁS. Controladoria-Geral do Estado. Portaria 56/2019 – CGE, datada de 03 de abril de 2019. Dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos da CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado de Goiás**. Goiânia-GO, n. 23.029, 8 abr. 2019b.

GOIÁS. Polícia Militar de Goiás. Portaria nº 12.154/2019 – PM, de 02 de agosto de 2019. Aprova o Regimento Interno do Presídio Militar da Polícia Militar do Estado de Goiás. **Diário Oficial da Polícia Militar do Estado de Goiás**. Goiânia-GO, n. 146, 7 ago. 2019c.

GOIÁS. Secretaria de Estado da Segurança Pública (SSP). Portaria nº 0367 - SSP, de 1º de julho de 2020. Dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos da Secretaria de Estado da Segurança Pública – SSP e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado de Goiás**. Goiânia-GO, n. 23.543, 3 maio 2021.

IGREJA, Gabriella Ferrugem. **A exigência do compliance como forma de mitigar os riscos de corrupção nas contratações públicas e aplicabilidade no Estado de Goiás**. 2021. 23 f. TCC (Graduação) - Curso de Direito, Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2021.

JUNIOR, Eduardo Brandão Lima; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; SANTOS, Adriana Cristina Omena dos; SCHNEKENBERG, Guilherme Fernando. **Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa**. Cadernos da FUCAMP, v. 20, n. 44, 2021.

MACERON FILHO, Oswaldo; ARAÚJO, Elvira. Aparecida Simões de; QUINTALROS, Paulo Cesar Ribeiro. **A análise SWOT e sua relevância para o planejamento estratégico**. In: III Congresso Internacional de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento. Universidade de Taubaté. 2014.

MAZZA, Alexandre. **Manual de direito administrativo**. 11ª ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2021.

PFARRIUS, William Daniel Silveira. **Os desafios para a implementação do novo paradigma de gestão fundamentado em governança e gestão de riscos: uma oportunidade para a efetivação de políticas públicas em EPT nos Institutos Federais de Educação**. 2022. 222f. Dissertação (Mestrado em Educação Profis-

sional e Tecnológica) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2022.

PRAÇA, Fabíola Silva Garcia. **Metodologia da pesquisa científica: organização estrutural e os desafios para redigir o trabalho de conclusão**. Revista Eletrônica Diálogos Acadêmicos, v. 8, n. 1, p. 72-87, 2015.

RAMOS, Karoll Haussler Carneiro; MONTEZANO, Lana; DA COSTA JUNIOR, Rogério Leal. **Panorama da produção científica nacional de gestão de riscos corporativos na administração pública de 2013 a 2018**. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, v. 25, n. 1, p. 106-124, 2020.

ROCHA, Bruno César Gomes da. **Fatores inibidores e facilitadores à implementação da gestão de riscos no departamento penitenciário nacional**. 2022. 145 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública – MPA) – Universidade de Brasília, Brasília, 2022.

RODRIGUES, Rubens Carlos. **Métodos adotados na Administração pública para elaborar Matrizes de Risco**. RAGC, v. 7, n. 30, 2019.

SALVADOR, Nídia Gotardo; MACHADO, Rayanne Adler Amaral; ALMEIDA, Luciane Infantine da Rosa. **Impactos do excesso de burocracia e da falta de padronização de processos no clima organizacional: um estudo de caso na matriz da Rede de Hortifrutigranjeiro ALFA S/A**. DESTARTE, v. 3, n. 2, p. 83-100, 2020.

SILVA, Adinilson Martins da. **Gestão de Riscos Legais nas Contratações de Serviços de Desenvolvimento de Software Baseados em Métodos Ágeis**. 2017. 143 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Computação Aplicada) – Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

SILVA, David José Oliveira da. **Contribuições da avaliação de risco na análise de impacto regulatório (AIR) e aplicação da metodologia Bowtie na avaliação de riscos operacionais do transporte público de passageiros**. 2022. 132 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, 2022.

SILVA NETO, José Paulo da. **Administração de prisões militares: aplicabilidade de normas civis e análise da necessidade de edição de normas no âmbito do Exército**. 2021. 36 f. Monografia (Especialização) - Curso de Especialização em Política, Estratégia e Alta Administração Militar, Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2021.

SOUSA, Jair Pereira de. **As nulidades no processo administrativo disciplinar militar**. 2007. 84 f. TCC (Graduação) - Curso de Segurança Pública, Universidade do Vale do Itajaí Diretoria de Instrução e Ensino Centro de Educação Biguaçu, Florianópolis (SC), 2007.

UK. **The Orange Book - Management of Risk - Principles and Concepts**. Londres, Reino Unido: Her Majesty's Treasury, 2023. Disponível em: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/1154709/HMT\\_Orange\\_Book\\_May\\_2023.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1154709/HMT_Orange_Book_May_2023.pdf). Acesso em: 14 jun. 2023.

VIEIRA, J. B.; BARRETO, R. T. S. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: Enap, 2019.



# MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS DOS PERITOS DOCUMENTOSCÓPICOS DA POLÍCIA TÉCNICO-CIENTÍFICA DE GOIÁS

## MAPPING THE SKILLS OF THE DOCUMENTOSCOPIC EXPERTS OF THE TECHNICAL-SCIENTIFIC POLICE OF GOIÁS

Izabella Lobo Severo Rocha<sup>8</sup>  
César Augustus Adorno Ferreira Lima<sup>9</sup>

**Resumo:** O presente trabalho tem como objetivo mapear as competências necessárias para a atuação do perito documentoscópico do Instituto de Criminalística Leonardo Rodrigues da Polícia Técnico-Científica de Goiás. Atualmente, a seleção de pessoas, processos de treinamentos e avaliação de desempenho dos peritos do laboratório de documentoscopia forense dessa instituição são realizados de forma intuitiva, dentro de parâmetros legais, sem levar em consideração as competências dos servidores, o que pode afetar, de forma indireta, o resultado e a qualidade do serviço prestado. Por ser função que abrange diversas áreas de conhecimento é importante que se estabeleçam as competências necessárias para atuação no setor. Desta feita, buscou-se levantar as competências técnicas e comportamentais necessárias para a atuação na função e ranqueá-las por ordem de importância. Para tanto, foram aplicados questionários aos peritos documentoscópicos do Instituto de Criminalística Leonardo Rodrigues. A pesquisa é descritiva, de método dedutivo e natureza aplicada, com procedimentos quantitativos e qualitativos. O trabalho identificou como uma das competências técnicas mais importantes “detectar, por

---

8 Graduada em Farmácia pela Universidade Federal de Goiás. Pós-graduada em Criminologia e Segurança Pública pela Faculdade de Direito da Universidade Federal de Goiás. Perita Criminal - Polícia Técnico-Científica. Especializanda em Altos Estudos em Segurança Pública (SSP-GO/UEG). E-mail: [izabellals@policiacientifica.gov.go.br](mailto:izabellals@policiacientifica.gov.go.br). ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0752-6932>. Lattes: <https://lattes.cnpq.br/5668917587548371>.

9 Graduado em Farmácia pela Universidade Federal de Goiás. Especialista em Gestão de Pessoas pelo Instituto de Pós-graduação e Graduação (IPOG). Mestre em Gestão Organizacional pela Universidade Federal de Goiás. Perito Criminal da Superintendência de Polícia Técnico-Científica de Goiás. Orientador do Curso de Especialização em Altos Estudos em Segurança Pública (SSP-GO/UEG). E-mail: [pharmaperito@gmail.com](mailto:pharmaperito@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8399-6004>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9515154966759547>.

meio da comparação entre os documentos questionados e autênticos (padrão), as convergências e divergências entre eles”, além disso, uma das competências comportamentais mais importantes para os peritos do setor de documentoscopia forense do Instituto de Criminalística Leonardo Rodrigues é “examinar informações de maneira analítica, objetiva, imparcial, confiável, com coerência e precisão”. Foi possível observar que as competências comportamentais dão suporte para que as competências técnicas sejam plenamente desenvolvidas, incrementando a qualidade do trabalho. Com o mapeamento dessas competências será possível aprimorar treinamentos, subsidiar critérios melhor avaliação de desempenho, mesmo, estabelecer formas de retribuição aos servidores envolvidos.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas; Segurança Pública; Perícia Criminal; Documentoscopia Forense; Gestão por Competências.

**Abstract:** The aim of this paper is to map out the competencies required for the work of a documentscopy expert at the Leonardo Rodrigues Criminalistics Institute of the Goiás Technical-Scientific Police. Currently, the selection of people, training processes and performance evaluation of the experts in the forensic documentscopy laboratory of this institution are done intuitively, within legal parameters, but without taking into account the competencies of the employees, which can indirectly affect the results and quality of the service provided. As it is a function that encompasses several areas of knowledge, it is important to establish the competencies needed to work in the sector. We therefore sought to identify the technical and behavioral competencies needed to work in the sector and rank them in order of importance. To this end, questionnaires were administered to the forensic experts at the Leonardo Rodrigues Criminalistics Institute. The research is descriptive, deductive, and applied in nature, with quantitative and qualitative procedures. The study identified one of the most important technical competences as “detecting convergences and divergences between questioned and authentic (standard) documents by comparing them”, and one of the most important behavioral competences for the experts in the forensic documentscopy sector of the Leonardo Rodrigues Criminalistics Institute is “examine information analytically, objectively, impartially, reliably, coherently and accurately”. It was possible to observe that behavioral competencies support the full development of technical competencies, improving the quality of work. By mapping these competencies, it will be possible to improve training, support criteria for a better performance evaluation and even establish ways of rewarding the employees involved.

**Keywords:** Forensics expert; Forensic documentoscopia; Technical and behavioral skills; Management by Competences.

## INTRODUÇÃO

Os seres humanos são o centro do êxito ou do revés das estratégias da organização. A Gestão de Pessoas relaciona às práticas e políticas essenciais para conduzir o trabalho delas. Segundo Chiavenato (2008), os trabalhadores auxiliam as instituições com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, que prestam medidas e ações as quais impulsionam as organizações. Alguns dos processos ou subsistemas de Gestão de Pessoas, como o Recrutamento e Seleção, avaliação de desempenho, incentivo e benefícios, treinamento e desenvolvimento, segurança e qualidade de vida, sistemas de informações gerenciais estão intimamente relacionadas à gestão por competências, sendo que todos esses subsistemas, uma vez parametrizados e implementados a partir da perspectiva das competências, auxiliam, sobremaneira, no alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Nos dias conjunturais muito se discute dentro da iniciativa privada a melhoria constante de desempenho, na tentativa de obter melhores resultados. De forma semelhante, o setor público adota, em seus diferentes setores, estratégias para entregar ao cidadão um serviço de qualidade, pois “os usuários do serviço público têm aumentado o nível de exigência em relação à satisfação de demandas” (Pantoja; Camões; Bergue 2010, p. 12).

Uma das estratégias adotadas para melhorar a qualidade do serviço prestado é a gestão por competências, que utiliza um conjunto de ferramentas para desenvolver “um quadro de pessoal com capacidades necessárias para satisfazer às necessidades e aos objetivos da organização” (Pantoja, Camões, Bergue 2010, p. 23).

Segundo Lima (2003), o desenvolvimento contínuo das competências pode contribuir para que os objetivos estratégicos da instituição sejam alcançados de forma mais rápida e com maior qualidade. Pires *et al.* (2015) menciona que as competências são essenciais nas organizações, conferindo vantagem competitiva e gerando valor.

Na gestão pública, a gestão por desempenho é escassa ou de difícil análise, visto o tipo de seleção dos servidores, a natureza de cada serviço, a estabilidade dos profissionais ligada à dificuldade em gerar incentivos aos profissionais. Desta feita, a gestão de pessoas baseadas em competên-

cias tem se tornado um tema crescente na Segurança Pública, visto que é evidente a crescente demanda da sociedade por serviços de qualidade oferecidos pelas instituições públicas (Junior; Zouain; Almeida 2014).

Camões *et al.* (2014) apontam como instrumento da gestão estratégica de pessoas a gestão por competência, na qual, a capacitação e avaliação de desempenho são baseadas no mapeamento das competências. Dutra (2004) corrobora com isso, pois observa que a gestão baseada em competências, designada pelo conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes é o ponto chave para uma boa seleção, treinamento e avaliação de desempenho.

Segundo Fleury e Fleury (2001), as competências podem ser divididas em técnicas e comportamentais. As primeiras se referem ao agrupamento do conhecimento teórico (interpretação e entendimento de um assunto) com os procedimentos (saber como atuar). Já, as segundas estão ligadas ao conhecimento social (experiência social e profissional) e cognitivo (experiências sociais e profissionais).

Dado isso, importante tecer, agora, alguns comentários sobre o objeto de estudo, a fim de contextualizar o tema: a Polícia Técnico-Científica de Goiás, uma instituição que compõe o quadro da Segurança Pública em Goiás, composta basicamente por Peritos Criminais e Peritos Médicos legistas, com seus respectivos auxiliares. Os Peritos Criminais são servidores públicos concursados, de nível superior, especialistas nas variadas áreas do conhecimento. São conhecidos por analisar vestígios e produzir provas técnicas, com o uso da Ciência, para elucidação de crimes. É esperado, no senso comum, que o perito tenha o poder de ‘decifrar’ um crime e identificar o autor. Porém, para alcançar tal excelência, não basta o perito deter o saber. Ele deve ser treinado, desenvolvido na área, adotar comportamentos adequados à realização do trabalho, além de ser incentivado para que alcance, cada vez mais, melhor desempenho.

Na Perícia Criminal existem diversas áreas de atuação, cada qual relacionada a áreas específicas de conhecimento e habilidades diversas. A exemplo, o perito que atua no Laboratório de Toxicologia Forense, que deve deter o saber e técnicas relacionadas à Química e Física; já o perito que atua na área de Informática Forense deve entender sobre Computação e saberes afins. Por sua vez, para o Perito Criminal Documentoscópico, segundo Lima (2013), não existe uma área específica de graduação e pós-

-graduação que dê suporte ao trabalho do Perito da Documentoscopia. Esse profissional necessita deter conhecimentos e técnicas em diversas áreas do saber, tais como a Química, Física, Artes Gráficas, Grafotécnica, outros.

Na Polícia Técnico-Científica do Estado de Goiás, o Perito Criminal pode atuar no Laboratório de Documentoscopia Forense a partir de sua admissão na Seção, sem que seja exigido como pré-requisito algum tipo de graduação específica. Lá, ele recebe o saber técnico de outros peritos que se dispõem a ajudar. Porém, não existem elencados os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias do Perito em Documentoscopia para que o treinamento adequado seja implementado visando formar o perito que atue com a excelência na prestação do serviço. O conhecimento e as técnicas são transmitidos de profissionais mais experientes, de acordo com a sua prática.

Muito, também, se discute no Laboratório de Documentoscopia Forense do Instituto de Criminalística Leonardo Rodrigues sobre a melhora do desempenho dos Peritos Criminais, bem como no âmbito da SPTC. Nesta instituição, utiliza-se como um dos principais mecanismos a promoção, com seus critérios a serem alcançados. E naquela, foi implementada a tabela de cálculos que gera a produção mensal de cada perito, levando em consideração, resumidamente, a quantidade de laudos/objetos processados e ou revisados (com pesos diferentes para cada tipo de exame), somadas às horas dispensadas em uma determinada diligência (Rezende; Lima, 2018). Dessa forma, percebe-se que a produtividade é o único fator utilizado para aferir o desempenho.

Já no âmbito da SPTC, alguns dos critérios de maior importância na avaliação para definição das promoções é o acúmulo de conhecimento por meio de cursos, pós-graduação, mestrado e doutorado, além da atuação em cargos de liderança (gestão). Sendo que aqui, o desempenho do perito é medido, em maior grau, pelo conhecimento nas mais diversas áreas periciais e pela atuação em cargos não operacionais (não periciais) (SPTC, 2023).

Percebe-se que a ausência de clareza e discriminação formal das competências dos Peritos Criminais da Documentoscopia gera a avaliação de desempenho incompleta, não levando em conta as habilidades e comportamentos, o que prejudica, também, na formação desses profissionais e conseqüentemente na qualidade do serviço prestado.

Diante da problematização apresentada, resta indagar: - Quais são as competências técnicas e comportamentais dos Peritos Criminais da Documentoscopia Forense da Polícia Técnico-Científica do Estado de Goiás?

Entende-se que o mapeamento das competências dos Peritos Criminais da Documentoscopia Forense da Polícia Científica de Goiás poderá auxiliar a gestão nos treinamentos de pessoal, avaliação individual do servidor, gestão de desempenho que culmina no sistema de promoção, além de contribuir ao melhor alinhamento das ações do dia a dia organizacional ao plano estratégico da instituição, quando este for implementado.

Oportunamente, é importante ressaltar que não existem elencadas as principais competências dos Peritos Documentoscópicos da Polícia Técnico-Científica de Goiás. Assim, esse artigo, ao descrevê-las e avaliá-las, poderá estimular profissionais da área na busca por melhor capacitação, além de poderem rever comportamentos e desempenhos. Poderá, ainda, auxiliar os gestores no alcance dos objetivos institucionais. Nesse sentido, a prova pericial emitida por um profissional muito bem desenvolvido e que alcançou as competências necessárias à execução da tarefa, também subsidia de forma robusta a justiça e gera confiança dos *stakeholders* e da população em relação ao serviço do Perito Criminal.

Além disso, os trabalhos científicos que tratam sobre competências de Peritos Documentoscópicos são escassos. Lima (2013) aborda as competências técnicas para os peritos da área que atuam na Polícia Federal. O mais comum é encontrar estudos sobre competências na área da Segurança Pública relacionados a gestores. A exemplo, Junior, Zouain e Almeida (2014) tratam de competências para gerentes de unidade descentralizada dos peritos federais; Oliveira e Lima (2022) trabalham as competências dos diretores de Unidades Prisionais de Goiás. Desta forma, percebe-se a lacuna teórica relacionada ao tema, sendo que esse trabalho poderá ampliar a discussão acadêmica sobre a gestão por competências técnica e comportamental no setor público, de forma específica na Perícia Criminal.

Assim, o Objetivo Geral do presente trabalho é mapear as competências dos Peritos Criminais do Setor de Documentoscopia Forense do Instituto de Criminalística Leonardo Rodrigues (ICLR) da Polícia Técnico Científica do Estado de Goiás. Para tanto, os Objetivos Específicos são, realizar o levantamento das competências técnicas dos Peritos Documentoscópicos da Polícia Científica de Goiás e avaliá-las, além de, identificar

e avaliar as competências comportamentais desses profissionais, por fim, propor ações gerenciais com base nas competências encontradas.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: a) Referencial Teórico, o qual conceitua competências e gestão de pessoas baseada nas competências, bem como apresenta o trabalho do Perito Criminal Documentoscópico e identifica suas competências; b) Método De Pesquisa, que apresenta os procedimentos técnico utilizados para a coleta e análise dos dados; c) Resultados e Discussões, nos quais são apresentados e discutidos de forma crítica os dados coletados sobre competências técnicas e comportamentais dos peritos do Setor de Documentoscopia Forense da Polícia Científica de Goiás.

## **1 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção será conceituado o termo ‘Competências’ e demonstrado que cada organização pode estabelecê-las em consonância com os objetivos estratégicos. Após isso, tecer-se-á um resumo sobre gestão de pessoas baseada em gestão por competência, que, *a priori* se trata da aplicação das competências na instituição. Por fim, foi apresentado o trabalho do Perito Criminal Documentoscópico e identificadas suas competências técnicas com base na literatura.

### **1.1 Conceito de Competências**

Existem diversas correntes teóricas sobre o conceito Competência. Brandão e Bahry (2007) mencionam que a versão norte-americana entende a competência como um aglomerado de características inerentes à pessoa que a torna capaz de realizar uma tarefa. Já a corrente francesa diz que competências são realizações da pessoa, ou seja, o que ela produz. Conforme Ribeiro e Gagliardi (2013, p. 55), a abordagem norte-americana defende que “ter competência significa credenciar as pessoas a exercerem determinado trabalho”. As mesmas autoras apontam que a abordagem francesa “considera competência um conjunto de realizações da pessoa em determinado contexto” (Ribeiro; Gagliardi, 2013, p. 55).

Há outra abordagem que integra essas correntes mencionadas. Segundo Pires *et al.* (2005), ela defende que a combinação e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes geram resultados. Nessa perspectiva,

o desempenho profissional dentro de determinada realidade organizacional são expressões das combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes (Carbone *et al.*, 2009).

O conhecimento está ligado às informações obtidas pelo indivíduo sobre determinado assunto. As habilidades estão relacionadas ao saber fazer, ou seja, a aplicação prática dessas informações. Por último, atitude é o querer fazer. Pode-se, resumidamente, definir que o conhecimento e a habilidade constituem as competências técnicas. Segundo Fleury e Fleury (2001), as competências técnicas são ao agrupamento do conhecimento teórico (interpretação e entendimento de um assunto) com os procedimentos (saber como atuar). Já, as competências comportamentais estão ligadas à atitude, ou seja, é o agir em um determinado contexto organizacional, sendo relacionadas aos atributos da criatividade, iniciativa, proatividade, comunicação, entre outros.

A Figura I, a seguir, retrata resumo do conceito de competências.

Figura I: explica o conceito de competência.

Conhecimentos C	Habilidades H	Atitudes A
Conhecimento teórico, cursos, especializações. É o saber e o porquê de determinado assunto. Aprendizagem.	Ter experiência no saber. Aplicar o conhecimento teórico. Saber como fazer.	É o querer fazer. Ter atitudes que colocam em prática as competências técnicas.  Está relacionado ao comportamento/ação.

Fonte: Fleury e Fleury (2001), adaptado

A noção de Competência, segundo Fleury e Fleury (2001), aparece ligada aos agir, gerenciar recursos, interligar diversos saberes, aprender, dedicar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. A aplicação das competências nas organizações públicas deve gerar valor social tanto para os servidores, quanto para os seus usuários.

A tríade conhecimento, habilidade e atitude deve ser aplicada em conjunto para que se possa alcançar determinado objetivo. A sinergia das competências individuais, juntamente com as interações sociais existentes no grupo, gera o que se entende por competência coletiva (Pires *et al.*, 2005).

Brandão e Bahry (2007) mencionam que as competências podem não estar associadas somente a pessoas (humanas), mas, também a um determinado grupo de trabalho (profissionais), ou organização (organizacional). Segundo Carbone *et al.* (2009), as competências humanas afetam as organizações e, também, são influenciadas por elas.

Deste modo, entende-se que cada instituição, a depender do ambiente organizacional e dos objetivos estratégicos, terá a necessidade das próprias competências estipuladas para que seja possível o alcance desses alvos específicos. Daí se dá a importância da gestão baseada em competências.

## **1.2 Gestão por Competências no Serviço Público**

A gestão pública contemporânea impõe a necessidade de resposta do Estado e seus demais atores, demandando-lhes cada vez mais métodos eficientes de lidar com os problemas (Braga *et al.*, 2021). Para se alcançar essa eficiência, o desenvolvimento de pessoas tem primordial importância. A gestão por competência enfatiza nos seres humanos e suas competências, a fim de identificá-las, ampliá-las e colocá-las em prática em benefício do interesse público (Bergue, 2019).

Cresce, inclusive, o interesse pelo tema gestão de competências nas organizações públicas, para que aconteça melhoria da qualidade do serviço prestado, dada a exigência do público-alvo. E para se alcançar os planos e objetivos estratégicos, necessário se faz o mapeamento de competências dos servidores que realizarão as atividades necessárias para alcançar tais metas. Bergue (2019) menciona que a gestão por competências tem como objetivo guiar as políticas de desenvolvimento e alocação de pessoas, integrando-a com outras práticas de gestão.

O modelo de gestão mais atual adotado pelas organizações, público ou privadas, é a gestão por competência, a qual possui ênfase na gestão de pessoas e visa planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias, nos diferentes níveis da organização, para o alcance de objetivos em comum (Pires *et al.*, 2005).

O diagrama simplificado na Figura II demonstra o funcionamento desse modelo de gestão. Trata-se do modelo contínuo que toma como referência a estratégia organizacional para orientar esforços em torno da



Em relação à captação de competências, o setor público, geralmente, utiliza-se de concursos para realizar a seleção de pessoas. O processo de seleção requer elevado nível de conhecimento, requisito importante para atuação nos cargos existentes. Porém, inúmeros processos seletivos não contemplam a avaliação de habilidades e atitudes necessárias para o exercício do cargo.

Quanto ao desenvolvimento de competências, existe, principalmente, para os cargos da Polícia Científica de Goiás, curso de formação, que geralmente expõe o aprovado no concurso ao treinamento geral sobre os afazeres do cargo. Dá-se após, a lotação, que seria uma espécie de seleção interna.

Porém, em uma mesma carreira, função não se trata de cargo, sendo aquela mais específica (Lima, 2013). Desta forma, ainda segundo a mesma autora, para que se tenha resultado de qualidade, é importante que esteja na função o indivíduo que saiba aplicar o conhecimento da forma adequada, ou seja, detenha competências necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos da organização. Imprescindível, então, que treinamentos contínuos sejam aplicados para que os servidores se mantenham alinhados à Visão, Missão e Objetivos da Instituição. Na formulação de treinamentos, as competências, geralmente, são descritas na forma de conhecimentos, habilidades e atitudes.

O desenvolvimento delas vai além das ações de capacitação *stricto sensu*, pois variáveis organizacionais, também, podem interferir no sucesso ou insucesso das atividades de treinamento. O suporte organizacional é uma das condições para o desempenho eficaz (Pires *et al.*, 2005).

A avaliação de desempenho, por sua vez, trata de normas e procedimentos que as instituições utilizam para aferir a produtividade dos colaboradores. Assim, conceitualmente, o desempenho pode confundir com competência. As competências, quando utilizadas em instrumentos de avaliação de desempenho, são descritas sob a forma de comportamentos passíveis de observação.

A execução de tarefas que unam conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho gera o desempenho profissional, o qual, por sua vez, é evidenciado pelos comportamentos que a pessoa demonstra (Brandão; BAHRY, 2007). Ou seja, o desempenho é traduzido pelas competências, como postulam, ainda, os mesmos autores.

Finalmente, quando da retribuição, as instituições premiam as pessoas que mais contribuíram para a execução dos objetivos planejados. Nessa etapa, a Segurança Pública, como órgão, utiliza-se das técnicas de promoção, cargos de gerência, outros. Bergue (2019) diz que a remuneração por si só não estimula o servidor, e, criar um instrumento que permita punir pessoas com desempenho insatisfatório, definitivamente, não é o papel da gestão por desempenho.

No processo de gestão por competências, para que se possa realizar as atividades mencionadas, a etapa principal a ser realizada é a de mapeamento de competências. Em resumo, a gestão por competência empenha em preparar, detectar, buscar, gerar, multiplicar e apreciar em todos os níveis de determinada organização, de forma individual e em equipe, as competências necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos.

A seguir, algumas competências relacionadas ao Perito Documentoscópico encontradas na literatura.

### **1.3 Do Perito Criminal Documentoscópico da Polícia Técnico-Científica de Goiás e as principais competências relativas à função encontradas na literatura**

O perito criminal é servidor público concursado, nível superior, e atua na Segurança Pública, ligado às Polícias Científicas ou Policiais Civis, nos Estados; e na Polícia Federal (PF), na União.

Tem como função primordial auxiliar a justiça ao emitir laudos que descrevem os exames realizados em situações de infrações que deixam vestígios (Brasil, 1941). Para isso, são necessários servidores que detenham expertise na área em que atuam, de tal forma que a Polícia Científica de Goiás é dividida administrativamente, segundo SPTC (2023b), em Gerência de Medicina Legal, Gerência de Criminalística, Gerência de Suporte Organizacional e Coordenações Regionais de Polícia Técnico-Científica, mais os Postos de Atendimento de Polícia Técnico-Científica.

Com relação à criminalística no Instituto de Criminalística Leonardo Rodrigues, conforme SPTC (2023b), a Perícia Criminal é separada em Divisão de Perícias Criminais em Locais de Crime e Divisão de Perícias Criminais Laboratoriais. A primeira é caracterizada pela atuação em locais externos de crimes, tais como furto em residências, local de incêndio, local de morte vio-

lenta (suicídio, homicídio), acidente de trânsito, danos em patrimônio, crimes ambientais, outros. A outra, geralmente, dá suporte às perícias externas, com a análise de vestígios coletados destes locais, e também, de vestígios encaminhados por delegados de polícia, promotores de justiça e juízes.

Dentre os laboratórios de perícia existe o de documentoscopia forense que trata da pesquisa, estudo e interpretação de ordem técnico-científica das falsificações e alterações de documentos, gerando provas que auxiliam a justiça (Silva; Feuerharmel, 2014). Para isso, os servidores desse setor realizam exames em documentos oficiais e não oficiais, comparando-os com documentos autênticos ou buscando elementos físicos dispostos em lei, a fim de determinar sua autenticidade ou falsidade. Os exames em documentos incluem, também, as análises mecanográficas e grafoscópicas.

Para atuar no Laboratório de Documentoscopia Forense da Polícia Técnico Científica de Goiás, o perito criminal necessita de diversos conhecimentos e habilidades, tanto técnicas, quanto comportamentais para que alcance um nível de excelência na prestação de serviço. Atualmente, as habilidades técnicas são adquiridas por meio de treinamento informal, no qual um perito mais experiente transfere o saber e o 'como fazer' a outros que ingressam no setor.

Em trabalho de mestrado, Lima (2013) enumerou algumas competências do perito documentoscópico na visão da Polícia Federal, sendo de natureza técnica e de forma geral. São elas: realizar exames periciais em documentos questionados ou adulterados, baseando-se nos padrões ou em características próprias; redigir, de forma adequada, pareceres técnicos da área documentoscópica conforme as normas pertinentes; elaborar procedimentos com base nas normas da instituição; criar materiais educacionais para cursos de formação, aperfeiçoamento de profissionais da área; ministrar cursos para profissionais desse setor.

Já o *Guia para Desenvolvimento da Capacidade em Exame Forense de Documentos*, UNODC (2010), aponta detalhadamente diversas competências técnicas (separadas por conhecimentos e habilidades) relacionadas à atuação do perito documentoscópico, e trata, também, de outros assuntos relacionados à área. As competências estão subdivididas em fases de atuação do perito documentoscópico nas fronteiras. Mas, para fins desse trabalho, serão apresentadas, no Quadro I, as principais competências extraídas desse documento, sem distinção das fases.

## Quadro I: Conhecimentos e Habilidades exigidos aos Peritos Documentoscópicos, segundo a ONU.

Conhecimento	Habilidades
<p>Conhecimento das diferentes características e componentes dos documentos de segurança: substratos, tintas, montagem, métodos de produção e dados variáveis.</p>	<p>Identificar as características do substrato (papel e polímero), da tinta, de processos e recursos de impressão, de segurança primários e avançados, características físicas do documento (montagem e produção), técnicas de personalização/biodados e mídia eletrônica (chips inteligentes, fitas magnéticas, zonas legíveis por máquina).</p>
<p>Conhecimento dos vários tipos de recursos de segurança primários (marcas d'água, tintas variáveis ópticas).</p>	<p>Ter capacidade de observar detalhes.</p>
<p>Conhecimento de diferentes métodos e processos de impressão (<i>offset</i>, alto relevos, jato de tinta, <i>tonner</i>, térmico, carimbos, selos, outros).</p>	<p>Determinar a autenticidade ou falsidade de documentos com base em seus principais recursos de segurança e por meio de comparação com os sabidamente autênticos.</p>
<p>Conhecimento dos diferentes tipos de documentos fraudulentos (como são falsificados).</p>	<p>Examinar adequadamente documentos danificados (carbonizado, mofado, embebido em água e tratado quimicamente).</p>
<p>Conhecimento dos procedimentos e limitações para examinar documentos danificados.</p>	
<p>Conhecimento das propriedades físicas e químicas de papel e outros substratos.</p>	
<p>Conhecimento de tintas de impressão e tintas especializadas.</p>	
<p>Conhecimento das inovações em identidade e segurança autênticas documentos.</p>	
<p>Conhecimento da física da luz (teoria da cor, luz e óptica).</p>	

<p>Conhecimento das ameaças gerais e informações de inteligência relevantes.</p>	<p>Identificar tendências nos meios de falsificação e falsificação de documentos; fornecendo informação de inteligência (interna, nacional e internacional).</p> <p>Compilar e compor materiais de inteligência apropriados para uso interno compartilhamento.</p>
<p>Conhecimento sobre a coleta, manuseio, conservação, embalagem e armazenamento de documentos.</p>	<p>Manusear, com uso de embalagens e EPI´s adequados, materiais para submissão a fases posteriores.</p>
<p>Conhecimento dos diversos instrumentos de escrita, tintas de escrita e substratos.</p>	<p>Distinguir instrumentos de escrita e tintas de escrita.</p> <p>Distinguir características físicas de tintas de escrever (caneta de gel, esferográfica, outros) e substratos (pergaminho, brilhante e reciclado tipos de papéis).</p>
<p>Conhecimento dos procedimentos de tratamento de evidências de acordo com os procedimentos, protocolos e credenciamento aplicáveis.</p>	<p>Cumprir os procedimentos de tratamento de evidências.</p>
<p>Conhecimento das possíveis alterações manuais em documentos.</p>	<p>Determinar todo o tipo de alterações manuais em documentos (obliterações, rasuras).</p>
<p>Conhecimento dos tipos de letra e possíveis defeitos presentes em informações datilografadas e impressas.</p>	<p>Identificar os elementos de montagens em documentos;</p> <p>Reconhecer, por exemplo, áreas não impressas, tipos de letras, alinhamento, e defeitos tipográficos e de impressão).</p>
<p>Conhecimento dos vários fatores que podem interferir na caligrafia (posição do escritor, condição física, influência do álcool, superfície de escrita e instrumentos de escrita).</p> <p>Conhecer técnicas de coleta de material para comparação de caligrafia e assinatura.</p>	<p>Observar detalhes da caligrafia (reconhecimento de padrões).</p> <p>Coletar material fidedigno (de referência/ conhecidos) e adequado para comparações de caligrafia e assinatura.</p> <p>Analisar as características da caligrafia de letras/palavras/assinaturas.</p>

Conhecimento dos métodos de falsificação na caligrafia.	Comparar características individuais na caligrafia questionada com espécimes de caligrafia conhecidos. Avaliar, adequadamente, as concordâncias e discordâncias.  Distinguir métodos de falsificação na caligrafia.
Conhecimento dos procedimentos de exame e técnicas para cada tipo de documento.	Utilizar, adequadamente, os equipamentos disponíveis.  Desenvolver e conceber novas metodologias/projetos de investigação.
Conhecimento sobre os equipamentos e <i>softwares</i> disponíveis para realização dos exames e confecção de pareceres.	Usar <i>software</i> disponível para demonstrações sofisticadas e exposições.
Conhecimento de normas para confecção de pareceres.	Gerar informações de alta qualidade para investigação e juízo.  Demonstrar os exames realizados e conclusões de forma clara e lógica (compreensível para pessoas não científicas).  Detalhar a metodologia, padrões e todas as facetas do documento questionado do processo de exame.
Conhecimento dos procedimentos e protocolos relacionados com o processo judicial.	

Fonte: *United Nations Office on Drugs and Crime* (2010)

Utilizando-se de tais características resumidas no Quadro I, e, valendo-se da prestabilidade de outros métodos descritos na seção seguinte, será possível realizar a descrição das competências técnicas dos Peritos Criminais Documentoscópicos da Polícia Técnico-Científica de Goiás.

## 2 MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa científica foi realizada adotando métodos e técnicas comprovados, nesta seção são apresentados os procedimentos adotados no trabalho. Importante mencionar que esse estudo científico utilizou do método de raciocínio dedutivo, o qual, segundo Gil (2008), é um método que parte do geral e direciona ao particular. Para isso, foram buscadas, por meio de documentos, as competências técnicas de Peritos Criminais Documentoscópicos, logo após, por meio de outros instrumentos a serem mencionados com maiores detalhes adiante, foram elencadas as competências mais importantes para os profissionais da área da Polícia Técnico Científica de Goiás.

A natureza do estudo é aplicada, pois se pretende que “seus resultados sejam aplicados, ou utilizados, imediatamente, na solução de problemas que ocorrem na realidade” (Marconi; Lakatos, 2007, p. 20). Dessa forma, tendo sido elencadas as principais competências dos peritos criminais da documentoscopia forense da Polícia Científica de Goiás, será possível que a instituição delas utilize buscando melhorar alguns aspectos práticos de treinamento para que um serviço de extrema qualidade possa ser oferecido aos *stakeholders* e à população.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva, pois segundo Gil (2008), tem como objetivo principal a descrição das características de uma específica população.

Os procedimentos analíticos utilizados foram de natureza quanti-qualitativa. A dimensão qualitativa resultou da coleta de dados por análise documental e por questionário semi-estruturado<sup>10</sup>, no sentido de explorar a percepção dos peritos documentoscópicos sobre as competências comportamentais. Já, a quantitativa adveio da análise de frequência das mais importantes competências percebidas pelos mesmos peritos da Polícia Técnico-Científica de Goiás, após a coleta de dados por meio de questionário estruturado<sup>11</sup>.

---

10 Segundo Brandão (2020), questionário semi-estruturado é aquele que possui apenas perguntas abertas, permitindo ao respondente expressar-se livremente sobre tal pergunta. Funciona como um roteiro de entrevista, com respostas apresentadas por escrito.

11 Questionário estruturado, segundo Brandão (2020), é aquele em que as perguntas ou afirmações são fechadas, contendo alternativas fixas para as respostas em escala tipo Osgood. Essa escala atribui um grau de importância para as competências declaradas.

Dito isso, a pesquisa ocorreu da seguinte forma: a) primeiramente, foi solicitada autorização ao Superintendente da Polícia Técnico-Científica para utilização de documentos institucionais destinados à análise documental e na aplicação de dois instrumentos de coleta de dados com os peritos criminais documentoscópicos da unidade.

Após, deu-se início ao método de pesquisa propriamente dito que, por meio da análise documental<sup>12</sup> dos dois últimos Editais de Concurso para Perito Criminal da Polícia Técnico-Científica de Goiás – anos 2014 e 2023 (SEGPLAN, 2014; SEAD 2023). Também foram pesquisados documentos de Procedimentos Operacionais Padrão disponíveis no Laboratório de Documentoscopia dessa mesma unidade, com revisões realizadas nos anos de 2019 a 2020, (SPTC-GO, 2020a; 2020b, 2020c, 2020d, 2020e, 202f). Foram realizadas as descrições operacionais das competências técnicas (conhecimentos e habilidades) dos peritos criminais documentoscópicos da instituição, de acordo com o método de Brandão (2020). O método consistiu em identificar os conhecimentos e habilidades a partir de alguma análise (nesse caso, a documental) e descrevê-las na forma de competências. Essa descrição foi realizada utilizando verbo (s) ligado (s) ao objeto da ação, podendo ser seguido (s) de critério e/ou condição (Brandão, 2020). Aliada a essa análise documental, as competências técnicas extraídas da literatura (vide subseção 1.3), também foram úteis para compor o mapeamento de competências técnicas dos peritos documentoscópicos da Polícia Técnico-Científica.

Depois, a população-alvo do estudo foi sensibilizada e nela aplicados dois questionários, sendo um semi-estruturado e outro estruturado. Ambos foram aplicados por meio da plataforma *Google forms*, nos quais constavam uma breve explicação sobre a pesquisa e, também, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Os participantes puderam responder ao primeiro questionário no período de 23 a 26 de junho de 2023; e para o segundo questionário, o período disponível para respostas foi entre 5 e 10 de julho de 2023.

O questionário semi-estruturado foi aplicado visando buscar as competências comportamentais dos peritos criminais documentoscópicos da Polícia Científica de Goiás. Para isso, foram adotados critérios de inclusão e exclusão da amostra: a. Inclusão - peritos criminais da Seção de Docu-

---

12 Análise documental: trata-se da técnica de pesquisa que analisa o conteúdo e características de determinados documentos, extraindo os aspectos mais importantes (Brandão, 2020)

mentosocopia Forense da Polícia Técnico Científica de Goiás com mais de 5 (cinco) anos de atuação ininterruptos, visto que, com o treinamento ofertado atualmente, já realizam todos os tipos de exames periciais demandados pelo setor. Para além desse referencial “o guia para desenvolvimento da capacidade em exame forense de documentos”, UNODC (2010), indica que esse período de tempo é essencial para que se possa ser treinador na área; b. Exclusão: a recusa desses servidores em participar do estudo ou assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), e servidores afastados por licença legal. Participaram desta pesquisa, com esses critérios, sete (7) peritos criminais. A análise de conteúdo do questionário semiestruturado foi realizada pelo método de Bardin (1977), um conjunto de técnicas de análise do conteúdo que utiliza procedimentos objetivos de descrição deste - trata-se de apurar o conteúdo aproximado das respostas, colocando-as evidenciadas de forma objetiva (Bardin, 1977).

Após essa fase, com base no levantamento realizado por meios de análise documental, da literatura e do questionário semiestruturado, os peritos documentoscópicos da Polícia Científica de Goiás avaliaram a ordem de importância dessas competências descritas utilizando o questionário estruturado. Este foi produzido com a utilização da escala de Diferencial Semântico, proposto por Osgood, Suci e Tannenbaun (1957)<sup>13</sup>, para medir atitudes. A importância das competências foi avaliada por estatística descritiva, demonstradas pelo cálculo das médias aritméticas e desvios-padrão. A amostra, também, foi de 7 (sete) peritos, utilizando-se do mesmo critério já mencionado.

### **3 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A seguir, serão expostos e discutidos os resultados das análises documentais e questionários aplicados aos servidores alvos da pesquisa.

#### **3.1 Da Análise Documental**

Foram extraídos dessas análises de conteúdo elementos que permitem fazer inferências sobre competências. As competências foram descritas

---

13 Nesse método, os respondentes avaliam algum conceito dentro de uma escala bipolar de 7 pontos (1 a 7), pois entende-se que o significado de algum objeto detém distinções sutis e difíceis de serem descritas. Os respondentes marcam a posição que mais tem a ver com sua percepção, sendo que, no caso em tela, quanto mais próximo de 1, menos importante é a competência para o participante; e mais próximo de 7, mais importante a competência é.

operacionalmente, como preconiza Brandão (2020). E foi possível observar que grande parte das competências técnicas apresentadas nos documentos de Procedimentos Operacionais Padrão e dos Editais de Concurso para Perito Criminal constam na literatura analisada da UNODC (2010) e Lima (2013).

Apenas duas competências, sendo uma constante no Guia ONU para profissionais da área e outra mencionada por Lima (2013) não constam nos documentos analisados. São elas: “Realizar nos sistemas de dados disponibilizados pelas autoridades investigações em relação a informações contidas nos documentos questionados, a fim de subsidiar as conclusões dos exames realizados” e “ministrar cursos para profissionais da área, com didática”, respectivamente.

Vale citar que outras 3 (três) competências extraídas da análise documental não estão relacionadas na literatura. Apesar disso, nota-se que são habilidades necessárias e utilizadas na consecução dos trabalhos no setor de documentoscopia da Polícia Técnico-Científica de Goiás, sendo elas: “Realizar perícias criminalísticas externas e laboratoriais”; “Fotografar vestígios, por amostragem ou não, em escala”; “Executar outras tarefas compatíveis com as atribuições do cargo, inclusive as de ordem administrativas.”

O Quadro II a seguir retrata as descrições operacionais das competências analisadas nos documentos com suas respectivas origens, e correlaciona com competências encontradas na literatura.

Quadro II– Competências Técnicas de Origem Documental

<b>Descrição das Competências</b>	<b>Origem Documental</b>	<b>Literatura</b>
Realizar perícias criminalísticas externas e laboratoriais.	Editais de Concurso para Perito Criminal. (SEGPLAN, 2014; SEAD 2023).	
Manusear os materiais de perícia de acordo com normas vigentes de cadeia de custódia.	POP (SPTC GO, 2020a; 2020b, 2020c, 2020d, 2020e, 2020f)	UNODC (2010).
Fotografar vestígios, por amostragem ou não, em escala.	(SPTC GO, 2020a; 2020b, 2020c, 2020d, 2020e, 2020f)	

Solicitar, quando necessário, às autoridades competentes documentos originais fidedignos a serem utilizados como parâmetros para comparação (documentos padrões).	(SPTC GO, 2020a; 2020b, 2020c, 2020d, 2020e, 2020f).	UNODC (2010).
Examinar as características de impressão, substrato e elementos de segurança, vestígios de montagem e adulteração em documentos.	POP (SPTC GO, 2020a; 2020b, 2020c, 2020d, 2020e, 2020f), Editais de Concurso para Perito Criminal (SEGPLAN, 2014; SEAD 2023).	UNODC (2010); Lima (2013).
Detectar, por meio da comparação entre os documentos questionados e autênticos (padrão), suas convergências e divergências.	POP (SPTC GO, 2020a; 2020b, 2020c, 2020d, 2020e, 2020f)	UNODC (2010).
Determinar a autenticidade ou falsidade do documento questionado com base nas análises realizadas.	POP (SPTC GO, 2020a; 2020b, 2020c, 2020d, 2020e, 2020f)	UNODC (2010).
Determinar, se possível, a origem da impressão do material questionado com base nas análises realizadas.	POP (SPTC GO, 2020a; 2020b, 2020c, 2020d, 2020e, 2020f)	UNODC (2010).
Distinguir os instrumentos de escrita, substratos e tintas em documentos encaminhados para exames.	POP (SPTC GO, 2020a; 2020b, 2020c, 2020d, 2020e, 2020f)	UNODC (2010).
Orientar corretamente a produção de escritas paradigmas.	POP (SPTC GO, 2020a; 2020b, 2020c, 2020d, 2020e, 2020f)	UNODC (2010).
Comparar as características gráficas identificadoras nos documentos questionados e padrões (paradigmas), levantando suas concordâncias e discordâncias.	POP (SPTC GO, 2020a; 2020b, 2020c, 2020d, 2020e, 2020f)	UNODC (2010).
Determinar, se possível, a autenticidade ou falsidade dos escritos questionados, por meio dos exames realizados.	POP (SPTC GO, 2020a; 2020b, 2020c, 2020d, 2020e, 2020f)	UNODC (2010).

Distinguir métodos de falsificação dos escritos questionados, com base na literatura e nos meios conhecidos de falsificação.	POP (SPTC GO, 2020a; 2020b, 2020c, 2020d, 2020e, 2020f)	UNODC (2010).
Manusear, adequadamente, os documentos danificados (rasgados, mofados, tratados quimicamente, outros) para posterior análise.	POP (SPTC GO, 2020a; 2020b, 2020c, 2020d, 2020e, 2020f)	UNODC (2010).
Desenvolver, por meio de estudos e observação prática de outros tipos de fraudes, novas metodologias de exames e investigação.	Editais de Concurso para Perito Criminal (SEGPLAN, 2014; SEAD 2023).	UNODC (2010).
Utilizar, adequadamente, os equipamentos, <i>softwares</i> e EPI's disponíveis durante as análises (lupas, vídeo comparador espectral, microscópios, luvas, máscara, outros).	POP (SPTC GO, 2020a; 2020b, 2020c, 2020d, 2020e, 2020f)	UNODC (2010).
Redigir laudos das perícias realizadas, de forma clara, de acordo com normas pertinentes.	Editais de concurso para perito criminal (SEGPLAN, 2014; SEAD 2023).	UNODC (2010); Lima (2013).
Executar outras tarefas compatíveis com as atribuições do cargo, inclusive as de ordem administrativas.	Editais de concurso para perito criminal (SEGPLAN, 2014; SEAD 2023).	
Realizar nos sistemas de dados disponibilizados pelas autoridades investigações em relação a informações contidas nos documentos questionados, a fim de subsidiar as conclusões dos exames realizados.		UNODC (2010).
Ministrar cursos para profissionais da área, com didática.		Lima (2013).

Fonte: Autores (2023)

Assim, tendo as competências técnicas dos peritos criminais documentoscópicos sido elencadas por meio da análise documental e percebido que elas estão alinhadas à literatura, seguiu-se à próxima etapa que foi

levantar as competências comportamentais por meio de um questionário semiestruturado aplicado aos próprios peritos que trabalham na área.

### 3.2 Da Análise Qualitativa:

Do primeiro instrumento aplicado aos peritos criminais do Laboratório de Documentoscopia, dos 7 (sete) peritos que receberam o questionário, 7 (sete) responderam ao questionário relacionado às competências comportamentais.

Foram mencionados diversos comportamentos necessários à realização das atividades relacionadas à parte operacional, a exemplo, “foco, concentração, atenção, investigativo, observador, detalhista”; responderam, também, sobre comportamentos necessários à realização de treinamentos, tais como “didático, boa oratória, compartilhar conhecimentos”; quanto ao trabalho em equipe, sendo “senso de equipe, colaboração, etc”; quanto ao convívio com os demais; além de comportamentos que poderiam ser mais valorizados pela instituição.

Todas as respostas foram analisadas e agrupadas por semelhança, como preconiza o método de Bardin (1977). Logo após, as competências comportamentais mencionadas foram descritas operacionalmente, conforme Brandão (2020).

A seguir, no Quadro III, à esquerda, são relacionados comportamentos mencionados pelos peritos, agrupados por semelhança; à direita, foi realizada a descrição operacional da competência, conforme método já mencionado:

Quadro III – Competências Comportamentais elencadas pelos Peritos Criminais Documentoscópicos em Questionário Semiestruturado, seguido da Descrição Operacional da Competência.

<b>Comportamentos descritos por Peritos Documentoscópicos da Polícia Técnico-Científica de Goiás</b>	<b>Descrição Operacional da Competência</b>
Proatividade, interesse.	Ter iniciativa para realização de algo além do solicitado.

Criatividade, inovação.	Propor soluções inovadoras e criativas à superação de problemas e obstáculos ao desenvolvimento do setor.
Empenho, responsabilidade, comprometimento, esforço, profissionalismo, dedicação, diligência, persistência, cumprir o que foi delegado.	Dedicação, responsabilidade e comprometimento ao trabalho em todas as suas nuances.
Foco, concentração, atenção.	Capacidade de direcionar atenção para informações e atividades relevantes na realização de tarefas específicas, com planejamento e organização do tempo.
Cautela, criterioso, analítico, senso crítico.	Examinar informações de maneira analítica, objetiva, imparcial, confiável, com coerência e precisão.
Investigativo, curioso, observador, detalhista.	Buscar ativamente por evidências, informações e dados relevantes, utilizando métodos adequados e de sequências lógicas de pensamentos.
Sede por aprendizado e atualização, educação e treinamento continuados.	Buscar educação continuada relacionada às atividades periciais documentoscópicas.
Ética, justiça, imparcialidade.	Atuar no exercício das atividades profissionais conforme regras, normas exigidas pela organização e a sociedade, valorizar a ciência, a justiça e a imparcialidade.
Companheirismo, humildade, respeito, camaradagem, altruísmo, simpatia, empatia, zelo, compreensão, paciência, saber escutar diferentes pontos de vista, receptividade.	Ter a capacidade de compreender o outro, mesmo com pontos de vistas diferentes, demonstrar interesse e paciência.
Estabilidade emocional, bom senso, não impor os próprios valores.	Reagir de maneira equilibrada diante dos desafios do dia a dia.

Senso de equipe, colaboração, dinâmica e visão de equipe, pertencimento, buscar a resolução de algo consultando os demais, agir em prol do bem comum, flexibilização na discussão sobre o trabalho realizado.	Trabalhar em equipe, respeito, foco no bem comum.
Didático, boa oratória, compartilhar conhecimentos.	Compartilhar conhecimento de forma clara e didática.
Comunicação eficaz, saber conversar quando em conflito, assertividade.	Comunicar-se com assertividade, sobretudo em situações de conflito.
Liderança exemplar, delegar.	Liderar, quando necessário, estimular o engajamento da equipe na busca de resultados estipulados.

Fonte: Autores (2023)

Esse levantamento aponta que os respondentes consideram importante os profissionais da área da Polícia Técnico-Científica de Goiás desenvolverem tais comportamentos para que, juntamente com as habilidades técnicas, o trabalho seja concluído de forma a alcançar melhores resultados.

Com isso, pôde-se realizar o ranqueamento das competências mais importantes por meio da aplicação de outro questionário fechado aos peritos do setor. A próxima seção demonstra estes resultados.

### 3.3 Da Análise Quantitativa:

O segundo questionário aplicado apurou a relevância de cada competência técnica e comportamental. Novamente, toda a amostra respondeu ao questionário. Importante lembrar que as respostas possuíam escala de ordenação, sendo que quanto mais próximo do numeral 1, menor importância o perito atribuiu à competência, e mais próximo de 7, mais importante a considerou.

As competências técnicas serão apresentadas no Quadro IV, de acordo com o resultado da pesquisa, por ordem decrescente de importância. À frente de cada competência está o resultado da média aritmética das respostas com os respectivos desvios padrão:

Quadro IV: Competências Técnicas dos Peritos Documentoscópicos da Polícia Técnico-Científica de Goiás apresentadas por ordem decrescente de importância.

Competências Técnicas descritas por ordem decrescente de importância	Média Aritmética	Desvio Padrão
Realizar Perícias Criminalísticas externas e laboratoriais.	7	0
Manusear os materiais de perícia de acordo com normas vigentes de cadeia de custódia.	7	0
Solicitar, quando necessário, às autoridades competentes documentos originais fidedignos que serão utilizados como parâmetros para comparação (documentos padrões).	7	0
Examinar as características de impressão, substrato e elementos de segurança, vestígios de montagem e adulteração em documentos.	7	0
Detectar, por meio da comparação entre os documentos questionados e autênticos (padrão), as convergências e divergências entre eles.	7	0
Orientar corretamente a produção de escritas paradigmáticas.	7	0
Comparar as características gráficas identificadoras nos documentos questionados e padrões (paradigmáticas), levantando as concordâncias e discordâncias entre eles.	7	0
Manusear, adequadamente, os documentos danificados (rasgados, mofados, tratados quimicamente, outros) para posterior análise.	7	0
Determinar, se possível, a autenticidade ou falsidade dos escritos questionados, por meio dos exames realizados.	6,86	0,38
Utilizar, adequadamente, os equipamentos, softwares e EPI's disponíveis durante as análises (lupas, vídeo comparador espectral, microscópios, luvas, máscara, outros).	6,86	0,38
Redigir laudos das perícias realizadas, de forma clara, de acordo com normas pertinentes.	6,86	0,38

Fotografar vestígios, por amostragem ou não, em escala.	6,58	0,53
Determinar a autenticidade ou falsidade do documento questionado com base nas análises realizadas.	6,58	0,53
Desenvolver, por meio de estudos e observação prática dos novos tipos de fraudes, novas metodologias de exames e investigação.	6,58	0,79
Distinguir métodos de falsificação dos escritos questionados, com base na literatura e nos meios conhecidos de falsificação.	6,14	0,69
Realizar nos sistemas de dados disponibilizados pelas autoridades investigações em relação a informações contidas nos documentos questionados, a fim de subsidiar as conclusões dos exames realizados.	5,86	1,07
Distinguir os instrumentos de escrita, substratos e tintas em documentos encaminhados para exames.	5,57	1,27
Executar outras tarefas compatíveis com as atribuições do cargo, inclusive as de ordem administrativas.	5,28	1,11
Ministrar cursos para profissionais da área, com didática.	4,57	1,27
Determinar, se possível, a origem da impressão do material questionado com base nas análises realizadas.	4,57	2,29

Fonte: Autores (2023)

Tendo em vista que a amostra ranqueou as competências técnicas necessárias à atuação na instituição, pode-se, então, comparar com o que é realizado no Laboratório de Documentoscopia da Polícia Técnico-Científica de Goiás. Com exceção das competências técnicas, “desenvolver, por meio de estudos e observação prática dos novos tipos de fraudes, novas metodologias de exames e investigação” mencionada em UNODC (2010), e “ministrar cursos para profissionais da área, com didática”, assim mencionada por Lima (2013), todas as competências técnicas são aplicadas no setor pelos peritos ali lotados, tendo em vista serem essenciais para que o trabalho possa ser realizado tecnicamente.

Notável observar que “desenvolver, por meio de estudos e observação prática dos novos tipos de fraudes, novas metodologias de exames e investigação”, foi avaliada com um grau elevado de importância pela amostra participante da pesquisa, mesmo não sendo comum a aplicação dessa competência pelos servidores. Isso, muito provavelmente indica que, mesmo sendo relevante para eles o desenvolvimento dessa habilidade, o sistema de produtividade instaurado no laboratório, o qual não atribui valor ao estudo e inovação, impede que eles reproduzam por meio de pesquisa novos métodos para exames periciais. Além disso, a excessiva cobrança por número de laudos prontos faz com que não se tenha tempo hábil para a prática de novas investigações.

Já, com relação à competência “ministrar cursos para profissionais da área, com didática”, essa teve uma das menores avaliações de importância. Isso, possivelmente, se deve ao fato de que os peritos entendem que as habilidades necessárias para atuação na área estejam atreladas ao tempo de prática. E que, devido à cultura organizacional, o conhecimento é repassado diariamente sempre por alguém mais experiente, não dispensando a atuação nos casos periciais.

Das vinte e uma competências técnicas analisadas, oito estão classificadas como de máxima importância, seguidas de outras três de grande importância. Essas competências estão relacionadas diretamente à aplicação de conhecimentos “base” da área documentoscópica, indicando que os exames mais comuns realizados quase que diariamente necessitam de tais habilidades técnicas para serem desenvolvidos com qualidade. Além do que, isso pode demonstrar que os participantes detêm elevado nível de conhecimento e habilidades, entendem que sem essas características não é possível realizar o trabalho pericial. Ainda, a ênfase na técnica é própria da profissão cuja ciência faz parte da cultura da organização.

Dito isso, passou-se, então, à análise das competências comportamentais. Primeiramente, todos os peritos da amostra responderam ao questionário. Essas competências serão apresentadas no Quadro V, de acordo com o resultado da pesquisa, por ordem decrescente de importância. À frente de cada uma está o resultado da média aritmética das respostas com os respectivos desvios padrão.

Quadro V: Competências Comportamentais dos Peritos Documentoscópicos da Polícia Técnico-Científica de Goiás apresentadas por ordem decrescente de importância, de acordo com a Média Aritmética e o Desvio Padrão.

<b>Competências Comportamentais descritas por ordem decrescente de importância</b>	<b>Média aritmética</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Examinar informações de maneira analítica, objetiva, imparcial, confiável, com coerência e precisão.	7	0
Buscar ativamente por evidências, informações e dados relevantes, utilizando-se de métodos adequados e de sequências lógicas de pensamentos.	7	0
Buscar educação continuada relacionada às atividades periciais documentoscópicas.	7	0
Dedicar-se, com responsabilidade e comprometimento, ao trabalho em todas as suas nuances.	6,86	0,37
Capacidade de direcionar atenção para informações e atividades relevantes na realização de tarefas específicas, com planejamento e organização do tempo.	6,86	0,37
Comunicar-se com assertividade, sobretudo em situações de conflito.	6,71	0,48
Reagir de maneira equilibrada diante dos desafios do dia a dia.	6,71	0,49
Atuar no exercício das atividades profissionais, conforme regras e normas exigidas pela organização e a sociedade, valorizando a ciência, justiça e imparcialidade.	6,71	0,49
Compartilhar conhecimento de forma clara e didática.	6,43	0,79
Ter a capacidade de compreender o outro, mesmo com pontos de vistas diferentes, demonstrando interesse e paciência.	6,28	0,75
Trabalhar em equipe, com respeito e foco no bem comum.	6,28	1,25
Ter iniciativa para realização de algo além do solicitado.	6,14	0,69
Propor soluções inovadoras e criativas à superação de problemas e obstáculos ao desenvolvimento do setor.	6,14	0,90
Liderar, quando necessário, estimular o engajamento da equipe na busca de resultados estipulados.	6,14	1,07

Fonte: Autores (2023)

Enquanto respostas as competências comportamentais consideradas mais importantes estão relacionadas às atitudes necessárias para aplicação das habilidades técnicas elencadas como mais significantes. Assim, esse

resultado corrobora com o encontrado quando do ranqueamento das competências técnicas. Os comportamentos relacionados a tais competências são o foco, concentração, senso crítico, investigativo, curioso, detalhista, sede por aprendizado, atualização do conhecimento, outros. Desta forma, foi possível observar que as competências originárias dessas atitudes dão suporte para que as principais competências técnicas, já mencionadas, sejam aplicadas, ou seja, elas sustentam o trabalho pericial técnico científico, que requer elevado grau de conhecimento e que, por sua vez, é alcançado por sua busca constante, a curiosidade, investigação, atenção, pesquisa de detalhes, dentre outros. Sem esses comportamentos, a técnica pode se tornar de baixa qualidade.

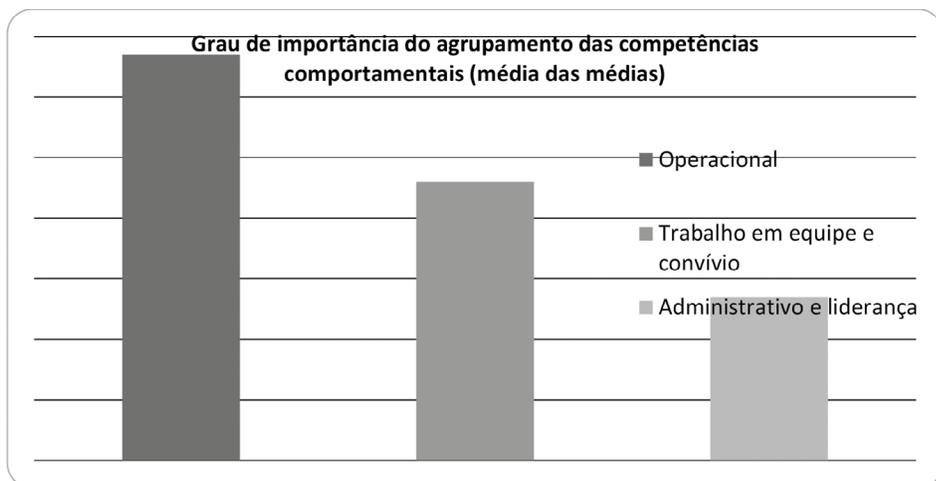
Considerando que os respondentes têm como mais importantes atitudes relacionadas a aplicação da técnica, tem-se que em segundo plano, como competências de importância medianas aquelas relacionadas ao relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, ética, outros. E, de certa forma, também, impactam na entrega do serviço técnico-científico, visto que os peritos trabalham em conjunto quando da discussão de casos, revisão de laudos e perícias de “força tarefa”, sendo imprescindível o bom convívio, diálogo, comunicação assertiva, respeito, trato adequado com os parceiros. Além disso, o ambiente organizacional saudável estimula, também, a produção individual, gerando menos preocupação e mais foco no trabalho.

Já as competências comportamentais relacionadas à liderança, proposição de soluções para problemas e iniciativa para realizar algo além do solicitado foram consideradas menos importante para os respondentes. O fato direciona contra um dos critérios de grande importância para promoção por merecimento institucional, a participação em cargos de gestão. Isso pode denotar que, na visão dos peritos que responderam ao questionário, o trabalho fim entrega maior valor à sociedade que outras funções administrativas. Além disso, essas respostas podem indicar que eles não detêm habilidades para serem gestores e/ou que essas habilidades não se aplicam à função de perito documentoscópico. Essas hipóteses corroboram com as respostas dos participantes na ocasião do primeiro questionário, quando foram indagados “quais atitudes deveriam ser mais valorizadas pela instituição?”. As respostas, na maioria, tratavam da valorização de habilidades técnicas e conhecimentos específicos da área.

Considerando o mencionado nos três últimos parágrafos, também,

os cálculos das médias aritméticas, existe a possibilidade de realizar três agrupamentos das competências comportamentais: atitudes suportes para o ‘operacional’; atitudes para o ‘trabalho em equipe e relações interpessoais’ e atitudes para ‘atividades administrativas e de liderança’. No Gráfico I, foram apontados os respectivos graus de importância desses agrupamentos com base nas Médias Aritméticas.

Gráfico I: Grau de Importância do Agrupamento das Competências Comportamentais.



Fonte: Autores (2023)

Dado isto, é interessante diferenciar as competências “compartilhar conhecimento de forma clara e didática” (competência comportamental) e “ministrar cursos para profissionais da área, com didática” (competência técnica), para fins de esclarecimento. A primeira foi considerada de média importância (podendo ser agrupada nas competências base para ‘trabalho em equipe e convívio’) e a segunda de baixa importância. A primeira refere ao conhecimento compartilhado no próprio setor de trabalho, podendo ser realizado de forma verbal ou até mesmo pelas revisões de laudos feitas por profissionais experientes. Desta forma, trata-se da relação entre os peritos criminais que, no presente caso, exige a disposição de compartilhar esse conhecimento técnico de forma clara. Nesse caso, os peritos respondentes observam que a transmissão do conhecimento é um subsídio à aplicação

das técnicas. A segunda refere à capacidade de ministrar cursos na área específica. E, por ser considerada de baixa importância, demonstra menor disposição para a atuação docente.

De forma geral, as competências técnicas e comportamentais aqui mapeadas podem atuar diretamente nos subsistemas de gestão por competências, facilitando o recrutamento e treinamento para reter e desenvolver talentos no setor, ou até mesmo para identificar aqueles adequados à função, podendo auxiliar a gestão a colocar pessoas certas nos lugares certos a fim de atingir melhores resultados. Assim, podem ser identificadas as lacunas de habilidade e projetados programas de treinamento específicos no setor para aprimorar as competências aqui descobertas.

Com relação ao subsistema de gestão de desempenho, as competências poderiam ser utilizadas como critérios de avaliação, o que permitiria uma análise mais abrangente das habilidades e comportamentos demonstrados no trabalho e não somente valorizando a quantidade de laudo produzido. No caso de uma gestão de carreira, as competências orientariam as possibilidades de progressão do profissional com base nos desenvolvimentos dessas habilidades e atitudes específicas para cada função, não fomentando o servidor a assumir outro posto de trabalho que não seja compatível com suas habilidades. Por fim, quando da remuneração por competência, principalmente no setor público, o mapeamento dessas competências e sua implementação nos subsistemas de recursos humanos citados poderiam subsidiar negociações junto com governo pela valorização profissional, influenciando na estrutura salarial.

De forma pontual e setorial, a avaliação dessas competências associadas à mensuração de produtividade pode subsidiar o ranqueamento dos servidores do laboratório de documentoscopia, por pontuação, auxiliando a gestão na tomada de decisões quando estabelecer prioridades em relação ao acesso às licenças, férias, liberação para cursos externos, congressos, outros.

Importante mencionar que as habilidades e comportamentos são complementares, se reforçam mutuamente. As competências comportamentais são cruciais para a efetividade das habilidades e dos subsistemas de gestão, pois afetam a comunicação, colaboração, liderança e resolução de problemas.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho apresentou o conceito de Competência e Gestão baseada em Competência, ficando evidente que essa auxilia na promoção e valorização dos colaboradores ao reconhecer suas habilidades, comportamentos e conhecimentos, incentivando o engajamento, motivação e retenção de talentos.

Fato é que a Administração Pública necessita melhores recursos de gestão para que seja entregue bons resultados aos usuários do serviço. E a implementação da Gestão baseada em Competências, principalmente nas áreas da Segurança Pública, requer comprometimento efetivo da alta administração para que se estabeleça primeiramente um plano estratégico e crie mecanismos que sustentem a cultura organizacional que valorize o desenvolvimento e a aprendizagem contínuos.

A Polícia Técnico-Científica de Goiás conta com a Gestão baseada em Competências. Assim, esse trabalho, ao identificar e elencar as principais Competências dos Peritos Criminais da Área de Documentoscopia Forense poderá auxiliar no alcance dos objetivos e metas constantes em um plano estratégico institucional, quando este for elaborado.

O perito que atua na Área Documentoscópica dessa Instituição debruça no estudo e aplicação das habilidades de diversas áreas do saber a fim de interpretar, técnico-cientificamente, falsificações e alterações documentais, gerando provas que auxiliam à Justiça.

E o estudo levantou Competências Técnicas e Comportamentais para Peritos Documentoscópicos dessa organização, sendo que as mais importantes competências técnicas elencadas pelos Peritos da área da Polícia Técnico-Científica foram relacionadas ao manuseamento de materiais de acordo com normas de cadeia de custódia; solicitação de materiais autênticos utilizados como padrões de comparação; identificar características de impressão, substrato e elementos de segurança, além de vestígios de montagem e adulteração de documentos; detectar as convergências e divergências entre documentos e/ou escritos questionados e padrões; orientar a produção de escritos paradigmas para comparação; determinar autenticidade ou falsidade de documentos e escritos, com base nas análises realizadas; utilizar adequadamente os equipamentos, *softwares* e EPI's disponíveis; redigir laudos de forma clara e objetiva, de acordo com normas pertinentes.

Foi possível observar que tais competências, além das demais elencadas, são a “base” para a realização de um bom trabalho. Ainda, existe na seção de Documentoscopia Forense da Polícia Técnico-Científica de Goiás, mesmo que de forma tácita, a transmissão de conhecimentos para que o servidor possa aplicar as habilidades adquiridas quando da realização do trabalho pericial. Porém, não existem cursos e treinamentos formais que visem um desenvolvimento contínuo dessas habilidades para os profissionais que lá estão e que ingressam no setor frente às diferentes demandas diárias.

Além disso, as competências comportamentais identificadas como as mais importantes foram relacionadas ao modo de aplicar as principais habilidades técnicas, a exemplo, examinar informações de maneira analítica, objetiva, imparcial, confiável, com coerência e precisão; buscar ativamente por evidências, informações e dados relevantes, utilizando-se de métodos adequados e sequências lógicas de pensamentos; buscar educação continuada relacionada às atividades periciais documentoscópicas.

As Competências descritas nesse trabalho para atuação no Setor da Criminalística de Goiás podem ser auxiliares para que processos robustos de avaliação do servidor sejam implementados, e para melhoria de treinamentos na área. Além disso, a Gestão baseada em Competência colabora para que a organização esteja mais preparada para enfrentar os desafios e rápidas mudanças dos cenários criminais, sendo capaz de adaptar e inovar com maior agilidade.

Reconhecer a importância das competências individuais e grupais é validar o trabalho do servidor e gerar resultados mais confiáveis.

O método alcançou o objetivo proposto, visto ter sido possível identificar e ranquear as Competências dos Peritos do Setor de Documentoscopia Forense do Instituto de Criminalística da Polícia Técnico-Científica de Goiás por meio da participação da própria equipe. Além disso, do ponto de vista acadêmico, o trabalho avançou em relação aos trabalhos de referência de Lima (2013) e UNODC (2010) ao mapear não somente as Competências Técnicas, mas também Comportamentais.

Apesar dos achados, eles não são absolutos, pois a pesquisa não busca findar a discussão sobre o tema, pois estudos mais aprofundados devem ser realizados. Além disso, a amostra disponível para a realização dessa pesquisa foi pequena e existe de tempos em tempos a admissão de

novos servidores no local, sendo necessário, portanto, a adequação das competências frente ao novo ambiente de trabalho e novas situações. Por oportuno, é importante apontar que novos estudos sobre Competências em outros setores da Polícia Científica poderiam contribuir para que seja implantado o modelo de Gestão por Competência.

## 5 REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Persona. 1977. 41-46 p.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Cadernos ENAP. 2019, p. 179.
- BRAGA, T. F.; ARAÚJO, L. S.; BORGES, F. C.; SILVA, A. T.; FERNANDES, T. R.; LÚCIO, V. D. Gestão por Competências e Polícia Militar de Minas Gerais: uma análise metodológica dos limites e possibilidades. **Revista do Instituto Brasileiro de Segurança Pública**. São Paulo: ano 2021, vol. 4, nº 9, Maio/Ago 2021.
- BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, Contexto, Competência e Desempenho: um estudo multinível**. Tese de Doutorado (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações). Repositório Institucional da UnB. Universidade de Brasília. Brasília, DF. 2009.
- BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília: ano 2005. p. 179-194, Abr/Jun 2005.
- BRASIL, **Decreto-Lei nº 3.689, de outubro de 1941**. Aperfeiçoa a legislação penal e processual penal. Diário Oficial da União: edição extra, Seção 1, Brasília DF, ano 248-A, p. 1, 24 dez. 2019.
- CAMÕES, M.; FONSECA, D. R. da; PORTO, V. **Estudos em gestão de pessoas no serviço público**. Brasília: Cadernos ENAP, p. 37, 2014.
- CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. de P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**. São Paulo: 2001, p. 183–196, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUIMARÃES, T. A.; ANDRADE, J. E. B.; MACHADO, M. dos S. Forecasting core competencies in an R&D environment. **R&D Management Review**, Manchester, UK, v.31, n.3, p. 249-255, 2001.

JUNIOR, O. G.; ZOUAIN, D. M.; ALMEIDA, Gustavo de Oliveira. Competências e habilidades relevantes para um chefe de unidade descentralizada de perícia da Polícia Federal. **Rev. Adm. Mackenzie**. São Paulo: ano 2014, vol. 15, p. 15-46, Ago, 2014.

LIMA, N. P. **Desenvolvimento das competências técnicas dos peritos documentoscópio da Polícia Federal**. 2013. Tese de Mestrado (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro. 82 f. 2013.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisa; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2017, p.20.

OLIVEIRA, A. de S.; LIMA, C. A. A. F. **Direção de Unidades Prisionais Regionais de Goiás**: Análise das competências orientada pelo Plano Estratégico da Polícia Penal 2021/2023. Goiânia, 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (artigo). Especialização. Curso de Pós-graduação em Altos Estudos em Segurança Pública (CAESP).

OSGOOD, C. E.; SUCI, G. J.; TANNENBAUM, P. H. **The measurement of meaning**. Univer. Illinois Press. 1957.

PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. de S.; BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

PIRES, A. K.; PRATA, C. F.; SANTOS, D. M.; BRANDÃO H. P.; MORAES H.; CARVALHO, S. M. DE.; MONTEIRO J. C.; DIAS, J. C.; FILHO, J. V. E.; OLIVEIRA, M. M. S.; MARQUES, M. I. C.; AMARAL, P. A.; ARAÚJO, P. B. da C.; HASHIMOTO, R.; MACHADO, S. S.; DANTAS, V. C. **Gestão por competências em organizações do governo**. Brasília: cadernos ENAP, 14-23 p. 2005.

REZENDE, V. L.; LIMA, C. A. A. F. **Plano de metas, avaliação de produtividade da seção de Documentoscopia Forense do Instituto de Criminalística Leonardo Rodrigues**. Goiânia, 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (artigo). Especialização. Curso de Pós-graduação em Altos Estudos em Segurança Pública (CAESP).

RIBEIRO, T. S.; GAGLIARDI, E. C. V. Gestão por competências: um estudo de caso sobre a implementação do projeto no Tribunal de Contas da União – TCU. **Universitas Gestão e TI**, v. 3, n. 2, p. 53-68, jul./dez. 2013. doi: 10.5102/un.gtiv3i2.2173

SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO - SEGPLAN. Concurso público para provimento de vagas e formação de cadastro reserva para cargos de nível superior e de nível fundamental. **Edital nº 002/2014 – SPTC, de 25 de novembro de 2014**. Diário Oficial do Estado de Goiás: Goiás, GO, ano 178, nº 21.967. 25 novembro 2014. Acesso em 10/06/2023.

SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO - SEAD. Concurso público para provimento de vagas para os cargos de Auxiliar de Autópsia e Perito Criminal de 3ª Classe. **Edital nº 001/2023 – SPTC, de 13 de fevereiro de 2023**. Diário Oficial do Estado de Goiás, Goiás, GO, ano 186, nº 23.981. 13 fevereiro 2023. Acesso em 10/06/2023.

SILVA, Erick Simões da Câmara e; FEUERHARMEL, Samuel. **Documentoscopia: aspectos científicos, técnicos e jurídicos**. Campinas: Millennium, 2014.

SUPERINTENDÊNCIA DE POLÍCIA TÉCNICO-CIENTÍFICA DE GOIÁS – SPTC GO. **Portaria nº 083 de 15 de maio de 2023**. Regulamenta os parâmetros para a Promoção por Merecimento no âmbito da Polícia Técnico-Científica (SPTC) da Secretaria de Estado da Segurança Pública (SSP-GO). Goiás: SPTC, 2023a. SEI nº 2023000160015710. Disponível em: <https://sei.go.gov.br/>. Acesso interno em: 15/06/2023.

SUPERINTENDÊNCIA DE POLÍCIA TÉCNICO-CIENTÍFICA DE GOIÁS – SPTC GO. **Portaria nº 106, de 21 de junho de 2023**. Estabelece a estrutura organizacional da Superintendência de Polícia Técnico-Científica (SPTC) da Secretaria de Estado da Segurança Pública (SSP-GO). Goiás: SPTC, 2023b. SEI nº 202300016019396. Disponível em: <https://sei.go.gov.br/>. Acesso interno em: 01/07/2023.

SUPERINTENDÊNCIA DE POLÍCIA TÉCNICO-CIENTÍFICA DE GOIÁS – SPTC GO. **Procedimento Operacional Padrão nº 01/Seção de Documentoscopia Forense**. Exame em documento tipo CNH. Revisão nº 01, 09 de dezembro de 2019. Goiás, GO: SPTC, 2019.

SUPERINTENDÊNCIA DE POLÍCIA TÉCNICO-CIENTÍFICA DE GOIÁS – SPTC GO. **Procedimento Operacional Padrão nº 02/Seção de Documentoscopia Forense**. Exame em documento tipo CRLV/CRV/Bilhete Seguro DPVAT. Revisão nº 02, 02 de janeiro de 2020. Goiás, GO: SPTC, 2020a.

SUPERINTENDÊNCIA DE POLÍCIA TÉCNICO-CIENTÍFICA DE GOIÁS – SPTC GO. **Procedimento Operacional Padrão nº 05/Seção de Documentoscopia Forense**. Exame em selos. Revisão nº 02, 02 de janeiro de 2020. Goiás, GO: SPTC, 2020b.

SUPERINTENDÊNCIA DE POLÍCIA TÉCNICO-CIENTÍFICA DE GOIÁS – SPTC GO. **Procedimento Operacional Padrão nº 06/Seção de Documentoscopia Forense**. Exame em papel moeda. Revisão nº 01, 02 de janeiro de 2020. Goiás, GO: SPTC, 2020c.

SUPERINTENDÊNCIA DE POLÍCIA TÉCNICO-CIENTÍFICA DE GOIÁS – SPTC GO. **Procedimento Operacional Padrão nº 07/Seção de Documentoscopia Forense**. Exame em Carteira de Identidade. Revisão nº 02, 02 de janeiro de 2020. Goiás, GO: SPTC, 2020d.

SUPERINTENDÊNCIA DE POLÍCIA TÉCNICO-CIENTÍFICA DE GOIÁS – SPTC GO. **Procedimento Operacional Padrão nº 08/Seção de Documentoscopia Forense**. Exame grafoscópico. Revisão nº 02, 02 de janeiro de 2020. Goiás, GO: SPTC, 2020e.

UNITED NATIONS OFFICE ON DRUGS AND CRIME (UNODC). **Guide for the development of forensic document examination capacity**. 2010. Disponível em: [https://www.unodc.org/documents/scientific/Forensic\\_Document\\_Examination\\_Capacity.pdf](https://www.unodc.org/documents/scientific/Forensic_Document_Examination_Capacity.pdf). Acesso em 09/05/2023.

# CIDADE INTELIGENTE E SEGURANÇA PÚBLICA: O videomonitoramento à luz do planejamento estratégico

## SMART CITY AND PUBLIC SAFETY: video surveillance in the light of strategic planning

Rodrigo Hebert Corrêa<sup>14</sup>

Geyson Alves Borba<sup>15</sup>

### Resumo

O videomonitoramento trata-se de operação desenvolvida pelo sistema constituído de um conjunto de dispositivos eletrônicos que capta imagens e as transmite em tempo real à central de monitorização. A presença dessa vigilância é benéfica, pois fornece à Polícia Militar mais elementos de ação, informações que podem ser transformadas em vigilância policial munida de dados e táticas. Nesse contexto, o presente trabalho visa analisar como o uso de câmeras de monitoramento pode otimizar o serviço de Segurança Pública de maneira preventiva e repressiva, de modo a direcionar as ações da Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO), assim, reduzir o emprego do efetivo. O caminho metodológico utilizado privilegia o método de raciocínio indutivo, de natureza aplicada, abordagem qualitativa, com objetivos exploratórios, executados por meio da revisão bibliográfica. Por meio da análise SWOT foi possível perceber as potencialidades e debilidades do videomonitoramento para uso na Segurança Pública de Goiás. Dentre as potencialidades, a

---

14 Especialista em Altos Estudos em Segurança Pública (UEG). Coronel do Quadro de Oficiais da Polícia Militar. Superintendente de Segurança da Secretaria de Estado da Casa Militar de Goiás. E-mail: [rodrigohc1987@yahoo.com.br](mailto:rodrigohc1987@yahoo.com.br). ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6289-3971>. Lattes: <https://lattes.cnpq.br/4265679593680413>.

15 Mestrando em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC). Graduado em Direito - Uninhanguera (2005) e graduação em Curso de Formação de Oficiais pela Academia de Polícia Militar de Goiás (2000). Pós-graduado em Gestão Prisional UFG (2010); Policiamento Comunitário UNISUL (2010); Gestão de Ciências Policiais: Nível Comando com ênfase em Docência do Ensino Superior - FALBE (2013); Pós-Graduação em Desenvolvimento Gerencial na Administração Pública - FAAP/SP (2015); Pós-Graduação em Altos Estudos de Segurança Pública-UEG (2021). Oficial da Polícia Militar do Estado de Goiás (atualmente no posto de Coronel). E-mail: [geysonborba@hotmail.com.br](mailto:geysonborba@hotmail.com.br). ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8832-5562>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5070395798730609>.

redução da criminalidade nos locais monitorados e melhoria da gestão do efetivo da PM, o apoio popular à ferramenta e a possibilidade de execução de convênios para redução dos custos. Entretanto, debilidades foram expostas, tais como a existência de pontos cegos.

**Palavras-chave:** Polícia Militar de Goiás; Segurança Pública; Videomonitoramento.

### **Abstract**

Video surveillance is an operation developed by a system consisting of a set of electronic devices that capture images and transmit them in real time to a monitoring center. The presence of this surveillance is beneficial, as it provides the PM with more elements of action, more information that can be transformed into police surveillance equipped with data and tactics. In this context, the present work aims to analyze how the use of monitoring cameras can optimize the Public Security service in a preventive and repressive way, to direct the actions of the Military Police of Goiás and reduce the employment of the PMGO staff. Through a SWOT analysis, it was possible to perceive the strengths and weaknesses of video surveillance for use in public security in Goiás. The methodological path used favors the method of inductive reasoning, of an applied nature, with a qualitative approach, with exploratory objectives, executed through a bibliographical review. Among the potentialities, the reduction of crime in the monitored places and improvement of the management of the PM's staff, popular support for the tool and the possibility of executing agreements to reduce costs. However, several weaknesses were also exposed, such as the existence of blind spots.

**Keywords:** Military Police of Goiás; Public security; Video surveillance.

## **INTRODUÇÃO**

O videomonitoramento trata-se da Operação desenvolvida pelo sistema constituído do conjunto de dispositivos eletrônicos que capta imagens e as transmite em tempo real à central de monitorização (local ou remota) para gestão e permite a monitorização eletrônica simultânea de vários locais, composta principalmente por câmeras de captura de imagens, dispositivos de transmissão de dados e centrais de monitoramento (Francisquini, 2020).

Em 2017, havia 275 câmeras eletrônicas distribuídas em Goiânia, assegurando a cobertura de todas as regiões da Capital e auxiliando no combate à criminalidade, coordenadas pelo Centro Integrado de Inteligência, Comando e Controle, baseado na sede da Secretaria de Segurança

Pública e Administração Penitenciária (SSPAP), no Setor Aeroviário. O serviço foi implantado em 2005 e ampliado em 2014 com a construção do Centro, onde o trabalho é realizado de forma integrada com outras Forças de Segurança tais como os Bombeiros, Policiais Civis e Agentes Prisionais (Goiás, 2017).

Ressalta-se que, embora a questão do videomonitoramento ostensivo tenha surgido no Brasil, ainda não foi colocado em discussão, o que implica na falta de resultados científicos aprofundados sobre o tema. Ainda, não há nenhuma legislação específica atualmente ou em tramitação nos Legisladores Nacional e Estadual que vise regular o funcionamento do videomonitoramento ou em relação ao uso de imagens, seus arquivos, disposição e uso de mídias (Anacleto, 2018).

Desse modo, a elaboração e a implantação de um sistema de monitoramento pela Administração Pública requerem controle do gestor para analisar e poder prestar contas à comunidade quanto aos benefícios gerados através dos recursos aplicados. Assim, a avaliação desse sistema poderá identificar e mensurar os resultados, a coerência, a qualidade e a viabilidade das técnicas e instrumentos utilizados durante o funcionamento do sistema. É importante a avaliação do videomonitoramento de forma periódica, durante todo seu ciclo de funcionamento.

Dessa forma, considerando o custo financeiro da implementação de videomonitoramento em toda a cidade de Goiânia, assim como o reduzido número de efetivo da PMGO e a necessidade de realizar convênios para a execução desse projeto, indaga-se: - Como o videomonitoramento contribuiria com a redução da criminalidade na cidade de Goiânia, à luz do planejamento estratégico efetivo da PMGO?

Nesse contexto, o presente estudo visa analisar como o uso de câmeras de monitoramento pode otimizar o planejamento estratégico da Segurança Pública de Goiás, de modo a direcionar as ações da Polícia Militar de Goiás (PMGO) e reduzir o emprego do efetivo. O caminho metodológico utilizado privilegia o método de raciocínio indutivo, de natureza aplicada, de abordagem qualitativa, com objetivos exploratórios, executados por meio da revisão bibliográfica.

Para melhor compreensão, dividiu-se o artigo em três seções. Na primeira conceitua-se o videomonitoramento e valoriza-se o uso da tecnologia como importante ferramenta de Segurança Pública. Em um segundo

momento, é apresentado como o videomonitoramento tem sido usado no Estado de Goiás, especialmente na cidade de Goiânia, por fim, em um terceiro capítulo, aborda-se o custo benefício da implementação do videomonitoramento em Goiás, por meio da Matriz SWOT, além de explanar acerca dos contornos jurídicos e econômicos dessa tecnologia.

## 1. A CIDADE INTELIGENTE E O VIDEOMONITORAMENTO

Na obra *Vigiar e Punir*, Foucault salienta que “o exercício da disciplina supõe um dispositivo que obrigue, pelo jogo do olhar; um aparelho onde as técnicas que permitem ver induzam a efeitos de poder, e onde, em troca, os meios de coerção tornem claramente visíveis aqueles sobre quem se aplicam” (1987, p. 196). O autor acrescenta, que para o exercício desse poder é necessário que a Polícia adquira os instrumentos de vigilância permanente. Além disso, essa autoridade exige a aquisição de instrumentos capazes da vigilância discreta, mas exaustiva, permanente e presente em todos os espaços sociais, dando visibilidade àqueles que são alvo de seu poder.

Com o avanço da tecnologia, o crescimento da população e a transição de crimes simples para comportamentos complexos a sociedade se preocupa, cada vez mais, se o processo de convivência social é vigiado ou monitorado (Lima *et al.*, 2018). Ao tratar de serviços públicos, principalmente de Segurança Pública, deve-se ressaltar o frequente crescimento de cidades monitoradas por câmeras em tempo real. Percebe-se que o uso e a aplicação dessa tecnologia, além de gerar segurança e confiabilidade no método, também se traduz no recurso inestimável de controle das áreas e ambientes com risco iminente de criminalidade ou similares (Lima *et al.*, 2018).

Nesse contexto, insere-se o termo Cidade Inteligente, com gênese na abordagem geográfica contemporânea do desenvolvimento urbano, baseada em políticas que sugerem a transformação dos territórios estimulando a participação efetiva dos cidadãos, esforço conjunto e uso de diferentes inteligências (humana, coletiva e artificial), a última através do uso de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs). Além disso, a busca por soluções que permitam aos seres humanos viver de forma sustentável nos diferentes ambientes em mudança levou ao surgimento das Cidades Inteligentes.

Entende-se por “Cidade Inteligente” aquele espaço urbano inovador que utiliza as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e outros meios para melhorar a qualidade de vida, a eficiência das operações e serviços urbanos e a competitividade, atendendo as necessidades das gerações atuais e futuras nos aspectos econômico, social e ambiental; deve ser atrativa para cidadãos, empreendedores e trabalhadores, gerando empregos e reduzindo as desigualdades (SEBRAE, 2017).

No campo da Segurança Pública, a implementação de ferramentas tecnológicas visa principalmente facilitar a investigação de processos criminais pelos órgãos responsáveis e reduzir o custo do combate à violência e ao terrorismo. Os *softwares* e sistemas de vigilância por vídeo, reconhecimento de caracteres e facial são de longe os mais amplamente utilizados em Cidades Inteligentes no contexto da Gestão de Segurança Urbana.

A Brigada Militar é o órgão responsável pela manutenção da ordem pública e pelo fortalecimento da atividade policial, tendo como missão a realização de operações voltadas à prevenção do crime e à manutenção da ordem pública, sendo também protagonista na implementação de estratégias de combate ao crime. Dentre as diversas formas de prevenção, destaca-se a vigilância por meio do videomonitoramento, através da qual “transmitem ao infrator a sensação de estar sendo vigiado e observado, o que acaba por inibir ações criminosas” (Neto; Vieira, 2013, p. 60).

Dessa forma, a possibilidade de ser observado e notado faz com que o indivíduo se sinta coagido, apontando para a possibilidade de ser sancionado no eventual crime. Nesse caso, a ideia de ser vigiado impõe ao indivíduo o conceito de disciplina social, aliada a mudanças sociais e comportamentais em espaços públicos (Detoni; Trindade, 2022).

### **1.1. O uso da tecnologia na segurança pública**

Ao contrário das formas de controle disciplinares da sociedade, a atualidade traz novas ferramentas de coercitividade com ausência de barreiras ou lugares fechados. Dessa forma, inicia-se uma Nova Era de controle sobre aspectos não materiais da sociedade, como práticas sociais (Milani; Jesus, 2012). As inovações tecnológicas nos órgãos policiais passaram a ser utilizadas como respostas aos males contemporâneos, observa Vianna (2004).

Segundo os autores, os projetos de vigilância em espaços urbanos foram implantados inicialmente na Europa e cresceram exponencialmente após os ataques terroristas de 11 de setembro de 2001, principalmente nos Estados Unidos (Viana, 2004).

Cabe reforçar que propostas para a introdução de câmeras vêm sendo feitas, há pelo menos 25 anos no Brasil, com início em 1982, no Senado Federal, sem havia regras definidas ou claras para sua implementação. Entre 1982 e 1983, discutiu-se a segurança dos Bancos e propôs-se o uso de câmeras em estabelecimentos privados como resposta ao crescimento da criminalidade e ineficiência do Estado em oferecer Segurança Pública de qualidade. Durante o período de 1995-2003, houve de fato representativo debate sobre a implementação de câmeras. As propostas envolveram tornar a ferramenta obrigatória em Bancos, mesmo nos espaços fechados tais como hospitais, escolas, estádios de futebol e shoppings (Kanashiro, 2008).

Desta forma, desde 2003, popularizaram no Brasil os equipamentos de vigilância, em sua maioria, controlados pelo setor privado, mas não demorou para o setor público também incorporar a utilização de câmeras. Kanashiro ressalta que “[...] foi também nesse período que as câmeras estavam sendo utilizadas para o controle do tráfego nas ruas, e na maioria das grandes cidades brasileiras foram formuladas propostas legais para permitir o uso dessas mesmas câmeras para fins de segurança” (2008, p. 274).

Oliva (2013) acrescenta que, a partir de 2007, a própria Segurança Pública a nível Nacional foi reestruturada. Os Estados suprimiram essa Política Pública, aproveitando-se de aspectos que o setor privado já utilizava, como a incorporação de sistemas de vigilância e seu autofinanciamento por meio do Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania - Pronasci (Olivia, 2013).

Por ser uma ferramenta de fácil operação e de última geração, agora é parte essencial do Serviço de Apoio às Ações da Polícia Militar. Dentre outros casos, é possível destacar a facilidade de identificar e monitorar pessoas ou veículos em ambientes lotados, já que o monitoramento é feito de forma centralizada, sendo as ordens registradas e repassadas à equipe de suporte, que por sua vez, possibilita os meios necessários, como inibição ou mesmo reclusão na situação de foragidos ou autores de crimes em andamento ou flagrante (Lima *et al.*, 2018).

O videomonitoramento auxilia no combate ao crime aumentando

a probabilidade de criminosos serem presos ou dissuadidos durante um crime, ou prevenindo o crime simplesmente pela presença de câmeras no local (Tilley, 2003). O autor também acredita que as áreas monitoradas por câmeras podem expulsar potenciais criminosos dos espaços urbanos e manter os cidadãos seguros nessas regiões. Gill e Turbin (1999) também enfatizam que as câmeras de vigilância facilitam a identificação de momentos problemáticos, áreas afetadas e a previsão de atividades que levam ao crime, permitindo um planejamento eficiente da Segurança Pública com base em dados brutos.

Assim, os policiais têm informações específicas sobre incidentes específicos.

O posicionamento elevado das câmeras privilegia a visão do operador do sistema, que ainda conta com recursos técnicos de movimentação da câmera e de aproximação da imagem, possibilitando uma identificação qualificada da situação, do local ou da pessoa sob vigilância, agregando qualidade na informação dirigida àquele policial incumbido da atuação na ocorrência (Neto, 2016, p. 52).

A câmera terá a função de auxiliar na visualização e armazenamento das fotografias realizadas, com o objetivo de desanonimizar a autoria. Como tal, as câmeras podem fornecer evidências para investigações policiais que podem ser exigidas para serem usadas pelos tribunais, conforme Santos (2009),

Nesse sentido, o videomonitoramento é uma das ferramentas tecnológicas que têm evoluído ao longo do tempo, incluindo o recurso de identificar pessoas simplesmente analisando seus rostos por meio da Tecnologia de Reconhecimento Facial, processo realizado por *software* programado para capturar traços faciais, compará-los com os dados registrados no banco de dados por meio de vídeo ou fotos, via conexão de rede da Internet (Nabeel, 2019). Além do reconhecimento facial, as câmeras atuais possuem diversas tecnologias relevantes para o trabalho na área de Segurança Pública.

O georreferenciamento de dados e estatísticas criminais também deve ser mencionado, pois torna mais fácil para os órgãos de segurança trabalhar de maneira inteligente, analisando os índices de criminalidade e mapeando áreas da cidade por tipo de crime e incidente. Dessa forma,

deve-se ressaltar o poder estratégico gerado por esta ferramenta, principalmente na tomada de decisão do administrador público, quando este decide implantar o dispositivo em ambiente que possa oferecer risco à PM, a exemplo, durante uma Operação Ostensiva (Lima *et al.*, 2018).

Assim, além dos benefícios quanto ao combate da criminalidade, o videomonitoramento permite o melhor aproveitamento e gestão do efetivo da PM. O próximo capítulo expõe a tecnologia voltada à Segurança Pública, em especial, o videomonitoramento, técnica utilizada no Estado de Goiás.

## **2. O VIDEOMONITORAMENTO NA SEGURANÇA PÚBLICA DE GOIÁS**

Com o investimento em Tecnologia de Segurança Pública na cidade de Goiânia, a PM realiza videomonitoramento por meio de câmeras instaladas em pontos estratégicos da cidade, além de sirenes em unidades administrativas, escolares e de saúde. O monitoramento é feito no Centro de Gestão Integrada do Município (CGI) e em duas bases móveis, sendo que qualquer comportamento suspeito é detectado ou o alarme acionado, mobilizando um veículo mais próximo para deslocar até o local (Reis Jr; Couto; Toledo, 2019).

O Centro de Operações das Polícia Militar (COPOM) é uma Unidade vinculada ao 1º Comando Regional da Polícia Militar, que atende Goiânia e a Grande Goiânia junto com outras Unidades. É ainda o responsável por receber, registrar e processar ocorrências policiais, local para coordenar, controlar e executar ações preventivas e ostensivas voltadas à proteção da segurança do povo goiano (Santana; Canedo, 2019).

Na década de 1970, surgiram os primeiros registros de comunicações policiais, com operações ocorrendo em instalações localizadas no Distrito Central, hoje, parte de um complexo de órgãos estatais que trabalham em conjunto no Centro Integrado de Inteligência Comando e Controle (CIICC). O CIICC abrange serviços de Pronto-Atendimento, Videomonitoramento, Vigilância de Presos com Tornozeleira Eletrônica, Serviços de Inteligência e Produção de Estatísticas, incluindo PM, Polícia Civil, Polícia Técnico Científica, Corpo de Bombeiros Militar e SAMU (Santana; Canedo, 2019).

O COPOM funciona 24 horas por dia e contava, em 2019, com efetivo de 125 PMs, distribuídos em diferentes linhas de atendimento, entre elas,

a Administração, Coordenação de Operações, Atendimento de Emergência 190, Despacho e Extração de Ocorrências (Santana; Canedo, 2019).

As 143.888 ligações recebidas pelo Telefone 190, em 2017, segundo a Gerência de Informática e Telecomunicações da Secretária de Segurança Pública de Goiás e do Observatório da Polícia Militar foram assim subdivididas: 31.202 (21,68%) trotes; 25.139 (17,60%) informações diversas; 1.047 (0,73%) ligações de outras cidades; 104 (0,07%) duplicadas; 86.226 ligações que geraram Registro de Ocorrência; sendo que 57.662 (40,08%) foram ligações que não caracterizavam atendimento de emergência (Santana; Canedo, 2019).

Já durante o ano de 2018, em relação às características das 120.144 ligações recebidas durante ano de 2018: 13.906 (11,57%) trotes; 15.369 (12,79%) informações diversas; 707 (0,59%) chamadas de outras cidades; 144 (0,12%) ligações duplicadas; 90.018 geraram Registro de Ocorrência; 30.126 (25,07%) ligações que não configuram atendimento emergencial (Santana; Canedo, 2019).

Consequentemente, o número de chamadas que não representam emergências policiais é alto, em 2017, 40,08%; em 2018, 25,07% do total de chamadas recebidas em cada ano (Santana; Canedo, 2019). Desse modo, o videomonitoramento permite que as falsas ocorrências sejam pré-visualizadas antes do encaminhamento policial, melhorando assim, a gestão do efetivo da PM.

Em 2014, a Secretaria de Segurança Pública de Goiás (SSP/GO) inaugurou uma nova Central de Videomonitoramento em Goiânia, projeto nomeado *Olho Amigo*, com 150 aparelhos próprios. Anteriormente, a SSP/GO contava com 36 câmeras em Goiânia. A nova Central foi construída em uma sala de 60 metros quadrados na Sede da SSP/GO. Além dos painéis individuais, foi instalado um painel com oito telas, chamado *video wall* (Goiás, 2014).

Em março de 2023, foi anunciado que aproximadamente 200 novas câmeras de vigilância por vídeo seriam instaladas em toda a cidade de Goiânia. O projeto incluía a instalação de uma rede de fibra ótica, com 280 quilômetros, para garantir a conectividade dos equipamentos. Destes, 188 quilômetros foram concluídos. O gerente do Centro de Controle Integrado (CCI), Raphael Moreno, detalhou que cinco câmeras foram acionadas, sendo quatro delas no Parque Flamboyant, uma na Rua 1.018, Setor Pe-

dro Ludovico. O projeto de monitoramento engloba os Parques Macambira Anicuns, da Vizinhança, Bernardo Elis I e II, Vaca Brava, Cascavel e Flamboyant; Praças do Cruzeiro, Trabalhador, Violeiro, Cívica, Moreirinha, Parque Amazônia, Sol, Tamandaré, Ipê, Mães e Universitária. Também foi proposta a vigilância de 30 edifícios públicos, incluindo a Sede do Procon Goiânia, Secretarias Municipais de Mobilidade, Cultura, Imas, além dos CAIS, equipados com câmeras externas para monitoramento da Guarda Civil Metropolitana (GCM) (Mais Goiás, 2023).

A Prefeitura de Goiânia apresentou, em 2023, o novo sistema, chamado *Video Gyn*, contando inicialmente 55 câmeras em oito locais da cidade. O primeiro equipamento foi instalado na Rua do Lazer, Centro da cidade. A Prefeitura afirmava, à época, o planejamento de implantar cerca de 500 câmeras até dezembro do mesmo ano (Prefeitura de Goiânia, 2023). O secretário Municipal de Planejamento Urbano e Habitação, Henrique Alves, salientou:

Desde que iniciaram a operação, as câmeras instaladas na região ajudaram a coibir tentativas de pichações e também o tráfico e o uso de drogas no espaço. Essas ações foram identificadas pelos técnicos do Centro de Monitoramento Integrado que acionaram a Guarda Civil Metropolitana para coibir ação (Prefeitura de Goiânia, 2023).

Aparecida de Goiânia recebeu anúncios de que mais de 700 quilômetros de fibra seriam implantados em 2022, conhecida como *Olhos de Águia*, também voltada a ajudar as Forças de Segurança a identificar fugitivos e localizar veículos com registros de furto ou roubo (Metrópolis, 2022). O Sistema de Videomonitoramento de Aparecida de Goiânia foi destacado como exemplar pelos prefeitos dos Estados de Minas Gerais e Tocantins, além do secretário Nacional de Segurança Pública, Tadeu Alencar (Aparecida de Goiânia, 2022; Metrópolis, 2022; Gazeta do Estado, 2023).

Aparecida de Goiânia é uma das cidades com sistemas modernos de videomonitoramento do País. O projeto *Cidade Segura*, parte da iniciativa *Soluções Urbanas para Cidadãos Inteligentes*, e inclui a instalação de 650 câmeras de vigilância por vídeo alimentadas por Inteligência Artificial (IA).

Estas transmitirão imagens para o Centro de Monitoramento, local onde o pessoal de Segurança vigia o bem-estar da cidade. Destas, mais de 400 já estão em operação nas cerca de 130 regiões. Centenas de câmaras instaladas para monitorar vias de entrada e saída de Aparecida de Goiânia, 24 horas por dia, bem como as avenidas de maior tráfego de veículos e pedestres, Unidades Básicas de Saúde (UBSs), a Unidades de Pronto-Atendimento (UPAs) e os CAIS Municipais (Portal Sdnews, 2023).

Estudo promovido pela Superintendência de Inteligência e Centro Integrado de Inteligência, Comando e Controle, retrata as respectivas ocorrências proativas, entre o período agosto de 2014 a abril de 2015, registradas em virtude das imagens produzidas por câmeras de videomonitoramento em alguns pontos da cidade de Goiânia (Quadro I).

Quadro I – Pontos de Videomonitoramento e Respektivas Ocorrências Locais

Ponto	Rua	Bairro	Data de Instalação	Ocorrências Proativas
05	Av. Goiás x Av. Anhanguera	Central	01/08/2014	02 Flagrantes de receptação de veículos; 01 Foragido recapturado; 01 Visualização de indivíduo armado (VTR não chegou a tempo); 03 Veículos recuperados; 01 Abordagem a usuários de entorpecentes e suspeitos; 01 Abordagem de motocicleta.
14	Av. Goiás x Av. Paranaíba	Central	01/08/2014	01 Flagrante de porte ilegal de arma de fogo; 04 Abordagem a usuários de entorpecentes e suspeitos; 02 Tráfico de entorpecentes (VTR não chegou a tempo); 01 Tentativa de homicídio; 01 Averiguação em comércio; 02 Vias de fato.

15	Av. Goiás x Av. Independência	Central	01/08/2014	01 Veículo recuperado; 04 Abordagem a usuários de entorpecentes e suspeitos; 01 Flagrante de tráfico de entorpecentes; 03 Abordagens a carros e motocicletas; 01 Vias de fato; 01 Agressão a pessoa em situação de rua.
03	Av. Anhanguera x Av. Tocantins	Central	01/08/2014	01 Flagrante de arrombamento a comércio; 01 Flagrante de roubo; 01 Veículo recuperado; 01 Arrombamento; 02 Abordagens a usuários de entorpecentes e suspeitos;
16	Av. Bernardo Sayão x Av. Marechal Rondon	Fama	01/08/2014	01 Tentativa de homicídio; 01 Visualização de indivíduo armado (VTR não chegou a tempo); 01 Abordagem a carros; 01 Furto em comércio (VTR não chegou a tempo).
31	Praça A x Banco Bradesco	Campinas	01/08/2014	01 Flagrante de tráfico de entorpecentes; 01 Flagrante de estelionatário; 01 Motocicleta recuperada; 09 Abordagens a usuários de entorpecentes e suspeitos; 02 Abordagens a carros e motocicletas; 01 Flagrante de vias de fato.
32	Praça A x Camelódromo	Campinas	01/08/2014	01 Motocicleta recuperada; 01 Visualização de indivíduo armado (VTR não chegou a tempo); 01 Abordagem policial a motocicleta; 01 Flagrante de porte ilegal de arma de fogo.
42	Av. Aderup x Rua C-007	Vila Canaã	01/08/2014	01 Averiguação em comércio; 02 Abordagens a usuários de entorpecentes e suspeitos;
43	Av. Aderup x Av. Bartolomeu Dias	Vila Canaã	01/08/2014	05 Abordagens a carros e motocicletas; 01 Tráfico de entorpecentes (VTR não chegou a tempo).

44	Av. Circular x Av. T-63	St. Pedro Ludovico		01 Flagrante de receptação de veículo; 01 Flagrante de porte ilegal de arma de fogo; 01 Veículo recuperado.
47	Av. Independência x Quinta Avenida	Vila Nova	01/08/2014	01 Vias de fato; 01 Atropelamento.
50	Av. Anhanguera x Rua Pascoal Tercidio (Praça da Bíblia)	St. Leste Universitário	01/08/2014	01 Foragido recapturado; 01 Flagrante de receptação de veículo; 01 Veículo recuperado; 01 Flagrante de embriaguez ao volante; 01 Veículo roubado (VTR não chegou a tempo); 07 Abordagens a usuários de entorpecentes e suspeitos; 04 Abordagens a carros e motocicletas;
54	Rua CM-Nove x Rua CM-Oito (Praça da Paz)	Cândida de Morais	01/08/2014	03 Veículos recuperados; 01 Apreensão de motocicleta; 19 Abordagens a usuários de entorpecentes e suspeitos; 01 Furto em veículo; 05 Abordagens a carros e motocicletas; 01 Homicídio; 01 Visualização de indivíduo armado (VTR não chegou a tempo); 01 Direção perigosa.
55	Rua CM-Dez x Rua CM-Onze (Praça da Paz)	Cândida de Morais	01/08/2014	03 Flagrantes de tráfico de entorpecentes; 13 Abordagens a usuários de entorpecentes e suspeitos; 01 Tráfico de entorpecentes (VTR não chegou a tempo);
67	Av. Mangalô x Rua Rosicler	Morada do Sol	01/08/2014	02 Flagrantes de posse de entorpecentes; 01 Foragido recapturado; 01 Arrastão em feira livre; 02 Abordagens a usuários de entorpecentes e suspeitos; 01 Abordagem a carro.

68	Av. Mangalô x Rua Au- rora	Morada do Sol	01/08/2014	01 Flagrante de tráfico de entor- pecentes; 01 Flagrante de posse de entor- pecentes; 04 Abordagens a carros e moto- cicletas; 12 Abordagens a usuários de entorpecentes e suspeitos; 01 Dano material.
----	----------------------------------	------------------	------------	---

Fonte: Adaptado do Observatório de Segurança Pública da SSP/GO (2015)

Numericamente o estudo apresentou a efetividade do videomonitoramento nos pontos analisados. Quanto ao Crime Roubo de Veículo, das nove áreas analisadas constatou-se redução em oito delas, isso após a instalação das câmeras de videomonitoramento. Em relação ao raio de visualização da câmera, a redução em todos os 16 pontos analisados, sendo a média de redução de 58%, conforme a Tabela I:

Tabela I – Análise da Redução do Crime Roubo de Veículo (2014 - 2015)

PONTOS	ROUBO DE VEÍCULO						DIFERENÇA EN- TRE PERÍODOS	
	1º PERÍODO			2º PERÍODO			%TO- TAL	%RAIO
	ÁREA TOTAL	DENTRO DO RAIOS	% DE IMPAC- TO	ÁREA TOTAL	DENTRO DO RAIOS	% DE IM- PACTO		
03, 05, 14 e 15	58	12	21%	31	7	23%	-47%	-42%
16	16	1	6%	30	0	0%	88%	-100%
31 e 32	64	7	11%	50	1	2%	-22%	-86%
42 e 43	18	7	39%	8	5	63%	-56%	-29%
44	77	6	8%	50	5	10%	-35%	-17%
47	49	2	4%	46	1	2%	-6%	-50%
50	175	6	3%	78	4	5%	-55%	-33%
54 e 55	25	10	40%	11	1	9%	-56%	-90%
67 e 68	24	4	17%	13	1	8%	-46%	-75%

Fonte: Observatório de Segurança Pública da SSP/GO (2015)

Quanto ao crime de Roubo a Transeuntes, das nove áreas analisadas constatou-se redução em sete delas, após a instalação das câmeras de videomonitoramento. Em relação ao raio de visualização da câmera, ocorreu a redução em nove dos 16 pontos, sendo a média de redução de 22%, conforme Tabela II:

Tabela II – Análise da Redução do Crime de Roubo a Transeunte (2014 - 2015)

PONTOS	ROUBO DE VEÍCULO						DIFERENÇA ENTRE PERÍODOS	
	1º PERÍODO			2º PERÍODO			%TOTAL	%RAIO
	ÁREA TOTAL	DENTRO DO RAIO	% DE IMPACTO	ÁREA TOTAL	DENTRO DO RAIO	% DE IMPACTO		
03, 05, 14 e 15	327	66	20%	260	67	26%	-20%	2%
16	57	9	16%	68	7	10%	19%	-22%
31 e 32	167	23	15%	153	16	10%	-18%	-43%
42 e 43	19	5	26%	20	6	30%	5%	20%
44	140	13	9%	117	2	2%	-16%	-85%
47	141	4	3%	115	2	2%	-18%	-50%
50	274	12	4%	226	22	10%	-18%	83%
54 e 55	37	13	35%	28	6	21%	-24%	-54%
67 e 68	58	17	29%	45	8	18%	-22%	-53%

Fonte: Observatório de Segurança Pública da SSP/GO (2015)

Quanto ao crime de Roubo a Comércio, das nove áreas analisadas constatou-se redução em oito delas após a instalação das câmeras de videomonitoramento. Em relação ao raio de visualização da câmera, ocorreu a redução em doze dos 16 pontos, sendo a média de redução 16%, de acordo com a Tabela III:

Tabela III – Análise de Redução do Crime de Roubo a Comércio (2014 - 2015)

PONTOS	ROUBO DE VEÍCULO						DIFERENÇA ENTRE PERÍODOS	
	1º PERÍODO			2º PERÍODO			%TOTAL	%RAIO
	ÁREA TOTAL	DENTRO DO RAIO	% DE IMPACTO	ÁREA TOTAL	DENTRO DO RAIO	% DE IMPACTO		
03, 05, 14 e 15	64	13	20%	46	8	17%	-28%	-38%
16	26	3	12%	9	1	11%	-65%	-67%
31 e 32	75	4	5%	46	4	9%	-39%	0%
42 e 43	7	4	57%	4	1	25%	-43%	-75%
44	40	4	10%	23	1	4%	-43%	-75%
47	13	0	0%	17	2	12%	31%	200%

50	38	1	3%	22	3	14%	-42%	200%
54 e 55	10	2	20%	2	1	50%	-80%	-50%
67 e 68	41	2	5%	23	3	13%	-44%	50%

Fonte: Observatório de Segurança Pública da SSP/GO (2015)

Quanto ao Crime de Homicídio, das nove áreas analisadas constatou-se redução em seis delas após a instalação de câmeras de videomonitoramento. Em relação ao raio de visualização da câmera, ocorreu em três dos 16 pontos, sendo a média de redução 19%, segundo Tabela IV:

Tabela IV – Análise de Redução do Crime de Homicídio (2014 - 2015)

PONTOS	ROUBO DE VEÍCULO						DIFERENÇA ENTRE PERÍODOS	
	1º PERÍODO			2º PERÍODO			%TOTAL	%RAIO
	ÁREA TOTAL	DENTRO DO RAIOS	% DE IMPACTO	ÁREA TOTAL	DENTRO DO RAIOS	% DE IMPACTO		
03, 05, 14 e 15	14	4	29%	4	3	75%	-71%	-25%
16	2	0	0%	5	0	0%	150%	0%
31 e 32	3	0	0%	8	0	0%	167%	0%
42 e 43	5	2	40%	1	1	100%	-80%	-50%
44	16	0	0%	11	0	0%	-31%	0%
47	7	0	0%	0	0	0%	-100%	0%
50	3	0	0%	6	0	0%	100%	0%
54 e 55	3	1	33%	1	0	0%	-67%	-100%
67 e 68	5	1	20%	2	1	50%	-60%	0%

Fonte: Observatório de Segurança Pública da SSP/GO (2015)

O estudo apresentou conclusões detalhadas por ponto avaliado (Quadro II) e sugestões de melhorias futuras.

## Quadro II – Conclusões e Sugestões da Avaliação do Observatório de Segurança Pública da SSP/GO

Ponto	Rua	Bairro	Ocorrências proativas
05	Av. Goiás x Av. Anhanguera	Central	Ainda ocorrem crimes dentro da área de visualização da câmera. É necessária visita local para apurar possíveis falhas ou pontos cegos.
14	Av. Goiás x Av. Paranaíba	Central	Algumas naturezas deixaram de figurar dentro do raio de visualização da câmera, outras permanecem. É necessária visita local para apurar possíveis falhas ou pontos cegos.
15	Av. Goiás x Av. Independência	Central	Alguns índices até aumentaram no raio de visualização da câmera. É necessária visita local para apurar possíveis falhas ou pontos cegos.
03	Av. Anhanguera x Av. Tocantins	Central	É necessário verificar a Rua 67-A, Setor Central, que fica no raio de visualização deste ponto, para onde várias ocorrências migraram.
16	Av. Bernardo Sayão x Av. Marechal Rondon	Fama	Neste ponto todos os índices diminuíram, a câmera tem surtido um bom efeito.
31	Praça A x Banco Bradesco	Campinas	Neste ponto a câmera foi efetiva reduzindo as ocorrências, porém o roubo a transeuntes incide dentro do Terminal da Praça A.
32	Praça A x Camêlódromo	Campinas	Neste ponto a câmera foi efetiva reduzindo as ocorrências, porém o roubo a transeuntes incide dentro do Terminal da Praça A.
42	Av. Aderup x Rua C-007	Vila Canaã	Esta câmera não reduziu com efetividade os índices. É necessária visita local para apurar possíveis falhas ou pontos cegos.
43	Av. Aderup x Av. Bartolomeu Dias	Vila Canaã	Esta câmera reduziu, em alguns casos zerou, as ocorrências em seu raio de visualização, tendo surtido bom efeito.
44	Av. Circular x Av. T-63	St. Pedro Ludovico	Nesta câmera o crime migrou para a Região das Quadras 81 e 87, o que pode indicar que a câmera não visualiza naquele lugar.
47	Av. Independência x Quinta Avenida	Vila Nova	Com exceção do homicídio, as demais naturezas permanecem no raio de visualização da câmera. É necessária visita local para apurar possíveis falhas ou pontos cegos.
50	Av. Anhanguera x Rua Pascoal Tercídio (Praça da Bíblia)	St. Leste Universitário	Nesta câmera, ao analisar os mapas, possivelmente a câmera não tem efeito inibidor, ou simplesmente não visualiza os fatos ocorridos dentro do Terminal da Praça da Bíblia.
54	Rua CM-Nove x Rua CM-Oito (Praça da Paz)	Cândida de Morais	Nesta câmera uma significativa redução, na Rua CM-06, da CM-09 até a CM-11, houve insistência na ocorrência de eventos.

55	Rua CM-Dez x Rua CM-Onze (Praça da Paz)	Cândida de Morais	Nesta câmera a redução é significativa, porém na Rua CM-06, da CM-09 até a CM-11, há insistência na ocorrência de eventos.
67	Av. Mangalô x Rua Rosicler	Morada do Sol	Esta câmera reduziu o crime consideravelmente, mas os eventos persistem, principalmente na Av. Mangalô, sendo importante verificar no local o que ocasiona os fatos.
68	Av. Mangalô x Rua Aurora	Morada do Sol	Esta câmera reduziu o crime consideravelmente, mas com eventos persistentes na Av. Mangalô, por isso, sendo importante verificar no local o que ocasiona os fatos.

Fonte: Observatório de Segurança Pública da SSP/GO (2015)

A partir desse estudo é possível perceber que diversos pontos de videomonitoramento tiveram ocorrências eliminadas ou reduzidas consideravelmente. No entanto, observa-se que em alguns locais, as ocorrências migraram para pontos cegos ou locais próximos sem visualização de câmeras. O fato denota que a presença de maior número de câmeras beneficiaria tais locais. Pontos de grande movimentação de pessoas, como os Terminais de Ônibus exigem atenção especial do videomonitoramento, vez que as câmeras externas não previnem a ocorrência de crimes, principalmente o roubo a transeuntes no interior dos Terminais. Em suma, a utilização do videomonitoramento é benéfica e possui efetividade no combate à criminalidade.

### **3. CONTORNOS JURÍDICOS E ECONÔMICOS DO VIDEOMONITORAMENTO**

#### **3.1. Aspectos econômicos do videomonitoramento na Segurança Pública de Goiás**

Em 2012, Aparecida de Goiânia lançou o Sistema de Videovigilância com investimento total em cerca de R\$ 2 milhões de reais, dos quais R\$ 60 mil reais foram fornecidos pela Prefeitura da cidade, sendo o restante financiado pelo Ministério da Justiça. Por outro lado, a Prefeitura local esperava reduzir, em até 80%, os crimes de roubo e furto em Agências Bancárias (JusBrasil, 2012).

Em projeto da Secretaria de Segurança Pública de Goiás (SSP-GO) propunha a locação das câmeras de monitoramento de imagens em vias

públicas, através da implantação de 500 aparelhos com um custo total de R\$ 1.270.460,00/mensais, o que equivale a R\$ 60.982.080,00, em um período contratual de dois anos. Os principais objetivos visavam facilitar a ação preventiva contra o crime, auxiliar o pessoal tático no monitoramento/vigilância e apoiar as operações estratégicas do pessoal de Segurança Pública, reduzir a incidência de ocorrências registradas, incluindo acidentes de trânsito, e garantir a segurança e o bem-estar da população (Goiás, 2014). Apesar do custo econômico extenso, segundo o secretário de Segurança Pública, Joaquim Mesquita, é como se as câmeras fossem 650 policiais permanentes vigiando residências e empresas (Diário de Goiás, 2014).

Em 2021, para o Projeto de Modernização dos Sistemas de Infraestrutura de Rede Óptica e Videomonitoramento, contrato celebrado pela Secretaria Municipal de Inovação, Desenvolvimento e Tecnologia (SISTEC) e a empresa Tecno-It Tecnologia Serviços e Comunicação, para aquisição de materiais de infraestrutura óptica, física, ativos de rede e monitoramento urbano, o custo estimado foi de R\$ 17.945.600,00 (O Popular, 2023).

Apesar dos vultuosos investimentos para a implementação do videomonitoramento em conjunto com a expectativa de tornar Goiânia, uma das cidades mais inteligentes do Mundo, a maior preocupação é a descontinuidade das ações devido as trocas de governo, dentre outros fatores. Um exemplo são as 20 câmeras em torno do Parque Vaca Brava que estão com funcionamento pausado, desde 2020, além de outros projetos engavetados como *Wi-Fi* comunitário e troca das luminárias públicas por outras de led, que compõem o projeto *Sand Box*, visando tornar Goiânia referência em *Smart City* (O Popular, 2023).

Contrapondo a exigência de altos investimentos, a possibilidade da realização de convênios pode ser a solução nesse aspecto. A exemplo, a empresa Camerite, fundada em 2012, fraqueada em 2019, lembrando que o franqueado carece do investimento inicial de R\$ 90 mil reais, podendo atuar em área correspondente a 25 mil habitantes. A expectativa de retorno do capital investido é de 18 meses (Segurança Eletrônica, 2023).

A cidade de Palotina-RS, é exemplo da eficácia do sistema de vigilância por Inteligência Artificial (IA) fornecido pela Camerite. Lá, destaca a queda significativa na criminalidade após trabalhar com a Prefeitura local, através de convênio, quando foram instaladas 600 câmeras em pontos públicos estratégicos, resultando, entre 2018 e 2020, na redução de 59,5%

nos roubos de imóveis; redução de 70,8% nos roubos em geral; redução de 50% nos furtos simples e qualificado; e a redução de 84% nos furtos de veículos (Segurança Eletrônica, 2023).

### **3.2. Aspectos jurídicos e legais do videomonitoramento**

Bauman (2003) apontou que a Segurança Pública, para ser efetiva, deve inevitavelmente afastar do conceito de liberdade. Nas palavras do autor “não podemos ter as duas ao mesmo tempo e ambas na quantidade que quisermos” (Bauman, 2011, p. 11). Assim, embora o videomonitoramento desempenhe papel institucional no controle da cidade e manutenção da Segurança Pública, em contrapartida, exige-se dos moradores urbanos a perda de alguma privacidade.

Segundo Pontes (2018), nos casos que envolvem o uso de câmeras, há a percepção geral de que a rua é espaço de bem coletivo e, assim, os direitos da comunidade prevalecem sobre os direitos individuais. Assim, embora os direitos à privacidade e imagem sejam direitos fundamentais previstos na Constituição, e estejam garantidos, também o são os direitos à vida e segurança, assim, estes predominam nesses espaços públicos.

Segundo Kanashiro (2008), no Brasil, nunca houve debate sobre câmeras de videomonitoramento envolvendo a individualidade e privacidade dos cidadãos. Das 62 propostas de câmeras de vigilância da cidade que tramitam no Legislativo, apenas duas, nos anos de 2001 e 2004, levantaram a ideia de regulamentar ou limitar como poderiam ser usadas. Porém, somente para sinalizar a presença das câmeras, com placas escritas avisando que o local seria monitorado.

No entanto, para que a mobilização social entenda e acolha a postura dos agentes de Segurança Pública, além de agir, sempre de acordo com a legislação vigente, também é fundamental a transparência no ato de coletar informações pessoais ou imagens, além de fornecer essas informações às pessoas por meio da tecnologia de vigilância. Nos sistemas de vigilância atuais, a visão de cada operador, bem como a experiência profissional e pessoal é necessária para determinar o ponto focal onde a câmera deve observar, exigindo assim verificações e controles rigorosos nas gravações. Essa preocupação se justifica quando analisamos situações específicas em que a privacidade das pessoas é violada (Maros, 2018).

Portanto, a falta de bom senso, voltada ao uso de sistemas de vigilância para o controle estrito de condutas típicas de criminosos, e não como mais uma forma de ganhar reputação alheia, deve ser motivo de preocupação de governos e da sociedade (BEM, 2012, p. 62). No entanto, a própria cognição social favorece o uso de sistemas de captura de imagens para fins de Segurança Pública, mesmo sob o risco de invasão indevida da privacidade de terceiros. Em pesquisa recente do Instituto Futura sobre novas tecnologias e invasão de privacidade, no Espírito Santo, 61,2% dos entrevistados sobre as tais câmeras de segurança disseram que não invadiriam a privacidade das pessoas (Instituto Futura, 2010).

### 3.3. Aplicação da Matriz SWOT do videomonitoramento em Goiás

No intuito de reunir todos os aspectos relacionados ao videomonitoramento em Goiás aplicou-se a Matriz SWOT para avaliar a eficácia dessa ferramenta na Segurança Pública, no âmbito da Polícia Militar (PM).

Um modelo teórico conhecido como *Análise ou Matriz SWOT* ajuda a fornecer a visão geral da situação para que o plano de ação possa ser desenvolvido. A sigla é derivada dos termos em inglês *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*, também conhecido no Brasil como *Análise FOFA*, onde são correlacionados os pontos fortes/fraquezas, oportunidades/ameaças das organizações em questão (Barbosa *et al.*, 2017).

Pontos fortes na Análise SWOT são capacidades internas ou aquelas relacionadas ao alcance de objetivos estratégicos; criação de valor para os clientes; e geração de vantagem competitiva sustentável (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 1998). As fraquezas, por outro lado, são fatores ou restrições internas que podem impedir o desempenho da organização, levando, em última análise, ao fracasso em alcançar os objetivos estratégicos e à perda de vantagem competitiva (Eastwood *et al.*, 2016). Tanto os pontos fortes quanto os fracos são inerentes às organizações e existem em um estado de constante interação (Middleton, 2003).

Oportunidades em uma Análise SWOT são fatores ou características que provavelmente favorecem ou facilitam o estabelecimento de projeto com vínculos externos à organização. Esses são fatores externos que a instituição pode usar a seu favor ou para criar nova vantagem competitiva em termos de custo, diferenciação ou foco (Osita; Onyebuchi; Nzekwe,

2014). As ameaças referem-se a fatores negativos externos à empresa que podem ameaçar sua vantagem competitiva. É importante observar que as ameaças são externas à organização e, portanto, geralmente estão fora do controle da organização (Gürel; Tat, 2017).

Assim, como visto anteriormente, as forças do videomonitoramento (Quadro III) consistem na diminuição dos índices criminais nos pontos de videomonitoramento, redução das falsas ocorrências e melhoria do gerenciamento do efetivo da PM. Já as oportunidades estão na possibilidade de execução de convênios tanto com o Poder Público, como a iniciativa privada; o contato com as experiências bem-sucedidas de outros países ou cidades e o apoio popular da ferramenta.

Quadro III – Matriz SWOT do Videomonitoramento na Segurança Pública de Goiás

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuição dos índices criminais nos pontos de videomonitoramento;</li> <li>• Redução das falsas Ocorrências;</li> <li>• Melhoria do gerenciamento do efetivo da PM;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da criminalidade em pontos cegos ou áreas próximas não monitoradas;</li> <li>• Necessidade de combate aos pontos cegos;</li> <li>• Investimento financeiro de grande porte;</li> <li>• Falta de integralidade do monitoramento;</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Desafios</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Execução de convênios para implementação da ferramenta;</li> <li>• Experiências bem-sucedidas em outros países/cidades;</li> <li>• Apoio popular.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quebra do direito à privacidade;</li> <li>• Criação de bom senso nos operadores do videomonitoramento;</li> <li>• Continuidade dos projetos;</li> <li>• Falta de legislação específica acerca do assunto.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria (2023)

As fraquezas também foram mencionadas no decorrer do texto, como o aumento da criminalidade em pontos cegos ou regiões próximas, por conseguinte, a necessidade de combate desses pontos cegos e de maior número de câmeras, resultando na integralidade do monitoramento. O grande porte do investimento financeiro também foi mencionado anteriormente, coexistindo com o desafio de dar continuidade aos projetos iniciados para não haver desperdício de recursos.

A ausência de legislação específica sobre o assunto, além da quebra de privacidade dos indivíduos podem ocasionar problemas futuros, apesar

do apoio popular da ferramenta, sobretudo, o bom senso dos operadores ao utilizar as ferramentas apenas para os fins propostos são desafios pronunciados.

Como solução para os problemas apontados sugere-se o cuidado durante a instalação para que não haja pontos cegos não captados pelas câmeras, assim como a manutenção periódica visando garantir o total funcionamento do aparelho. Nas áreas próximas deve-se aumentar o policiamento para que o crime não escape às áreas não monitoradas. No entanto, necessita-se esforço institucional para que o videomonitoramento cubra a maior área possível, de forma a existir integralidade no controle da criminalidade, dispensando recursos financeiros suficientes para tanto. Outro ponto que exige esforço governamental é a normatização da ferramenta, para que não gere questionamentos jurídicos quanto ao uso das imagens.

#### **4. CONCLUSÃO**

O presente trabalho buscou analisar como o uso de câmeras de monitoramento pode otimizar o Planejamento Estratégico da Segurança Pública de Goiás, de modo a direcionar as ações da Polícia Militar - PMGO e reduzir o emprego do efetivo.

Nesse contexto, o uso da tecnologia de videomonitoramento, muitas vezes acompanhada da Inteligência Artificial, promove melhor distribuição do efetivo da PM, vez que adianta as ocorrências criminais na região monitorada, bem como evita que policiais sejam deslocados para falsas ocorrências.

Por meio da Análise SWOT foi possível perceber as potencialidades e debilidades do videomonitoramento na Segurança Pública de Goiás. Dentre as potencialidades, foram identificadas como fortalezas a redução da criminalidade nos locais monitorados e melhoria da gestão do efetivo da PM. Como oportunidades ressalta-se o apoio popular à ferramenta e a possibilidade de execução de convênios para redução dos custos.

Entretanto, diversas debilidades também foram expostas. Exemplos de fraquezas são a existência de pontos cegos e o aumento de ocorrências nesses locais, bem como regiões próximas, o que exige ações complementares. Dentre os desafios do monitoramento o aproveitamento dos recursos financeiros disponibilizados de forma a não paralisar o andamento dos

projetos, ainda a falta de legislação específica para o videomonitoramento, persistindo questionamentos quanto à quebra do direito à privacidade dos cidadãos.

Dessa forma, foi possível estabelecer uma análise completa da situação atual do videomonitoramento na realidade goiana, ferramenta essa que representa o futuro da Segurança Pública das cidades. Sugerindo como soluções o cuidado na implementação e manutenção para evitar os pontos cegos, melhorar o policiamento nas áreas próximas, garantir a integralidade do videomonitoramento e a normatização da ferramenta.

## REFERÊNCIAS

ANACLETO, L. S. **Videomonitoramento como ferramenta para a diminuição dos índices de criminalidade na área comercial urbana de Cacoal-RO**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração). Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR, Cacoal, Rondônia, 2018. Disponível em: <https://www.ri.unir.br/jspui/handle/123456789/2555>. Acesso em: 21 jun. 2023.

APARECIDA DE GOIÂNIA. **Sistema de videomonitoramento de Aparecida é elogiado pelo Detran-TO**. 26/10/2022. Disponível em: <https://altairtavares.com.br/sistema-de-videomonitoramento-de-aparecida-e-elogiado-pelo-detran-to/>. Acesso em: 10 jul. 2023.

BARBOSA, N. C. T.; CORDEIRO, B. C.; ABRAHÃO, A. L.; *et al.* Educação em saúde: O uso da matriz SWOT para análise de projetos. **Ver. Enferm. UFPE**, v. 11, n. 11, p. 4298-304, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/revistaenfermagem/article/view/25148-50449-1-SM.doc/24625>. Acesso em: 10 jul. 2023.

BAUMAN, Z. **Comunidade**: a busca por segurança no mundo atual. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

BAUMAN, Z. **Medo Líquido**. Rio de Janeiro: Zahar, 2008, p. 127.

BEM, N. C. S. **O grande irmão urbano um estudo sobre o videomonitoramento em Vila Velha/ES**. (Dissertação). Universidade de Vila Velha - ES. Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais. Vila Velha, 2012. Disponível em: <https://repositorio.uvv.br/bitstream/123456789/157/1/NIZIO%20CESAR%20SILVA%20DO%20BEM.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2023.

DETONI, M. P.; TRINDADE, A. C. A influência do sistema de videomonitoramento e cercamento eletrônico na atividade de polícia ostensiva: prevenção e repressão ao crime. **Revista Pro Lege Vigilanda**, v. 1, n. 1, 2022. Disponível em: <https://periodicos.esbm.org.br/index.php/prolegevigilanda/article/download/9/4/20>. Acesso em: 10 jul. 2023.

DIÁRIO DE GOIÁS. Governo de Goiás deve investir mais de R\$ 60 milhões em videomonitoramento. 20/05/2014. Disponível em: <https://diariodegoias.com.br/governo-de-goias-deve-investir-mais-de-r-60-milhoes-em-videomonitoramento/>. Acesso em: 10 jul. 2023.

EASTWOOD, C.; TURNER, S.; GOODMAN, M.; RICKETTS, K. G. **Using a SWOT analysis: Taking a look at your organization**. 3. Ed. Community and Economic Development Publications, 2016. Disponível em: [https://uknowledge.uky.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=ced\\_reports](https://uknowledge.uky.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=ced_reports). Acesso em: 10 jul. 2023.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. Petrópolis: Vozes, 1987. Disponível em: [https://www.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/centrocultural/foucault\\_vigiar\\_punir.pdf](https://www.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/centrocultural/foucault_vigiar_punir.pdf). Acesso em: 10 jul. 2023.

FRANCISQUINI, H. F. B. **Emprego de sistemas de videomonitoramento, em tempo real, por ocasião da intervenção federal na área da segurança pública do estado do Rio de Janeiro**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (especialização em Ciências Militares com ênfase em Operações Militares), Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/handle/123456789/8402?mode=simple>. Acesso em: 10 jul. 2023.

GAZETA DO ESTADO. **Secretário nacional quer conhecer videomonitoramento de Aparecida**. 16/03/2023. Disponível em: <https://gazetadoestado.com.br/secretario-nacional-quer-conhecer-videomonitoramento-de-aparecida/>. Acesso em: 10 jul. 2023.

GILL, M.; TURBIN, V. **Evaluating Realistic Evaluation: Evidence From a Study of CCTV**. In: K. Painter and N. Tilley (eds.), *Surveillance of Public Space: CCTV, Street Lighting and Crime Prevention*, Monsey, NY: Criminal Justice Press, pág. 179-200. Disponível em: 1999. <https://www.ojp.gov/ncjrs/virtual-library/abstracts/surveillance-public-space-cctv-street-lighting-and-crime-prevention>. Acesso em: 10 jul. 2023.

1. GOIÁS. Secretaria da Segurança Pública. Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças Gerência de Informática e Telecomunicação. **Proje-**

**to Básico.** 2014. Disponível em: <https://www.seguranca.go.gov.br/wp-content/uploads/2014/08/projeto-basico.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2023.

2. GOIÁS. **Segurança inaugura central de videomonitoramento.** 27/06/2014. Disponível em: <https://www.goias.gov.br/servico/94665-seguranca-inaugura-central-de-videomonitoramento.html>. Acesso em: 10 jul. 2023.

3. GOIÁS. **Segurança: monitoramento intensivo via câmeras eletrônicas reduz criminalidade em Goiânia.** 19/07/2017. Disponível em: <https://www.goias.gov.br/servico/74634-seguranca-monitoramento-intensivo-via-cameras-eletronicas-reduz-criminalidade-em-goiania.html>. Acesso em: 21 jun. 2023.

GÜREL, M.; TAT, M. SWOT analysis: A Theoretical Review. **The Journal of International Social Research**, v. 10, n. 51, p. 994-1006, 2017. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/319367788\\_SWOT\\_ANALYSIS\\_A\\_THEORETICAL\\_REVIEW](https://www.researchgate.net/publication/319367788_SWOT_ANALYSIS_A_THEORETICAL_REVIEW). Acesso em: 10 jul. 2023.

INSTITUTO FUTURA. **Novas Tecnologias e Invasão de Privacidade.** Realizada entre 31 de maio e 01 de junho de 2010. Disponível em: <http://institutofutura.com.br/>. Acesso em: 10 jul. 2023.

JUSBRASIL. **Daniel Vilela participa da inauguração do sistema de videomonitoramento de Aparecida.** 2012. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/noticias/daniel-vilela-participa-da-inauguracao-do-sistema-de-videomonitoramento-de-aparecida/3162074>. Acesso em: 10 jul. 2023.

LIMA, F. D. S.; MARTINS, J. S.; RODRIGUES, W. S. S.; *et al.* Tecnologia das câmeras de videomonitoramento na segurança pública. **RHM**, v. 18, n. 1, 2018. Disponível em: <http://revistacientifica.pm.mt.gov.br/ojs/index.php/semanal/article/view/396>. Acesso em: 10 jul. 2023.

MAIS GOIÁS. **Goiânia terá 200 novas câmeras de monitoramento, diz prefeitura.** 22/03/2023. Disponível em: <https://www.maisgoias.com.br/cidades/goiania-recebe-200-cameras-de-monitoramento/>. Acesso em: 10 jul. 2023.

MAROS, A. Funcionários públicos filmam mulheres na praia com câmeras de segurança em Guaratuba. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 28 nov. 2018. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/curitiba/funcionarios-publicos-filmam-mulheres-na-praia-com-cameras-de-seguranca-em-guaratuba-5rjpo2b23rf67mg2xoputlsz5/>. Acesso em: 10 jul. 2023.

METROPOLIS. Videomonitoramento de Aparecida de Goiânia é modelo para cidade em MG. Disponível em: <https://www.metropoles.com/sem-categoria/videomonitoramento-de-aparecida-de-goiania-e-modelo-para-cidade-em-mg>. Acesso em: 10 jul. 2023.

MIDDLETON, J. **The ultimate Strategy Library**. Capstone Publishing, 2003.

MILANI, W.; JESUS, E de. Projeto “Olho Vivo”: Dispositivo de vigilância no espaço urbano de Belo Horizonte. **Revista Brasileira de Iniciação Científica em Comunicação Social**, vol. 4, n. 1, 2012. Disponível em: <https://revistas.intercom.org.br/index.php/iniciacom/article/download/786/673>. Acesso em: 10 jul. 2023.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Strategy Safari: A Guide through the Wilds of Strategic Management*. Free Press, 1988. Disponível em: [https://www.academia.edu/1895549/Strategy\\_safari\\_A\\_guided\\_tour\\_through\\_the\\_wilds\\_of\\_strategic\\_management](https://www.academia.edu/1895549/Strategy_safari_A_guided_tour_through_the_wilds_of_strategic_management). Acesso em: 10 jul. 2023.

NABEEL, F. **Regulating facial recognition technology in public places**. Centre for Strategic and Contemporary Research, 2019. Disponível em: [https://www.academia.edu/39871139/Regulating\\_Facial\\_Recognition\\_Technology\\_in\\_Public\\_Places](https://www.academia.edu/39871139/Regulating_Facial_Recognition_Technology_in_Public_Places). Acesso em: 21 jun. 2023.

NETO, A. D. C., **O sistema de videomonitorização como ferramenta de policiamento preventivo** Disponível em: <https://www.policiamilitar.sp.gov.br/unidades/caes/artigos/Artigos%20pdf/Alcides%20Dias%20Correa%20Neto.pdf>. Acesso em: 21 jun. 2023.

NETTO, J. S. de L.; VIEIRA, T. A. A Estratégia e Prevenção do Crime Através do Desenho Urbano. *Revista de Ordem Pública*. Santa Catarina, p.60-69, maio 2014. Disponível em: <http://www.acors.org.br>. Acesso em: 21 jun. 2023.

O POPULAR. **Apenas cinco câmeras estão em operação**. 22/03/2023. Disponível em: <https://opopular.com.br/cidades/apenas-cinco-cameras-est-o-em-operacao-o-1.3010852>. Acesso em: 21 jun. 2023

OBSERVATÓRIO DE SEGURANÇA PÚBLICA DA SSP/GO. Relatório de análise de câmeras de vídeo monitoramento: agosto 2014 a abril 2015. Secretaria de Segurança Pública de Goiás, Goiânia, Goiás, 2015.

OLIVA, D. C. **Entre olhos eletrônicos e olhares humanos**. Dissertação (Mestrado em Sociologia), Universidade Federal do Paraná, Curitiba-PR, 2013. Disponível em: <https://acervodigital.ufrpr.br/handle/1884/30261?show=full>. Acesso em: 21 jun. 2023

OSITA, I.; ONYEBUCHI, I.; NZEKWE, J. Organization's stability and productivity: the role of SWOT analysis an acronym for strength, weakness, opportunities and threat. **International Journal of Innovative and Applied Research**, v. 2, n. 9, 2014. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/292747707\\_Organiza-tion's\\_stability\\_and\\_productivity\\_the\\_role\\_of\\_SWOT\\_analysis\\_an\\_acronym\\_for\\_strength\\_weakness\\_opportunities\\_and\\_threat](https://www.researchgate.net/publication/292747707_Organiza-tion's_stability_and_productivity_the_role_of_SWOT_analysis_an_acronym_for_strength_weakness_opportunities_and_threat). Acesso em: 21 jun. 2023.

PONTES, M. **Videomonitoramento no trânsito invade a privacidade e fere o direito de imagem?**2018. Disponível em: <https://www.noticiasvaledoitajai.com.br/novo/videomonitoramento-no-transito-invade-a-privacidade-e-fere-o-direito-de-imagem/>. Acesso em: 21 jun. 2023.

PORTAL SD NEWS. **Sistemas de videomonitoramento inteligente implantados pela Tecno it auxiliam no combate à criminalidade e proteção dos cidadãos.** 19/01/2023. Disponível em: <https://sdnews.com.br/noticia/6773/sistemas-de-videomonitoramento-inteligente-implantados-pela-tecno-it-auxiliam-no-combate-a-criminali.html>. Acesso em: 21 jun. 2023.

PREFEITURA DE GOIÂNIA. **Gerência do Centro de Controle Integrado.** 2023a. Disponível em: <https://www.goiania.go.gov.br/secretaria/secretaria-municipal-de-inovacao-ciencia-e-tecnologia/superintendencia-de-ciencia-e-inovacao/diretoria-de-cidade-inteligente/gerencia-do-centro-de-controle-integrado/>. Acesso em: 21 jun. 2023.

PREFEITURA DE GOIÂNIA. **Goiânia lança novo sistema de videomonitoramento.** 10/07/2023b. Disponível em: <https://www.goiania.go.gov.br/goiania-lanca-novo-sistema-de-videomonitoramento/>. Acesso em: 21 jun. 2023.

REIS JR, J.; COUTO, L. A.; TOLEDO, M. A. A. **Olhares entrelaçados** – Ciência e Saberes em Segurança Pública: do bairro à Pátria. Goiânia: Kelps, 2019.

SANTANA, V. D. C.; CANEDO, P. F. T. **As adversidades geradas pelos trotes e ligações que não caracterizam atendimento de emergência:** uma realidade vivida pela Polícia Militar De Goiás. Pós Graduação em Polícia e Segurança Pública do Comando da Academia da Polícia Militar de Goiás – CAPM. Goiânia, 2019. Disponível em: <https://acervodigital.ssp.go.gov.br/pmgo/handle/123456789/2340>. Acesso em: 21 jun. 2023.

SEBRAE. Smart Cities – cidades inteligentes. 2017. Disponível em: <https://ois.sebrae.com.br/publicacoes/smart-cities/>. Acesso em: 21 jun. 2023.

SEGURANÇA ELETRÔNICA. **Franquia de segurança usa inteligência artificial e baixo custo para expandir por todo Brasil.** 2023. Disponível em: <https://revistasegurancaeletronica.com.br/franquia-de-seguranca-usa-inteligencia-artificial-e-baixo-custo-para-expandir-por-todo-brasil/>. Acesso em: 21 jun. 2023.

TILLEY, N. **Understanding Car Parks, Crime and CCTV:** Evaluation Lessons From Safer Cities. Crime Prevention Unit, no.42, London: HMSO. 1993.. Disponível em: <https://www.ojp.gov/ncjrs/virtual-library/abstracts/understanding-car-parks-crime-and-cctv-evaluation-lessons-safer>. Acesso em: 21 jun. 2023.

VIANNA, T. L. **A Era do Controle:** introdução crítica ao direito penal cibernético. Direito e Justiça –Revista da Faculdade de Direito da Universidade Católica Portuguesa. Vol. XVIII, Tomo II, 2004. p. 339-351. Disponível em: <https://revistas.ucp.pt/index.php/direitoejustica/article/view/11172>. Acesso em: 21 jun. 2023.



# **A AÇÃO INTERINSTITUCIONAL COMO POLÍTICA PÚBLICA DE SEGURANÇA: uma análise do NAI/DF e do Programa Recomeço de Goiânia sob a perspectiva das ferramentas de gestão do SUS**

**INTERINSTITUCIONAL ACTION AS A PUBLIC SECURITY POLICY: an analysis of the NAI/DF and the Programa Recomeço in Goiânia from the perspective of SUS management tools**

Queops de Lourdes Barreto Silva  
Danilo Fabiano Carvalho e Oliveira

**Resumo:** A vulnerabilidade dos adolescentes se mostra presumida e qualificada quando envolvidos em Atos Infracionais. O princípio da intervenção precoce exige a ação imediata das instituições diante de situações de perigo. Dados estatísticos indicam que adolescentes envolvidos em Atos Infracionais têm uma taxa de mortalidade superior à do restante da população. O ECA propõe a integração operacional de vários órgãos para atendimento inicial de Adolescentes envolvidos em Ato Infracional, preferencialmente em um mesmo local. O NAI foi instituído no Distrito Federal, há uma década. Frente à escassez recursos, foi desenvolvido o Programa Recomeço em Goiânia para fortalecer a ligação dos órgãos da rede de proteção. A experiência do SUS com ferramentas de gestão, como equipe de referência e contrarreferência e o apoio matricial, pode contribuir para as ações de prevenção de atos infracionais. O uso de sistemas informatizados pode otimizar programas sociais, melhorando o acesso dos direitos a Adolescentes envolvidos em Atos Infracionais, dentro do escopo das Políticas Públicas de Segurança atuais. É necessário um comprometimento dos órgãos envolvidos na utilização e atualização das ferramentas tecnológicas. É importante que a equipe de atendimento inicial assuma papel de destaque, como equipe de referência no atendimento socioeconômico dos Adolescentes envolvidos em Atos Infracionais.

**Palavras-chave:** Atos Infracionais; Políticas Públicas de Segurança; Gestão SUS; Ação Interinstitucional; Sistemas Informatizados.

**Abstract:** The vulnerability of adolescents is presumed and heightened when they are involved in criminal acts. The principle of early intervention requires immediate action by institutions in situations of danger. Statistical data indicate that adolescents involved in criminal acts have a higher mortality rate than the rest of the population. The ECA proposes the operational integration of various bodies for the initial care of adolescents involved in criminal acts, preferably in the same location. The NAI was established in the Federal District a decade ago. Due to a lack of resources, the Recomeço Program was developed in Goiânia to strengthen the connection between protective network agencies. The experience of the Unified Health System (SUS) with management tools, such as reference and counter-reference teams and matrix support, can contribute to the prevention of criminal acts. The use of computerized systems can optimize social programs, improving access to rights for adolescents involved in criminal acts, within the scope of current public security policies. There is a need for commitment from the involved bodies in the use and updating of technological tools. And it is important that the initial care team takes on a leading role, as a reference team in the socioeconomic care of adolescents involved in criminal acts

**Keywords or Palabras clave:** Infractional Acts; Public Security Policies; SUS Management; Interinstitutional Action; Computerized Systems

## INTRODUÇÃO

A Constituição de 1988 deu início a uma nova direção na proteção dos direitos da Criança e do Adolescente. O Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), Lei n. 8.069/1990, consolidou no plano infraconstitucional as garantias constitucionais com a perspectiva de proteção integral à Criança e ao Adolescente. Com a revogação da Lei n. 4.513/1964 - que regulamentava o Fundo Nacional do Bem Estar do Menor -, e da Lei n. 6.697/1979 - o Código de Menores - a Criança e o Adolescente passaram a estar sujeitos ao princípio da reserva legal para a imposição de Medida Socioeducativa.

Apesar das relevantes críticas a alguns institutos do ECA, por ainda abarcarem situações abertas com reduzida segurança jurídica e previsão (Rosa; Lopes, 2022) (Assumpção, 2020), é fundamental reconhecer o avanço na proteção dos Direitos da Criança e do Adolescente.

Nesse contexto, a perspectiva criminológica correccionalista ainda se mantém presente nas instituições que lidam com o Ato Infractional (Shecaira, 2020). Entretanto, as garantias consagradas no ECA redirecionam a ideia correccionalista para a perspectiva de garantia de direitos. As vulnera-

bilidades que antes eram resolvidas por medidas de internação, passaram a ser abordadas com a garantia de direitos pelo Sistema de Garantia de Direitos da Criança e do Adolescente.

Sob esta perspectiva, é crucial destacar que se as Crianças e Adolescentes possuem absoluta prioridade na garantia de direitos (art. 4º, do ECA), os Adolescentes envolvidos em Atos Infracionais devem possuir uma absoluta prioridade qualificada, em razão de já estar demonstrado, pelo envolvimento em Ato Infracional, alguma violação de direitos.

Desse modo, o ECA estabeleceu a diretriz do atendimento integrado pelos órgãos do Judiciário, Ministério Público, Defensoria, Segurança Pública e Assistência Social, preferencialmente em um mesmo local, com o objetivo de agilização o atendimento inicial do Adolescente a quem foi atribuída a prática de Ato Infracional (art. 88, V, do ECA).

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) promulgou a Recomendação n. 87/2021, com diretrizes para a implantação do Núcleo de Atendimento Integrado (NAI) composto, no mínimo, pelos órgãos da Justiça, Ministério Público, Defensoria, Segurança Pública, Assistência Social e órgãos gestores da Política Estadual de Atendimento Socioeducativo. É facultativo integrar ao mesmo equipamento público os órgãos responsáveis pelos serviços de Saúde, Educação, Cultura, Proteção a Crianças e Adolescentes ameaçados de morte e responsáveis por outras políticas sociais, bem como instituições como o Conselho Tutelar e organizações da sociedade civil.

Segundo o CNJ, a implantação do NAI é recomendada para todas as capitais e comarcas com maior adensamento populacional, sendo possível a criação para comarcas limítrofes, e permitindo-se criar fluxos de atendimento até a implantação da estrutura física. Para as outras comarcas, recomenda-se a criação de fluxo institucional com os órgãos incumbidos do atendimento inicial de Adolescente envolvido em Ato Infracional. Tanto o NAI quanto o fluxo de atendimento devem ser elaborados por meio de Termo de Cooperação Técnica (Lanfredi *et al.*, 2022).

No âmbito do Estado de Goiás, especificamente na Capital Goiânia, houve discussão para implantação do NAI, que não se concretizou devido à ausência de recursos financeiros. Paralelamente a esta discussão, e constando a ausência efetiva de encaminhamentos dos Adolescentes envolvidos em Atos Infracionais, a Delegacia de Apuração de Atos Infracionais (DEPAI) de Goiânia e a Defensoria Pública do Estado de Goiás iniciaram o Progra-

ma Recomeço, visando facilitar os encaminhamentos da rede e propiciar oportunidades sociais aos Adolescentes envolvidos em Atos Infracionais.

O Programa Recomeço foi estabelecido em 2021, com a união de alguns órgãos do Sistema de Garantia de Direitos da Criança e do Adolescente.

Assim, o objetivo foi analisar o Programa Recomeço, comparando-o com o desenho do NAI, conforme regulamentado pelo CNJ na Recomendação nº 87/2021, e, especificamente, com base na experiência do Distrito Federal - DF, investigando seu potencial como uma ferramenta de Política Pública sob algumas perspectivas de gestão do Sistema Único de Saúde (SUS).

As novas perspectivas de Segurança Pública, particularmente de Política Públicas de Segurança, exigem a participação de todos os entes federados, com ações de caráter preventivo, que englobem a estrutura social das práticas ilícitas. Existe também a necessidade de participação contínua dos cidadãos, engajamento das entidades sociais, envolvimento da iniciativa privada e uso de aparato técnico multiprofissional (Xavier, 2012).

A expertise do SUS na gestão interdisciplinar, com enfoques em novas formas de gestão que repensem o modelo clássico hierarquizado, pode servir como modelo de análise da gestão interinstitucional das instituições direcionadas à prevenção do Ato Infracional.

A prevenção infracional tem impactos significativos na Segurança Pública de toda a sociedade. Se os jovens são considerados vulneráveis no que refere à violência e homicídio, essa vulnerabilidade é mais acentuada quando estes jovens são indiciados por Atos Infracionais.

No Brasil, segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), a violência representa a principal causa de morte dos jovens. Em 2019, foram 23.327 homicídios de jovens entre 15 a 29 anos de idade. De forma mais específica, no ano referido, de cada 100 jovens entre 15 e 19 anos, que morreram no País, por qualquer causa, 39 foram vítimas da violência letal. Na faixa etária de 20 a 24, foram 38 vítimas de homicídios a cada 100 óbitos e, para aqueles de 25 a 29 anos, foram 31 mortes (Cerqueira *et al.*, 2021).

Segundo dados da Secretaria de Segurança Pública de Goiás, dos quase seis mil Adolescentes investigados no período de 2016 a 2022, na cidade de Goiânia, 342 já se encontram mortos. Em termos percentuais,

isso representa a quantidade de 5,7% de mortes dos Adolescentes que praticaram Atos Infracionais, na cidade de Goiânia, no período mencionado. Tomando como referência a população de Adolescentes Infratores em Goiânia, nesse período, isso representa uma taxa anual proporcional de 814 mortos a cada 100 mil Adolescentes apreendidos

Comparativamente, segundo o IPEA e o Fórum Brasileiro de Segurança Pública (FBSP), por meio do Atlas de Violência, no ano de 2019, a taxa de homicídio no Brasil foi de 21,65 mortos por 100 mil habitantes. Para jovens de 15 a 29 anos no Brasil, no mesmo período, a taxa foi de 45,76 mortos por 100 mil jovens (UNICEF, 2021) (Cerqueira *et al.*, 2021).

Neste contexto, visou-se analisar se o Programa Recomeço pode ser utilizado como instrumento de Política Pública de Segurança, superando a necessidade de integração física em um mesmo local público, mediante o uso de ferramentas digitais, especialmente, considerando a ausência de expansão da internet na época da promulgação do ECA.

Para isso, foi realizada a análise do desenho institucional do Programa Recomeço e do Núcleo de Atendimento Integrado do Distrito Federal (NAI/DF). As informações foram colhidas por meio de visitas *in loco* e dos questionários subjetivos, nos quais funcionários, gestores e técnicos responderam a perguntas sobre as instituições às quais pertencem.

Além disso, foram analisados os normativos internos e dados públicos do NAI/DF e do Programa Recomeço. Também foram considerados os dados de encaminhamentos dos Adolescentes envolvidos em Atos Infracionais para instituições de ensino e serviços disponíveis.

A investigação sobre Reiteração e Reincidência, por ultrapassar o escopo desta pesquisa, não foi realizada devido à falta de dados disponíveis. Essa análise, pela complexidade do levantamento dos dados, exigiria uma pesquisa específica.

Foram examinadas algumas ferramentas de Gestão em Rede do SUS, através de Revisão Bibliográfica em artigos disponíveis nas plataformas *Google Scholar* e *Scielo*.

Na primeira parte deste trabalho, foi realizada a análise do desenho institucional do NAI/DF e do Programa Recomeço, enfatizando a proteção integral e o sistema de garantia de Direitos da Criança e do Adolescente. Na segunda parte, foram analisados os dados coletados, com foco nas Políticas

Públicas de Segurança. Por fim, na parte final do trabalho, são apresentadas considerações sobre os programas, sob a ótica de algumas ferramentas de gestão do SUS, e análise do uso de ferramentas tecnológicas.

## **1 ATOS INFRACIONAIS E VULNERABILIDADE**

De acordo com o ECA, Ato Infracional é a conduta descrita como Crime ou Contravenção (art. 103). Assim, a Infração Penal tipificada como Crime ou Contravenção praticada por criança - até doze anos incompletos - ou adolescente - de doze a dezoito anos incompletos, caracteriza um Ato Infracional. Se praticado por criança, aplica-se as Medidas de Proteção delineadas no art. 101, do ECA. Se praticado por Adolescente, são aplicáveis as Medidas Socioeducativas delineadas no art. 112, do ECA.

No antigo Código de Menores, as Medidas Restritivas de Liberdade eram cabíveis ao menor por (i) desvio de conduta, em virtude de grave inadaptação familiar ou comunitária ou (ii) por ser autor de Infração Penal. Estas situações eram classificadas como situação irregular.

Atualmente, no entanto, somente se aplicam as Medidas Socioeducativas em caso de cometimento de algum Ato Infracional.

A aplicação do princípio da reserva legal ao Adolescente é uma grande conquista. Embora tardia, em comparação aos imputáveis, é bastante significativa.

Entretanto, uma questão importante surge: - Por que a Criança e o Adolescente se envolvem em Atos Infracionais? A resposta à complexa pergunta, alvo de interesse da Ciência Criminológica, não é unidimensional. Várias teorias, de diferentes áreas do conhecimento, têm tentado explicar os motivos das ações criminosas.

Neste contexto, a legislação ressalta um ponto de significativa relevância: a vulnerabilidade. A Lei Maior impõe ao Adolescente em privação de liberdade tratamento respeitoso em relação à sua condição peculiar de pessoa em desenvolvimento (art. 227, § 3º, V, da Constituição Federal). O ECA amplia esta abordagem, incluindo, além da internação do Adolescente, à interpretação de seus dispositivos, à profissionalização e à proteção ao Trabalho de Adolescente e ao direito à informação, Cultura, Lazer, Esportes, Diversões, Espetáculos, produtos e serviços voltados para Crianças e Adolescentes (art. 6º, art. 69, I, art. 71 e art. 121). Assim, reconhece-se a

vulnerabilidade dos Adolescentes, especialmente, diante das transformações físicas, psicológicas e sociais significativas neste período.

No cenário da modernidade reflexiva contemporânea, descrita por Ulrich Beck como imprevisível e fluida, vive-se em uma sociedade onde os riscos são constantes e os limites que antes ajudavam os Adolescentes a se identificarem estão desaparecendo. A falta dos rituais de passagem para a vida adulta leva os Adolescentes a procurarem seus próprios caminhos, o que frequentemente os coloca em situações perigosas. Esta busca pela identidade e um lugar no Mundo ocorre em um jogo constante com o risco, evidenciando a vulnerabilidade deste grupo (Ruotti; Massa; Peres, 2011).

Adicionalmente, na Adolescência, período em que o corpo físico alcança a puberdade, ocorrem várias pulsões e transformações psicológicas. A falta de um ideal definido no laço social, característica da modernidade líquida, de Zygmunt Bauman, impede que o jovem construa o sintoma e a fantasia que o guiariam para uma solução saudável dos conflitos interiores que são intrínsecos a esta fase, levando-os, em muitos casos, a externalizá-los em Atos Infracionais (Calazans; Matozinho, 2020).

Nesse momento de peculiar vulnerabilidade, torna-se crucial o apoio da família, sociedade e Estado, conforme assegurado pelo art. 227 da Constituição Federal.

### **1.1 Proteção Integral e o Sistema de Garantias do Direito da Criança e do Adolescente - SGDCA**

Consagrando uma conquista histórica de direitos, a Convenção sobre os Direitos da Criança da Organização das Nações Unidas, ratificada pelo Brasil em 1990, logo após a promulgação do ECA, fortaleceu os institutos normativos protetores da Criança e do Adolescente (Assumpção, 2020) (Rossato; Lépre; Cunha, 2021).

Nesta toada, considerando o *status* normativo supralegal dos Tratados Internacionais que versem sobre Direitos Humanos (STF, ADI. n. 5240), o interesse superior da Criança e do Adolescente foi consagrado como um postulado normativo, segundo a classificação de Humberto Ávila, sendo uma baliza interpretativa para os outros princípios (Rossato; Lépre; Cunha, 2021).

A proteção integral e a prioridade absoluta foram alçadas ao patamar de Metaprincípios, onde, além proteção constitucional, assegura-se a preferência na formulação e na execução das Políticas Sociais Públicas e a destinação privilegiada de recursos públicos nas áreas relacionadas com a Proteção à Infância e à Juventude (art. 4º e 100, parágrafo único, II, do ECA) (Rossato; Lépure; Cunha, 2021).

Nesse cenário, derivam-se inúmeros outros princípios aplicáveis à Proteção da Criança e do Adolescente. Dentre eles, destaca-se o da intervenção precoce, com especial aplicação aos Atos Infracionais, pois, conforme este princípio, as autoridades devem agir imediatamente ao constatarem uma situação de perigo (art. 100, parágrafo único, VI, do ECA).

A Resolução nº 113/2006 do Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (CONANDA), estabeleceu a articulação e integração dos diversos órgãos dos três entes federados e da sociedade civil, com o trabalho em rede, na atuação do Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente.

Antes da Recomendação nº 87/2021, diversos órgãos já haviam unido para tentar oferecer atendimento inicial integral e precoce ao Adolescente envolvido em Ato Infracional.

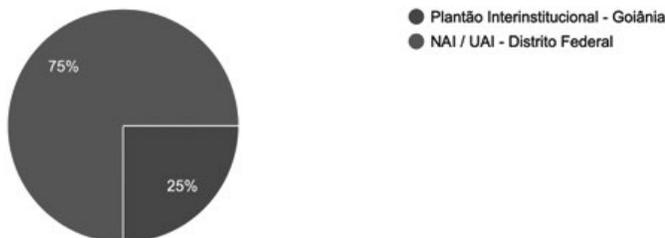
Os desenhos institucionais dos programas foram avaliados por meio de visitas *in loco*, análise dos instrumentos normativos e dos questionários subjetivos respondidos pelos servidores gestores e responsáveis pelo atendimento inicial.

Os questionários foram respondidos por 12 servidores, incluindo três do Plantão Interinstitucional de Goiânia, dois gestores e um técnico, e nove do NAI-UAI/DF, com dois gestores e sete especialistas, conforme ilustrado nos Gráficos I e II.

## Gráfico I - Unidade de Trabalho

1. Em qual unidade você trabalha?

12 respostas

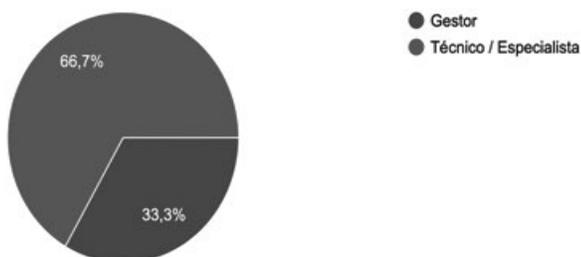


Fonte: Autoria própria, 2023

## Gráfico II - Cargo/Função

2. Qual o seu cargo / função?

12 respostas



Fonte: Autoria própria, 2023

Quanto ao conteúdo do questionário, observou-se que todos os servidores possuem conhecimento do fluxo das respectivas instituições. O objetivo dessas perguntas foi complementar e ratificar as informações colhidas pela observação in loco e pelos instrumentos normativos das instituições.

### 1.2 Núcleo de Atendimento Integrado do Distrito Federal - NAI/DF

O NAI/DF foi criado em 18/02/2013, por meio de Protocolo de Cooperação entre os órgãos do Executivo, Judiciário, Ministério Público e Defensoria Pública do Distrito Federal, antes da Recomendação nº 87/2022 do CNJ.

A Unidade de Atendimento Integrado do Distrito Federal (UAI/DF), considerada a porta de entrada do Sistema Socioeducativo, faz parte da

estrutura administrativa do Governo do Distrito Federal, localizada na Subsecretaria de Políticas para Crianças e Adolescentes da Secretaria de Estado de Justiça e Cidadania. Ela acolhe os Adolescentes apreendidos pelo prazo máximo de 24 horas, realiza o Atendimento Psicossocial e elabora o Estudo Preliminar, destinado a subsidiar as decisões do Ministério Público e do Poder Judiciário, e aciona as demais Políticas Públicas, conforme as necessidades do Adolescente.

O NAI/DF também integra a estrutura administrativa do Distrito Federal e reúne, em um único espaço físico, um conjunto de instituições do Sistema de Garantia de Direitos com o intuito de prestar atendimento imediato ao Adolescente a quem se atribui Ato Infracional, assegurando também o exercício da atividade jurisdicional no próprio NAI/DF. O UAI/DF está localizado dentro da estrutura física do NAI/DF.

Atualmente, o NAI/DF possui desenho e fluxo bem definidos. O Adolescente apreendido em flagrante delito de Ato Infracional é apresentado perante uma das duas Delegacias da Criança e do Adolescente (DCA) do Distrito Federal. Caso haja liberação, o Adolescente não é encaminhado ao NAI/DF, mas entregue diretamente na própria Delegacia ao responsável legal.

Se não for liberado, ou em situações de cumprimento de Mandado de Busca e Apreensão, o Adolescente é encaminhado até o NAI/DF, após os exames cautelares no Instituto Médico Legal. Inicialmente, ao chegar no NAI/DF, pela manhã, recebe atendimento de Saúde. Posteriormente, no período vespertino, é atendido pela Defensoria Pública e, em seguida, pela equipe da Educação.

Após esses atendimentos, o Adolescente é atendido pelos especialistas da UAI/DF. Este atendimento foca no acolhimento e compreensão dos fatores da vida do Adolescente relacionados ao cometimento do Ato Infracional. Aqui, há a possibilidade de encaminhamentos socioassistenciais. Os especialistas produzem o estudo preliminar, com contribuições da Saúde e da Educação, que comporá o procedimento do Adolescente. Depois, ele é ouvido pelo membro do Ministério Público e retorna ao alojamento, onde aguardará a decisão do juiz. A decisão pode incluir Liberação Incondicional, Liberação com Cumprimento de Medidas em Meio Aberto (Remissão acumulada com alguma Medida Socioeducativa em meio aberto) ou Internação Provisória, a ser cumprida em outro estabelecimento. A Central de

Vagas, responsável pela indicação do estabelecimento para cumprimento da Medida Socioeducativa de Internação, também faz parte do NAI/DF.

Dentro do NAI/DF, é possível emitir documento de Identidade para Adolescentes que não o possuam.

Os encaminhamentos socioassistenciais efetuados pelos especialistas são direcionados para órgãos fora da estrutura física do NAI/DF, incluindo a Assistência Social, Secretaria de Saúde - Centro de Apoio Psicossocial (CAPS) e outros órgãos necessários; Secretaria de Esportes e Centro Olímpico; Centro de Juventude (Qualificação, Cultura, Lazer e Esporte); Centro 18 de Maio (Atendimento de Crianças e Adolescentes vítimas de abuso sexual); Central de Vagas de Acolhimento e Atendimento Emergencial; Conselho Tutelar. Os encaminhamentos para os órgãos externos são realizados através do Sistema Eletrônico de Informações do DF (SEI/DF), facilitando o acompanhamento do retorno das entidades quanto à efetividade. Para as demais entidades que não fazem parte da Estrutura Administrativa do DF a comunicação é realizada por e-mail institucional ou ferramentas de comunicação tais como o *WhatsApp*.

Os encaminhamentos para os órgãos externos são efetivados imediatamente ou a curto prazo, especialmente quando o Adolescente não é internado.

Ao chegar no NAI, o Adolescente é cadastrado no Sistema Nacional de Acompanhamento de Medidas Socioeducativas do Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SIPIA/SINASE). No entanto, esse cadastro tem fins estatísticos, pois não permite a comunicação com os outros órgãos. Atualmente, está sendo desenvolvido o sistema “Jornada”, que viabilizará a comunicação direta com as entidades que não utilizam o SEI/DF.

Existe também o programa *Follow-Up*, responsável por verificar a eficácia dos encaminhamentos, realizado no período de dois meses após o atendimento inicial.

### **1.3 Programa Recomeço**

Na cidade de Goiânia, o Plantão Interinstitucional foi criado em 1995. Atualmente, ele conta com a presença integrada, no mesmo local, da Polícia Civil (PC), especificamente da DEPAI de Goiânia e da equipe da Secretaria Estadual de Desenvolvimento Social (SEDS). O Plantão Interinstitucional é, de fato, um departamento dentro da Estrutura Administrativa da SEDS.

No Plantão Interinstitucional, há uma sala para o Ministério Público (MP) realizar oitavas durante o período em que não há expediente regular da DEPAI de Goiânia.

O Plantão Interinstitucional também possui um fluxo bem definido. Todo Adolescente indiciado por Ato Infracional, seja em situação flagrancial ou não, bem como aquele apreendido em virtude de cumprimento de Mandado de Busca e Apreensão, é encaminhado pela DEPAI de Goiânia ao Plantão Interinstitucional, onde a equipe técnica elabora um Relatório Técnico, com a participação dos pais ou responsáveis, para demonstrar o contexto socioeconômico de vida do Adolescente, bem como as circunstâncias que o levaram à prática do Ato Infracional.

Se houver liberação, esta ocorre condicionada ao compromisso dos pais de comparecimento ao Ministério Público, somente após a análise da equipe técnica. Nas situações em que não ocorre liberação, o Adolescente, após o atendimento com a equipe técnica, é encaminhado pelos policiais da DEPAI de Goiânia ao Juizado da Infância e Juventude, para ser ouvido informalmente pelo Ministério Público.

E, caso não seja liberado no próprio Juizado aos pais ou responsáveis, aguarda a decisão sobre a sua liberdade nas celas especiais localizadas na DEPAI de Goiânia, por um período máximo de cinco dias. Em casos de internação, o adolescente é enviado pela equipe da DEPAI de Goiânia a um dos Centros de Internação indicados pela Central de Vagas.

Anteriormente, os encaminhamentos dos Adolescentes eram realizados pela equipe técnica através de contato por telefone e envio de Ofícios físicos a outros órgãos e instituições, direcionando-se ao Conselho Tutelar, SOS Criança, CAPS e Assistência Social. Contudo, não havia controle da efetividade dos encaminhamentos.

Diante dessa situação e da inviabilidade de implantação do NAI pela falta de recursos, alguns órgãos uniram e criaram o Programa Recomeço, com o propósito de oferecer Políticas Públicas aos Adolescentes envolvidos em Atos Infracionais.

O Programa Recomeço foi estabelecido pela união dos órgãos da Secretaria de Segurança Pública do Estado de Goiás, por meio da Delegacia-Geral da Polícia Civil, especificamente, a Delegacia de Apuração de Atos Infracionais de Goiânia; Defensoria Pública do Estado de Goiás; Secretaria do Estado de Desenvolvimento Social (SEDS) e Secretaria Municipal de

Desenvolvimento Humano e Social de Goiânia (SMDHS). No ano de 2021, foram assinados o Termo de Cooperação nº 01/2021, bem como o 1º Termo Aditivo dessa parceria.

A partir de 2021, iniciou-se o serviço de confecção de Identidades dos Adolescentes investigados por Ato Infracional na estrutura física da DEPAI de Goiânia e do Plantão Interinstitucional.

Em agosto de 2022, o Programa Recomeço iniciou o uso de ferramenta informatizada, conectada à internet, o que possibilitou a conexão da Rede de Proteção e de outros Órgãos e Instituições, tanto públicas quanto privadas.

O potencial do Programa Recomeço reside no sistema informatizado, que permite a integração de diversos órgãos, com encaminhamentos realizados em tempo real e controle de efetividade, facilitando a busca ativa.

O Programa Recomeço foi idealizado para abarcar os Adolescentes em todas as portas do Sistema Socioeducativo: tanto na entrada, na DEPAI de Goiânia, quanto nas saídas, nos Centros de Internação e locais de cumprimento das Medidas em meio aberto.

Atualmente, o programa está concentrado na porta de entrada. Inclui a integração da Secretaria Estadual de Educação, da Secretaria Municipal de Educação de Goiânia e da Faculdade de Psicologia da Universidade Paulista de Goiânia (UNIP). Estão sendo realizados esforços para incluir outros órgãos e instituições a fim de ampliar as possibilidades de políticas.

Um aspecto do programa que não foi possível testar é o condicionamento de algumas oportunidades ao cumprimento de certos requisitos. O Programa Recomeço é um programa social, independente do resultado do procedimento de apuração de Ato Infracional. Quando se constata que o Adolescente está envolvido em Ato Infracional, surge a vulnerabilidade presumida. Ao verificar que a vulnerabilidade é real, pelo atendimento da equipe técnica e devido ao princípio da intervenção precoce, os órgãos do SGDCA têm o dever de garantir direitos a esses Adolescentes. Entretanto, frequentemente há dificuldades em manter Adolescentes com vínculos fragilizados e/ou envolvidos com organizações criminosas nas instituições regulares de ensino e de apoio contra a drogadição. Diante disso, considerou-se a divisão das oportunidades sociais em dois grupos: as 'obrigatórias', como Ensino regular e Atendimento Psicológico Especializado (CAPS); e as 'facultativas', incluindo oportunidades atrativas como Esportes, Artes,

Músicas, outras. Em situações de faltas injustificadas nas oportunidades 'obrigatórias', assim como na quebra de algumas condições, como nova prática de Ato Infracional ou ausência aos chamados da Justiça, pode-se considerar o desligamento das oportunidades 'facultativas'.

## **2 GARANTIA DE DIREITOS A ADOLESCENTES AUTORES DE ATOS INFRACIONAIS COMO POLÍTICA PÚBLICA DE SEGURANÇA**

Inicialmente, convém ressaltar que há uma distinção entre Políticas de Segurança Pública e Políticas Públicas de Segurança, uma diferença que vai além do campo semântico, como explica Laécio Noronha Xavier:

Para a geração de um novo tipo de consciência social e de atuação administrativa em termos de Segurança Pública, é necessário estabelecer as distinções iniciais entre *Política de Segurança Pública* (PSP) e *Políticas Públicas de Segurança* (PPS). O primeiro conceito refere-se às atividades tipicamente dos *experts*, à atuação policial em sentido estrito, ao papel repressivo das autoridades policiais. Já o segundo conceito engloba uma atuação policial vinculada às diversas políticas públicas e ações sociais que causam impactos nas fontes geradoras dos conflitos sociais e interpessoais, ou seja, nos sintomas reveladores de que o Estado, a sociedade civil e a iniciativa privada não estão cumprindo de maneira conjugada e eficiente suas funções políticas, missões sociais e metas administrativas (Xavier, 2012, p. 535)

As ações voltadas para as causas estruturantes das ações criminosas resultam em duplo benefício social, sendo um na prevenção criminal e outro na solução de algum problema social relevante. Assim, conclui-se intuitivamente que a garantia de direitos é uma política efetiva para enfrentar problemas de Segurança Pública.

A experiência da Inglaterra com a criação de uma Agência Central de Articulação dos órgãos das áreas de Polícia, Justiça, Educação, Saúde, Serviços Sociais, Habitação, Transporte, Planejamento Urbano, Comunicação, Esporte, Lazer e Cultura demonstrou resultados positivos, com custos inferiores aos do encarceramento.

Dentre as iniciativas, destaque àquelas particularmente relevantes:

- I) visitas às famílias vulneráveis para promover a capacidade dos pais no exercício de suas responsabilidades nas dimensões afetivas, educativas e psicológicas;
- II) Uso dos programas de estímulo para as habilidades sociais e de aprendizado das crianças, nos períodos anteriores e posteriores ao horário escolar, via promoção de atividades culturais e de lazer, sobretudo em áreas urbanas pobres;
- III) Investimento no reforço da autoestima e na integração social das crianças e dos jovens em idade escolar, através de programas de vizinhança que proporcionassem experiências de pertença e troca;
- IV) Incentivos financeiros e educacionais para que os estudantes completarem o segundo grau;
- V) Ampliação da oferta de emprego, qualificação e treinamento para jovens de segmentos sociais vulneráveis;
- VI) Trabalho com as famílias dos transgressores primários visando reduzir a disfunção familiar;
- VII) Tratamento de transgressores que apresentassem problemas de drogadição;
- VIII) Responsabilização dos jovens por práticas de vandalismo;
- IX) Responsabilização dos proprietários de estabelecimentos onde ocorriam atos de violência;
- X) Iluminação das ruas, em especial, de bairros periféricos;
- XI) Aumento do número de profissionais de vigilância pública (Xavier, 2012, p. 467).

No âmbito nacional, a Lei nº 11.530/2007 instituiu o Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania (PRONASCI) e definiu seus objetivos como a articulação das ações de Segurança Pública para a Prevenção, Controle e Repressão da Criminalidade, incluindo Políticas Sociais e Ações de Proteção às vítimas (art. 2º). Além disso, a Lei destacou diretrizes como a criação e fortalecimento de redes sociais e comunitárias (art. 3º, II); ressocialização dos indivíduos que cumprem Penas Privativas de Liberdade e egressos do sistema prisional, mediante implementação de projetos educativos, esportivos e profissionalizantes (art. 3º, VIII); garantia do acesso à Justiça, especialmente nos territórios vulneráveis (art. 3º, X); recuperação dos espaços públicos através de medidas de urbanização (art. 3º, XI); e inclusão de Jovens e Adolescentes em Situação de Rua em

Programas Educativos e Profissionalizantes para Ressocialização e Reintegração à família (art. 3º, XIV).

Portanto, além das Políticas de Segurança Pública, focadas em inteligência, investigação e combate ao crime organizado, é fundamental a existência de Políticas Públicas de Segurança que abordem as causas estruturantes das Infrações Penais.

Neste contexto, a prevenção criminal assume papel crucial, orientando as ações a médio e longo prazo de determinada Política Pública de Segurança. Esta prevenção pode ser dividida em categorias Primárias, Secundárias e Terciárias:

Políticas públicas de prevenção primária possuem uma dimensão universal e são comumente delineadas a partir de legislações que estabelecem regras a serem observadas por todos. A prevenção secundária diz respeito às iniciativas públicas focadas em grupos de risco, tanto para o cometimento de crimes quanto para vitimização. Emprega-se o conceito de prevenção terciária, por fim, para nomear projetos delineados para grupos que já se envolveram com o crime. Neste particular, se é verdade que o Brasil pouco investe em prevenção do crime e da violência, pode-se afirmar que a área mais negligenciada é exatamente a da prevenção terciária (ROLIM; Braga; WINKELMANN, 2017, p. 149).

A ausência de Política Pública de Prevenção Terciária não significa apenas omissão, também representa retrocesso, já que indiretamente estimula a prática de crimes por aqueles que, já tendo demonstrado maior vulnerabilidade, são influenciados por inúmeras questões que os levam à prática ilícita.

Em relação aos Adolescentes, segundo as Diretrizes das Nações Unidas para a Prevenção da Delinquência Juvenil, assegurar direitos para aqueles que se envolvem em Atos Infracionais é parte crucial na prevenção do crime na sociedade (ONU, 1990).

## **2.1 Análise do NAI/DF**

Embora tenha sido criado mais recentemente que o Plantão Interinstitucional, o NAI/DF já se estabeleceu como uma Política Pública de

referência nacional, graças à estrutura física que reúne diversos órgãos em um mesmo local, assim como à diversidade de oportunidades sociais disponíveis aos Adolescentes envolvidos em Atos Infracionais (Lanfredi *et al.*, 2022).

No entanto, o desenho do NAI/DF não inclui Adolescentes liberados na Delegacia de Polícia, nem aqueles investigados em procedimentos não flagranciais pelas Unidades Policiais do Distrito Federal.

Embora o uso do SIPIA/SINASE permita o cadastro do Adolescente, ele não oferece a possibilidade de encaminhamentos e comunicação com outros órgãos e instituições. Estes são realizados pelo SEI/DF para os órgãos da Estrutura Administrativa do DF, por e-mail institucional e ferramentas tais como o *WhatsApp* para as demais instituições.

A fusão das funções de Estado e Município no Distrito Federal constitui um fator facilitador Administrativo e de Comunicação dos Órgãos Públicos integrantes da Rede.

Em 2018, o NAI/DF registrou centenas de encaminhamentos para instituições fora da estrutura física, conforme detalhado no Anuário da instituição.

Quadro I - Encaminhamentos realizados pela NAI/DF - 2018

Encaminhamentos Realizados	Quantidade de Atendimentos
Conselho Tutelar (CT)	575
SEDESTMIDH (SEDES)	100
Centro Olímpico (CO)	11
CT+SEDESTMIDH	589
CT+CO	46
SEDESTMIDH+CO	7
CT+SEDESTMIDH+CO	64
CT-GO	48
Assistência Social - GO	7

CT + Assistência Social - GO	27
CENTRALAC	45
SEJUS	1
Sem Encaminhamento	384
N/A	15
Total	1.919

Fonte: (YAMADA et al., 2020)

Quanto aos encaminhamentos externos, foi identificada a dificuldade de resposta da Rede sobre os Encaminhamentos (P7 - Especialista DF 2 e P11 - Especialista DF 6). Nesse contexto, o UAI/DF criou o programa *Follow-Up*, que verifica junto às famílias a efetividade dos encaminhamentos.

Em relação aos encaminhamentos para Educação, no ano de 2022, dos 211 Atendimentos em Educação, 177 resultaram em matrículas efetivadas ou reservadas nas Instituições de Ensino do Distrito Federal.

## 2.2 Análise do Programa Recomeço

Criado para aprimorar o trabalho do Plantão Interinstitucional, o Programa Recomeço, frente à ausência de efetividade dos encaminhamentos, concebeu-se um programa que proporcionasse oportunidades sociais aos Adolescentes envolvidos em Atos Infracionais.

Desde fevereiro de 2021, foram realizados 288 atendimentos para confecção de documentos de Identidade, incluindo tanto o atendimento inicial quanto Adolescentes já em cumprimento de Medidas Socioeducativas.

O sistema informatizado, considerado o principal elemento do programa, depende do envolvimento das instituições para que seja devidamente atualizado.

Por exemplo, a Secretaria Municipal de Educação de Goiânia não forneceu *feedback* sobre os 42 encaminhamentos realizados para a Matrícula no Ensino Fundamental, desde outubro de 2022.

Devido à falta de acesso ao sistema pela Faculdade de Psicologia da UNIP, não foi possível avaliar a efetividade dos 42 Encaminhamentos realizados para o Serviço de Atendimento Psicológico.

Por outro lado, dos 11 Encaminhamentos para a Secretaria Estadual de Educação, três resultaram em Matrículas; dois Adolescentes não foram localizados; três não tiveram retorno registrado no sistema; um deles continuou estudando na mesma escola; outro não realizou a Matrícula; um terceiro foi internado provisoriamente, retomando os estudos na Escola dentro do Centro de Internação.

Conforme destacado por um dos entrevistados (P3 - Gestor Goiânia 02), a possibilidade de retroalimentação do sistema poderia ajudar a solucionar problemas relacionados à localização dos Adolescentes.

A ausência de participação de outros órgãos e entidades, apesar de terem entre suas atribuições o atendimento às necessidades dos Adolescentes, compromete a eficácia no oferecimento de oportunidades sociais.

### **3 O APRIMORAMENTO DA GESTÃO INTERINSTITUCIONAL**

Após analisar ambos os programas, é possível adotar a abordagem crítica visando o aprimoramento da Gestão Interinstitucional, para que ao Adolescente envolvido em Ato Infracional sejam oferecidas oportunidades sociais de maneira eficaz e inteligente, contribuindo para sua formação humana e cidadã.

Esta análise inclui as experiências dos programas, seus desenhos institucionais e a colaboração dos entrevistados, bem como a observação da Recomendação n. 87/2021 do CNJ e as abordagens de gestão do Sistema Único de Saúde (SUS).

#### **3.1 Aplicação das Ferramentas de Gestão do SUS ao Atendimento do Adolescente Envolvido em Ato Infracional**

O Sistema Único de Saúde (SUS), com mais de 30 anos de existência, tem uma história de conquistas e desafios na Gestão do Atendimento à Saúde da população brasileira. Nesse contexto, os conceitos de Referência, Contrarreferência e Apoio Matricial podem contribuir para o aprimoramento da Gestão Interinstitucional de Adolescentes envolvidos em Atos Infracionais.

No SUS, existem diferentes níveis de atenção. A Atenção Primária à Saúde (APS) é uma das portas de entrada do Sistema de Saúde, visando prestar Assistência Integral e Contínua, com foco na Saúde da Família e da

Comunidade, incluindo ações de Promoção de Saúde, Prevenção de Doenças, Tratamento e Reabilitação. A Atenção Secundária ou Especializada é responsável por serviços de saúde que exigem maior grau de especialização técnica e recursos sofisticados, como consultas com especialistas e exames diagnósticos complexos. A Atenção Terciária ou de Alta Complexidade oferece Serviços de Saúde de Alta Complexidade, tais como cirurgias de grande porte e transplantes (Portaria n. 4.279/2010 - Ministério da Saúde).

Nessa estrutura verticalizada, baseada na administração clássica, há processos burocráticos e pouco dinâmicos (Campos; Domitti, 2007). Neste modelo, ocorrem processos envolvendo profissionais ou Equipes de Referência e Contrarreferência, onde a responsabilidade pelo paciente é transferida temporariamente para outro nível de atenção, retornando posteriormente ao cuidado longitudinal integral (Santos; Lanza, 2014). A equipe de referência atua de maneira multiprofissional, superando as superestruturas baseadas nos diferentes atores para enfatizar a responsabilização pelo paciente (Cunha; Campos, 2010)

O apoio matricial é uma estratégia de horizontalização, reduzindo as limitações da verticalização burocrática tradicional ao promover a colaboração de profissionais de diferentes áreas e linhas de atenção à equipe de referência, fortalecendo a capacidade resolutiva do atendimento de primeira linha sem retirar a responsabilidade pelo paciente (Campos, 1999). Seu objetivo é fornecer suporte técnico e troca de experiências, permitindo uma atuação conjunta no desenvolvimento de planos de intervenção e seguimento. Esse método requer algum grau de cogestão ou democracia institucional (Campos; Domitti, 2007).

Enquanto o processo de Referência e Contrarreferência foca no deslocamento do paciente através do sistema, garantindo atendimento adequado em cada etapa, o apoio matricial concentra-se no compartilhamento de responsabilidades e colaboração entre profissionais, visando fortalecer a atuação da entidade de referência.

A gestão pelos critérios de Referência e Contrarreferência também é utilizada, desde 2005, pelo Sistema Único de Assistência Social (SUAS). Considerando que estas ferramentas foram desenhadas primeiramente no SUS, e que vários estudos foram realizados junto ao Sistema de Saúde Nacional, com o conceito de matriciamento mais solidificado neste sistema, preferiu-se utilizar as diretrizes do SUS como modelo.

Com base nessas estruturas, sugere-se que as entidades de atendimento inicial a Adolescentes envolvidos em Atos Infracionais assumam o papel de Equipes de Referência, realizando o processo de Referência e Contrarreferência, retomando a responsabilidade pelos Adolescentes atendidos com a devolutiva dos encaminhamentos, definindo um evento como “alta”.

No caso do Projeto Recomeço, o sistema informatizado pode ser usado como instrumento de comunicação dos encaminhamentos. Porém, o Plantão Interinstitucional deveria atuar como Equipe de Referência, dada sua composição multiprofissional e seu papel como Órgão de Assistência Social.

No Distrito Federal, a função de Equipe de Referência é desempenhada pela equipe da UAI/DF, que faz parte do NAI/DF. Com a implantação do Programa *Follow-Up*, essa função consolidou, demonstrando-se bem definida e aceita.

Por outro lado, o apoio matricial pode ser empregado como uma ferramenta de aprimoramento da cogestão e participação da rede. Assim, tanto o UAI/DF quanto o Plantão Interinstitucional podem tanto oferecer quanto receber apoio matricial durante o trabalho da Rede de Proteção. O apoio matricial é evidenciado nos estudos de caso que envolvem diversos órgãos na experiência do NAI/DF, como relatado pelos servidores da UAI-DF.

O estudo de caso realizado pelo Plantão Interinstitucional, por outro lado, se restringe aos servidores integrantes da Estrutura Administrativa da Coordenação Técnica, sem a participação dos outros órgãos da rede, o que impede sua definição como apoio matricial, tornando-se, na realidade, mais um recurso ou consulta hierárquica.

É crucial destacar a necessidade de um ponto de entrada e coesão na rede. Deve existir um órgão que faça o papel de coesão e ligação da rede, assumindo o papel de equipe de referência. Em uma das respostas, foi escrito que após o estudo de caso “deixamos a Rede seguir com o acompanhamento de caso” (P7 - Especialista DF 2), evidenciando a ausência da Contrarreferência. Sem este ponto de coesão, “a rede pode furar”, resultando na perda de informações relevantes sobre o Atendimento do Adolescente.

### **3.2 Aprimoramentos ao NAI/DF e ao Programa Recomeço**

A Recomendação n. 87/2021 do CNJ recomenda a criação de um Comitê Gestor Interinstitucional, com a competência, entre outras ações,

de integrar os órgãos e serviços que compõem o NAI (art. 7º, § 1º, IV). Este comitê representa uma visão democrática e participativa, podendo contribuir significativamente para o aprimoramento da gestão do NAI/DF e do Programa Recomeço. Contudo, adotando-se o modelo do SUS referido, a Equipe de Referência deveria ser representada pelas equipes de atendimento inicial, delegando ao Comitê as funções estratégicas.

Para o NAI/DF, sugere-se acolher Adolescentes liberados aos pais nas Delegacias e aqueles indiciados e não apreendidos em flagrante delito, visando universalizar a proteção integral daqueles que demonstram vulnerabilidade presumida qualificada. O sistema “Jornada” poderia ser utilizado para inserção de dados e informações de todos os parceiros, incluindo os externos ao NAI/DF, atuando como ferramenta tecnológica eficiente no processo de Referência e Contrarreferência.

Quanto ao Programa Recomeço, recomenda-se alterar o sistema informatizado para permitir a retroalimentação de dados, configurando-se ferramenta tecnológica eficiente para os processos de Referência e Contrarreferência. Neste contexto, é crucial que o Plantão Interinstitucional desempenhe o papel de Entidade de Referência, acompanhando o Adolescente e não apenas o encaminhando.

A proposta inicial do Programa Recomeço de utilizar condicionantes para oportunidades sociais pode ser revisada e aperfeiçoada, sendo aplicável tanto no Programa Recomeço quanto no NAI/DF. Essas condicionantes funcionariam como incentivo à continuidade de ações essenciais, como a Educação, e como Medida Preventiva Pedagógica ao estabelecerem a não prática de Atos Infracionais.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A Atenção Especial conferida pelo constituinte à Criança e ao Adolescente, aliada ao quadro de vulnerabilidade presumida qualificada do Adolescente envolvido em Ato Infracional, especialmente considerando a alta taxa de óbitos observada, impõe que os órgãos do Sistema de Garantia de Direitos da Criança e do Adolescente tratem o Adolescente como um paciente, oferecendo apoio longitudinal necessário para a superação das limitações sociais.

Nesse contexto, a utilização de modelos de gestão do Sistema Único de Saúde pode ser extremamente relevante para a efetiva Garantia de

Direitos aos Adolescentes envolvidos em Atos Infracionais, integrando-se eficazmente à Política Pública de Segurança.

O NAI/DF tem se mostrado Política Pública madura voltada aos Adolescentes envolvidos em Atos Infracionais, servindo como modelo para os grandes centros urbanos.

A presença de múltiplos órgãos no NAI/DF refletiu na eficácia dos Encaminhamentos, como evidenciado na Área Educacional. Quanto aos órgãos externos, as dificuldades nas devolutivas levaram à criação do *Follow-Up*, cuja efetividade pode ser reforçada pelo sistema informatizado em desenvolvimento.

O Programa Recomeço surge como solução criativa ante a falta de recursos que impediram a implantação do NAI em Goiânia. Seu sistema informatizado pode funcionar como ferramenta de interligação da Rede de Proteção à Criança e ao Adolescente, eliminando a necessidade de concentração dos órgãos em um mesmo espaço físico, desde que haja comprometimento na atualização e acompanhamento do sistema.

A partir dos casos estudados, o NAI/DF e o Programa Recomeço em Goiânia, evidencia-se a necessidade de estruturar e consolidar a Equipe de Atendimento Inicial do Adolescente envolvido em Ato Infracional como Equipe de Referência.

Fica claro que o atendimento inicial não pode desdobrar-se somente quando há o cumprimento de Medidas Socioeducativas, até porque, no transcorrer do processo, há a possibilidade da concessão de remissão e arquivamento. Mesmo nesses casos, o adolescente pode precisar De Medidas Assistenciais quanto às situações de vulnerabilidade.

O órgão de atendimento inicial ao Adolescente em Ato Infracional deve ser capaz de atender às necessidades socioeconômicas do Adolescente, independentemente do desfecho do Processo Judicial, atuando como Órgão de Referência no Sistema de Garantias da Criança e do Adolescente.

Caso novos Encaminhamentos sejam necessários, pode-se considerar um novo Referenciamento, estruturando uma rede completa de atuação e comunicação. Diante de situações complexas, este órgão também pode optar por aplicar a estratégia de matriciamento. Em todos os casos, o órgão de atendimento inicial deve atuar como uma Unidade de Referência, sendo essencial sua estruturação com pessoal e ferramentas informatizadas

para cumprir a missão de proteção da vida e bem-estar de Adolescentes em situações de vulnerabilidade qualificada.

## REFERÊNCIAS

ASSUMPÇÃO, André Del Grossi. **Poder punitivo e defesa social: fundamentos de criminologia e disciplina crítica do ato infracional.** Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris, 2020.

BRASIL. **Lei n. 4.513 de 1º de dezembro de 1964.** Autoriza o Poder Executivo a criar a Fundação Nacional do Bem-Estar do Menor, a ela incorporando o patrimônio e as atribuições do Serviço de Assistência a Menores, e dá outras providências. Brasília, Distrito Federal: Presidência da República, 1964. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1950-1969/L4513.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L4513.htm). Acesso em: 10/07/2023.

BRASIL. **Lei n. 6.697, de 10 de outubro de 1979.** Institui o Código de Menores. Brasília, Distrito Federal: Presidência da República, 1979. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1970-1979/16697.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1970-1979/16697.htm). Acesso em: 10/07/2023.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, Distrito Federal: Presidência da República, 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 10/07/2023.

BRASIL. **Lei n. 8.069, de 13 de julho de 1990.** Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Brasília, Distrito Federal: Presidência da República, 1990. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18069.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18069.htm). Acesso em: 10/07/2023.

BRASIL. Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente. **Resolução n. 113, de 19 de abril de 2006.** Dispõe sobre os parâmetros para a institucionalização e fortalecimento do Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente. Brasília, Distrito Federal: Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente, 2006. Disponível em: <https://www.gov.br/mdh/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/conselho-nacional-dos-direitos-da-crianca-e-do-adolescente-conanda/resolucoes/resolucao-no-113-de-19-04-06-parametros-do-sgd.pdf/view>. Acesso em: 10/07/2023.

BRASIL. **Lei n. 11.530, de 24 de outubro de 2007.** Institui o Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania - PRONASCI e dá outras providências. Brasília, Distrito Federal: Presidência da República, 2007. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/lei/11530.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/11530.htm). Acesso em: 10/07/2023.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria n. 4.279, 30 de dezembro de 2010**. Estabelece diretrizes para a organização da Rede de Atenção à Saúde no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS). Brasília, Distrito Federal: Ministério da Saúde, 2010. Disponível em: [https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2010/prt4279\\_30\\_12\\_2010.html](https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2010/prt4279_30_12_2010.html). Acesso em: 10/07/2023.

BRASIL. **Lei n. 12.594, de 18 de janeiro de 2012**. Institui o Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (Sinase) e dá outras providências. Brasília, Distrito Federal: Presidência da República, 2012. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2012/Lei/L12594.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12594.htm). Acesso em: 10/07/2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Recomendação n. 87, de 20 de janeiro de 2021**. Recomenda aos tribunais e magistrados a adoção de medidas no intuito de regulamentar o art. 88, V, do Estatuto da Criança e do Adolescente, que dispõe sobre o atendimento inicial e integrado dos adolescentes em conflito com a lei, no âmbito do Poder Judiciário. Brasília, Distrito Federal: Conselho Nacional de Justiça, 2021. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original-1337302021012660101b1a439cd.pdf>. Acesso em: 10/07/2023.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Ação Direta de Inconstitucionalidade n. 5.240**. Tribunal Pleno. Provimento Conjunto 03/2015 do Tribunal de Justiça de São Paulo. Audiência de Custódia. 1. A Convenção Americana sobre Direitos do Homem, que dispõe, em seu artigo 7º, item 5, que “toda pessoa presa, detida ou retida deve ser conduzida, sem demora, à presença de um juiz”, posto ostentar o status jurídico supralegal que os tratados internacionais sobre direitos humanos têm no ordenamento jurídico brasileiro, legitima a denominada “audiência de custódia”, cuja denominação sugere-se “audiência de apresentação”. [...] Voto do rel. Min. Luiz Fux, DJE 18 de 1º-2-2016.

BRITTO, Vinicius; NERY, Carmen. **Internet já é acessível em 90,0% dos domicílios do País em 2021**. Agência IBE Notícias. Publicado em 16/09/2022. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/34954-internet-ja-e-acessivel-em-90-0-dos-domicilios-do-pais-em-2021>>. Acesso em 20/04/2023.

CALAZANS, Roberto; MATOZINHO, Christiane. **Reincidência infracional: do fracasso do sintoma à repetição do ato**. Analytica, n. 16, v. 9, 2020.

CAMPOS, Gastão Wagner de Sousa. **Equipes de referência e apoio especializado matricial: um ensaio sobre a reorganização do trabalho em saúde**. Ciência & Saúde Coletiva, 4, p. 393-403, 1999.

CAMPOS, Gastão Wagner de Sousa; DOMITTI, Ana Carla. **Apoio matricial e equipe de referência: uma metodologia para gestão do trabalho interdisciplinar em saúde.** Cadernos de Saúde Pública, 2, 23, 2007.

CERQUEIRA, Daniel Ricardo de Castro *et al.* **Atlas da violência 2021.** São Paulo: FBSP, 2021.

CUNHA, Gustavo Tenório; CAMPOS, Gastão Wagner de Souza. **Método Paidéia para co-gestão de coletivos organizados para o trabalho.** Org & demo, 11, n. 1, p. 31-46, 2010.

LANFREDI, Luís Geraldo Sant'Ana *et al.* **Manual Recomendação n. 87: atendimento inicial e integrado a adolescente a quem se atribua a prática de ato infracional.** Brasília, Distrito Federal: Conselho Nacional de Justiça, 2022.

NIC.BR. Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR. **População comum ganhou acesso à internet em 1995.** Publicado em 27/09/2009. Disponível em: <<https://nic.br/noticia/na-midia/populacao-comum-ganhou-acesso-a-internet-em-1995/#:~:text=A%20estimativa%20%C3%A9%20que%20o,quando%20algu%C3%A9m%20estava%20na%20internet>>. Acesso em 20/04/2023.

ONU. **Princípios Orientadores das Nações Unidas para a Prevenção da Delinquência Juvenil.** Diretrizes de Riad. 1990. Disponível em: [https://www.camara.leg.br/Internet/comissao/index/perm/cdh/Tratados\\_e\\_Convencoes/Crianca/principios\\_onu\\_para\\_prevencao\\_delinquencia\\_juvenil.htm#:~:text=I%20%2D%20PRINCÍPIOS%20FUNDAMENTAIS-1,.,podem%20desenvolver%20atitudes%20não%20criminosas](https://www.camara.leg.br/Internet/comissao/index/perm/cdh/Tratados_e_Convencoes/Crianca/principios_onu_para_prevencao_delinquencia_juvenil.htm#:~:text=I%20%2D%20PRINCÍPIOS%20FUNDAMENTAIS-1,.,podem%20desenvolver%20atitudes%20não%20criminosas). Acesso em 11/07/2023.

ROLIM, Marcos; BRAGA, Cristiane; WINKELMANN, Fernanda. **PODRS Socioeducativo e a potência da prevenção terciária.** Revista Brasileira de Segurança Pública, 11, n. 1, 2017.

ROSA, Alexandre Morais da; LOPES, Ana Christina Brito. **Introdução crítica ao ato infracional: princípios e garantias constitucionais.** 3ª ed. Florianópolis: Emais, 2022.

ROSSATO, Luciano Alves; LÉPORE, Paulo Eduardo; CUNHA, Rogério Sanches. **Estatuto da criança e do adolescente: comentado artigo por artigo.** São Paulo: Saraiva, 2021.

RUFINO, Julianna Barbosa *et al* (org.). **Anuário Estatístico - Ano Base 2020 e 2021 - Os anos de Pandemia do COVID-19**. Brasília, Distrito Federal: 2022. Disponível em: <https://www.sejus.df.gov.br/wp-conteudo/uploads/2022/11/ANUARIO-ESTATISTICO-DO-SSE—DF-ANO-BASE-2020-E-2021-OS-ANOS-DE-PANDEMIA-DE-COVID-19.pdf>.

RUFINO, Julianna Barbosa; SANTOS, Karla Fontenele dos (org.). **Anuário do atendimento socioeducativo inicial do Núcleo de Atendimento Integrado - NAI/UAI-DF 2017**. Brasília, Distrito Federal: Secretaria de Justiça e Cidadania do Distrito Federal, 2018. Disponível em: <https://www.crianca.df.gov.br/wp-conteudo/uploads/2018/12/ANUARIO-NAI-2017-FINAL-14-12-2018.pdf>.

RUOTTI, Caren; MASSA, Viviane Coutinho; PERES, Maria Fernanda Tourinho. **Vulnerabilidade e violência: uma nova concepção de risco para o estudo dos homicídios de jovens**. Interface - Comunicação, Saúde, Educação, 15, n. n. 37, p. 377-389, 2011.

SANTOS, Eliezer Rodrigues; LANZA, Líria Maria Bettiol. **O Matriciamento no NASF: interpretações sobre o trabalho do Assistente Social**. Argumentum, n. 2, 6, 2014.

SHECAIRA, Sérgio Salomão. **Criminologia**. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2020.

XAVIER, Laécio Noronha. **Políticas Públicas de Segurança**. Fortaleza: LCR, 2012 2012.

YAMADA, Beatriz *et al*. (org.). **Anuário do atendimento socioeducativo início no Núcleo de Atendimento Integrado - NAI/UAI-DF**. Brasília: Secretaria de Justiça e Cidadania do Distrito Federal, 2020. Disponível em: <https://www.sejus.df.gov.br/wp-conteudo/uploads/2020/10/1.-ANUARIO-2020-revisão-03-10-2020.pdf>.



# A GESTÃO DO ENSINO COMO FERRAMENTA PARA PROMOVER A INTEGRAÇÃO ENTRE AS FORÇAS DA SEGURANÇA PÚBLICA NO ESTADO DE GOIÁS: mitigando desafios.

## THE MANAGEMENT OF EDUCATION AS A TOOL TO PROMOTE INTEGRATION AMONG PUBLIC SECURITY FORCES IN THE STATE OF GOIÁS: mitigating challenges.

Patrícia Arle Hatsugai<sup>16</sup>  
Janaína do Couto Mascarenhas<sup>17</sup>

**Resumo:** Diante da criminalidade atual, deve-se pensar em maneiras de otimizar a segurança pública. Dessarte, a integração entre as forças policiais surge como possibilidade a ser estudada a fim de verificar os benefícios e desvantagens desta ao problema apontado. Este estudo objetiva indicar, sob a perspectiva gestora e educadora, se o ensino direcionado ao processo de integração das forças de segurança pública trará impactos positivos ou negativos à atuação destas em Goiás. Especificamente, buscou-se analisar se há e como ocorre integração entre as forças da segurança em outros Estados brasileiros; identificar se essa integração pode ser vantajosa para o Estado, em razão da diversidade de culturas organizacionais existentes, e averiguar a educação como ferramenta de impacto positivo na atuação integrada das forças de segurança estaduais. O problema central da pesquisa foi a falta de alternativas ao combate à criminalidade, devido à divisão entre os órgãos da segurança pública. Metodologicamente, a pesquisa classifica-se como indutiva, aplicada, qualitativa e descritiva. Foram escolhidas as ferramentas de pesquisas bibliográfica e de levantamento de dados através da aplicação de questionário destinado a agentes efetivos de todos os órgãos da segurança pública de Goiás. Os resultados demonstram que a integração já foi iniciada, mas que deve ser

16 Especialista em Altos Estudos em Segurança Pública (SSP-GO/UEG), Graduada em Direito (PUC/GO). Tenente-Coronel da PMGO. Email: patriciaarle@gmail.com. Goiânia, 2023.

17 Mestranda em economia ambiental (UNB), MBA em Direito Empresarial (FGV/SP), Especialista em Direito Penal e Processo Penal (UCG/GO). Professora orientadora dos Cursos de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública (CEGESP) e Altos Estudos em Segurança Pública (CAESP). E-mail: janainacoutom@gmail.com.

continuada e é benéfica à segurança da população goiana. Portanto, notou-se que a integração pode mitigar os desafios atuais da segurança pública, pensamento também compartilhado por teóricos e por profissionais da área. Para a efetivação desse processo, o ensino é fundamental, impactando positivamente na prestação de serviços à sociedade.

**Palavras-chave:** Gestão; Ensino em forças policiais; Cultura organizacional.

**Abstract:** In the face of current criminality, ways to optimize public security must be considered. Thus, the integration among police forces emerges as a possibility to be studied in order to verify the benefits and disadvantages of this problem. In this way, the study aims to indicate, under the managerial and educative perspective, if the teaching directed to the integration process of the public security forces would bring positive or negative impacts to their performance in Goiás. Specifically, it seeks to analyze how the integration of public security forces took place in other Brazilian states; to identify if the integration of public security forces would be advantageous to Goiás given the organizational culture and to investigate education as a tool of positive impact on the integrated performance of security forces in Goiás. The central problem of the research is the lack of alternatives to fight crime, given the division among the public security agencies. Methodologically, the research is classified as inductive, applied, qualitative and descriptive. The tools chosen were bibliographic and field research through interviews and a questionnaire aimed at participants from all the public security organs of Goiás. The results showed that the integration is already started, but that it must be continued and is beneficial to the Goiás security. Therefore, it was noted that integration can mitigate the current challenges of public security, a thought also shared by theoreticians and professionals in the area. For this process to become effective, education is fundamental, impacting positively on the provision of services to society.

**KEY WORDS:** Management; Teaching in police forces; Organizational culture.

## INTRODUÇÃO

A partir da redemocratização brasileira, houve um notório crescimento em relação aos avanços na cidadania. Entretanto, também ocorreu relevante aumento no número de desafios a serem combatidos pelas forças da segurança pública, um exemplo é a criminalidade.

Nesse cenário, o combate ao crime deve ser pensado de forma eficaz e otimizada. Assim, surge o conceito de integração das forças de segurança pública como ferramenta de enfrentamento a esta problemática. Atuação conjunta essa que envolveria troca e compartilhamento de informações

e ações, o que já vem sendo defendido entre pesquisadores em razão de experiências positivas obtidas em outros países, como instrumento a fortalecer a segurança pública. Contudo, esta apresenta entraves e sofre com críticas de distintas áreas, inclusive dos próprios agentes da segurança. Dado às discussões, torna-se um assunto relevante e de interesse social a ser debatido.

Entende-se, dessa forma, a integração como elemento de união, coesão, interação, alinhamento das forças policiais para reduzir índices de criminalidade e garantir a proteção da sociedade. Sendo assim, esse processo pode ser feito por via educacional a todos os agentes da segurança, desde os cursos de formação, atualização e aperfeiçoamento, como maneira de proporcionar a profissionalização capaz de garantir os direitos desses agentes e dos cidadãos através de ações conjuntas e colaborativas das corporações, até os cursos de extensão e pós-graduação *lato e stricto sensu*.

Diante desse contexto, nota-se que essa pesquisa se justifica socialmente pela constante disputa por poder e atribuições entre as instituições de segurança, o que culmina na sensação de insegurança na sociedade. Essa realidade ressalta a necessidade de destacar os benefícios trazidos por uma segurança pública eficiente e que visa ao bem-estar social e não a constantes disputas internas. Economicamente, as proposições que foram apresentadas fitam uma melhor aplicação dos recursos humanos e financeiros das forças de segurança pública, maximizando os resultados finais na prestação de serviços à comunidade.

A justificativa acadêmica está na preocupação em colaborar para o aumento da quantidade e qualidade de publicações na área, buscando posterior efetivação da mais viável proposta e conseqüentemente, melhores resultados no trabalho diário das instituições de segurança pública.

A presente pesquisa tem como objetivo geral apontar, sob a perspectiva gestora e educadora, se o processo de integração entre as forças de segurança pública traria impactos positivos ou negativos à atuação destas no Estado de Goiás. Como objetivos específicos, buscou-se revisar a literatura acerca da integração das forças de segurança em outros Estados brasileiros; identificar, sob a perspectiva gestora, a opinião acerca da integração das forças de segurança pública em Goiás, considerando a cultura organizacional; e analisar a educação como ferramenta de gestão na atuação integrada das forças.

Como hipótese apresenta-se o ensino como fundamental ferramenta de gestão no processo de mudança de distintas culturas institucionais, como instrumento que pode auxiliar a promover a integração entre as forças, aumentando a assertividade e desempenho da segurança pública goiana.

Em vista disso, coube abordar assuntos relacionados à integração entre as forças de segurança pública, por meio de autores especialistas na área, relatos de experiências vividas por agentes das próprias instituições da segurança e discussões sobre a viabilidade, fragilidades e pontos favoráveis que o agregar das forças possa representar para a sociedade.

Metodologicamente, foram realizadas pesquisas de revisão bibliográfica e de levantamento de dados, o método escolhido foi o indutivo, de abordagem qualitativa, de natureza aplicada e descritiva. Primeiramente, foram pesquisados artigos científicos acerca da integração das forças de segurança pública e atuação conjunta destas, bem como o ensino como seu elemento fundamental. Posteriormente, foi aplicado um questionário disponibilizado a membros de todas as forças da segurança. Após obtenção dos dados requeridos, foi elaborada a análise que segue, a fim de cumprir os objetivos do estudo.

## **1 REVISÃO DE LITERATURA**

### **1.1 Sistema de Segurança Pública no Brasil**

A segurança é “estado, qualidade ou condição de seguro”, segundo Ferreira (1986, p.1563). Para Moreira Neto (1988, p.152), segurança pública é um sistema que reúne procedimentos governamentais e legais, com o propósito de garantir a ordem pública e a paz social. E, de acordo com Silva (1993, p.188), pode-se definir segurança pública como a proteção fornecida pelo Estado à guarda e proteção dos direitos individuais.

Consoante Corrêa (2014, p.81), é necessário projetar a segurança pública de acordo com os princípios da nova ordem democrática, garantindo a proteção dos direitos dos cidadãos e reformando a estrutura das instituições policiais. Por sua, Nascimento e Teixeira (2016, p.367), indicam que é imprescindível desenvolver uma visão abrangente do sistema de segurança pública em todo o país, de forma que haja união de esforços dos órgãos da segurança em conjunto com a sociedade para a manutenção da ordem pública e da paz social, por consequência, promover a cidadania.

Conforme aponta o art. 136 da Constituição Federal, a finalidade prioritária de todas as ações e políticas públicas nesta área devem estar focadas em assegurar a chamada “paz social” (Brasil, 1988). Diante disso, observa-se que em um estado democrático de direito, a segurança pública visa à proteção e manutenção do bem comum e da harmonia social, por meio de suas forças.

O Estado tem, através de suas forças de segurança pública, a responsabilidade de prevenir, reprimir e conter a violência e a criminalidade, isso segundo Nascimento e Teixeira (2016, p.367). No entanto, o atual modelo de proteção à sociedade não tem suprido as demandas sociais, fazendo-se necessário, vez ou outra, o acionamento das forças armadas para auxiliar no enfrentamento da criminalidade (Silva, 2018, p.6).

Diante disso, fica evidente o importante papel exercido pelas polícias atualmente para a preservação e manutenção da paz e harmonia social.

Conforme lições de Afonso (2018, p.213), o termo ‘polícia’ tem origem no vocábulo ‘politeia’ do grego e ‘politia’ do romano, significando o governo da Cidade-Estado. Observa-se que não era ligada à ideia de segurança de bens e de pessoas ou à prevenção criminal, como hoje, mas sim a forma pela qual a comunidade se estruturava e se organizava. Silva (2018, p.2) apresenta que essa instituição, atualmente, pode ser compreendida como um órgão cuja função é a de “controlar a sociedade, priorizando a soberania do estado”.

A origem das polícias no mundo, em consonância ao pensamento de Paula (2009, p.14), confunde-se com o próprio desenvolvimento da sociedade. O autor defende que desde que os homens tiveram a concepção de instituir uma forma de governo, ou um poder que excedesse o das pessoas individualmente, a fim de garantir o bem-estar e a proteção de toda comunidade, a função policial surgiu como uma consequência natural e inevitável.

Assim, Filho ressalta que “é difícil definir o papel da polícia em qualquer sociedade, particularmente porque a polícia é tão onipresente e seu papel tão amplo” (2009, p.12) e complexo.

Apesar das dificuldades em se delimitar o exato papel da polícia, “sua função é de combater a desordem, defender os interesses sociais e os direitos fundamentais dos cidadãos” (Silva, 2018, p.6).

Acerca de tal perspectiva, nota-se que a polícia tem grande importância para a sociedade. Santos considera a segurança como uma “necessidade

básica do ser humano. Portanto, um requisito fundamental à atividade policial” (2006, p.6).

## **1.2 A divisão das forças de segurança pública no Brasil**

Sobre o cenário da criação da Polícia no Brasil, Santos e Neiva apresentam:

O embrião da Polícia no Brasil se origina da necessidade de organizar uma força de defesa que protegesse os proprietários de terras das ações de invasores estrangeiros e das ações dos nativos. No interesse da defesa da empresa colonizadora, uma força miliciana era por eles constituída e mantida, com o propósito de preservar seus interesses e o patrimônio. As Polícias, civil ou militar, nascem ainda no Brasil Colônia, inicialmente designadas de Forças Policiais. A primeira composição originou-se no Rio de Janeiro, através da criação, por Dom João VI, em 13 de maio de 1809, da “Guarda Real de Polícia”, em face de fatos relevantes que provocaram mudanças no cenário político mundial (Santos; Neiva, 2013, p.9).

A visão governamental em relação à segurança pública, como indica Silveiras, começou a modificar-se na virada do século XXI, por meio da implementação de novos paradigmas administrativos (2019, p.5). Entretanto, continua evidente a necessidade de adoção de medidas eficazes para harmonizar a segurança pública com as demandas da sociedade contemporânea.

Sobre a necessidade de o Estado brasileiro tratar a segurança pública de modo sistêmico, sem se limitar à condução de políticas públicas voltadas apenas à penalização dos infratores (Corrêa, 2014, p.13), é importante considerar que elementos como “desemprego e qualidade de vida das camadas mais pobres da população; a intensidade de exclusão da cidadania; a presença relativa de jovens na composição demográfica” são condições externas que influenciam e interferem na dinâmica da criminalidade (Freitas, 2009, p.9).

Ademais, Giulian (2002) entende que a visão de que a polícia é órgão controlador da sociedade para assegurar a soberania estatal decorre da percepção que os próprios cidadãos têm da instituição, o que de certa

maneira impacta negativamente na sensação e efetiva segurança que esse órgão deveria transmitir à sociedade.

Convém apontar que, hodiernamente, a visão da segurança pública como forma de controle estatal é consequência dos anos de ditadura militar, pois, como aponta Nascimento e Teixeira, neste período a segurança pública era vista como sinônimo de opressão e não de repressão à criminalidade ou combate da impunidade (2016, p.368). Entretanto, há na atualidade, distintas outras preocupações que vieram com a redemocratização e a modernidade.

Há escassez de casos bem-sucedidos de iniciativas públicas para diminuição da criminalidade no Brasil, nas últimas duas décadas, e raras são as que seguiram adiante Para (Sodré, 2016, p.51). Em geral, as ações governamentais na área da segurança pública se limitam a uma série de intervenções isoladas com o objetivo de resolver crises imediatas. Pensando nisso, diferentes segmentos da sociedade, incluindo os próprios profissionais das polícias, reconhecem a necessidade de adequar o sistema policial brasileiro às exigências do estado democrático de direito e às demandas relativas à segurança (Santos; Neiva, 2013, p.16).

Ao discutir sobre a segurança pública no Brasil, percebe-se que a abordagem adotada para enfrentar o crime está, na maioria das vezes, fundamentada em medidas pontuais e imediatistas, sem planejamento estratégico abrangente para prevenir e combater efetivamente o denominado “crime organizado” (Nascimento e Teixeira, 2016, p.368).

Acerca disso, Zaverucha (2003) é um dos críticos à divisão constitucional acerca dos órgãos de segurança pública, apontando que “a Constituição da República de 1988 é anti-cidadã” por ter previsto a cisão no sistema de segurança entre Polícias Civil e Militar, o que para ele obedeceria à lógica de defesa do Estado ao invés da defesa do cidadão.

E o autor menciona que há longa data existem atritos entre as instituições que compõem o Sistema de Justiça Criminal do Brasil. Esse fato pode ser ilustrado pela dinâmica de rivalidades existentes entre as Polícias Militar e Civil (Zaverucha, 2003, p.86); mostrando, adicionalmente, que a questão está relacionada ao fato de que a Polícia Militar e a Polícia Civil não executam as etapas do ciclo completo de polícia, que é prevenir, patrulhar, reprimir, apurar/investigar e conduzir o infrator ao Poder Judiciário.

Por sua vez, Batitucci apresenta que “ainda existem conflitos axiológicos, institucionais, procedimentais e mesmo operacionais entre os atores

do sistema no cumprimento de suas missões organizacionais” (2008, p.1). Sob essa ótica, apesar de atuarem em uma mesma área geográfica, geralmente as forças policiais não dialogam entre si, não compartilham dados e informações importantes de maneira recíproca, “o que ocasiona prejuízos ao bom andamento dos trabalhos policiais e de investigação, gerando, ainda, sensação de insatisfação e insegurança na sociedade” (Filho, 2001).

Portanto, em relação aos órgãos da segurança, ainda de acordo com o referido autor, as divergências ocorrem devido a problemas de excessiva formalidade, conflitos de competência ou até mesmo de gestão. Levando tais fatores em consideração, fica evidente que as distintas formas de estrutura e cultura organizacional podem ser obstáculos para o alcance da eficiência e eficácia na manutenção da ordem pública.

Em crítica ao Sistema de Justiça Criminal Brasileiro, (Freitas, 2009, p.25) atesta que funciona mal em razão da divisão da atividade policial e que, por isso, no caso das organizações policiais, as origens da necessidade de integração remontam ao próprio surgimento da divisão do ciclo de policiamento. Para Oliveira (2013, p.37), apesar das funções claramente delimitadas, ocorrem desentendimentos entre as forças policiais quanto às suas atribuições, o que prejudica a visão da segurança pública na população, gerando um contexto de instabilidades e insegurança.

Sob tal perspectiva, a situação se deve a resquícios históricos, segundo Freitas, a partir do momento em que o Brasil adotou o ciclo incompleto de policiamento, onde as Polícias Militar e Civil têm atuações divididas, a atuação da PM restringe-se à polícia ostensiva e preservação da ordem pública, e as competências da Polícia Civil (PC) às atividades de polícia judiciária e a apuração de infrações penais (2009, p.24).

Assim, cabe a crítica acerca do modelo de divisões entre as forças de segurança pública:

No Brasil, entretanto, lamentavelmente, a polícia - como existe hoje, compartimentalizada em Polícia Militar e Polícia Civil - não atende às necessidades da sociedade, relativamente à sua segurança. Trata-se de um modelo esgotado e que fora montado, nos anos da ditadura militar, para a segurança do Estado, na linha da ideologia da segurança nacional, segundo a qual quem não é amigo é inimigo e como tal deve ser tratado, linha de atuação que

qualificou, naquele período da nossa história, a atuação policial (Bicudo, 2000, p.91).

No que diz respeito ao apontamento, é notório que a experiência em países mais desenvolvidos, em especial Canadá, Japão, Reino Unido e Estados Unidos, demonstra de forma definitiva que as táticas implementadas para o policiamento ostensivo e a investigação de crimes, com o intuito de assegurar o correto cumprimento da lei, alcançam maior êxito quando executadas de maneira colaborativa e não dividida, tal como ocorre no Brasil (Santos; Neiva, 2013, p.16).

Dessa forma, o sistema de segurança pública brasileiro legalizou duas polícias estaduais. À Polícia Civil compete a tarefa de investigação, enquanto à Polícia Militar recai a incumbência do policiamento ostensivo e preventivo (Santos e Neiva, 2013, p.7). Essa situação, ao longo da história, tem ocasionado confrontos, falta de coordenação ou integração mínima, resultando na existência de corporações policiais de ciclo fragmentado. Tal configuração é altamente atípica se comparada a outras nações.

Dado tal panorama, Nascimento e Teixeira (2016, p.367) indicam que no Brasil existem debates sobre a necessidade de reformas de natureza institucional das polícias, sugerindo assim que o próprio modelo de polícia vigente estaria colapsado.

Em conformidade com os ensinamentos de Chiavenato (2014), para que as organizações se mantenham devidamente atualizadas, necessário é o emprego de todos os seus expedientes, competências e recursos humanos e materiais em uma atuação integrada, já que isoladamente não possuem autossuficiência e também porque todas estão inseridas em um contexto mais amplo - a sociedade -, sendo também interdependentes para o bom desempenho de suas funções.

### **1.3 A cultura organizacional policial**

A cultura ou civilização é todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, lei, costumes e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos, desenvolvidos e transmitidos pelo homem, como membro da sociedade, de geração para geração (Tylor, 2016, p.1).

Esse fenômeno também pode ser observado em níveis organizacionais, pois, assim como a sociedade possui uma herança cultural, toda orga-

nização constrói seus próprios princípios, hierarquia, valores, crenças, normas, costumes, tradições, símbolos, políticas internas e externas (Freitas, 2009, p.37). Sendo assim, a cultura de uma organização possui aspectos que influenciam todo o modo de ser, pensar e agir dos seus membros.

Conforme aponta Sousa (2009, p.28), os valores de uma organização são escolhidos desde o instante de sua fundação e com grande frequência precedem a esse momento. As organizações apresentam suas metas e diferenciam umas das outras na sociedade por meio dos seus valores.

As organizações envolvem temporalidade e controle (Filho, 2009, p.49). As categorizações mutuamente construídas, essência de uma organização, surgem através de uma articulação integrada entre os personagens que compõem o Sistema de Justiça Criminal. Por conseguinte, é impossível compreender a organização sem o completo entendimento do processo histórico no qual foi concebida.

O mesmo autor apresenta que “a confiança na organização pode ser obtida através de manutenção do prestígio dos gestores, demonstrações públicas de alta moral e satisfação e reconhecimento de que todos desempenham suas funções adequadamente” (Filho, 2009, p.53). Assim como toda e qualquer organização, as policiais também fazem parte desse raciocínio, sobre o qual Sousa (2009, p.53) afirma que a história das forças policiais reflete a estruturação e “as relações de poder existentes na sociedade”.

Assim, tornar-se policial significa assimilar, vivenciar, transmitir e compartilhar os valores e crenças institucionais como o “amor à profissão”, “coragem” e “conduta de base”, sem dissociar da profissão, vez que ela representa o trabalho que traz sentido para sua vida (Corrêa, 2014, p.91).

Dessa maneira, “ser policial é sobretudo uma razão de ser, em tempo integral, ou melhor, em cada instante da vida” (Freitas, 2009, p.39). A cultura policial decorre de aprendizados teóricos e práticos recebidos durante os cursos de formação e aperfeiçoamento e expresso nos regulamentos disciplinares internos, e também advém do conhecimento informal assimilado durante os processos de socialização cotidiana entre membros de uma mesma e de outras forças.

Fica evidente, na atualidade, que o modelo policial brasileiro foi substituído, absorvendo como mito a divisão do ciclo policial no âmbito dos Estados (Filho, 2009, p.138).

De acordo com Freitas, a disputa por espaço, poder e influência remete à própria cisão do ciclo de policiamento, surgida no final da década

da de 1960, reafirmada na Constituição Federal de 1988, que dividiu um trabalho, cujo fluxo, teoricamente, é contínuo, entre duas organizações distintas (2009, p.63).

Essa divisão fez com que as Polícias Militar e Civil assumissem papel de organizações antagonônicas, com dificuldades para interação (Junior *et al*, 2009, p.31). Por seu tempo, “as polícias brasileiras se comportam como organizações institucionalizadas” (Filho, 2009, p.59). Para Oliveira (2013, p. 15) a rivalidade histórica que há entre as duas instituições está envolta pela disputa de poder e se reflete muitas vezes em um conflito de competências, onde por vezes uma invade o espaço da outra, deixando de agir em consonância com as atribuições fixadas na legislação vigente (2013, p.15).

De forma clara, assim são vistas as Polícias Civil e Militar:

A polícia civil é vista como organização onde não há padronização de procedimentos, assim, ela é percebida como organização de características mais pessoais. Nela, a tomada de decisão é pautada em valores próprios e não é baseado na doutrina institucional. Por outro lado, a polícia militar enfatiza a cultura e seus heróis, pessoas emblemáticas que passaram pela organização e que lhe deixaram um legado a ser seguido. Essas pessoas auxiliaram na transformação da polícia militar ao longo de sua história desde a época em que a polícia era considerado um exército estadual, até hoje. Enfatizando-se o papel da liderança, dentro da instituição, sendo que os líderes são considerados como exemplo a ser seguido pontos (Sousa, 2009, p.156).

Do exposto, nota-se uma relação conflituosa entre as polícias principalmente por aspectos culturais de suas organizações, as quais, por muitas vezes, não são sequer percebidos. Assim, reconhecer que as “ vaidades pessoais e institucionais fazem parte das interações entre as polícias e seus profissionais” (Corrêa, 2014, p.136), possibilita uma maior reflexão sobre as dificuldades existentes no processo de institucionalização.

Sendo assim, conforme Oliveira (2013, p.14), as relações conflituosas entre as polícias fazem com estas atuem de forma desarticulada, o que acarreta em maiores dificuldades para o estabelecimento de um sistema integrado de segurança pública nos Estados, e conseqüentemente, prejudicando quem deveria ser o seu maior beneficiário, a sociedade.

## 1.4 A integração da Segurança Pública

A Constituição Federal de 1988 estabelece, em seu art. 144, que “a segurança pública é dividida em polícias federal, rodoviária federal, ferroviária federal, civis, militares e corpos de bombeiros militares, polícias penais federal, estaduais e distrital” (Brasil, 1988).

Assim, em razão da divisão constitucionalmente prevista dos órgãos policiais que integram o sistema de segurança, não se implementou no país o ciclo completo de polícia, no qual as ações de prevenção, repressão e de investigação pudessem ocorrer de forma contínua, com otimização dos trabalhos das forças policiais (Corrêa, 2014, p.17).

Pois bem, inobstante à compartimentação das polícias brasileiras, surgiram alguns esforços para melhoria de suas atuações em nível federal. A Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), criada pelo Decreto nº 2.315, de 4 de setembro de 1997 (Brasil, 1997), decorreu de transformação da antiga Secretaria de Planejamento de Ações Nacionais de Segurança Pública (SEPLANSEG), que por sua vez, havia sido instituída através da Medida Provisória nº 813, de 1º de janeiro de 1995 (Brasil, 1995). Dentre as várias competências atribuídas à época de sua criação, a SENASP tinha e ainda tem, de acordo com o inciso II, do art. 24, Decreto n.º 11.348, de 1º de janeiro de 2023, a atribuição de “estimular, propor, promover e coordenar a integração da segurança pública e defesa social no território nacional, em cooperação com os entes federativos, incluídas as organizações governamentais e não governamentais”, além de incentivar e promover a valorização, ensino e capacitação aos profissionais da segurança (Brasil, 2023).

A criação da SENASP trouxe progressos importantes para a segurança pública no Brasil, especialmente em relação à integração entre os órgãos de segurança, permitindo compartilhamento de informações e ações, contribuindo para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes ao combate da criminalidade e também para o planejamento de políticas públicas mais efetivas. Além disso, a previsão de capacitação constante dos profissionais de segurança possibilita a adoção de práticas modernas e eficientes, bem como o fortalecimento da cooperação entre diferentes instituições e esferas de governo.

Dentre um dos mais importantes instrumentos para efetivação dos objetivos da SENASP está a Matriz Curricular Nacional – MCN ou Matriz

– que é o referencial teórico-metodológico de ensino para cursos de formação, atualização e aperfeiçoamento de profissionais da área de segurança pública, de forma padronizada. Ela apresenta um conjunto de conteúdos e disciplinas obrigatórios, que tratam de temas tais como legislação, ética, direitos humanos, inteligência de segurança pública, prevenção e combate à violência, dentre outros (Brasil, 2003).

A partir de disciplinas básicas, a Matriz viabiliza a oferta de cursos e especializações em diferentes áreas, a exemplo, o policiamento comunitário, gestão e administração pública, atividades de inteligência, o que possibilita aos profissionais da segurança o aprimoramento técnico de habilidades, de acordo com as áreas de interesse e/ou de atuação.

Apresentada inicialmente em 2003, a Matriz passou por revisões em 2005 e em 2014, consolidando na versão atual:

[...] ferramenta de gestão educacional e pedagógica, com ideias e sugestões que possam estimular o raciocínio estratégico-político e didático-educacional necessários à reflexão e ao desenvolvimento das ações formativas na área de segurança pública (Brasil, Matriz, 2014, p.13).

No ano de 2018 ocorreram avanços significativos na segurança pública no Brasil, com a aprovação da Lei n.º 13.675, de 11 de junho de 2018, a qual instituiu o Sistema Único de Segurança Pública (SUSP) e criou a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS), tendo como finalidade a preservação da ordem pública e a incolumidade de pessoas e patrimônio, através de “atuação coordenada, sistêmica e integrada dos órgãos da segurança pública e defesa social da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, em conjunto com a sociedade” (Brasil, 2018).

Tal ordenamento jurídico prevê, ainda, em seu art. 7º, que a PNSPDS será “implementada por estratégias que garantam integração, coordenação e cooperação federativa, interoperabilidade, liderança situacional, modernização da gestão das instituições de segurança pública, entre outros aspectos” (Brasil, 2018). Dessa forma, a integração torna-se tema de grande relevância, sendo mecanismo já previsto legalmente que visa garantir a segurança da população.

O primeiro Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS) foi instituído por meio do Decreto n.º 9.630, de 26 de dezembro de 2018, trazendo os “princípios, diretrizes, objetivos, meios e instrumentos para a implementação de uma política de segurança pública em todo o país” (Brasil, 2018).

Além disso, a Lei n.º 13.756, de 11 de junho de 2018 (Brasil, 2018) trouxe reformulações ao Fundo Nacional de Segurança Pública (FNSP), inserindo destinação de recursos oriundos de loterias para o Fundo, favorecendo assim as melhorias na segurança pública.

Assim, nota-se grande discussão pela ausência de conhecimento sobre o tema integração e por disputas de interesse. Nesse contexto, Alencar aponta para várias possibilidades relacionadas à integração das forças de segurança pública:

Quando se fala em integração, vem logo à mente a unificação das polícias, embora integração e unificação sejam termos distintos. Podemos ter uma polícia única, mas sem integração alguma entre os seus setores de investigação e ostensão. Podemos ter várias polícias e ter uma integração bem-sucedida, que gera frutos para a sociedade. Também, podemos ter polícias integradas formalmente, mas que, na prática, agem sem nenhuma integração (Alencar, 2020, p.1).

Essa viabilidade atua como um norteador da reversão do quadro atual da segurança pública no Brasil, dotado de insegurança e combate ineficaz à criminalidade. Para Alencar, é importante perceber que “integração significa ser participante, ser considerado, ‘fazer parte de’, ser levado a sério e encorajado” (2020, p.3). Este conceito, elaborado a partir da visão educacional, pode nortear como é, e como deve ser, a integração entre instituições com características em comum, mas ao mesmo tempo tão diferentes, como as da segurança pública.

Consoante Sodré, “a política de integração é pautada pela articulação horizontal e seus membros” (2016, p.70), que buscam concepção e convergência das estratégias de ação, sempre preservando suas autonomias financeiras, de recrutamento e alocação de recursos humanos, de definição de estrutura interna e outras. Por sua parte, Oliveira entende que a

integração teria finalidade de oferecer um serviço de segurança pública que propicia maior interação entre as polícias e a sociedade (2013, p.40).

Desse modo, a integração de sistemas de gestão envolve a criação de estrutura funcional e ambiente em que os gestores são encarregados de utilizar métodos, práticas de gerenciamento que abrangem cada área de especialização (Junior *et al*, 2009, p.29). Para que isso ocorra de forma eficiente e garanta a sobrevivência da organização, é essencial que o processo seja realizado de maneira sistemática, contínua e integrada.

Assim, “a Integração e Gestão de Segurança Pública é um modelo de organização e gestão do trabalho policial que tem por objetivo precípua integrar ações e informações de segurança” (Paula, 2009, p.39), conjugando práticas implementadas e utilizadas por diferentes órgãos de segurança, podendo assim potencializar as ações que buscam prevenir e combater a ocorrência de crimes.

Diante do cenário atual, observa-se a necessidade de discussão sobre novas formas de organizar as instituições de segurança pública, a fim de garantir o bem-estar e segurança de toda a população; por isso, há discussão e sugestão sobre a integração policial entre autores da área. Entretanto, segundo Alencar, “sempre que colocamos a integração das forças de segurança em debate, entre policiais e não policiais, a confusão é certa” (2023, p.3), isso porque é grande a divergência de interesses das Corporações.

Sob tal perspectiva, “o sistema de justiça criminal brasileiro pode ser percebido como frouxamente articulado” (Freitas, 2009, p.20). A constatação se dá em razão de que os órgãos envolvidos, ao invés de trabalharem de forma harmônica, cooperada, coordenada e integrada, travam cenários de conflito, negociação e disputas por poder e autoridade.

Acerca desse ponto, o mesmo autor apresenta que essa divergência implica na medíocre articulação do Sistema de Justiça Criminal Brasileiro. Esta visão decorre das inconsistências existentes entre o que está formalmente prescrito e o que é feito informalmente na prática cotidiana dos profissionais (Freitas, 2009, p.22).

Com o intuito de enfrentar as falhas e fragilidades do Estado e a ineficiência na promoção da segurança e qualidade de vida devido à desorganização do sistema de segurança pública, é essencial buscar alternativas para implementar a atuação das forças de segurança como meio de assegurar a paz social.

Diante dessa situação, Santos e Neiva propõem abordagem que requer estrutura unificada entre as forças de segurança pública:

A centralização das seções de planejamento e informação de ambas as polícias em um único ambiente físico, adequadamente coordenadas, proporcionaria condições para o desenvolvimento de operações onde, não descurando das missões específicas de cada órgão, a integração possibilitasse maior poder de articulação e capacidade de ação, aumentando os índices de sucesso. Outro aspecto é o fomento de uma mentalidade única de segurança pública, alicerçada em valores compatíveis ao respeito pelos direitos humanos, ao exercício democrático e da cidadania, bem como, no estabelecimento de princípios, na formação de representações e hábitos, que revertam em procedimentos padrões de caráter administrativo e operacional, voltados para a excelência no serviço público (Santos; Neiva, 2013, p.34).

Nesse sentido, Rodrigues e Santos (2022) destacam que a unificação da formação das polícias constitui elemento essencial para assegurar a atuação coordenada, profissional e ética, tanto na prevenção quanto na investigação, garantindo que o foco central das atividades permaneça na defesa do cidadão e na proteção de seus direitos.

### **1.5 Educação: Ferramenta de Gestão para a Integração na Segurança Pública**

De acordo com Silva (2018, p. 6) “os policiais e os professores são profissionais estratégicos no campo de direitos humanos”, isso porque ambos desempenham papéis essenciais na comunidade, e fazem parte dela, e contribuindo para a construção da coletividade segura, educada e democrática. Daí a importância em incluir o policial no sistema educacional de direitos humanos, pois qualquer má conduta e/ou desvio de comportamento podem ocasionar uma visão negativa na sociedade e, conseqüentemente, a baixa autoestima dos indivíduos que compõem instituições estatais.

E ensino desempenha um papel fundamental na segurança pública, contribui para a formação de profissionais competentes e técnicos, com conhecimentos teóricos e práticos, valores éticos, consciência sobre a impor-

tância do respeito aos direitos humanos, enfim, capacitados ao exercício das funções, visando garantir a segurança da população, ressalta Santos (2014).

No contexto supramencionado, os policiais desenvolvem a confiança, que é fundamental para operações realizadas em conjunto com outros órgãos ou no tratamento de situações de crise. O ensino pode ser fator importante para a melhoria da imagem e reputação das Corporações junto à sociedade, através dele fica evidente o compromisso das instituições para com a atualização constante dos conhecimentos e habilidades de seus membros (Santos, 2014).

No que tange à formação dos agentes da segurança pública, Kemper-Moreira e Freire apontam o modelo colegiado de Santa Catarina como inovador e pioneiro, vez que atualmente reúne dirigentes de diferentes instituições que outrora competiram entre si, de forma que passem a trabalhar de maneira conjunta e colaborativa (2021, p.72). Esse modelo favorece o compartilhamento de responsabilidade e poder, trazendo resultados mais efetivos às ações das forças de segurança.

Diante disso, para Santos e Neiva, quando o clima organizacional é gerido de maneira adequada e integrada a “satisfação do cliente” é influenciada positivamente (2013, p.38). Assim, os autores sugerem a adoção de medidas para a capacitação dos gestores, com a finalidade de proporcionar maior integração no trabalho.

Destarte, é oportuno abordar sobre a formação policial, que deve caminhar em conjunto com a integração das diferentes forças de segurança pública, a fim de evitar a discrepância existente atualmente entre o conteúdo ensinado durante a formação e o comportamento do policial durante o exercício das funções. Nesse raciocínio, é fundamental avaliar como os direitos dos cidadãos estão sendo aplicados e protegidos (Spaniol; Azevedo, 2021, p.79).

Consequentemente é necessário que a área educacional da segurança pública seja forte, faça planejamentos para capacitação constante e contínua de seus profissionais, oferecendo aos mesmos um ensino que seja também integrado, pois isso se torna poderosa ferramenta a promover melhorias significativas na eficiência das forças da segurança para a manutenção da paz social.

Em Goiás, com a publicação da Lei n.º 20.491, de 25 de junho de 2019 (Goiás, 2019), que estabeleceu nova organização administrativa no

âmbito do Poder Executivo Estadual, e, dentre outras alterações, houve a extinção da Superintendência da Academia Estadual de Segurança Pública (SAESP), a qual fazia parte da estrutura da Secretaria de Estado da Segurança Pública de Goiás (SSPGO).

Na sequência, foi editada e publicada, no dia 10 de julho de 2019, a Portaria n.º 0387/2019-SSP que, adaptando e adequando a estrutura da extinta unidade (SAESP), criou a Coordenadoria de Ensino da Secretaria de Estado da Segurança Pública de Goiás (COE-SSPGO), unidade modesta e limitada, ligada diretamente ao Gabinete do Subsecretário da Segurança Pública.

## 2 METODOLOGIA

Sob a perspectiva metodológica, foram escolhidas as pesquisas de Revisão Bibliográfica e de levantamento de dados, assim como a abordagem qualitativa, que, de acordo com Kochhann “atribui significados, interpreta e analisa a realidade” (2021, p.21), e de natureza aplicada e descritiva como sendo as mais adequadas para atingir os objetivos deste estudo.

Foi elencada como questão principal de pesquisa: - É possível considerar o ensino como ferramenta de gestão no processo de mudança de distintas culturas institucionais de segurança pública, auxiliando na promoção da integração entre forças, aumentando a assertividade e desempenho da segurança pública goiana?

As informações foram obtidas nos acervos *SciElo – Scientific Electronic Library Online*, *Biblioteca FGV – Fundação Getúlio Vargas* e *Google Acadêmico*. No que tange aos descritores utilizados na pesquisa, foram a Integração das forças de segurança pública; Integração entre as polícias; Atuação conjunta em Segurança Pública; Ensino na segurança pública.

Os critérios de inclusão (CI) e critérios de exclusão (CE) utilizados para a seleção dos artigos e estudos primários da revisão que compuseram a pesquisa foram os critérios de inclusão CI1 – Os descritores devem estar presentes em qualquer seção dos artigos; CI2 – Artigos completos publicados em periódicos; CI3 – Artigos escritos em português; CI4 – Artigos que tratam da integração das forças de segurança pública.

Os critérios de exclusão, por sua vez, são: CE1 - Artigos em que os descritores não eram plenamente abordados; CE2 - Artigos curtos (*short*

*papers* – até 5 páginas); CE3 – Artigos duplicados (relacionados à pesquisa; considerou-se apenas o mais atual).

Além disso, a metodologia foi aplicada em 5 (cinco) etapas, a saber: E1 – Exclusão de artigos completos em desacordo com a questão principal, tendo como critério analítico a leitura dos títulos e palavras-chave; E2 – Leitura do resumo e identificação se os artigos tratavam da integração entre as forças policiais e/ou forças de segurança no geral; E3 – Leitura integral dos artigos considerados incluídos para a extração de dados; E4 – Aplicação de questionário a profissionais da segurança pública e E5 – Levantamento de dados do questionário aplicado e análise das informações obtidas.

Para examinar as culturas organizacionais das instituições de segurança, foi aplicado um questionário semiestruturado aos membros efetivos das forças da Segurança Pública de Goiás. O questionário realizado foi desenvolvido na plataforma *Google Forms*, contendo 9 perguntas relacionadas à integração entre as forças de segurança. O *link* do questionário ficou disponível por 10 dias, amplamente difundido através de grupos de *WhatsApp*, e obteve 605 respostas.

Após a obtenção dos dados e informações, produziu-se a análise considerando as premissas dos teóricos já mencionados e a experiência profissional dos participantes da pesquisa, o que permitiu a noção da percepção destes sobre sua própria cultura e em relação às outras organizações.

### **3 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

#### **3.1 Resultados do questionário aplicado às forças de segurança pública em Goiás**

Com o intuito de traçar o perfil profissional dos respondentes dessa pesquisa, foram utilizadas as respostas dadas às duas primeiras perguntas do questionário.

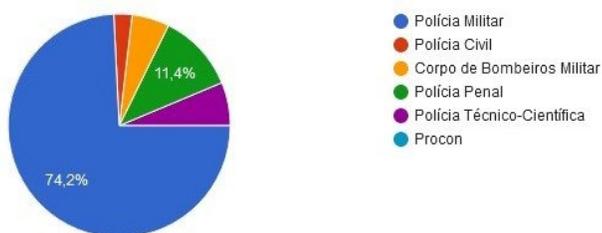
O Gráfico 1, sintetiza as respostas obtidas à primeira pergunta: - A qual órgão da segurança você pertence? Nas respostas, observou-se:

- 74,2% (n=449) da amostra pertencem à Polícia Militar - o que representa 3,89% do efetivo total;
- 11,4% (n=69) dos respondentes são da Polícia Penal - o que representa 1,88% do efetivo total;

- 6,3% (n=38) pertencem à Polícia Técnico-Científica - o que representa 5,09% do efetivo total;
- 5,5% (n=33) são do Corpo de Bombeiros Militar - o que representa 1,33% do efetivo total; e
- 2,6% (n=16) foram da Polícia Civil - o que representa 0,52% do efetivo total.
- Acerca do Procon, não se obteve respostas.

Gráfico 1 – A qual órgão da segurança pública você pertence? (%)

605 respostas

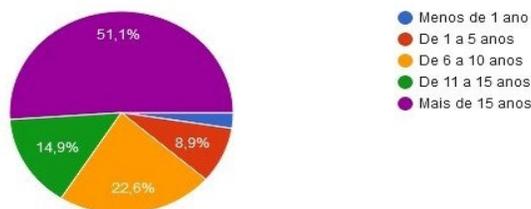


Fonte: Elaborado pela autora em Formulários Google (<https://docs.google.com/forms/u/0/?pli=1>, 2023)

Em relação ao Gráfico 2, referente ao questionamento acerca do tempo pertencente às instituições, observou-se que 51,1% (n=309) dos efetivos respondentes estão nas corporações há mais de 15 anos; 22,6% (n=137) têm de 6 a 10 anos nas instituições; 14,9% (n=90) possuem de 11 a 15 anos nas organizações; 8,9% (n=54) trabalham de 1 a 5 anos. Enquanto 2,5% (n=15) possuem menos de um ano de trabalho nessas corporações.

Gráfico 2 – Há quanto tempo você pertence a essa instituição? (%)

605 respostas

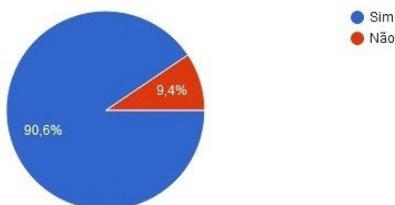


Fonte: Elaborado pela autora em Formulários Google (<https://docs.google.com/forms/u/0/?pli=1>, 2023)

No que tange à participação em ações conjuntas, expressa no Gráfico 3, a maior parte da amostra afirma já ter participado efetivamente de ações de colaboração entre instituições, sendo que 90,6% (n=548) respondeu positivamente e 9,4% (n=57), negativamente.

Gráfico 3 – Você já participou de alguma ação conjunta entre seu órgão de segurança pública e algum outro? (%)

605 respostas

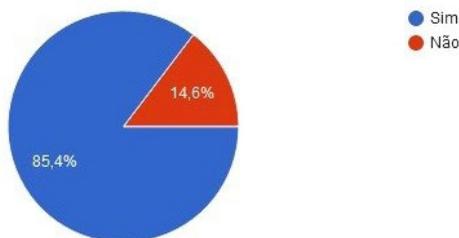


Fonte: Elaborado pela autora em Formulários Google (<https://docs.google.com/forms/u/0/?pli=1>, 2023)

O Gráfico 4 refere-se à eficiência na participação em ações conjuntas. Assim, 85,4% (n=517) dos respondentes afirmaram que há maior eficácia nestas ações, ao passo que 14,6% (n=88) indicaram não haver maior sucesso que isoladamente.

Gráfico 4 – Se sua resposta à pergunta anterior foi positiva, você acredita que essa ação integrada foi mais eficiente que as demais realizadas isoladamente por sua força? (%)

561 respostas

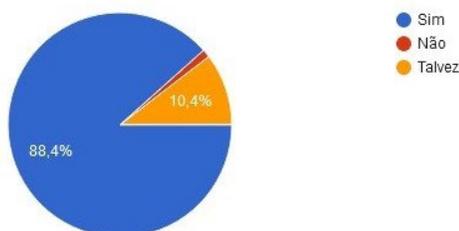


Fonte: Elaborado pela autora em Formulários Google (<https://docs.google.com/forms/u/0/?pli=1>, 2023)

Diante das respostas obtidas no Gráfico 5, verifica-se que 88,4% (n=535) dos participantes pensam que a integração das forças de segurança pública é uma possível ferramenta para superar os desafios atuais desse campo. 10,4% (n=63) dos respondentes afirmaram não ter certeza sobre essa afirmação e apenas 1,2% (n=7) responderam que não seria positiva tal integração.

Gráfico 5 – Você considera a integração entre as forças da segurança pública no Brasil como possível ferramenta para superar os desafios da segurança pública ao enfrentamento da criminalidade? (%)

605 respostas



Fonte: Elaborado pela autora em Formulários Google (<https://docs.google.com/forms/u/0/?pli=1>, 2023)

No Gráfico 6, consoante à oferta de ensino como mecanismo de redução dos problemas da segurança pública, 92,4% (n=559) dos respondentes afirmaram que tal treinamento seria benéfico, já 7,6% (n=46) são contra a afirmativa acima. Essa apuração evidencia a necessidade de qualificação, mesmo entre os efetivos das forças de Segurança Pública.

Gráfico 6 – Você acredita que a oferta de treinamentos conjuntos com agentes da segurança pública durante cursos de formação, aperfeiçoamento e especialização seria uma maneira de propiciar a integração entre as forças e uma maneira de reduzir os atuais problemas da segurança pública? (%)

605 respostas

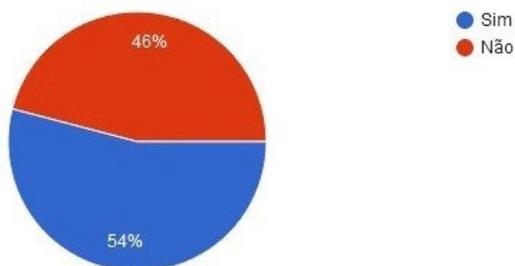


Fonte: Elaborado pela autora em Formulários Google (<https://docs.google.com/forms/u/0/?pli=1>, 2023)

No que tange ao conhecimento sobre a Lei n.º 13.675, verificou-se no Gráfico 7 um padrão equilibrado; 54% (n=327) dos respondentes afirmaram conhecer a legislação e 46% (n=278) desconhecem a normativa. Esse apuramento demonstra a necessidade de maior publicidade sobre a temática entre tais órgãos.

Gráfico 7 – Em 2018 foi sancionada a Lei n.º 13.675, que institui o Sistema Único de Segurança Pública (SUSP) e cria a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS), com a finalidade de preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, por meio de atuação conjunta, coordenada, sistêmica e integrada dos órgãos de segurança pública e defesa social da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, em articulação com a sociedade. Você já ouviu falar sobre esta lei em sua instituição de segurança pública? (%)

605 respostas

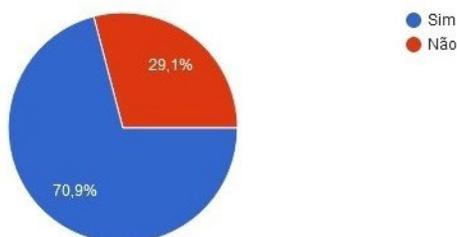


Fonte: Elaborado pela autora em Formulários Google (<https://docs.google.com/forms/u/0/?pli=1>, 2023)

Acerca da cultura organizacional, retratada no Gráfico 8, verificou-se que 70,9% (n=429) dos participantes indicam que tal cultura age como um empecilho para a efetivação da integração entre as forças de segurança pública, ao passo que 29,1% (n=176) da amostra não pensa haver nenhuma relação entre esses pontos.

Gráfico 8 – Você acredita que a cultura organizacional é um empecilho à efetivação da integração entre as forças da segurança pública em Goiás? (%)

605 respostas



Fonte: Elaborado pela autora em Formulários Google (<https://docs.google.com/forms/u/0/?pli=1>, 2023)

Para a nona pergunta elaborada “Qual sua opinião sobre a integração entre as forças da segurança pública no Estado de Goiás?” foram obtidas inúmeras respostas variadas, mas a maioria dos respondentes foi clara em apontar que apoia a integração entre as forças de segurança pública em Goiás, a exemplo das respostas abaixo:

*A integração é necessária, é forma de tornar efetiva as ações em questões de segurança pública. Ter em mente que somos parte integrante do mesmo corpo q devem agir de forma coordenada é imprescindível para o sucesso de qualquer missão. Animosidades, excesso de vaidade por parte dos integrantes das forças de segurança pública tendem a trazer prejuízo a sociedade de forma gera (Participante 1).*

*Importante é necessária, já que as forças de segurança estão passando por problemas de efetivo, e a união de esforços tem se mostrado eficiente no combate à criminalidade (Participante 2). As ações conjuntas que já participei tiveram grande êxito. É possível que as Forças de Segurança atuem de forma integrada e*

*mesmo assim mantenham suas particularidades e necessidades* (Participante 3).

*No Estado de Goiás temos experimentado uma integração de fato entre todas as forças. No tempo que estou na minha instituição, não havia visto ainda tamanha integração, apoio e cooperação entre as forças. Troca de informações, operações integradas, reuniões e ações conjuntas. E tudo isso tem reflexo direto na segurança pública efetiva que hoje a população do Estado experimenta* (Participante 4).

Semelhantemente, notou-se que respostas relacionadas à cultura organizacional foram obtidas, sendo a maior parte delas positiva. No entanto, notou-se que uma parcela mínima dos participantes se mostrou contrário à integração por razões culturais próprias de suas organizações.

Por sua vez, Kempner-Moreira e Freire demonstram que a governança é abrangente, indo além das relações, das trocas constantes de poder, dos instrumentos gerenciais e do processo decisório (2021, p.66). A alta gestão pode e deve avançar para o compartilhamento de valores, definição de objetivos e metas coletivas, o desenvolvimento da linguagem e visão compartilhadas, bem como o desenvolvimento de capacidades organizacionais individuais e coletivas.

Essas estruturas podem ser observadas nas afirmações:

*Em relação aos membros de outras forças, PC, MP, PP. Já atuamos em conjunto com todas e juntos o trabalho se torna mais eficaz e pontual. Fato este que proporciona a população um serviço de maior qualidade e uma prestação de serviço* (Participante 5).

*Muito importante essa integração, mas acredito que a cultura organizacional deve ser mantida* (Participante 6).

*Poderia ser muito proveitosa para a sociedade a integração das forças, entretanto, infelizmente o que se vê quando ocorre operações integradas/conjuntas é cada força tentando mostrar seu trabalho de forma individualizada* (Participante 7).

*Essa integração NÃO dá certo devido a ciúmes de ocorrências, a polícia civil, dificilmente passa alguma coisa pra PM, e a PM, faz a mesma coisa, simples assim* (Participante 8).

*Não é bem entendida ou aplicada, já que, na maioria das vezes, atende ao profissional que está à frente da pasta (do ensino da*

*segurança pública); não atendendo à metodologia ou critério (das instituições), mas a sua vontade (Participante 9).*

*A integração é perfeita, quando cada um age dentro das suas atribuições. No estado de Goiás, existe abusos das forças, extrapolando as atribuições (Participante 10).*

*Sinceramente, falta muito para uma integração. Cada instituição tem sua vaidade besta... Sem falar que é muito ruim uma etapa depender de outro órgão, pelo motivo óbvio de ser burocrático, dentre outros motivos. Acho sim que deveria ter uma integração para viabilizar um serviço mais efetivo para sociedade. São tantos defeitos que eu poderia fazer uma lista gratuita para quem de direito analisar e melhorar (Participante 11).*

*Não há integração, principalmente com Polícia Civil de Goiás que na maioria das vezes busca prejudicar a ação da PMGO (Participante 12).*

*A integração para muitos traz a ideia de perda de identidade. Ao contrário disso, a integração proporciona o conhecimento da atividade e atribuições de cada órgão para que juntos atuem de maneira mais efetiva (Participante 13).*

O cenário mencionado acima vai ao encontro do preconizado por Filho (2009), ao apontar Barbosa e Souza (1997) como referência, o qual, ao discutir esse problema de forma inusitada, criou a expressão “Complexo do Zorro” (p.9), que ilustra bem a competição e corporativismo existente entre os órgãos policiais, em especial as Polícias Cíveis (PC) e Militares (PM), onde cada uma procura deixar sua marca nas ações e operações policiais realizadas.

Pode-se, dessa forma, notar que o efetivo das distintas forças de segurança pública de Goiás concorda, em sua maioria, com o processo de integração. Todavia, há um árduo caminho a ser trilhado para que haja uma real integração e colaboração por parte das diferentes organizações envolvidas.

### **3.2 Integração na segurança pública em Goiás**

Constataram-se alguns pontos em comum a partir da análise dos artigos pesquisados e tratados anteriormente, bem como das respostas que compuseram a amostra.

Conforme ensinamentos de Corrêa (2014, p.83), “a integração policial é concebida na política nacional de segurança como um processo que culminaria na criação de uma ou mais organizações policiais estaduais, deixando de existir a fragmentação de competências policiais”.

Ademais, o foco inicial da política de integração era promover o maior diálogo entre as organizações policiais, uma vez que a separação das atividades de policiamento ostensivo daquelas de investigação é apontada como uma das grandes causas da baixa efetividade do combate e controle à criminalidade (Sodré, 2016, p.51).

Diante desse panorama, verificou-se que os autores estudados concordam com a necessidade da integração entre as forças de segurança pública, esse posicionamento se reflete nas respostas dadas ao questionário. Isso porque é possível notar que os respondentes, em sua maior parte, mesmo pertencendo a organizações distintas, são favoráveis à integração e concordam que muitas medidas ainda devem ser tomadas a fim de que essa possa ser inserida, de forma favorável e produtiva, à realidade goiana. Entretanto, na mesma via em que os estudiosos discorrem sobre a necessidade de integração, para a grande maioria existem diversos fatores que dificultam a implementação desse aspecto, principalmente em razão da falta de articulação entre os órgãos e seus agentes, que acaba se tornando obstáculo na busca pelo trabalho integrado da segurança pública (Oliveira, 2013, p.13).

Através dos artigos lidos e respostas colhidas, nota-se que o contexto nacional da segurança pública é de uma área que precisa de mudanças. Isso porque o modelo atual não tem atendido plenamente às necessidades sociais.

Os autores Kempner-Moreira e Freire indicam, nesse sentido, que “a atuação isolada não mais funciona em um mundo cada vez mais competitivo e dinâmico, onde as conexões são mais fluidas e necessárias” (2021, p.60). Essas contribuições teóricas colaboram para que o complexo panorama da segurança pública seja discutido e que questões como a cultura organizacional, o ciclo policial, a busca pelo poder e a ausência de um ensino forte e integrado entre as forças sejam abordados.

Nesse sentido, convém apontar que o excesso de respostas que expõem a busca pelo poder, as vaidades e a sobreposição de competências vão ao encontro do apontado por Filho, ao revelar que a história das po-

lícias brasileiras demonstra que essas foram criadas seguindo o padrão de atuação de ciclo incompleto, o que gerou, por consequência, culturas organizacionais próprias, diferentes e profundamente enraizadas, uma vez que seus membros acabam por assimilar e exteriorizar elementos dessa cultura (2009, p.10).

Essa situação pode ser notada quando respondentes atacam outras forças, principalmente as Polícias Militar (PM) e Civil (PC), evidenciando o alto poder da cultura organizacional, como na resposta “Não há integração, principalmente com Polícia Civil de Goiás que na maioria das vezes busca prejudicar a ação da PMGO”. Afirmativa dada à nona pergunta do questionário aplicado: - “Qual sua opinião sobre a integração entre as forças da segurança pública no Estado de Goiás?”.

Destarte, o contexto em questão revela que a política de integração entre as forças de segurança pública é fundamental e de benesse ao controle da criminalidade; entretanto, os constantes embates entre tais forças são fatores absolutamente contrários à evolução e melhoria que a mesma pode proporcionar. Diante do estudo feito, pode-se observar que a disputa decorre exclusivamente da cultura organizacional de que uma instituição seja melhor que a outra, o que nos leva à reflexão acerca de possíveis mudanças internas das corporações, pois à medida que um campo da instituição se estrutura, ainda que haja liberdade para modificações, estas são difíceis de ocorrer em razão da uniformidade arraigada de ideias e opiniões entre os indivíduos que a compõem (Corrêa, 2014, p.39).

Ainda de acordo com os ensinamentos de Corrêa (2014), percebeu-se, por conseguinte, que as instituições de segurança pública devem agir em conjunto para que as culturas organizacionais não sejam um empecilho ao cumprimento do papel legal que possuem. Um caminho vantajoso a ser seguido, que fortaleceria a segurança como um todo, não exterminando tais culturas, é o da integração entre os órgãos em questão. Dessa maneira, evidencia-se também que o atual ensino ofertado nas organizações policiais e militares é insuficiente à integração real. Portanto, convém apontar que o ensino pode agir como ferramenta de gestão no processo de mudança de distintas culturas institucionais e auxiliar na sua transformação, contribuindo para o desempenho da segurança pública goiana em nível de integração.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como essência a análise, sob a perspectiva gestora e educadora, se o processo de integração das forças de segurança pública traz impactos positivos ou negativos à atuação dessas em Goiás e se o ensino pode ser uma ferramenta para promover o mencionado processo.

Após análise fundamentada nos referenciais bibliográficos desse estudo e nas respostas dadas pelos respondentes do questionário, foi possível identificar o panorama da segurança pública no que tange à integração entre suas forças. Notou-se que a maior parte dos participantes apontam que a integração já existe, mesmo que seja incipiente e que eles mesmos já participaram de alguma ação conjunta. Ademais, os respondentes consideram, em sua grande maioria, a integração como medida eficaz e necessária à ação entre agentes da segurança. No entanto, diante das informações obtidas, foi possível verificar pouco conhecimento do efetivo desses órgãos em relação à Lei n.º 13.675, de 11 de junho de 2018, que instituiu o Sistema Único de Segurança Pública (SUSP) e criou a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS); bem como em relação a como ocorreria a integração.

Sob esse viés, a pesquisa também demonstra que a cultura organizacional, especialmente entre as Polícias Cíveis (PC) e Militares (PM), apresenta-se como entrave à integração. Isso porque há uma forte fundamentação e identificação nessas instituições no que concerne a valores, culturas, comportamentos, ideais, entre outros aspectos que podem ser observados tanto na literatura quanto no questionário aplicado, propiciando para esses profissionais, a ideia de que a integração seja um processo difícil justamente pela identidade moldada por suas corporações.

Constata-se que a alta gestão da segurança pública deve pensar novas maneiras de aumentar a eficiência, eficácia e efetividade de suas ações, de forma que garanta a paz social e combata a criminalidade.

Somente com agentes altamente qualificados e aptos a enfrentar as novas modalidades de crimes, a exemplo dos virtuais, bem como os novos modos de agir que criminosos vêm adotando para adaptar ao mundo globalizado, informatizado e altamente conectado em que vivem, é que torna-se possível promover e garantir segurança pública a todos.

No atual contexto mundial, onde a velocidade de dados e informações impressiona, o acesso a informações precisas para produção de co-

nhcimentos faz e fará, paulatinamente, a diferença nas ações que visam antever, prevenir e combater a criminalidade, motivo pelo qual o ensino, seja durante a formação inicial ou continuada, torna-se fator preponderante para o sucesso das ações de segurança pública.

Em razão disso, o ensino dentro das organizações, aliado a um bom plano de integração, é fundamental para garantir que as culturas institucionais de segurança pública possam ser alteradas de forma a permitir o desenvolvimento do ambiente de confiança, parceria e colaboração entre as forças. Sob essa perspectiva, vê-se o ensino como norteador no processo de integração, pois este auxiliará a mitigar o maior empecilho existente para a segurança pública: as disputas internas. Desse modo, tais resultados confirmam a hipótese proposta.

Logo, a integração passa a ser pensada como possibilidade real para melhoria dos serviços, e apesar dos obstáculos existentes, tais como as diferenças institucionais e disputas pelo poder, há muitos profissionais que apoiam esse processo por meio do ensino, pois enxergam nele, uma possibilidade de fortalecimento das próprias corporações e da segurança pública como um todo.

Sendo assim, importante registrar que com a extinção da SAESP, em 2019, houve certo retrocesso, fragilização e enfraquecimento do ensino na segurança pública goiana, fazendo com que as forças passassem a procurar de forma individualizada por algumas ações, projetos e parcerias nesta área. Consequentemente, a extinção da SAESP impactou negativamente o processo de integração e cooperação entre as forças da segurança.

Como medida para a renovação, revigoração e fortalecimento do ensino voltado aos profissionais da segurança, sugerimos a criação da Superintendência Integrada de Ensino da Segurança Pública (SIESP) como unidade básica da Secretaria de Estado da Segurança Pública de Goiás, composta por cinco gerências, por se tratar de iniciativa importante para aprimorar a formação, capacitação, aperfeiçoamento, extensão e o desenvolvimento integrado dos profissionais, por meio de alteração no Decreto n.º 10.210, de 16 de fevereiro de 2023.

A Unidade que se pretende criar utilizará os recursos humanos e logísticos atualmente existentes na Coordenadoria de Ensino, não implicando qualquer gasto extraordinário para os cofres públicos, exceto o do ínfimo impacto financeiro gerado pela inclusão do acréscimo previsto na presente

proposta. Entretanto, tal impacto não se materializará integralmente, vez que os ocupantes de cargo efetivo, nomeados para os cargos em comissão, farão *jus* a 60% (sessenta por cento) da remuneração prevista, de acordo com o estabelecido no inciso II, do art. 92, da Lei estadual n.º 21.792, de 16 de fevereiro de 2023, o que representará investimento em segurança pública e no próprio servidor.

A estrutura proposta para a referida Unidade é a seguinte:

a) Superintendência Integrada de Ensino da Segurança Pública (SIESP)

Competirá à SIESP estabelecer diretrizes de acordo com a Matriz nacional; para coordenação das atividades relacionadas ao ensino, pesquisa e valorização profissional; direção; orientação; produção; divulgação; fomentação; execução, garantindo também a promoção de ações efetivas e integradas para a melhoria da qualidade dos serviços e capacitação dos profissionais da segurança pública do Estado. Vinculado à SIESP, haverá o cargo de provimento em comissão de Direção e Assessoramento Superior – DAS, símbolo DAS-4 – Superintendente;

b) Gerência de Pesquisa e Extensão

Com as competências de: 1) coordenar e promover a pesquisa científica na área da segurança pública, incentivando a produção de conhecimento e a realização de estudos e pesquisas relevantes; 2) estimular a formação de redes de colaboração entre instituições de ensino e pesquisa, órgãos de segurança pública e demais atores envolvidos na área, buscando a troca de experiências e a construção de parcerias para o desenvolvimento de projetos e programas de pesquisa; 3) desenvolver e coordenar programas de extensão universitária voltados para a segurança pública, com foco na capacitação e formação de profissionais da área, bem como na disseminação do conhecimento produzido; 4) gerir e acompanhar os projetos de pesquisa e extensão, garantindo sua execução conforme os objetivos propostos, bem como a correta utilização dos recursos disponíveis; 5) divulgar os resultados de pesquisas e projetos desenvolvidos, por meio de publicações científicas, eventos acadêmicos, mídias em geral e outras formas de divulgação; 6) identificar demandas e ne-

cessidades de pesquisa e extensão no campo da segurança pública, buscando estabelecer prioridades e direcionar recursos para áreas consideradas estratégicas e de maior relevância; 7) estabelecer parcerias com órgãos e instituições nacionais e internacionais, visando à realização de intercâmbios acadêmicos, compartilhamento de conhecimentos e experiências e fortalecimento das redes de pesquisa e extensão na área.

Para o exercício desta Gerência, haverá o cargo de provimento em comissão de Direção e Assessoramento Intermediário (DAI), símbolo DAI-1 – Gerente;

c) Gerência Pedagógica

Terá as seguintes atribuições: 1) a elaboração das grades curriculares dos cursos, em conjunto com as forças e seguindo o que dispõe a Matriz; 2) desenvolver e/ou buscar materiais didáticos adequados; 3) a formação e capacitação de professores que atuam na área da segurança pública, buscando atualizar seus conhecimentos e habilidades pedagógicas; 4) estabelecer critérios e procedimentos de avaliação para medir o desempenho dos alunos e identificar possíveis lacunas na aprendizagem; 5) gerenciar os recursos necessários para o desenvolvimento do ensino da segurança pública, como salas de aula, laboratórios, equipamentos e materiais didáticos; 6) coordenar ações pedagógicas que estimulem a participação ativa dos alunos, como visitas técnicas, palestras, debates e práticas de campo; 7) estabelecer parcerias com instituições e especialistas da área da segurança pública para busca de novos conhecimentos e experiências; 8) acompanhamento, orientação e apoio acadêmico. Para o exercício da Gerência, haverá o cargo de provimento em comissão de Direção e Assessoramento Intermediário (DAI), símbolo DAI-1 – Gerente;

d) Gerência de Ensino a Distância, Tecnologia e Inovação

Terá as atribuições de: 1) desenvolver e implementar estratégias de ensino a distância para capacitar os profissionais da segurança pública; 2) gerir plataformas online de ensino; 3) identificar e promover o uso de tecnologias educacionais inovadoras; 4) implementar metodologias de ensino que aproveitem as possibilidades oferecidas pela tecnologia, como aulas remotas e interativas, fóruns de

discussão e tutoria online; 5) coordenar a equipe de professores e tutores envolvidos no ensino a distância, fornecendo treinamento e suporte técnico; 6) avaliar e monitorar a eficácia das estratégias e tecnologias utilizadas no ensino a distância, realizando pesquisas e coletando feedback dos estudantes; 7) colaborar com as instituições de segurança pública na identificação das necessidades de treinamento e no desenvolvimento de cursos online específicos; 8) promover a integração entre o ensino a distância e as práticas de segurança pública, buscando conectar o conhecimento teórico com a realidade operacional; 9) garantir a acessibilidade das plataformas e conteúdos educacionais, fazendo uso de recursos de design universal e disponibilizando materiais em diferentes formatos para atender às necessidades dos profissionais.

Para o exercício da Gerência, haverá o cargo de provimento em comissão de Direção e Assessoramento Intermediário (DAI), símbolo DAI-1 – Gerente;

- e) Gerência de Valorização dos Profissionais da Segurança Pública Deverá: 1) promover a capacitação constante, através de programas de treinamento e capacitação contínuos, que busquem atualizar e aprimorar as habilidades e conhecimentos dos profissionais; 2) estimular a formação e especialização dos profissionais da segurança pública; 3) criar programas de reconhecimento e premiação para os profissionais que se destacam na área de ensino; 4) promover programas, palestras, seminários, congressos, conferências e outras atividades que possam auxiliar no fortalecimento psicológico e emocional dos profissionais da segurança pública, tendo em vista a natureza estressante e traumática de algumas situações vivenciadas durante as atividades diárias que desenvolvem; 5) buscar participação na elaboração de políticas públicas relacionadas à segurança pública, buscando a inclusão de seus profissionais como forma de valorização; 6) incentivar o ensino como ferramenta fundamental para o aprimoramento e reconhecimento dos profissionais da segurança pública.

Para o exercício da Gerência, haverá o cargo de provimento em comissão de Direção e Assessoramento Intermediário (DAI), símbolo DAI-1 – Gerente;

f) Gerência de Gestão e Planejamento

À Gerência competirá: 1) planejar e coordenar as atividades de ensino relacionadas à segurança pública, de acordo com as diretrizes e legislação vigentes; 2) desenvolver e implementar programas e projetos educacionais voltados para a formação continuada dos profissionais da segurança pública; 3) realizar estudos e pesquisas na área de segurança pública, a fim de embasar as práticas educacionais e propor melhorias no ensino; 4) promover a integração entre as instituições de ensino da segurança pública e as instituições de segurança, visando à troca de conhecimentos e experiências; 5) elaborar e atualizar os currículos de formação dos profissionais da segurança pública, de acordo com as demandas e necessidades do setor; 6) acompanhar e avaliar o desempenho dos programas e cursos de ensino, buscando aperfeiçoá-los e garantir a qualidade da formação; 7) estabelecer parcerias com instituições de ensino e pesquisa, visando ao intercâmbio de conhecimentos e a promoção de atividades conjuntas; 8) desenvolver estratégias de avaliação e certificação dos profissionais da segurança pública, visando ao reconhecimento de competências e valorização profissional; 9) promover ações de capacitação e atualização dos docentes responsáveis pelo ensino na área de segurança pública; 10) participar ativamente de fóruns e eventos, nacionais e internacionais, relacionados à gestão e planejamento do ensino da segurança pública, buscando o intercâmbio de boas práticas e o alinhamento com as tendências globais; 11) produzir dados estatísticos.

Para o exercício da Gerência, haverá o cargo de provimento em comissão de Direção e Assessoramento Intermediário (DAI), símbolo DAI-1 – Gerente;

As mudanças apontadas buscam o fortalecimento do sistema de ensino da SSPGO, uma vez que conferem estrutura organizacional compatível com a relevância das missões desenvolvidas pela Pasta para o atendimento das demandas institucionais e sociais existentes, representando, assim, ampla qualificação dos servidores para intensificação do combate à criminalidade. Desta forma, é necessária e premente a aprovação da proposta apresentada, tendo em vista que toda a sociedade goiana será beneficiada

com o aperfeiçoamento da gestão de ensino eficiente da segurança pública.

Sugere-se, também, que novos estudos sejam amplamente realizados nessa área, tanto teóricos, quanto empíricos, uma vez que são escassos artigos nessa temática. Essas pesquisas fundamentarão estratégias para que a integração possa ocorrer em âmbito prático, contribuindo para o aumento da assertividade e desempenho da segurança pública goiana, garantindo o bem-estar social.

Por conseguinte, o presente estudo não encerra o assunto aqui tratado. Longe disso, busca contribuir para que muitos outros sejam realizados. Isso, porque essa é uma área que deve ser discutida e conhecida não só pelos profissionais da segurança pública, mas por toda a sociedade.

Essa pesquisadoras, em particular, entendem que a integração entre as forças da segurança em conjunto com o ensino pode e deve atuar como norteador e transformador da segurança pública goiana. Sendo assim, a expectativa é que todos os profissionais da área obtenham mais conhecimentos e capacitação, a fim de que possam prestar serviços públicos de segurança com qualidade e primando pela excelência.

## REFERÊNCIAS

AFONSO, J. J. R. **Polícia:** etimologia e evolução do conceito. Revista Brasileira de Ciências Policiais, v. 9, n. 1, p. 213-260, jan./jun. 2018. Disponível em: <<https://dspace.mj.gov.br/handle/1/7633>>. Acesso em: 31 jun. 2023.

ALENCAR, J. R. da S. **Integração entre as polícias:** o exemplo de Pernambuco em debate. Conteúdo Jurídico. 2020. Disponível em: <<https://conteudojuridico.com.br/consulta/Artigos/55924/integrao-entre-as-polcias-o-exemplo-de-pernambuco-em-debate>>. Acesso em: 20 abr. 2023.

BATITUCCI, E. C. **A evolução institucional da polícia no século XIX:** Inglaterra, Estados Unidos e Brasil em perspectiva comparada. Revista Brasileira de Segurança Pública, São Paulo, v. 4, n. 7, p. 30-47, ago./set. 2010.

BICUDO, H. **A unificação das polícias no Brasil.** Estudos avançados. São Paulo: Instituto de Estudos Avançados da USP, v. 14, n. 40, p. 91-106, set./dez. 2000.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, 1988. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 17 abr. 2023.

BRASIL. **Medida provisória n.º 813, de 1º de janeiro de 1995.** Poder Executivo, Brasília, DF. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/MPV/Antigas/813.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/MPV/Antigas/813.htm)>. Acesso em: 22 abr. 2023.

BRASIL, **Decreto n.º 2.315, de 4 de setembro de 1997.** Altera dispositivos do Decreto n.º 1.796, de 24 de janeiro de 1996, que aprova a Estrutura Regimental do Ministério da Justiça. Brasília, DF. 1997. Revogado. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1997/d2315.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%202.315%2C%20DE%204%20DE%20SETEMBRO%20DE%201997.&text=Altera%20dispositivos%20do%20Decreto%20n%C2%BA,que%20lhe%20confere%20o%20art](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1997/d2315.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%202.315%2C%20DE%204%20DE%20SETEMBRO%20DE%201997.&text=Altera%20dispositivos%20do%20Decreto%20n%C2%BA,que%20lhe%20confere%20o%20art)>. Acesso em: 24 maio 2023.

BRASIL, **Decreto n.º 9.630, de 26 de dezembro de 2018.** Institui o Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social e dá outras providências. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/decreto/d9630.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9630.htm)>. Acesso em: 24 maio 2023.

BRASIL, **Decreto n.º 11.348, de 1º de janeiro de 2023.** Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Justiça e Segurança Pública e remaneja cargos em comissão e funções de confiança. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2023/decreto/D11348.htm#art5](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/D11348.htm#art5)>. Acesso em: 24 maio 2023.

BRASIL, **Lei n.º 13.675, de 11 de junho de 2018.** Disciplina a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, nos termos do § 7º do art. 144 da Constituição Federal; cria a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS); institui o Sistema Único de Segurança Pública (Susp); altera a Lei Complementar n.º 79, de 7 de janeiro de 1994, a Lei n.º 10.201, de 14 de fevereiro de 2001, e a Lei n.º 11.530, de 24 de outubro de 2007; e revoga dispositivos da Lei n.º 12.681, de 4 de julho de 2012. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/L13675.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13675.htm)>. Acesso em: 16 abr. 2023.

BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria Nacional de Segurança Pública. Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento de Pessoas. **Matriz Curricular Nacional para Formação dos Profissionais de Segurança Pública**, 2014. Disponível em: <<https://www.bibliotecadeseguranca.com.br/livros/matriz-curricular-nacional-para-acoes-formativas-dos-profissionais-de-area-de-seguranca-publica/>>. Acesso: em 1º maio 2023.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. Barueri: Manole, 3ª ed., 2014.

CORRÊA, R. D. de S. **A integração das organizações policiais em uma região integrada de segurança pública de Minas Gerais**: análise pela ótica do institucionalismo sociológico. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração), Universidade Federal de Lavras, 2014.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FILHO, N. G. **Integração das polícias estaduais no Brasil**: uma análise da política de integração das polícias estaduais brasileiras sob a ótica do institucionalismo sociológico. 2009. 194 p. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/handle/ri/24756>>. Acesso em: 21 abr. 2023.

FILHO, R. J. **Aspectos estruturais e funcionais do relacionamento entre polícia militar e polícia civil**. Monografia (Especialização em Administração Policial Militar). Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2001.

FREITAS, A. X. **A política de integração entre as polícias militar e civil em Minas Gerais sob a perspectiva de suas culturas organizacionais**. Monografia (Curso Superior de Administração Pública), Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro, 2009.

GIULIAN, J. S. **Unificação policial estadual no Brasil**: uma visão dos limites e possibilidades. São Paulo: Editores Associados, 2002.

JUNIOR, A. A. dos S. *et al.* **Reflexões acerca das necessidades de integração organizacional para as polícias estaduais**. Revista Ordem Pública, v. 2, n. 2, out./nov./dez. 2009. Disponível em: <<http://www.acors.org.br/rop/index.php?pg=revista>>. Acesso em: 15 jun. 2023.

KEMPNER-MOREIRA, F.; FREIRE, P. **Redes interorganizacionais de aprendizagem para a Segurança Pública**: o modelo do Colegiado Superior de Segurança Pública e Perícia Oficial do Estado de Santa Catarina. Revista do Instituto Brasileiro de Segurança Pública (RIBSP) - ISSN 2595-2153, v. 4, n. 8, p. 59-77, 2021. Disponível em: <<https://revista.ibsp.org.br/index.php/RIBSP/article/view/88>>. Acesso em: 20 jun. 2023.

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

MOREIRA NETO, D. de F. **Revisão doutrinária dos conceitos de ordem pública e segurança pública: uma análise sistêmica.** Revista de Informação Legislativa, v. 25, n. 97, p. 133-154, jan./mar. 1988. Disponível em: <<https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/181828/000435281.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 22 jun. 2023.

NASCIMENTO, D. E.; TEIXEIRA, M. A. N. **Segurança pública e desenvolvimento local: Experiências do Brasil, Colômbia e Japão.** Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento. Curitiba, v. 5, n. 3, p. 365-385, set./dez. 2016.

OLIVEIRA, D. M. de. **A implementação de ações de integração na segurança pública: o caso das polícias civil e militar do Rio Grande do Norte.** Dissertação (Mestrado em Administração), Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2013.

PAULA, J. C. R. de. **O projeto de integração e gestão de segurança pública na região metropolitana de Belo Horizonte: um olhar avaliativo acerca de sua implementação.** Dissertação (Mestrado em Administração Pública), Escola de Governo Professor Paulo Neves Carvalho, Fundação João Pinheiro, 2009.

RODRIGUES, C. R. G.; SANTOS, J, V. T. dos. **Ensino policial e segurança cidadã: as experiências brasileiras e o caso da PM do Rio Grande do Sul.** Revista Brasileira de Segurança Pública. São Paulo, v. 16, ed. especial, p. 50-69, 2022. Disponível em: <<https://revista.forumseguranca.org.br/index.php/rbsp/article/view/1483/494>>. Acesso em: 16 abr. 2023.

SANTOS, E. C. R. **Conceito de segurança pública.** 2010. Disponível em: <<https://www.cursosavante.com.br/cursos/curso487/conteudo5648.pdf>>. Acesso em: 16 abr. 2023.

SANTOS, J. V. T. dos. **Dilemas do ensino policial: das heranças às pistas inovadoras.** Segurança, Justiça e Cidadania, Ano 4, n. 7, Brasília: Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), 2014.

SANTOS, J. N.; NEIVA, E. R. **Relação entre Clima Organizacional, Percepção de Mudança Organizacional e Satisfação do Cliente.** Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 29, n. 1, p. 31-39, 2013. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ptp/a/hTpbqbsHJ7Bd8TSMhm9jnj/?lang=pt&format=pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2023.

SILVA, D. P. e. **Vocabulário jurídico**. Rio de Janeiro: Forense, 1993.

SILVA, C. A. **Integração entre os órgãos da segurança pública e unificação das polícias**. *Justitia Liber*, v.1, n.1, p.1-9, 2018. Disponível em: <<http://doi.org/10.6008/CBPC2674-6387.2019.001.0001>>. Acesso em: 22 abr. 2023.

SILVARES, A. C. **Políticas públicas em segurança no Brasil: avanços e novos desafios**. *Revista Científica Doctum Direito*, v. 1, n. 3, 2019.

SODRÉ, R. J. M. **Respostas organizacionais policiais a demandas institucionais da segurança pública em Minas Gerais: a implementação da gestão em Segurança Pública**. Dissertação (Mestrado em Administração), Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUBD-ANQQBQ>>. Acesso em: 1º maio 2023.

SOUSA, R. R. de. **Análise do perfil cultural das organizações policiais e a integração da gestão em Segurança Pública em Belo Horizonte**. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do trabalho e das organizações), Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, 2009 Disponível em: <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/7012>>. Acesso em: 16 abr. 2023.

SPANIOL, M. I.; AZEVEDO, R. G. **Formação profissional na segurança pública do RS: análise a partir dos seus cursos, suas escolas e academias de polícia**. *Revista Brasileira de Segurança Pública*. São Paulo, v. 16, ed. especial, p. 70-91, 2022. Disponível em: <<https://revista.forumseguranca.org.br/index.php/rbsp/article/view/1521/495>>. Acesso em: 16 abr. 2023.

TYLOR, E. T. **Primitive culture**. Dover Publications. v. I, p.1, 2016.

ZAVERUCHA, J. **Polícia Civil de Pernambuco: O Desafio da Reforma**. Editora Universitária da UFPE, Recife, 2003.

## **ANEXO A – QUESTIONÁRIO ÀS FORÇAS DE SEGURANÇA PÚBLICA DE GOIÁS**

O combate à criminalidade deve ser pensado de forma eficaz e otimizada. Assim, surge o conceito de integração das forças de segurança pública como uma possível ferramenta para sua prevenção e enfrentamento.

Esta pesquisa tem o tema “**A GESTÃO DO ENSINO ORIENTADA PARA PROMOVER A INTEGRAÇÃO ENTRE AS FORÇAS DE SEGURANÇA PÚBLICA NO ESTADO DE GOIÁS**”, e está sendo desenvolvida pela discente Tenente-Coronel PM Patrícia Arle Hatsugai, do Curso de Especialização em Altos Estudos em Segurança Pública (CAESP), em parceria com a Universidade Estadual de Goiás, sob a orientação da Profa. Esp. Janaína do Couto Mascarenhas.

Tal estudo visa identificar, sob a perspectiva gestora, a opinião acerca da integração entre as forças da segurança em Goiás, considerando a cultura organizacional, bem como analisar o ensino como ferramenta de impacto positivo na atuação integrada dessas forças no Estado.

Para isso, estamos te convidando a participar da presente pesquisa em anonimato.

Sua participação é de grande valia.

Desde já,

Antecipamos agradecimentos.

### **1. A qual órgão da segurança pública você pertence? \***

- ( ) Polícia Militar
- ( ) Polícia Civil
- ( ) Corpo de Bombeiros Militar
- ( ) Polícia Penal
- ( ) Polícia Técnico-Científica
- ( ) Procon

### **2. Há quanto tempo você pertence a essa instituição?\***

- ( ) Menos de 1 ano
- ( ) De 1 a 5 anos
- ( ) De 6 a 10 anos

( ) De 11 a 15 anos

( ) Mais de 15 anos

**3. Você já participou de alguma ação conjunta entre seu órgão de segurança pública e algum outro?\***

( ) Sim

( ) Não

**4. Se sua resposta à pergunta anterior foi positiva, você acredita que essa ação integrada foi mais eficiente que as demais realizadas isoladamente por sua força?**

( ) Sim

( ) Não

**5. Você considera a integração entre as forças da segurança pública no Brasil como possível ferramenta para superar os desafios da segurança pública ao enfrentamento da criminalidade?\***

( ) Sim

( ) Não

( ) Talvez

**6. Você acredita que a oferta de treinamentos conjuntos com agentes da segurança pública durante cursos de formação, aperfeiçoamento e especialização seria uma maneira de propiciar a integração entre as forças e uma maneira de reduzir os atuais problemas da segurança pública?\***

( ) Sim

( ) Não

**7. Em 2018 foi sancionada a Lei n.º 13.675, que institui o Sistema Único de Segurança Pública (SUSP) e cria a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNPDS), com a finalidade de preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, por meio de atuação conjunta, coordenada, sistêmica e integrada dos órgãos de segurança pública e defesa social da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, em articulação**

**com a sociedade. Você já ouviu falar sobre esta lei em sua instituição de segurança pública?\***

Sim

Não

**8. Você acredita que a cultura organizacional é um empecilho à efetivação da integração entre as forças da segurança pública em Goiás?\***

Sim

Não

**9. Qual sua opinião sobre a integração entre as forças da segurança pública no Estado de Goiás?\***

## APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

**BASEADO NAS DIRETRIZES CONTIDAS NA RESOLUÇÃO CNS Nº466/2012, MS.**

Prezado (a) Senhor (a),

Esta pesquisa é sobre \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ e está sendo desenvolvida pela discente \_\_\_\_\_, do Curso de Especialização em Altos Estudos Em Segurança Pública – em parceria com a Universidade Estadual de Goiás, sob a orientação da Professora \_\_\_\_\_.

Os objetivos do estudo são: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

A finalidade deste trabalho é \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

Solicitamos a sua colaboração para responder ao questionário de entrevista encaminhado, como também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos da área de segurança pública e publicar em revista científica nacional e/ou internacional. Garantimos ao(à) Sr(a) a manutenção do sigilo e da privacidade de sua participação e de seus dados durante todas as fases da pesquisa e posteriormente na divulgação científica. Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar

com as atividades solicitadas pelo Pesquisador(a). Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano. A pesquisadora estará à sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

---

Assinatura da pesquisadora responsável

Considerando, que fui informado(a) dos objetivos e da relevância do estudo proposto, de como será minha participação, dos procedimentos e riscos decorrentes deste estudo, declaro o meu consentimento em participar da pesquisa, como também concordo que os dados obtidos na investigação sejam utilizados para fins científicos (divulgação em eventos e publicações). Estou ciente que receberei uma via desse documento.

Goiânia, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

---

Assinatura do(a) participante

# GESTÃO DE PROJETOS E OTIMIZAÇÃO DA CAPTAÇÃO DE RECURSOS NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS

## PROJECT MANAGEMENT AND OPTIMIZATION OF FUNDRAISING IN THE MILITARY POLICE OF THE STATE OF GOIÁS

Johnathan Tarley Alga dos Reis Rodrigues<sup>18</sup>

Janaina do Couto Mascarenhas<sup>19</sup>

**Resumo:** A captação de recursos garante a sustentabilidade de qualquer órgão público, visto que viabiliza os recursos necessários para alcançar sua missão e finalidades, tendo por primazia o interesse coletivo. E em se tratando de Órgãos da Segurança Pública, que lidam com os bens mais valiosos dos indivíduos, tais como a vida, integridade física e o patrimônio, é imprescindível que a gestão seja planejada de forma estruturada para garantir a sustentabilidade dos recursos frente às altas demandas institucionais e sociais. Assim, a definição de Políticas Públicas na Segurança Pública impacta diretamente a qualidade de vida do cidadão, e em que pese ser uma atividade de alto custo, os Recursos Humanos e materiais devem ser condizentes no enfrentamento à criminalidade, pois neste âmbito, priorizar a gestão de projetos e a captação de recursos é investir na priorização da vida. Assim, por meio do presente trabalho realiza-se um apanhado teórico sobre Gestão de Projetos e Captação de Recursos, tal como um Estudo de Caso desta temática no CBMGO, apresentando ao final, possíveis ações estratégicas, métodos e boas práticas que poderão ser modelados e aplicados pela PMGO. Por fim, a busca por evidenciar que o aperfeiçoamento da gestão de projetos será uma ferramenta decisiva no alinhamento das demandas institucionais para otimização da captação

---

18 Mestre em Desenvolvimento Regional/MDR – UNIALFA; Especialista em Políticas Públicas/UFG; Especializando em Altos Estudos em Segurança Pública/SSP-GO/UEG; Graduado em Direito/UFG. Tenente Coronel da PMGO. E-mail: [tarleypmgo@gmail.com](mailto:tarleypmgo@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0085-4565>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5125141523264425>.

19 Mestranda em Gestão, Educação e Tecnologias/UEG), MBA em Direito Empresarial/FGV-SP; Especialista em Direito Penal e Processo Penal/PUC-GO; Professora orientadora dos Cursos de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública/CEGESP e Altos Estudos em Segurança Pública/CAESP. E-mail: [janainacoutom@gmail.com](mailto:janainacoutom@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1891-812X>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8626570657684086>.

de recursos na PMGO, nas diversas fontes possíveis, tais como transferências discricionárias (convênios, termos e emendas) ou transferências obrigatórias (legal e constitucional), tendo por finalidade subsidiar o atendimento de suas necessidades estratégicas e as expectativas dos cidadãos.

**Palavras-chave:** Gestão Pública; Recursos Públicos; Segurança Pública.

**Abstract:** Fundraising guarantees the sustainability of any public body, as it provides the necessary resources to achieve its mission and purposes, with the public interest as a priority. And when it comes to Public Security bodies, which deal with the most valuable assets of the individual - such as life, physical integrity, and property, it is essential that management should be planned in a structured way, to guarantee the sustainability of resources in the face of high institutional and social demands. Thus, the definition of public policies in public security directly impacts the citizen's quality of life, and despite being a high-cost activity, human and material resources must be consistent with the fight against crime, because in this context, prioritizing the project management and fundraising, is to invest in prioritizing life. Thus, through the present work we will carry out a theoretical overview on Project Management and Fundraising, such as a Case Study of this theme in CBMGO, and we will present, at the end, possible strategic actions, methods, and good practices that can be modeled and applied by PMGO. Finally, we will show that the improvement of project management will be a decisive tool in the alignment of institutional demands for optimizing fundraising in the PMGO, in the various possible sources, such as: discretionary transfers (agreements, terms and amendments) or mandatory transfers (legal and constitutional), with the purpose of subsidizing the fulfillment of its strategic needs and the expectations of the citizen.

**Keywords:** Public Management; Public Resources; Public Safety.

## INTRODUÇÃO

O desafio do enfrentamento à criminalidade no Brasil exige a definição de estratégias e ações concretas que possam tornar os níveis dos indicadores de violência aceitáveis à população. E para que tais medidas sejam aplicadas é imprescindível que os órgãos responsáveis adotem a gestão de projetos que viabilize a captação de recursos para atendimento das demandas institucionais e sociais.

A Polícia Militar do Estado de Goiás - PMGO, conforme previsão do Art. 144, da Constituição Federal promulgada em 1988, é o Órgão Estadual responsável pelo Policiamento Ostensivo e manutenção da Ordem Pública.

Para tanto necessita de Recursos Humanos capacitados e recursos materiais adequados ao cumprimento de sua missão, exige o aperfeiçoamento constante da Gestão de Projetos para que ocorra a captação e alocação dos recursos de maneira planejada, programada, conduzida com eficácia.

Observando a Matriz Organizacional da PMGO, prevista na Portaria nº 2.337 - PM/1 (Goiás, 2012), identifica-se em seu Art. 8º, item X, que a 8ª Seção do Estado Maior Estratégico – PM/8, possui como atribuição a “*elaboração e o acompanhamento da execução de projetos da Polícia Militar*”, sendo assim, o setor responsável pela condução da atividade em questão.

A grande maioria dos Órgãos Públicos, incluindo a PMGO, em destaque, necessita de aperfeiçoamento constante das ferramentas e técnicas de Gestão de Projetos para superar problemas comuns nesta área. São eles a não qualificação profissional, metodologia adequada para elaboração e gestão de projetos, bem como a ausência de recursos para realização dos projetos estratégicos (Kerzner, 2006).

Assim, entende-se que este estudo tem grande relevância no contexto da Segurança Pública do Estado de Goiás, podendo contribuir ao aperfeiçoamento da Gestão de Projetos na PMGO, no viés específico de otimização da Captação dos Recursos, pois o cenário de escassez destes exige evolução da Gestão, de forma inovadora visando conseguir alcançar fortalecimento institucional e social.

Como aponta Grego (2012) a Administração Pública não tem o fator financeiro priorizado como ocorre no Setor Privado, portanto, é necessário que a Gestão dos Órgãos Públicos adote medidas de otimização dos recursos.

Dito isto, surge o questionamento: - *Como melhorar a Captação de Recursos, utilizando o modelo adotado no CBMGO, para o aperfeiçoamento da Gestão de Projetos na PMGO?*

Visto que, para a efetiva captação de recursos alinhada com os objetivos institucionais da PMGO, faz-se necessária a gestão de projetos com diretrizes claras, prazos determinados e consciência de que os recursos são limitados, demonstrando assim, a necessidade do planejamento, controle e execução que contemplem esses aspectos, visto que projetos são únicos e temporários (PMBOK, 2004).

E diante dos aspectos mencionados, a Gestão de Projetos torna assunto complexo a aglutinar conhecimentos, técnicas, habilidades e metodo-

logias para que o melhor resultado seja alcançado, por isso, a importância do estudo aprofundado e apresentação de boas práticas que possam melhor orientar aqueles que ocupam função de Gestão (Kerzner, 2006).

Neste viés, o objetivo geral da pesquisa é demonstrar a necessidade de aperfeiçoamento da Gestão de Projetos na PMGO, apontando ações estratégicas, métodos e boas práticas de gestão que possam otimizar a Captação de Recursos.

Como objetivos específicos, busca-se compreender conhecimentos teóricos contemporâneos sobre Gestão de Projetos e Captação de Recursos; realizar estudo de caso sobre as práticas de Gestão de Projetos utilizadas no Corpo de Bombeiros do Estado de Goiás – CBMGO, que viabilizaram o incremento na Captação de Recursos; delinear ações estratégicas, métodos e boas práticas da Gestão de Projetos, que possam ser implementadas na PMGO, com o objetivo de otimizar a Captação de Recursos.

Assim, analisando o contexto atual é possível que o estudo científico a ser realizado venha apontar que o desenvolvimento e aperfeiçoamento da Gestão de Projetos possa otimizar significativamente a Captação de Recursos na Polícia Militar do Estado de Goiás - PMGO.

Sob a ótica de aspectos metodológicos, inicialmente é realizada a pesquisa bibliográfica e documental para levantamento de material científico já elaborado e constituído em livros ou artigos, a fim de subsidiar e esclarecer os argumentos teóricos apresentados (Gil, 2002).

A metodologia utilizada foi a indutiva com abordagem qualitativa, que conforme Bogdan e Biklen (1994) baseiam-se na busca pela compreensão e interpretação de fenômenos, neste caso, para geração de novos conhecimentos. Após apresentação teórica sobre Gestão de Projetos e Captação de Recursos, foi realizado estudo de caso junto ao CBMGO, para delinear oportunidades de melhoria que possam ser replicadas na busca pela resolução de problemas, caracterizando-se também como uma pesquisa-ação (Morin, 2004).

E através da temática trabalhada pode-se identificar que o trabalho possui natureza de pesquisa aplicada, conforme Bogdan e Biklen (1994), com objetivo descritivo. Ao final a análise de dados e informações coletadas, mapeando as estratégias e ações a serem sugeridas para aplicação na PMGO como medidas que possam melhorar a Gestão, por consequência, a Captação de Recursos.

Na primeira seção deste trabalho, trata-se dos conceitos de Gestão Pública e Captação de Recursos Públicos, em seguida, apresenta-se o estudo de caso realizado junto ao CBMGO, a fim de materializar os modelos, estratégias, boas práticas e resultados institucionais do CBMGO. Por fim, com base no arcabouço teórico e estudo de caso realizado, são apresentadas sugestões de ações para otimização da Gestão de Projetos e da Captação de Recursos na PMGO.

Assim, entende-se que o tema trabalhado é extremamente relevante, com plena compreensão de que dado a sua complexidade não será esgotado, mas certamente contribuirá para estimular a discussão e o desenvolvimento das questões ora tratadas.

## **1 GESTÃO PÚBLICA E CAPTAÇÃO DE RECURSOS**

A Gestão Pública brasileira encontra-se em evolução histórica, partindo do espelho patrimonialista, passando pelo modelo burocrático, até alcançar o modo gerencial o qual respectivamente, nos dois últimos modelos, deixou de priorizar o controle administrativo dos processos para então focar no atendimento ao cidadão, com a aplicação de ferramentas de tecnologia da informação (Rodriguez, 2002).

Essa evolução, para Bresser Pereira e SPINK (2001), pode ser dividida em três recortes históricos, quais sejam:

- Período de 1890 a 1930: Modelo Patrimonialista, com práticas politiqueras e uso da máquina pública em benefício pessoal;
- Período de 1930 a 1980: Modelo Burocrático, com rotinas e processos administrativos rígidos;
- A partir do Período de 1980: Modelo Gerencial, com ênfase no cidadão/cliente, descentralizando atividades e responsabilidades, com verificação de resultados por indicadores de desempenho.

Assim, a partir do modelo gerencial vigente, torna-se necessário melhores esclarecimentos acerca das funções e atividades de modernas práticas da gestão, pois como aponta Reis (1997) a função da Gestão Pública engloba aspectos do Planejamento, Organização, Direção e Controle.

E com os desafios da Segurança Pública brasileira, com mudanças permanentes de estratégias que se materializam em políticas públicas,



Logo, estabelecidos alguns aspectos da Gestão, tem-se que a atividade de Captação de Recursos deve ser planejada com rigor, especialmente em Nível Estratégico, visto que os resultados irão depender essencialmente da etapa anterior.

Neste contexto, não se deve deixar de abordar a importância do Planejamento Estratégico, que aponta para a descrição da Organização por meio da definição da Missão; do Histórico Institucional; da Análise SWOT; do Estabelecimento de Prioridades e Formulação de Metas a serem alcançadas.

Medeiros e Guimarães (2003) fazem a reflexão de que a modernização da Gestão deve ser embasada em inovações, utilização de tecnologias e mudanças organizacionais com envolvimento dos agentes responsáveis, especialmente aqueles por definir o uso do dinheiro público.

O presente trabalho, então, busca identificar quais as novidades utilizadas na Gestão do CBMGO, sob a ótica da tomadas de decisões, da forma de planejamento para alocação de recursos e dos demais elementos realizados no âmbito do Nível Estratégico, que possam ser replicados, de maneira à viabilizar a otimização da captação de recursos na PMGO.

Ainda, sobre a captação de recursos, nota-se ser um processo imprescindível para o sucesso das organizações, dos projetos e das iniciativas. Pois, se trata de atividade estratégica que envolve a identificação, mobilização e aquisição de recursos financeiros.

E o ciclo da captação de recursos envolve etapas como identificação e sistematização da demanda, pesquisa e identificação das alternativas de financiamento, preparação administrativa do órgão, articulação de apoio e negociação, elaboração do projeto, submissão da proposta e acompanhamento da formalização, análise legal e celebração da parceria, planejamento e monitoramento da execução e prestação de contas (Figura 2.).

**Figura 2. Ciclo de captação de recursos**

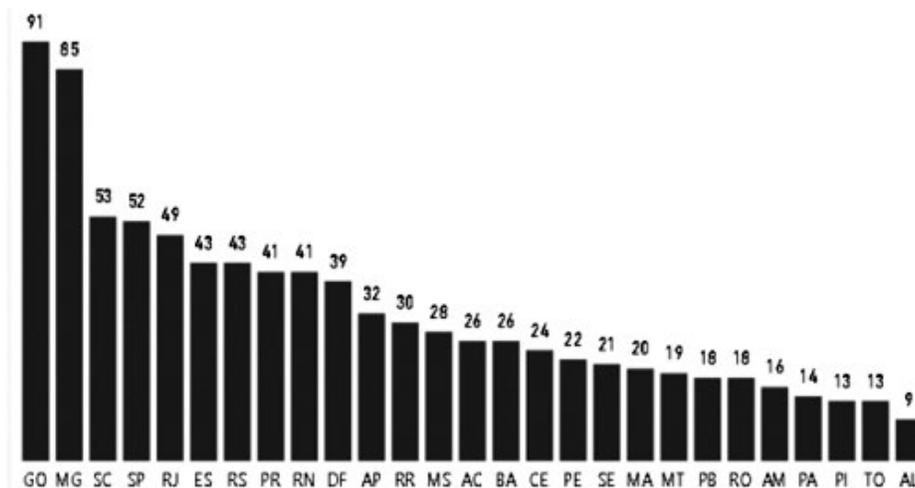


Fonte: Superintendência Central de Captação de Recursos, SGG-GO

Por isso, a Gestão eficiente deve estar alinhada com o planejamento estratégico bem elaborado, pois o ciclo de captação inicia a identificação e sistematização da demanda prioritizada, o que é fundamental para maximizar as chances de sucesso na obtenção e otimização dos recursos, a fim de garantir a sustentabilidade financeira da corporação.

Neste viés, no cenário nacional a pasta da Segurança Pública do Estado de Goiás encontra-se bem posicionada no *ranking* de captação de recursos, pois numa primeira análise, observa-se na distribuição do número de instrumentos formalizados por Unidade Federativa – UF, que Goiás figura na primeira colocação no *ranking* dos Estados com maior quantidade de instrumentos formalizados (Figura 3).

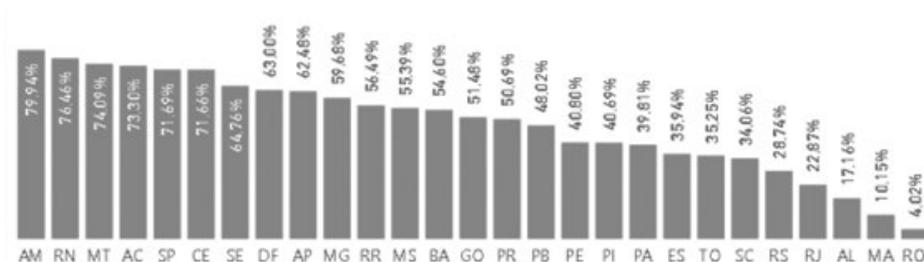
**Figura 3. Quantidade de instrumentos formalizados entre 2019 e 2022, por UF**



Fonte: Convênios - Portal da Transparência - [www.portaldatransparencia.gov.br](http://www.portaldatransparencia.gov.br)

Porém, conforme se observa a seguir, passando à análise da liberação dos valores pactuados, Goiás figura na 14ª posição dentre os Estados com maior percentual de valores repassados em relação aos valores contratados, para os instrumentos formalizados entre 2019 e 2022, com repasse de 51,48% do valor total dos convênios (Figura 4).

**Figura 4. Percentual dos recursos repassados e contratados entre 2019 e 2022, por UF**



Fonte: Convênios - Portal da transparência [www.portaldatransparencia.gov.br](http://www.portaldatransparencia.gov.br)

Assim, fica evidente que o tema proposto é relevante tanto para manutenção no aspecto global da captação de recursos no Estado de Goiás, como a melhoria dos aspectos individuais de cada órgão que compõe o Sistema de Segurança Pública em Goiás.

## 2 ESTUDO DE CASO REALIZADO NO CBMGO

Diante do desenvolvimento e evolução do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás – CBMGO, nas áreas específicas de Gestão de Projetos e Captação de Recursos surge a inspiração para realizar o presente estudo de caso, com foco em evidenciar as transformações ocorridas no CBMGO nos últimos 10 (dez) anos, que resultaram em benefícios institucionais e sociais.

Os ótimos resultados alcançados pelo CBMGO na captação de recursos podem ser demonstrados, dentre outros aspectos, por meio do comparativo entre as tabelas de valores de Convênios celebrados pela PMGO e CBMGO (entre 2018 e 2022), apresentados a seguir.

**Tabela 1. Comparativo de Convênios da PMGO e CBMGO, entre 2018 e 2022**

ANO	PMGO	CBMGO
	VALOR PACTUADO	VALOR PACTUADO
2018	R\$ 3.272.465,96	R\$ 1.619.594,87
2019	R\$ 10.632.881,34	R\$ 5.719.993,74
2020	R\$ 12.313.810,01	R\$ 12.278.740,22
2021	R\$ 4.573.384,23	R\$ 3.144.034,99
2022	R\$ 644.592,81	R\$ 1.359.743,45
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 31.437.134,35</b>	<b>R\$ 24.122.107,27</b>

Fonte: SSP – Link: Convênios - Portal da Transparência, [www.transparencia.go.gov.br](http://www.transparencia.go.gov.br)

E do ponto de vista dos resultados efetivos na Captação de Recursos, levando em consideração os Convênios celebrados nos últimos cinco anos, e a relação “Efetivo x Captação”. Destaca-se que embora o efetivo em atividade na PMGO seja praticamente quatro vezes o quantitativo do CBMGO, a Captação do CBMGO, no ano de 2022, foi o dobro do valor captado pela PMGO. Bem como nos anos anteriores e no resultado total dos valores

captados, o CBMGO possui resultados exitosos, se analisado em relação proporcional ao efetivo de cada Força.

Outro aspecto relevante que deve ser mencionado quanto à escolha do CBMGO para a realização do estudo de caso, é que se trata de Instituições Estaduais Militarizadas do Estado de Goiás, que possuem estruturas hierárquicas idênticas, com os mesmos princípios de hierarquia e disciplina, e também estruturação semelhante da Gestão em Comandos.

Sendo assim, o presente estudo de caso foi realizado no CBMGO, no mês de junho de 2023, com aplicação de Questionário ao Sr. Cel. BM Wanderson Junho G. dos Reis - Comandante de Gestão Estratégica - CGE, órgão que concentra o planejamento e articulação de toda matéria objeto desse estudo.

Ao iniciar a abordagem ao Cel. Reis sobre a dinâmica na gestão de projetos e a importância do Plano Estratégico, nota-se ser ferramenta levada a sério no CBMGO. E, como informado, assegura o alinhamento dos projetos com a estratégia geral da Corporação, impedindo o desenvolvimento de projetos que não estejam alinhados; possibilita melhor eficiência na alocação de recursos; contribui para o alcance dos objetivos estratégicos da instituição e facilita o monitoramento e avaliação de desempenho da organização.

Ainda, quanto à Gestão de Projetos do CBMGO, o Plano Estratégico desdobra-se em Planos de Gestão anuais, com a aferição dos resultados obtidos anualmente, monitoramento e controle do progresso dos projetos previstos no portfólio realizados pelo próprio Comando de Gestão Estratégica - CGE, o que permite a avaliação contínua para adoção de medidas que possam corrigir desvios ou problemas.

Sobre a dinâmica realizada no CBMGO na Captação de Recursos, foram apresentadas pelo Cel. Reis, as seguintes ações, estudo para identificação de fontes de recursos; elaboração de projetos para apresentação de propostas; elaboração de portfólio de objetos a serem adquiridos; reuniões iniciais com as autoridades de interesse; formalização dos pedidos de captação de recursos; continuação das tratativas do CGE com os assessores parlamentares das autoridades relacionadas aos pedidos; acompanhamento do processo até consolidação das captações pretendidas.

Assim, como as ações realizadas nesse sentido, o estabelecimento de fluxograma visa organizar o processo de captação; normatização do

processo de captação; realização de capacitações específicas; realização de avaliação corporativa sobre o tema, especialmente com outras corporações.

Essas ações tiveram por premissas a mudança da cultura organizacional do CBMGO, para tanto, foram necessários a elaboração e implementação do Plano Estratégico; a inserção do tema em cursos de aperfeiçoamento da instituição; a realização de seminários estratégicos e o incentivo ao aprofundamento do estudo no tema.

Ainda foram necessárias mudanças na própria estrutura do CBMGO, tais como a criação do Comando de Gestão Estratégica - CGE, subordinado direto ao Gabinete do Comandante Geral, que possui o Escritório de Projetos da Corporação; disponibilização de equipe dedicada na área de Gestão de Projetos; realização de mapeamento de processos na captação de recursos; integração das áreas de apoio logístico e planejamento orçamentário.

Outro aspecto importante citado no aperfeiçoamento do CBMGO foi a utilização de ferramentas de SI/TI, como a planilha eletrônica com compilação dos projetos em execução; criação de painéis de Inteligência para auxiliar análise de dados; estruturação do plano de projeto e ficha de monitoramento, utilizados durante as reuniões de monitoramento.

Sobre o processo de definição e monitoramento de Metas Estratégicas no Plano de Gestão anual do CBMGO, ficou evidenciada a participação formal e colaborativa dos grandes Comandos da Corporação, sempre com avaliação das propostas por parte do Comando Geral, assim como o monitoramento, realizado por meio das reuniões de acompanhamento, suporte aos gerentes dos projetos, seminários estratégicos e avaliação de indicadores de desempenho.

Além da captação, outro aspecto questionado foi o da gestão da execução dos recursos, conforme informado, ocorre no âmbito do Comando de Apoio Logístico – CAL, que providencia a formalização dos processos aquisitivos; e da 4ª Seção do Estado Maior – BM4, que instrui o processo orçamentário e cadastra as propostas que serão os convênios para futuras aquisições. Neste ponto, o CGE realiza apenas o monitoramento e controle da execução dos recursos captados, informando ao Comando Geral sobre sua evolução.

O trabalho da CGE no monitoramento e avaliação da Gestão de Projetos é decisivo no processo em pauta, e se materializa por meio de reuniões de monitoramento mensais para os projetos de alta prioridade, tal como por meio de comunicações com as partes interessadas de forma ordinária

e extraordinária, e sempre ocorre avaliação por resultados como forma de verificação.

Ao final do questionário aplicado, oportunizou-se espaço para sugestões de otimização da Captação de Recursos e Gestão de Projetos, que podem ser replicadas, sendo apresentados nos seguintes tópicos, instituição formal de processos para gestão e captação; capacitação contínua nas áreas específicas; utilização de modernos *softwares* de gerenciamento de projetos; pesquisa e participação em editais para captação de recursos; constante difusão da gestão de projetos e captação de recursos no âmbito da corporação, por meio de *banners*, palestras, seminários, outros informativos.

Por fim, observa-se que o CBMGO por meio das estratégias supramencionadas, além de planejamento, gestão, comunicação, superação de entraves, identificação e gestão de riscos, utilização de diretrizes norteadoras, pode ser referência nas ações específicas de gestão de projetos e captação de recursos, especialmente, em se tratando de força similar.

### **3 SUGESTÕES DE AÇÕES PARA OTIMIZAÇÃO DA GESTÃO DE PROJETOS E CAPTAÇÃO DE RECURSOS NA PMGO**

No intuito de contribuir para otimização da Captação de Recursos por meio da Gestão de Projetos na PMGO, as sugestões de ações concretas, baseadas no Estudo de Caso realizado no CBMGO, que conforme verificado, possui resultados evidentes na captação de recursos da Segurança Pública de Goiás.

Como afirmam Medeiros e Guimarães (2003), a modernização da gestão deve ser embasada em inovações, utilização de tecnologias e mudanças organizacionais com envolvimento dos agentes responsáveis, especialmente aqueles por definir o uso do dinheiro público.

E dentro da estrutura militar, os agentes responsáveis supracitados, ocupam o Nível Estratégico, afeto aos órgãos de Direção Geral - Comando Geral e Estado Maior. E na Matriz Organizacional da PMGO, prevista na Portaria nº 2337 – PM/1, identificamos em seu Art. 8º, item X, que a 8ª Seção do Estado Maior Estratégico – PM/8, possui como atribuição a “*elaboração e o acompanhamento da execução de projetos da Polícia Militar*”, sendo assim o setor condutor das possíveis melhorias em questão (Goiás, 2012).

Assim, reforça a escrita que projetos são atividades ou sequência de atividades de caráter temporário, orçamento limitado e objetivo de fornecer um produto ou serviço (Maximiniano, 2006).

E o próprio PMBOK, há alguns anos, tem o viés de que os projetos devem estar voltados aos desafios desta área governamental, para que sejam completados corretamente, com prazo e orçamento dentro do previsto, o que demanda constante evolução nesta área (Vargas, 2008).

Então, como o aperfeiçoamento contínuo faz parte deste universo, passamos a citar à título de sugestão algumas práticas realizadas pelo CBMGO, que podem ser analisadas quanto à sua viabilidade e adotadas como ferramentas de atualização e superação de fragilidades, que devem ser enfrentadas no universo da Gestão.

### 3.1 Sugestões para a Gestão de Projetos

O estudo de caso realizado no CBMGO, em junho de 2023, permitiu a identificação de boas práticas, mudanças estruturais e culturais, ações estratégicas e iniciativas que culminaram com a grande evolução da instituição na Gestão de Projetos.

De maneira que, para facilitar a visualização por itens, de forma objetiva, e no intuito da possível modelagem e aproveitamento pela PMGO, tabula a escrita os principais tópicos.

**Tabela 2. Detalhamento das principais ações no Estudo de Caso do CBMGO, junho/2023:**

Item	Descrição
1	Criação do Comando de Gestão Estratégica – CGE, subordinado ao Comando Geral
2	Escritório de Projetos vinculado ao CGE
3	Estruturação de Plano Estratégico
4	Desdobramento do Plano Estratégico em Planos de Gestão anuais
5	Aferição dos resultados obtidos anualmente
6	Monitoramento e controle do progresso dos projetos no portfólio
7	Avaliação contínua para adoção de medidas para corrigir desvios ou problemas
8	Solução de entraves e identificação e gestão de riscos

9	Estabelecimento de comunicação para avanço adequado dos projetos
10	Revisões do planejamento quando necessárias
11	Realização de benchmarking junto a outros Corpos de Bombeiros
12	Utilização de diretrizes norteadoras, como por exemplo, a publicada pela Secretaria de Estado da Administração – SEAD
13	Inserção do tema nos cursos de aperfeiçoamento da instituição
14	Implementação de seminários estratégicos e incentivo à participação de cursos da área
15	Integração com as áreas de apoio logístico e planejamento orçamentário
16	Utilização de modernos <i>softwares</i> de gerenciamento de projetos

Fonte: Autores – base de informações do Estudo de Caso – CGE/CBMGO/2023

E no contexto da Gestão, essas ações podem ser replicadas a fim de promover a evolução institucional e otimização da Captação de Recursos, pois asseguram o alinhamento dos projetos com a estratégia geral da Corporação, impedindo o desenvolvimento daqueles que não estejam alinhados, evitando assim desperdícios de tempo e recursos.

Assim, além de proporcionar melhor alocação dos recursos disponibilizados para cada projeto, tais medidas também facilitam o monitoramento e avaliação de desempenho da organização, de acordo com seus objetivos estratégicos.

Outro aspecto relevante identificado no Estudo de Caso, é que no CBMGO existe a participação formal e colaborativa dos grandes Comandos da Corporação na definição e formulação de seus objetivos estratégicos, sendo que posteriormente é realizada a avaliação das propostas pelo Comando Geral, para definição das metas nos anos seguintes.

Tais metas são estabelecidas e monitoradas em reuniões de acompanhamento, para avaliação de indicadores de desempenho e suporte aos gerentes dos projetos. E neste viés, também são utilizados modernos *softwares* de gerenciamento de projetos.

Ainda, são utilizadas ferramentas de Sistemas de Informação e Tecnologia da Informação - SI/TI, por meio da estruturação de planilha eletrônica com a compilação dos projetos em execução; criação de painéis de Inteligência para auxiliar na análise de dados; estruturação do plano de projeto e ficha de monitoramento, utilizados durante as reuniões de monitoramento.

Por fim, o trabalho aponta pesquisas para participação em editais de captação dos recursos, com constante difusão da gestão de projetos e captação dos recursos no âmbito da corporação, por meio de *banners*, palestras, seminários, outros informativos. E o monitoramento e avaliação da Gestão de Projetos são realizados pelo Comando de Gestão Estratégica – CGE/CBMGO.

### 3.2 Sugestões para a Captação de Recursos

Para realização da pesquisa, leva-se em consideração a captação de recursos extraorçamentários que dependem do esforço peculiar para captação, em grande parte, utilizados para investimentos nas instituições, por consequência, promovem o desenvolvimento e fortalecimento do órgão, já que geralmente os recursos orçamentários são pré-definidos de forma legal e utilizados para custeio de atividades.

Neste sentido, pode-se demonstrar as possíveis fontes de recursos extraorçamentários.

**Tabela 3. Principais Fontes de Recursos Extraorçamentários**

Fontes	Modalidade	Instrumentos
Fundo a Fundo	Fundo Nacional para Fundo Estadual	Termo de Adesão
Emenda Parlamentar Estadual	Aplicação direta	Suplementação Orçamentária e Descentralização
Emenda Parlamentar Federal	Tesouro Federal ao Fundo Estadual	Convênios ou Contratos de repassé
Emenda Parlamentar Municipal	Tesouro Municipal ao Fundo Estadual	Convênios
Ministério Federal – Secretaria	Tesouro Federal ao Fundo Estadual	Convênios ou Contratos de repassé
Poder Judiciário / MP	Definido pela autoridade	Instrumentos de doações
Convênios Municipais	Tesouro Municipal ao Fundo Estadual	Convênios

Fonte: Autores/2023

Assim, sabendo das múltiplas fontes de recursos extraorçamentários citadas acima, e em acordo com as estratégias do CBMGO para realização da Captação de Recursos, a figura abaixo retrata ações específicas mapeadas no Estudo de Caso.

**Tabela 4. Ações para Captação de Recursos no CBMGO**

Ordem	Ação Estratégica para Captação de Recursos no CBMGO
1	Estudo para identificação de fontes de recursos
2	Elaboração de projetos para apresentação de propostas
3	Elaboração de portfólio de objetos a serem adquiridos
4	Reuniões iniciais com as autoridades de interesse
5	Formalização dos pedidos de captação de recursos
6	Continuação das tratativas com os assessores das autoridades relacionadas aos pedidos
7	Acompanhamento do processo até consolidação das captações pretendidas

Fonte: Autores – Base de Informações do Estudo de Caso – CGE-CBMGO/2023

Além de estabelecer as ações citadas, o CBMGO também estabelece fluxograma para organizar o processo de captação; normatiza o processo de captação; realiza capacitações específicas; realiza *benchmarking* sobre o tema, especialmente com outras corporações.

Neste ponto, podemos destacar a forma como ocorre a gestão da execução dos recursos captados no CBMGO, pois se dá no âmbito do Comando de Apoio Logístico - CAL e da 4ª Seção do Estado-Maior – BM/4 (Planejamento e Orçamento), sendo que no CAL são providenciadas as formalizações no que tange a realização dos processos aquisitivos, e na BM/4 são instruídos os processos orçamentários, bem como realizadas o cadastramento de propostas que, se aprovadas, se tornarão convênios para futura aquisição de objetos.

No Comando de Gestão Estratégica - CGE/CBMGO são realizados o monitoramento e controle da execução dos recursos captados, informando o Comandante Geral sobre a sua evolução.

Ainda, são realizadas reuniões de monitoramento mensais para os projetos de alta prioridade, com realização de comunicação com as partes interessadas de forma ordinária e extraordinária, quando necessário, sendo que a avaliação é feita por resultados, ou seja, se foram alcançados ou não.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio do presente trabalho foi realizado apanhado teórico sobre Gestão de Projetos e Captação de Recursos, tal como Estudo de Caso desta temática no CBMGO, no intuito de delinear possíveis ações estratégicas, métodos e boas práticas citadas no último capítulo do trabalho que podem ser modelados e aplicados pela PMGO, ou outra Corporação similar.

Assim, evidencia-se que o aperfeiçoamento da gestão de projetos é uma ferramenta decisiva no alinhamento das demandas institucionais para otimização da captação de recursos na PMGO, especialmente nas fontes de recursos extraordinários, tendo por finalidade subsidiar o atendimento das necessidades estratégicas da instituição e as expectativas dos cidadãos.

Quanto à Gestão de Projetos do CBMGO, cabe referenciar as informações mais relevantes e principais resultados, diante do que, inicia pela constatação da importância do Plano Estratégico, que desdobra em Planos de Gestão, com a aferição dos resultados obtidos anualmente, monitoramento e controle do progresso dos projetos previstos no portfólio realizados pelo próprio Comando de Gestão Estratégica – CGE/CBMGO, que permite avaliação contínua para adoção de medidas que possam corrigir desvios ou problemas.

Sobre a dinâmica realizada no CBMGO para a Captação de Recursos, cabem as ações sequenciais de estudo para identificação de fontes de recursos; elaboração de projetos para apresentação de propostas; elaboração de portfólio de objetos a serem adquiridos; reuniões iniciais com as autoridades de interesse; formalização dos pedidos de captação de recursos; continuação das tratativas do CGE com os assessores parlamentares das autoridades relacionadas aos pedidos; e acompanhamento do processo até consolidação das captações pretendidas.

Neste contexto, a mudança da cultura organizacional do CBMGO foi decisiva para sua evolução, materializou por meio da elaboração e implementação do Plano Estratégico, inserção dos temas em cursos de aperfeiçoamento da instituição, realização de seminários estratégicos, incentivo ao aprofundamento do estudo na temática.

Neste viés, foram necessárias mudanças na própria estrutura do CBMGO, tais como a criação do Comando de Gestão Estratégica - CGE, subordinado direto ao Gabinete do Comandante Geral que possui o Escritório de Projetos da Corporação; disponibilização de equipe dedicada na área de Gestão de

Projetos; realização de mapeamento de processos na captação de recursos; integração das áreas de apoio logístico e planejamento orçamentário.

Outro aspecto importante citado no aperfeiçoamento do CBMGO, a utilização de ferramentas de SI/TI, tais como a planilha eletrônica com compilação dos projetos em execução; criação de painéis de Inteligência, para auxiliar análise de dados; estruturação do plano de projeto e ficha de acompanhamento, utilizados durante as reuniões de monitoramento.

Sobre o processo de definição e monitoramento de Metas Estratégicas no Plano de Gestão Anual do CBMGO, ficou evidenciada a participação formal e colaborativa dos grandes Comandos da Corporação, sempre com avaliação das propostas por parte do Comando Geral, assim como o monitoramento realizado por meio das reuniões de acompanhamento, suporte aos gerentes dos projetos, seminários estratégicos e avaliação de indicadores de desempenho.

Ao final do Estudo de Caso, para além das informações supramencionadas, surgem algumas sugestões de otimização da Captação de Recursos e da Gestão de Projetos, quais sejam, a instituição formal de processos para gestão e captação; capacitação contínua nas áreas específicas; utilização de modernos *softwares* de gerenciamento de projetos; pesquisas e participação em editais para captação de recursos; constante difusão da gestão de projetos e captação de recursos no âmbito da corporação, por meio de *banners*, palestras, seminários, outros informativos.

Desta forma, conclui-se que as estratégias apresentadas contribuem para o planejamento, comunicação, superação de entraves, identificação e gestão de riscos na Gestão de Projetos e Captação de Recursos. E ficam estabelecidas como ponto de referência e sugestões de ações específicas que podem ser modeladas e replicadas, especialmente em se tratando de Força Militar similar.

Por fim, entende a pesquisa que o tema trabalhado é extremamente relevante, com plena compreensão de que dada a complexidade não foi totalmente esgotado, espera-se que as contribuições ora apontadas sirvam de estímulo para a discussão e o desenvolvimento de novos estudos.

## REFERÊNCIAS

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

BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos.** Portugal: Porto Editora, 1994.

DINSMORE, Paul Campbell. **Gerência de programas e projetos.** São Paulo: PINI, 1992.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo, SP: Atlas, 2002.

GOIÁS. **Portaria nº 2337 de 04 de Abril de 2012.** Publicada no DOEPM de 04/04/2012. Disponível em: [port-no-2337-de-04.04.12-regulamenta-a-matriz-organizacional-da-pmgo.pdf](http://port-no-2337-de-04.04.12-regulamenta-a-matriz-organizacional-da-pmgo.pdf). Acesso em: 14 de Abr. 2023.

GREGO, Thiago Alexsander Costa. **Apostila: Gerenciamento de Projetos.** Belo Horizonte, 2012.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: As Melhores Práticas.** Tradução Lene Belon Ribeiro. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de Projetos: como transformar ideias em resultados: 2ª ed., 6ª reimpressão –** São Paulo: Atlas, 2006.

MEDEIROS, Paulo H. R; GUIMARÃES, Tomás A. **Mudança, Inovação e Aprendizagem em organizações no contexto da Administração Pública.** In: Congresso latino americano de escolas de administração. PERU, 2003.

MORIN, André. **Pesquisa-ação integral e sistêmica.** Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

PMBOK. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK).** 3ª ed. Project Management Institute, 2004.

REIS, Liliane G. da Costa. **Administração: Noções Gerais e conceitos básicos.** Site internet. Disponível em: [Noções Básicas de Administração | PDF | Science | Business \(scribd.com\)](https://www.scribd.com/document/123456789/Noções-Básicas-de-Administração). Acessado em: 20 de abr. 2023.

RODRIGUEZ, Martius V. R. **Gestão empresarial: organizações que aprendem.** Rio de Janeiro: Qualitymark: Petrobras, 2002.

TORRES, Norberto A. **Manual de planejamento de informática empresarial.** São Paulo. Ed. Makron Books, 2001.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos.** 6ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

# PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA CONTRA LA MUJER EN EL ÁMBITO DE LA POLICÍA CIVIL DE GOIÁS: Gestión del conocimiento y estandarización de acciones

## PREVENÇÃO DA VIOLÊNCIA CONTRA A MULHER NO ÂMBITO DA POLÍCIA CIVIL DE GOIÁS: GESTÃO DO CONHECIMENTO E PADRONIZAÇÃO DE AÇÕES

Jaqueline Camargo Machado de Queiroz Sielskis<sup>20</sup>  
Thiago Henrique Costa Silva<sup>21</sup>

**Resumen:** Las altas cifras de casos de violencia contra la mujer en Brasil han indicado que la promulgación de leyes y la severidad en el castigo a los agresores no son suficientes para combatir la violencia de género, siendo necesario implementar medidas capaces de modificar los patrones de conducta sociales y culturales basados en roles estereotipados de hombres y mujeres que legitiman la violencia contra la mujer. Con el objetivo de contribuir a ese cambio, las Comisarías de la Mujer del Estado de Goiás han realizado, de forma independiente y proactiva, campañas dirigidas a la prevención de la violencia de género. Sin embargo, no todas las Comisarías realizan campañas preventivas y, teniendo en cuenta este escenario, se pretende: discutir si la realización de campañas es una forma eficaz de combatir la violencia contra la mujer; investigar si los jefes policiales que no realizan campañas pasarían a realizarlas, en caso hubiese una estandarización institucional; y verificar si la estandarización brindaría mayor eficiencia en la gestión pública y mejores resultados en

---

20 Mestre em Direitos Humanos pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Graduada em Direito pela Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS). Especialista em Altos Estudos em Segurança Pública pela Universidade Estadual de Goiás. Delegada de Polícia. E-mail: [jackiecamaque@gmail.com](mailto:jackiecamaque@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3242-0216>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7625404947247764>.

21 Doutor em Agronegócio pela Universidade Federal de Goiás (UFG). Doutorando e Mestre em Direito Agrário (UFG) e Graduado em Direito (UFG). Graduado em Ciências Econômicas pelo Instituto de Ensino Superior de Brasília. Perito Criminal na Superintendência de Polícia Científica do Estado de Goiás. Professor e pesquisador da Universidade Estadual de Goiás. E-mail: [thiagocostasilva.jur@gmail.com](mailto:thiagocostasilva.jur@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2916-6587>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0761167066175470>.

la labor preventiva. La investigación, exploratoria, utiliza el método de investigación bibliográfica, asociada al levantamiento de datos primarios y, inicialmente, presenta un estudio sobre las estructuras sociales que generan violencia contra la mujer, con el objetivo de brindar elementos para la mejor manera de prevenirla. Seguidamente, se desarrolla un análisis de la Gestión del Conocimiento y de los resultados obtenidos a través de la aplicación de un cuestionario a los jefes policiales demuestran que la estandarización de las campañas es una medida importante para una mayor eficiencia y calidad del servicio preventivo que realiza la Policía Civil.

**Palabras clave:** Gestión del Conocimiento; Estandarización; Prevención; La violencia contra la mujer.

**Resumo:** Os altos números de casos de violência contra a mulher no Brasil têm indicado que a edição de leis e a severidade na punição dos agressores não são suficientes para combater a violência de gênero, sendo necessário implementar medidas capazes de modificar os padrões sociais e culturais de conduta baseados em papéis estereotipados para homens e mulheres que legitimam a violência contra a mulher. Pensando em contribuir para essa mudança, Delegacias da Mulher do Estado de Goiás têm realizado, de forma independente e proativa, campanhas voltadas à prevenção da violência de gênero. Contudo, nem todas as Delegacias realizam campanhas preventivas e, considerando este cenário, pretende-se: discutir se a realização de campanhas constitui relevante forma de combater à violência contra a mulher; investigar se os delegados que não realizam campanhas passariam a realizá-las, caso houvesse uma padronização institucional; e averiguar se a padronização conferiria mais eficiência na gestão pública e melhores resultados ao trabalho preventivo. A pesquisa, exploratória, utiliza o método de pesquisa bibliográfica, associado ao levantamento de dados primários e, inicialmente, apresenta um estudo sobre as estruturas sociais que geram a violência contra a mulher, com o objetivo de fornecer elementos para a melhor forma de preveni-la. Em seguida, uma análise da Gestão do Conhecimento e dos resultados obtidos por meio da aplicação de questionário aos delegados de polícia demonstra que a padronização das campanhas é medida importante para maior eficiência e qualidade do serviço preventivo realizado pela Polícia Civil.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento; Padronização; Prevenção; Violência contra a Mulher

## INTRODUCCIÓN

Esta investigación tiene como objetivo analizar la necesidad y pertinencia de la estandarización de campañas preventivas en el ámbito de la Policía Civil de Goiás, dirigidas al enfrentamiento de la violencia contra

la mujer. La prevención de este tipo de violencia es fundamental para la reducción de los índices de criminalidad y ha sido ampliamente abordada en normativas internacionales y en la Ley Maria da Penha, que enfatizan la importancia de medidas integradas, incluyendo la incorporación de contenidos educativos en los planes de estudio escolares.

El estudio combina la experiencia práctica adquirida en la lucha cotidiana contra la violencia de género con un enfoque teórico y una base legislativa. En diversas delegaciones policiales, se reconoce la relevancia del trabajo preventivo junto a la comunidad, y la propia investigadora ha desarrollado, desde 2016, acciones educativas orientadas a la prevención de la violencia contra la mujer en Rio Verde/GO, obteniendo resultados positivos. Sin embargo, la ausencia de una iniciativa institucional que sistematice estas campañas dentro de la Policía Civil ha resultado en acciones aisladas, descentralizadas y, en muchos casos, poco efectivas.

Ante este contexto, el objetivo general de la investigación es evaluar si la unificación de las campañas realizadas por las Delegaciones Especializadas en la Atención a la Mujer (DEAMs) puede contribuir a mejorar la eficiencia de la gestión pública y los resultados de las acciones preventivas. La problemática central cuestiona en qué medida esta estandarización podría fortalecer la Gestión del Conocimiento institucional e impactar la calidad de los servicios prestados a la población.

Desde el punto de vista metodológico, se trata de una investigación de naturaleza aplicada, basada en el método deductivo (Lakatos; Marconi, 2003), que analiza teóricamente la prevención de la violencia contra la mujer y las campañas preventivas ya implementadas por la Policía Civil de Goiás, con el fin de fundamentar la necesidad de un modelo estandarizado. El estudio investiga cómo estas campañas han sido desarrolladas en las DEAMs del estado y propone la formulación de directrices unificadas para optimizar su implementación (Gil, 2002).

El marco teórico incluye las reflexiones de Pierre Bourdieu sobre la importancia de la prevención en la lucha contra la violencia de género, así como la aplicación de la Gestión del Conocimiento en la Seguridad Pública, fundamentada en la obra *Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira*, de Fábio Ferreira Batista. Además, el portafolio bibliográfico seleccionado comprende artículos científicos publicados en los últimos cinco años en las plataformas SciELO y Google Académico.

La investigación incluye la recopilación de datos a través de cuestionarios aplicados a todos los delegados de policía titulares de las DEAMs, utilizando la plataforma Google Forms®. El cuestionario aborda información sociodemográfica, la realización o no de campañas preventivas, las acciones desarrolladas y la percepción de los delegados sobre la estandarización de estas iniciativas. El análisis de los datos recolectados será cualitativo, considerando la selección, categorización, interpretación y redacción de textos explicativos, con el propósito de comprender la situación actual, identificar desafíos y presentar soluciones propuestas por los delegados, respondiendo así a la problemática planteada.

El artículo se estructura en tres secciones principales. La primera examina la violencia contra la mujer en la sociedad contemporánea y la importancia de las acciones preventivas. La segunda analiza la aplicación de la Gestión del Conocimiento en la Seguridad Pública y su relación con la prevención de la violencia de género. Finalmente, la última sección presenta la información obtenida a partir de los cuestionarios aplicados a los delegados de las DEAMs en Goiás, con el fin de evaluar la necesidad, relevancia y viabilidad de la estandarización de campañas preventivas dentro de la Policía Civil del Estado.

## **1 PARA ENTENDER LA VIOLENCIA CONTRA LA MUJER**

A pesar de los numerosos avances promovidos por la legislación brasileña en el combate a la violencia contra la mujer, los casos de agresión continúan siendo alarmantes en el país (Oliveira, 2022; Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2023). Esta persistencia del problema evidencia que el endurecimiento de las penas para los agresores, por sí solo, no es suficiente para transformar normas culturales arraigadas durante siglos en la sociedad. Por ello, resulta imprescindible desarrollar estrategias que aborden directamente los patrones sociales y culturales que perpetúan y legitiman la violencia de género.

En este sentido, comprender la estructura y las dinámicas que sustentan la violencia contra la mujer es esencial para su abordaje eficaz, tanto desde una perspectiva represiva como preventiva. Para ello, es fundamental analizar los mecanismos socioculturales que consolidan estereotipos de género, estableciendo roles rígidos para hombres y mujeres, lo que contribuye a la discriminación femenina y refuerza las bases de la violencia de género.

Así, en los próximos apartados, se explorarán aspectos clave de esta construcción cultural, identificando cómo los modelos tradicionales de comportamiento atribuidos a cada género favorecen la desigualdad y la perpetuación de la violencia. Además, se discutirán estrategias de prevención que permitan desafiar y transformar estas estructuras, promoviendo una cultura de equidad y respeto en la sociedad.

## 1.1 Un fenómeno histórico y cultural

La violencia contra la mujer constituye una grave violación de los derechos humanos y resulta de relaciones de poder históricamente desiguales entre hombres y mujeres, lo que ha llevado a la dominación y discriminación de las mujeres y, en consecuencia, a numerosos casos de violencia (ONU, 1993).

El género, como señala la literatura sociológica, es una construcción social (Saffioti, 1992) que surge de las interacciones sociales basadas en diferencias percibidas entre los sexos, representando una de las primeras formas de establecer relaciones de poder (Scott, 1995). La violencia de género, por su parte, se desarrolla en un contexto específico y está motivada por diferencias, estereotipos o condicionamientos socioculturales (Leite, 2019).

En este sentido, comprender que la naturaleza no define los roles sociales de hombres y mujeres, sino que estos son construidos a partir de contextos culturales, políticos, económicos y sociales, resulta fundamental para combatir la violencia contra la mujer. No es posible enfrentar eficazmente un problema sin conocer sus causas estructurales (Oliveira *et al.*, 2022).

Las reflexiones del sociólogo francés Pierre Bourdieu son esenciales para entender los mecanismos de reproducción de las desigualdades en distintos ámbitos, como las relaciones entre hombres y mujeres, blancos y negros, o ricos y pobres. En *La dominación masculina*, Bourdieu analiza las desigualdades de género y argumenta que la dominación masculina es una estructura profundamente arraigada en las relaciones humanas, percibida como natural debido a su constante reproducción intergeneracional. Además, instituciones como la familia, la Iglesia, la escuela y el Estado refuerzan estas estructuras de dominación, legitimándolas en el imaginario

social (Bourdieu, 2012). En una línea similar, Foucault (1990) señala que las identidades son construcciones sociales y discursivas, es decir, productos de normas que definen lo que es aceptable en una sociedad.

Aunque Bourdieu enfatiza la dificultad de superar la dominación masculina, también sostiene que la clave para revertir este escenario radica en la educación y en la difusión continua de discursos y prácticas que promuevan la igualdad de género, hasta que esta se naturalice en la sociedad (Bourdieu, 2012). De manera complementaria, Foucault (1990) resalta la importancia de cuestionar y desafiar los discursos y prácticas que sostienen la opresión de las mujeres, proceso que puede lograrse mediante la deconstrucción de los relatos que perpetúan la desigualdad de género y a través del trabajo educativo.

Las reflexiones de Bourdieu sobre las estructuras cognitivas y objetivas de una sociedad androcéntrica sugieren que la violencia de género está profundamente arraigada en la dominación masculina vigente en la modernidad. En este contexto, el trabajo preventivo y educativo resulta esencial para modificar la percepción colectiva y erradicar la violencia contra la mujer.

En términos de estructuras cognitivas, Bourdieu (2012) argumenta que la desigualdad de género es percibida como parte del “orden natural” de las cosas, lo que refuerza la idea de que es normal y legítimo que las mujeres asuman el trabajo doméstico y la crianza de los hijos, mientras los hombres persiguen el éxito profesional. Como resultado, la sociedad no requiere discursos que promuevan la ambición profesional masculina, pues esta se asume como un hecho innegable, al tiempo que persisten narrativas que naturalizan la dedicación exclusiva de la mujer al hogar.

Además, según Bourdieu (2012), la sociedad asigna funciones específicas a los cuerpos femeninos y masculinos, estableciendo diferencias entre los sexos biológicos y legitimando prácticas que se consideran apropiadas para los hombres y cuestionables para las mujeres, especialmente en las relaciones interpersonales. En esta línea, Frederik Barth (1995) sostiene que es necesario dismantelar los mitos culturales, ya que estos perpetúan la desigualdad de género y justifican las jerarquías de poder en función del género.

Las estructuras objetivas, por otro lado, se expresan en los campos sociales ocupados por hombres y mujeres, los cuales refuerzan la diferen-

ciación entre los sexos. Ejemplo de ello es el ámbito político, donde los hombres ocupan la mayoría de los escaños parlamentarios, o el sector de la educación infantil, predominantemente femenino. Según Bourdieu (2012), estos campos constituyen sistemas de relaciones de poder con reglas propias que determinan la distribución de prestigio, recursos y posiciones de dominio.

En el interior de estos campos, la distribución del poder está directamente influenciada por el capital simbólico, el cual se refiere al reconocimiento social que una persona acumula en función de su capital económico y cultural. Dicho capital determina el valor simbólico atribuido a los individuos dentro de un grupo social (Bourdieu, 2012).

Bourdieu (2012) argumenta que la lógica de la superioridad masculina y la subordinación femenina solo puede comprenderse a partir del análisis de los efectos duraderos que el orden social ejerce sobre hombres y mujeres. A través de la violencia simbólica, el poder se impone sin recurrir a la fuerza física, sino mediante actos de conocimiento y reconocimiento por parte de dominantes y dominados. En este sentido, la reproducción social de los privilegios masculinos y la discriminación femenina se internaliza en el imaginario colectivo, de modo que hombres y mujeres replican y naturalizan relaciones de poder que derivan de estructuras simbólicas de dominación.

Cuando los dominados adoptan de manera inconsciente los valores impuestos por los dominantes, se configura la violencia simbólica, en la que las mujeres interiorizan discursos masculinos que justifican su subordinación, creyendo que las diferencias entre los géneros son naturales e inmutables (Bourdieu, 2012). Esto ocurre debido a lo que el autor denomina adhesión dóxica, es decir, la aceptación acrítica de creencias y valores establecidos como verdades inapelables dentro de una sociedad. Para superar este fenómeno, se requiere un proceso de toma de conciencia y adquisición de conocimiento basado en la reflexión crítica.

En esta misma línea, Nancy Fraser (2001) refuerza la necesidad de cuestionar los estereotipos de género para garantizar que todas las personas sean tratadas con dignidad y respeto, independientemente de su identidad de género.

Erradicar la violencia contra la mujer implica, por tanto, desafiar las estructuras cognitivas y objetivas de una sociedad androcéntrica, promo-

viendo un cambio profundo en la cultura social. Para ello, es fundamental desarrollar estrategias de prevención en diversos sectores, fomentando la reflexión y el establecimiento de comportamientos basados en la igualdad. En este sentido, más que el endurecimiento de penas o el incremento del encarcelamiento, el combate efectivo a la violencia de género requiere la transformación estructural de los discursos y prácticas que la sostienen.

## **1.2 La importancia de los trabajos preventivos para la erradicación de la violencia contra la mujer**

Como se ha demostrado previamente, la violencia de género está profundamente naturalizada e invisibilizada en la sociedad (Magalhães, 2021). Aunque el sentido común tiende a creer que las normas machistas y la violencia son una consecuencia natural de las diferencias biológicas entre los sexos, en realidad, se trata de una construcción social reforzada por generaciones a través de comportamientos y creencias que perpetúan la desigualdad, normalizando la violencia y la discriminación (Gaspar, 2019).

Alcanzar la igualdad entre hombres y mujeres es un proceso complejo y lento, que requiere transformar las formas de interacción social y la manera en que los individuos interpretan las relaciones de poder. Para ello, es fundamental la deconstrucción de paradigmas profundamente arraigados en la cultura patriarcal (Gaspar, 2019). En este contexto, diversos instrumentos normativos han sido desarrollados con el propósito de garantizar la igualdad de derechos y erradicar la violencia de género, tales como la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948, la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer de 1979, la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer de 1994, y la Ley Maria da Penha de 2006 (Albuquerque, 2020). Sin embargo, como ya se ha señalado y es reafirmado por Gaspar (2019), la promulgación de leyes, por sí sola, no es suficiente para garantizar el respeto hacia las mujeres ni su reconocimiento como iguales. La simple existencia de un marco legal no transforma automáticamente la realidad, permitiendo que todas las mujeres ejerzan libremente su derecho a trabajar fuera del hogar, a decidir sobre su vestimenta o a administrar sus bienes y finanzas sin restricciones impuestas por sus parejas.

Este hecho se confirma en los múltiples instrumentos normativos internacionales, que enfatizan la necesidad de acciones educativas y preventivas. En el ámbito nacional, las leyes que integran el sistema de protección a la mujer, como la Ley Maria da Penha, establecen expresamente la obligación de desarrollar programas educativos con perspectiva de género y de incluir en los planes de estudio de todos los niveles contenidos relacionados con la equidad de género (Bernardes; Costa, 2015).

Reflejando la importancia de la prevención en la lucha contra la violencia contra la mujer, en el año 2000, la ONU estableció los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio, que incluyen la prevención de la violencia en general, pero con especial énfasis en niños, jóvenes y mujeres. Uno de estos objetivos es la promoción de la igualdad de género, reconociendo que la equidad entre hombres y mujeres es un factor crucial en la prevención de la violencia de pareja. En este sentido, se destaca la importancia de la enseñanza sobre igualdad desde la infancia, ya que las mujeres con mayor conciencia de su autonomía son más propensas a rechazar situaciones de violencia, mientras que los hombres educados en un ambiente igualitario tienden a respetar a sus parejas y a no ejercer violencia contra ellas (Concha-Eastman; Malo, 2006).

Las políticas públicas orientadas a la educación, por lo tanto, resultan fundamentales no solo para las mujeres que se encuentran en relaciones abusivas, sino para la sociedad en su conjunto, con especial énfasis en la población infantil. Implementar programas preventivos en las escuelas, dirigidos a niños y adolescentes, es un camino esencial para avanzar en la equidad de género y erradicar la violencia (Vidigal *et al.*, 2020).

Para reducir la violencia de género, es imprescindible transformar la manera en que la sociedad comunica y otorga significado a las palabras, lo que implica cambiar el contexto sociocultural que les da sentido. Las reiteradas agresiones perpetradas contra mujeres en entornos domésticos y familiares están directamente relacionadas con las creencias internalizadas por los individuos a lo largo de su vida (Gaspar, 2019).

En este escenario, la Policía Civil de Goiás, además de su función represiva en la investigación y esclarecimiento de crímenes, ha desempeñado un papel fundamental en la integración social a través de conferencias y campañas llevadas a cabo por sus agentes en diversos espacios públicos y privados. Estas acciones buscan informar a la población sobre los derechos

contemplados en la ley, las formas de denuncia y prevención de delitos, entre otros temas. Ejemplo de ello son los programas *Investigador Mirim* y *Escola sin Drogas*. El primero está dirigido a niños y adolescentes, con el objetivo de fortalecer valores éticos, morales y de ciudadanía (Goiás, 2019), mientras que el segundo tiene como propósito educar a los jóvenes sobre el uso de drogas y sus consecuencias (Goiás, 2020).

Siguiendo esta línea de integración social, muchas Delegaciones Especializadas en la Atención a la Mujer (DEAMs) han desarrollado campañas y conferencias para sensibilizar a la población sobre la violencia de género. No obstante, se observa que la mayoría de estas campañas están centradas en incentivar a las víctimas a denunciar la violencia y en difundir información sobre los derechos previstos en la Ley Maria da Penha. Si bien estos esfuerzos son fundamentales, resultan insuficientes cuando se trata de transformar las estructuras sociales que perpetúan la desigualdad. La verdadera prevención de la violencia contra la mujer requiere un enfoque integral, que no solo informe sobre derechos y mecanismos de denuncia, sino que también promueva una sociedad en la que hombres y mujeres sean genuinamente vistos como iguales.

En esta misma dirección, Pasinato, Machado y Ávila (2019, p. 20) destacan que

*No Brasil, são realizadas diversas campanhas para que a mulher denuncie agressões e não aceite a violência, contudo pouco tem se investido em campanhas que reconhecem que a causa da violência de gênero decorre dos papéis sociais tradicionais fixados pela sociedade a homens e mulheres e que se faz necessário realizar campanhas voltadas para a mudança desta visão.<sup>22</sup>*

El trabajo necesario para sensibilizar a la sociedad, fomentar la reflexión y transformar los conceptos profundamente arraigados en el inconsciente colectivo es un proceso complejo y de largo (o muy largo) plazo, por lo que cuanto antes se inicie, mejor. Por otro lado, dado que las estructuras

---

22 En Brasil, se llevan a cabo diversas campañas para incentivar a las mujeres a denunciar agresiones y rechazar la violencia. Sin embargo, se ha invertido poco en iniciativas que reconocen que la causa de la violencia de género radica en los roles sociales tradicionales asignados a hombres y mujeres por la sociedad. Por ello, es fundamental desarrollar campañas orientadas a transformar esta percepción y promover una nueva visión basada en la igualdad de género.

sociales que perpetúan la dominación masculina tienen raíces históricas, su desmantelamiento requiere una estrategia organizada, objetiva y constante, con acciones sistemáticas y reiteradas a lo largo del tiempo.

## **2 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, SEGURIDAD PÚBLICA Y VIOLENCIA CONTRA LA MUJER**

Como se ha señalado previamente, el combate a la violencia contra la mujer es una responsabilidad colectiva que involucra múltiples actores sociales. En el ámbito represivo, las leyes han sido endurecidas y los sistemas de seguridad han avanzado en la identificación y sanción de los agresores. Sin embargo, estas medidas no han sido suficientes para reducir la incidencia de la violencia de género, ya que la transformación de la sociedad hacia un modelo realmente igualitario requiere una ruptura con la cultura patriarcal aún dominante.

En cuanto a las estrategias preventivas, existen diversas campañas dirigidas a informar a las mujeres sobre sus derechos y a alentarlas a denunciar la violencia. La Policía Civil del Estado de Goiás, a través de las Delegaciones Especializadas en la Atención a la Mujer (DEAMs), ha desarrollado iniciativas en esta línea. No obstante, un análisis de la actuación de estas delegaciones revela que no todas llevan a cabo campañas preventivas y, cuando lo hacen, la mayoría no lo hace de manera sistemática y periódica.

Además, la organización de una campaña preventiva, por más sencilla que sea, implica una serie de tareas que requieren tiempo y planificación. El delegado de policía, además del conocimiento adquirido en el ejercicio de su función, debe realizar estudios sobre la problemática y su abordaje, analizar el público objetivo, diseñar material informativo (folletos, presentaciones, material audiovisual), elaborar presupuestos y estrategias de obtención de recursos, capacitar a los agentes que participarán en la iniciativa, entre otras actividades administrativas. Todo este proceso puede llevar meses y se suma a otras numerosas responsabilidades del cargo.

Al examinar la realidad de las campañas realizadas por las DEAMs en Goiás, se observa que, en la mayoría de los casos, no existe un sistema de intercambio de información entre los delegados que promueven estas iniciativas. Como resultado, cada vez que un delegado decide desarrollar un trabajo preventivo, debe comenzar desde cero, sin una base de referen-

cia, lo que genera una duplicación innecesaria de esfuerzos y un mayor consumo de tiempo.

Asimismo, cuando un delegado deja la DEAM y asume una nueva misión, el conocimiento generado no suele ser transferido a su sucesor. En consecuencia, si el nuevo delegado decide implementar una campaña preventiva, deberá repetir todo el proceso de planificación, desperdiciando tiempo y recursos en la recreación de conocimientos que ya existen, pero que aún no han sido sistematizados ni compartidos.

Esta problemática, que será corroborada en la sección siguiente con los resultados de la investigación realizada entre los delegados titulares de las DEAMs de Goiás, evidencia una deficiencia significativa en la gestión del conocimiento institucional. La falta de mecanismos para almacenar y compartir la información acumulada resulta en la pérdida de un valioso acervo estratégico, que, si fuera aprovechado adecuadamente, permitiría desarrollar campañas más efectivas, con mayor calidad y menores costos.

En este contexto, se puede afirmar que el conocimiento es, en la actualidad, el principal recurso estratégico de cualquier organización y que su correcta gestión es esencial para optimizar el desempeño institucional (Santos; Rados, 2020). Como señala Batista (2012, p. 39), “la Gestión del Conocimiento surge en este contexto como una herramienta para utilizar el conocimiento con el objetivo de alcanzar las metas estratégicas de la organización y mejorar su desempeño”.

Inicialmente concebida para abordar desafíos en el sector privado, la Gestión del Conocimiento (GC) se ha expandido al ámbito público con el fin de mejorar la eficacia y efectividad de los servicios prestados a la sociedad (Melo *et al.*, 2021). En esta misma línea, Batista (2012) reconoce que, aunque la GC fue desarrollada para optimizar la competitividad y rentabilidad de las empresas privadas, su adaptación al sector público es fundamental. Mientras que en el sector privado el enfoque está en la productividad y la captación y fidelización de clientes, en la administración pública el objetivo principal es mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios ofrecidos a la población. En este sentido, los modelos de GC diseñados para el ámbito empresarial requieren ajustes para responder a las especificidades del sector público.

En el ámbito de la Seguridad Pública, dado su carácter esencial para la paz social y la protección de los ciudadanos, la aplicación de la Gestión

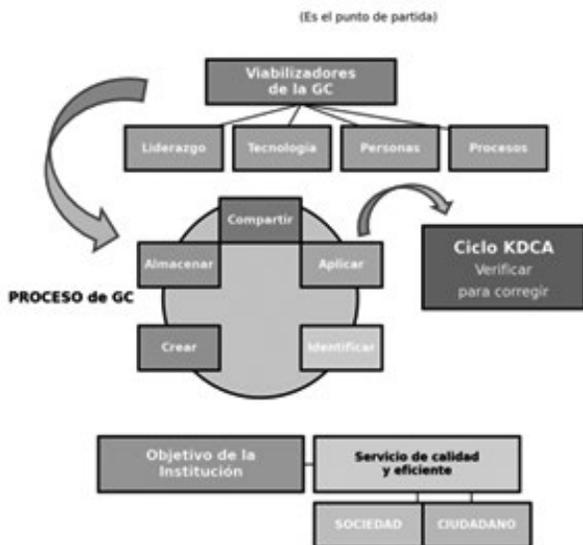
del Conocimiento se presenta como un recurso clave para la implementación de acciones que benefician tanto a las instituciones como a la población (Melo *et al.*, 2021).

Batista (2012) propone un modelo de Gestión del Conocimiento para la Administración Pública basado en seis componentes fundamentales: a) Visión, misión, objetivos estratégicos, estrategias y metas; b) Factores facilitadores: liderazgo, tecnología, personas y procesos; c) Procesos de GC: identificación, creación, almacenamiento, intercambio y aplicación del conocimiento; d) Ciclo KDCA (planificación, ejecución, verificación y corrección); e) Resultados de GC; f) Partes interesadas: ciudadanos-usuarios y sociedad en general.

La implementación de un sistema eficiente de Gestión del Conocimiento en la Policía Civil permitiría optimizar el uso de la información generada en cada una de sus unidades, asegurando la continuidad de las iniciativas preventivas, evitando la pérdida de conocimiento institucional y fortaleciendo la efectividad de las políticas de seguridad dirigidas a la protección de las mujeres.

**Figura 1** – Modelo de GC para la Administración Pública

### MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA INSTITUCIÓN



Fuente: Elaboración de los autores (2025).

Al analizar el modelo propuesto por Batista y la realidad actual de las campañas promovidas por las Delegaciones Especializadas en la Atención a la Mujer (DEAMs) en el Estado de Goiás, se infiere que la aplicación de la Gestión del Conocimiento (GC) puede contribuir significativamente a la sistematización de estas iniciativas. Esto permitiría mejorar y optimizar las campañas ya realizadas, con el objetivo de garantizar un servicio público más eficiente y efectivo.

Inicialmente, es fundamental que las acciones desarrolladas dentro del marco de la GC estén alineadas con el Plan Estratégico de la organización (Santos; Rados, 2020). En este sentido, es relevante destacar que uno de los valores de la Policía Civil es el compromiso social, lo que refleja su responsabilidad institucional con la sociedad. Además, dentro de sus objetivos estratégicos para el período 2023-2027 se encuentra la reducción de la criminalidad mediante diversas iniciativas, entre ellas la planificación y ejecución de acciones preventivas orientadas a delitos prioritarios, como la violencia contra la mujer (Goiás, 2023).

El segundo elemento clave en la implementación de la GC, según Batista (2012), se refiere a los **viabilizadores**, que incluyen el liderazgo, la tecnología, las personas y los procesos. La tecnología juega un papel fundamental en la estructuración del conocimiento organizacional, ya que facilita la interacción remota entre los delegados de diferentes ciudades, la conservación y organización del conocimiento en plataformas digitales y la creación de manuales que sistematicen la información adquirida en la experiencia cotidiana (Batista, 2012).

En cuanto a las personas, quienes integran una organización son simultáneamente usuarios y productores de conocimiento (Santos; Rados, 2020). Por ello, resulta crucial capacitar y entrenar a los servidores y gestores para que puedan identificar, crear, almacenar y aplicar el conocimiento de manera eficiente (Batista, 2012). De esta manera, la propuesta de estandarización de campañas en este estudio tiene como objetivo precisamente la capacitación de otros delegados de policía, así como el entrenamiento de los demás servidores de la institución en la realización de campañas preventivas.

Los procesos dentro de una organización se centran en la difusión del conocimiento a través del desarrollo de métodos, herramientas y técnicas que faciliten su circulación entre los miembros de la estructura organiza-

cional (Gonzales; Martins, 2017). En este sentido, Batista (2012) subraya la importancia de identificar y difundir las mejores prácticas como una estrategia clave para optimizar tareas y solucionar problemas, lo que puede lograrse mediante la documentación en manuales o guías institucionales.

El **capital intelectual** es otro elemento crucial en la GC, ya que se refiere al conocimiento acumulado por los empleados, grupos y la organización en su conjunto, el cual debe ser gestionado estratégicamente por los líderes y gestores, quienes tienen la responsabilidad de identificar, almacenar y compartir este conocimiento (Sousa; Ferreira, 2021). Este concepto está estrechamente vinculado a la producción del conocimiento, ya que el capital intelectual contribuye a su generación, mientras que el conocimiento es utilizado en la toma de decisiones y en la definición de estrategias organizacionales (Nascimento; Sousa Junior, 2019).

En el contexto de la GC, uno de los aspectos más relevantes para esta investigación es el **Proceso de GC**, que comprende cinco etapas fundamentales: **identificación, creación, almacenamiento, compartición y aplicación del conocimiento**.

- **Identificación:** Consiste en definir, con base en los objetivos estratégicos de la organización, cuáles son sus competencias clave y cuáles son las lagunas existentes en su estructura. Una vez identificadas estas brechas, la organización puede desarrollar una estrategia de GC y elaborar un plan de gestión para su implementación (Batista, 2012).
- **Creación y almacenamiento:** Considerando que uno de los objetivos estratégicos de la Policía Civil para el período 2023-2027 es la prevención de la violencia contra la mujer, se identifica una laguna en la sistematización de estas acciones preventivas, ya que actualmente dependen exclusivamente de la iniciativa de cada delegado. Así, se hace urgente recopilar y almacenar el conocimiento generado por los delegados que ya han desarrollado campañas preventivas, organizándolo para su posterior difusión y aplicación en la sociedad mediante iniciativas estructuradas.

De acuerdo con Takeuchi y Nonaka (2008, p. 23), “una organización crea y utiliza conocimiento al convertir el conocimiento tácito en conoci-

miento explícito y viceversa”. El **conocimiento tácito** es aquel conocimiento personal e implícito que surge de la experiencia práctica de un individuo o grupo y que aún no ha sido incorporado en los procesos institucionales. Por otro lado, el **conocimiento explícito** es aquel que ha sido formalizado y puede transmitirse con facilidad, ya que se encuentra registrado en manuales, bases de datos y otros documentos institucionales (Takeuchi; Nonaka, 2008).

- **Compartición:** El almacenamiento del conocimiento tiene como finalidad preservarlo y evitar su pérdida, asegurando su transmisión a lo largo del tiempo. No obstante, existen casos en los que el conocimiento, al ser eminentemente tácito, no puede ser registrado en documentos. En estas situaciones, la mejor estrategia, según Batista (2012), es facilitar la comunicación entre quienes poseen el conocimiento y aquellos que pueden beneficiarse de él, promoviendo así su transferencia de manera efectiva.
- **Aplicación:** El intercambio de conocimiento depende de una cultura organizacional que valore y promueva la transferencia de información. Este proceso puede realizarse a través de la interacción directa entre los servidores o mediante la documentación en bases de datos y registros formales (Batista, 2012). La última etapa del proceso de GC consiste en la **aplicación y reutilización del conocimiento** dentro de la organización, transformándolo en acción o en decisiones estratégicas (Batista, 2012).

Al analizar el modelo de GC propuesto por Batista (2012), se observa que estos conceptos deben aplicarse en la Policía Civil de Goiás para lograr la estandarización de las campañas preventivas de las DEAMs. Para ello, es imprescindible que los representantes de las delegaciones se reúnan periódicamente para intercambiar información sobre las campañas realizadas, identificar las mejores prácticas y documentarlas en manuales y guías institucionales. Este proceso permitiría transformar el conocimiento tácito en conocimiento explícito, asegurando su transmisión a toda la institución y garantizando la continuidad y eficiencia de las campañas.

Los principios de la GC también se complementan con el **ciclo KDCA**<sup>23</sup>, el cual enfatiza la importancia de revisar y actuar correctivamente tras la implementación de una acción. En este caso, la aplicación del KDCA a las campañas estandarizadas permitiría evaluar fallas, errores y necesidades de ajuste, asegurando la mejora continua de las iniciativas preventivas y optimizando el desempeño institucional.

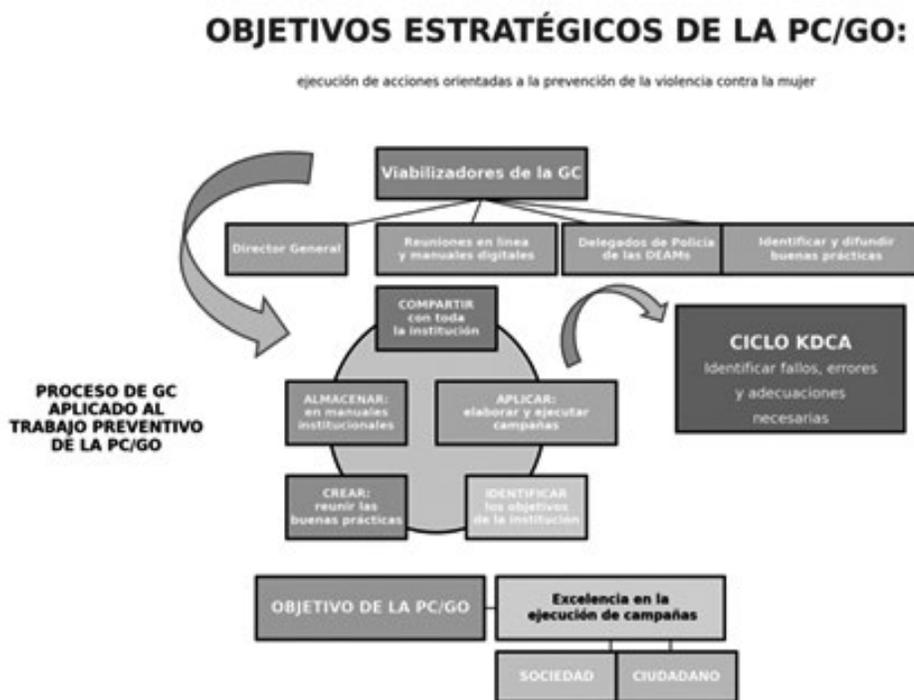
Por último, los **quinto y sexto componentes** del modelo de GC propuesto por Batista para la administración pública se centran en la generación de resultados que beneficien a la sociedad. Según el autor (2012, p. 69), la finalidad de este modelo es “aumentar la eficiencia; mejorar la calidad y la efectividad social; y contribuir a la legalidad, impersonalidad, moralidad y publicidad en la administración pública y para el desarrollo del país”.

Siguiendo esta lógica, la aplicación de la GC en la Policía Civil de Goiás permitiría no solo mejorar la eficiencia en la organización y ejecución de campañas preventivas, sino también garantizar una gestión pública más transparente, efectiva y orientada a la transformación social. La sistematización del conocimiento dentro de la institución contribuiría a reducir la improvisación en la elaboración de campañas, optimizar recursos y asegurar que los esfuerzos preventivos sean continuos, coordinados y efectivos en la lucha contra la violencia de género.

---

23 El Ciclo KDCA se basa en el Ciclo PDCA de control de procesos, que comprende las siguientes etapas: P, de PLAN (planificar), cuando se definen los objetivos de mejora y los métodos que permitirán alcanzar las metas propuestas; D, de DO (ejecutar), cuando se llevan a cabo las actividades de educación y capacitación, así como las tareas establecidas en el plan (con recopilación de datos); C, de CHECK (verificar), cuando se analizan los resultados de la tarea ejecutada; y A, de ACTION (actuar correctivamente), cuando la organización toma medidas correctivas en caso de que no se hayan alcanzado los objetivos. La sustitución de la P (Plan = planificar) por la K (Knowledge = conocimiento) tiene como objetivo resaltar el enfoque en el conocimiento dentro del Ciclo KDCA. No se trata de eliminar la planificación; esta sigue ocurriendo, pero ahora con un enfoque en el conocimiento (Batista, 2012, p. 64-65).

**Figura 2** – Modelo de GC para la estandarización de campañas en el ámbito de la PC/GO



Fuente: Elaboración de los autores (2025).

Ante lo expuesto, resulta evidente que la Gestión del Conocimiento constituye la herramienta más adecuada para estructurar y optimizar las acciones de prevención de la violencia contra la mujer. Su aplicación no solo permite la organización eficiente de esas iniciativas, sino que también fortalece la calidad y efectividad de los servicios prestados a la sociedad, promoviendo una actuación más estratégica e integrada en la protección de los derechos de las mujeres.

### **3 LA ESTANDARIZACIÓN DE CAMPAÑAS POR LA POLICÍA CIVIL: ¿QUÉ OPINAN LOS DELEGADOS Y DELEGADAS?**

En esta sección se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de un cuestionario dirigido a los 24 delegados y delegadas titulares de las Delegacias Especializadas en Atención a la Mujer (DEAMs) del Estado de Goiás,

durante el mes de julio de 2023. De los 21 delegados que participaron en la investigación, lo que representa un significativo 87,5% del total, es relevante señalar que la investigadora también contribuyó en calidad de delegada de una DEAM.

La recolección de datos se llevó a cabo mediante un cuestionario estructurado que abarcó variables sociodemográficas, la realización de campañas educativas y la percepción de los delegados sobre la estandarización de dichas campañas en el ámbito de la Policía Civil como estrategia de prevención de la violencia contra la mujer.

El cuestionario incluyó preguntas basadas en la escala de Likert<sup>24</sup> y abordó los siguientes aspectos: a) la importancia de las campañas en el combate a la violencia contra la mujer; b) si la estandarización de las campañas facilitarían el trabajo de los delegados, y c) si la estandarización contribuiría al fortalecimiento de la Policía Civil y de las DEAMs. Estas preguntas fueron formuladas a partir de la observación empírica del trabajo preventivo realizado por los delegados de policía en las DEAMs, en consonancia con las contribuciones teóricas de los autores analizados en las secciones 1 y 2 de este artículo, quienes reconocen que el trabajo educativo preventivo desempeña un papel fundamental en la lucha contra la violencia de género.

La aplicación del formulario se realizó tras la autorización formal del Delegado General de la Policía Civil, registrada en el sistema SEI 202300007045780. Todos los participantes fueron debidamente informados sobre los objetivos y la metodología del estudio y, aquellos que aceptaron participar, firmaron un Término de Consentimiento Libre e Informado.

El análisis de los resultados obtenidos a partir de los cuestionarios se estructuró en dos ejes principales: la exposición de los datos cualitativos y el análisis de los resultados a la luz de la literatura especializada.

### **3.1 Retratos de la realidad: exposición de los datos cualitativos**

En un primer momento, se formularon preguntas relacionadas con

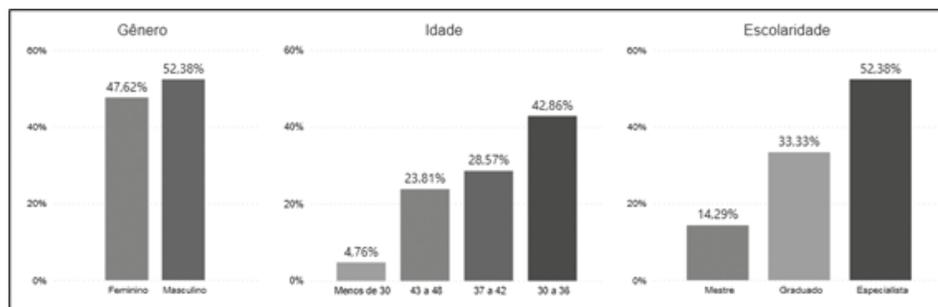
---

24 La Escala de Likert es una técnica de medición ampliamente utilizada para evaluar actitudes, opiniones o creencias de los participantes en investigaciones. Consiste en una serie de afirmaciones o preguntas a las cuales los encuestados deben indicar su nivel de acuerdo o desacuerdo en una escala ordinal, que generalmente varía desde “Totalmente de acuerdo” hasta “Totalmente en desacuerdo”. Los resultados obtenidos son cuantificados y analizados con el propósito de generar conocimientos sobre las percepciones de los participantes respecto al tema investigado. Se trata de una herramienta esencial en estudios sociales, psicológicos y en diversas áreas que requieren la recopilación y análisis de datos de opinión (Feijó et al., 2020).

el género, el rango etario, el nivel de escolaridad, el tiempo de ejercicio na función, la dimensión de la población atendida por la DEAM y el tamaño del equipo de policías civiles a disposición de los delegados. El propósito foi investigar, a partir da correlación de estas variables, los factores que favorecen o dificultan la implementación de acciones educativas en el combate a la violencia contra la mujer.

Entre los 21 delegados que respondieron al cuestionario, 52,4% indicaron identificarse con el género masculino. El grupo etario con mayor representación se situó entre 30 y 36 años (42,9%), seguido por delegados con edades entre 37 y 42 años (28,6%). En cuanto al nivel de instrucción, se constató que 33,3% poseen título de grado, mientras que 52,4% cuentan con algún tipo de especialización y 14,3% poseen título de maestría. Cabe destacar que ninguno de los participantes posee título de doctor (Gráfico 1).

**Gráfico 1** – Variables sociodemográficas



Fuente: Elaboración de los autores (2025).

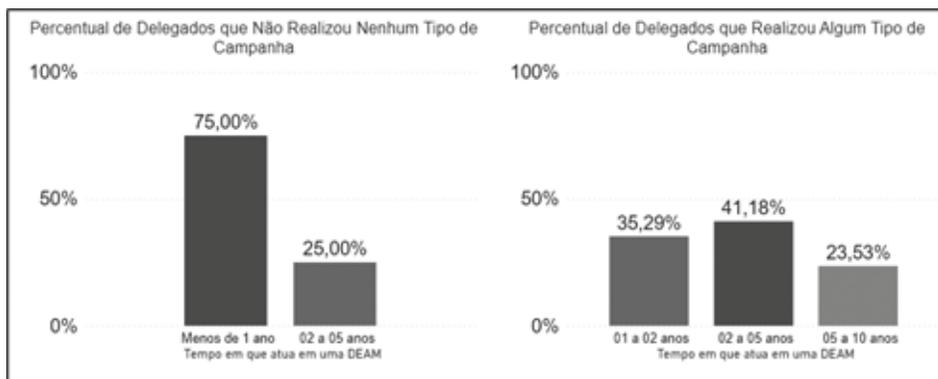
Entre los entrevistados, se constató que 52,4% de los delegados ocupan el cargo de delegado de policía desde hace menos de 5 años. Además, 42,9% están al frente de una DEAM desde hace menos de 2 años, y dentro de este grupo, 14,3% asumieron esta posición hace menos de 1 año.

Un análisis conjunto entre el tiempo de titularidad en una DEAM y la realización de campañas preventivas revela que, del total de delegados ( $n = 21$ ), 14,3% ( $n = 3$ ) ejercen la titularidad de una DEAM desde hace menos de 1 año. Asimismo, del 19% de los delegados que no llevan a cabo ninguna campaña ( $n = 4$ ), 75% de ellos ( $n = 3$ ) se encuentran al frente de una DEAM desde hace menos de 1 año y ninguno realiza campañas preventivas.

Es importante señalar que los períodos de tiempo relativamente cor-

tos en la dirección de una DEAM pueden influir en la capacidad de los delegados para desarrollar campañas preventivas dirigidas al combate y la prevención de la violencia contra la mujer.

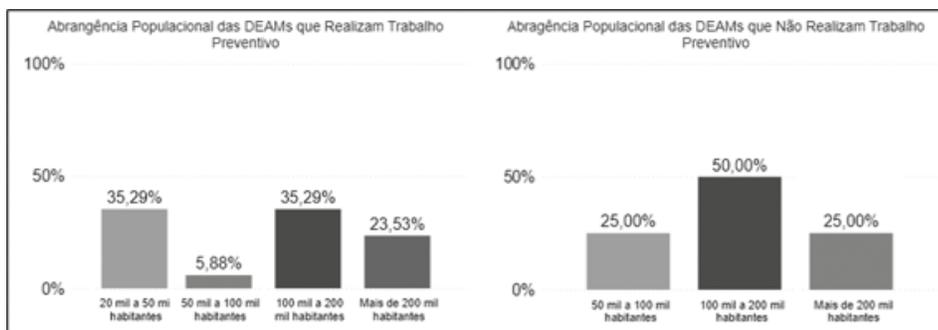
**Gráfico 2** – Delegados que realizaron campañas preventivas y tiempo de actuación



Fuente: Elaboración de los autores (2025).

En cuanto a la cobertura poblacional, se constató que 38,1% de los delegados ejercen sus funciones en ciudades con una población de entre 100 y 200 mil habitantes; 28,6% están en municipios con una población de entre 20 y 50 mil habitantes, mientras que 23,8% trabajan en localidades con una población superior a 200 mil habitantes.

**Gráfico 3** – Cobertura poblacional de las DEAMs



Fuente: Elaboración de los autores (2025).

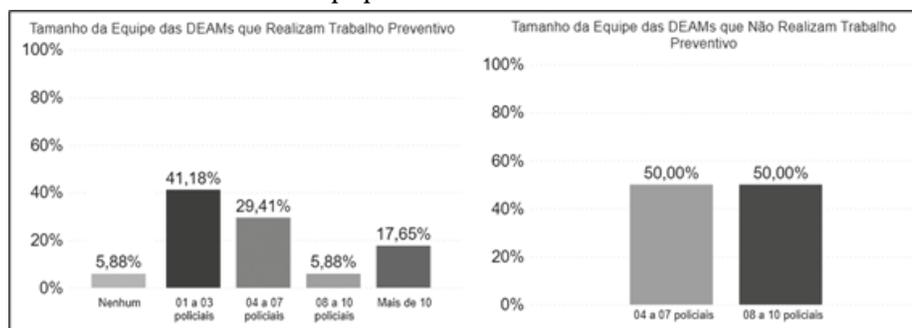
En lo que respecta al tamaño del equipo, se constató que el 33,3% de los delegados cuentan con un equipo compuesto por entre 1 y 3 policías civiles, mientras que otro 33,3% dispone de entre 4 y 7 policías. Además, el 28,6% tiene una plantilla con más de 8 policías, mientras que el 4,8% declaró no contar con ningún policía en su equipo.

Entre el total de delegados entrevistados, el 81% afirmó haber realizado algún tipo de campaña preventiva dirigida al combate y la prevención de la violencia contra la mujer. Por otro lado, aquellos que no han desarrollado ninguna campaña mencionaron como principales dificultades el exceso de trabajo, la insuficiencia de personal y la falta de preparación para llevar a cabo este tipo de acciones.

Una correlación relevante a ser analizada se refiere a la relación entre la dimensión poblacional, el tamaño del equipo y la realización de campañas preventivas. De acuerdo con los datos recopilados, entre los delegados que no realizan campañas (n = 4), uno es responsable de una DEAM en una ciudad con más de 200 mil habitantes y dispone de un equipo de más de 8 policías civiles. Dos delegados están asignados a ciudades con una población entre 100 y 200 mil habitantes, contando con entre 4 y 7 policías en sus equipos. Además, un delegado actúa en una ciudad con una población entre 50 y 100 mil habitantes, con un equipo de entre 8 y 10 policías.

Por otro lado, algunos delegados trabajan en DEAMs con cobertura poblacional superior a 200 mil habitantes, pero cuentan únicamente con entre 1 y 3 policías en su equipo. Asimismo, existen delegados que operan en ciudades con una población entre 100 y 200 mil habitantes, con equipos reducidos de entre 1 y 3 policías, o hasta 7 policías, y que, a pesar de estas limitaciones, logran llevar a cabo algún tipo de trabajo preventivo.

**Gráfico 4** – Tamaño del equipo de las DEAMs



Fuente: Elaboración de los autores (2025).

Es importante resaltar que un delegado respondió al formulario indicando que trabaja en una ciudad con una población de entre 20 y 50 mil habitantes, sin contar con ningún policía civil a su disposición, y afirmó llevar a cabo campañas preventivas. No obstante, al ser solicitado que describiera la campaña realizada, mencionó únicamente el direccionamiento de mujeres víctimas de violencia hacia servicios de apoyo psicológico y programas de empleo. Se destaca que esta acción no puede ser considerada una medida preventiva en el sentido estricto, aunque su inclusión en el Gráfico 4 no comprometió el análisis de los datos.

Al examinar la correlación mencionada anteriormente, se puede inferir que ni la carga de trabajo ni el tamaño del equipo son factores determinantes en la decisión de un delegado de policía de realizar o no una campaña preventiva.

### **3.2 Revelando verdades: un análisis de los datos a la luz de la literatura**

La mayoría significativa de los delegados de policía de las DEAMs de Goiás desarrolla acciones educativas y reconoce las campañas como un instrumento clave para la prevención de la violencia contra la mujer. Incluso de forma intuitiva, perciben que el camino para la reducción de la criminalidad pasa por la implementación de estrategias preventivas y educativas. Las respuestas obtenidas confirman las reflexiones de Bourdieu (2012), quien señala que el despertar a la reflexión es el primer paso en el proceso de transformación cultural, el cual implica la reevaluación de comportamientos y creencias arraigadas en el inconsciente social. En este contexto, las iniciativas educativas desempeñan un papel fundamental en la difusión del conocimiento y la concienciación sobre la importancia de la igualdad, el respeto a las diferencias y el combate a la discriminación. Estas acciones están en consonancia con las disposiciones establecidas en diversos instrumentos normativos internacionales y legislaciones nacionales que prevén, de manera expresa, la promoción de programas educativos y la inclusión en los currículos escolares de contenidos relacionados con la igualdad de género en todos los niveles de enseñanza (Bernardes; Costa, 2015).

Al cuestionar a los delegados sobre la metodología utilizada en la ejecución de las campañas, la mayoría de las respuestas mencionó la realización de círculos de diálogo y conferencias en escuelas. A continuación,

se presentan algunos de los enfoques citados: *“Conferencias y círculos de diálogo con instituciones asociadas del municipio, dirigidos a estudiantes de educación básica, personas mayores, comunidades indígenas y mujeres de sectores más afectados por la violencia de género”* (Respondente 1, 2023). *“Orientación para adolescentes y padres de familia en escuelas públicas del municipio”* (Respondente 2, 2023). *“Conferencias en escuelas y universidades del municipio sobre violencia doméstica contra la mujer y delitos sexuales”* (Respondente 3, 2023). *“Eventos de concienciación en la ciudad (en colaboración con la Alcaldía, el Consejo Tutelar y la Asistencia Social), visitas a escuelas y entrevistas en emisoras de radio locales para divulgar información sobre el trabajo de la DEAM”* (Respondente 4, 2023).

Los datos obtenidos están en línea con la orientación de Vidigal; Bentes; Vieira; Reis (2020), quienes sostienen que el desarrollo de actividades preventivas en escuelas dirigidas a niños y adolescentes es una de las estrategias fundamentales para promover la igualdad de género.

Asimismo, la implementación de acciones preventivas y educativas desde la infancia está contemplada en los Objetivos de Desarrollo del Milenio, y se reconoce como un mecanismo fundamental para alcanzar la equidad entre hombres y mujeres (Concha-Eastman; Malo, 2006). En este sentido, las iniciativas preventivas ya desarrolladas por las DEAMs en Goiás refuerzan la importancia de priorizar al público infantil y juvenil en caso de que estas acciones sean institucionalizadas.

Otro aspecto relevante identificado en las respuestas de los delegados de policía es la percepción sobre la necesidad de estandarizar las campañas preventivas. Entre los participantes, el 95,2% respondió que es muy probable que la estandarización facilite la ejecución de campañas, mientras que el 4,8% la consideró probable. El mismo 95,2% afirmó no identificar aspectos negativos en la institucionalización del trabajo preventivo.

La investigación también recopiló opiniones de los delegados sobre la mejor manera de estructurar las campañas. Los participantes enfatizaron la importancia de la realización de debates y conferencias en escuelas y empresas, dirigidos a diferentes públicos, como niños y adolescentes, mujeres, agresores, enfermeros y docentes. En este sentido, se destaca el siguiente testimonio: *“La realización de campañas en escuelas produce buenos resultados. Los niños son testigos frecuentes de conflictos domésticos”* (Respondente 1, 2023).

En el mismo sentido, en otros términos, se menciona:

*Círculos de diálogo con niños y adolescentes, separados según su rango etario, concursos de redacción, círculos de diálogo con hombres adultos (posibles agresores), juegos de preguntas y respuestas del tipo ‘¿se puede o no se puede y por qué?’ con niños (Respondente 2, 2023).*

Los delegados también sugirieron una periodicidad bimestral para la realización de campañas o su ejecución en fechas conmemorativas relacionadas con las mujeres, tal como se menciona en la siguiente transcripción: “*¡Mes de marzo! La población del municipio en el que trabajo es muy vulnerable, realizamos campañas en colaboración con la Secretaría de la Mujer. Aquí, difícilmente tendrían éxito campañas que requieran un mayor compromiso académico por parte del público*” (Respondente 3, 2023).

Además, señalaron que sería interesante ofrecer obsequios y premios como una forma de incentivo:

*El público debe ser lo más diverso posible. Creo que las campañas deberían realizarse a lo largo de todo el año, pero especialmente en fechas relevantes, como el Día Internacional de la Mujer (marzo) y el aniversario de la Ley Maria da Penha, por ejemplo. Las acciones también pueden ser variadas, y considero que los círculos de diálogo son especialmente enriquecedores. Si hay premios o algún tipo de obsequio (broches, bolsas, camisetas, bolígrafos), esto se convierte en un incentivo adicional (Respondente 4, 2023).*

Del total de 81% de los delegados que han realizado campañas (n = 17), todos describieron las iniciativas que llevaron a cabo, los desafíos enfrentados durante su ejecución y sugirieron las mejores estrategias de abordaje con base en sus experiencias. Cabe destacar que todas estas preguntas fueron formuladas de manera abierta, sin opciones predefinidas, permitiendo que los delegados relataran libremente sus vivencias en el desarrollo de las campañas.

Entre los 17 delegados, 11 mencionaron expresamente haber realizado conferencias y/o círculos de diálogo con el público en general, mientras que 6 delegados indicaron que estas actividades fueron dirigidas específi-

camente a escuelas, alumnos o adolescentes. Además, otras 5 respuestas mencionaron la realización de conferencias y/o círculos de diálogo sin especificar el público objetivo, lo que sugiere la posibilidad de que también hayan sido realizadas en instituciones educativas, con la participación de niños y adolescentes.

Asimismo, se consultó a los delegados sobre los principales desafíos enfrentados en la realización de campañas. Las respuestas variaron entre la falta de apoyo de la Policía Civil, la falta de interés por parte de las víctimas, la escasez de recursos financieros y la insuficiencia de materiales. Entre estos desafíos, la falta de material fue la dificultad más mencionada, representando la mayoría de las respuestas, con un total de 6 menciones.

**Figura 3:** Dificultades enfrentadas por los delegados



Fuente: Elaboración de los autores (2025).

Conforme se ha evidenciado, las declaraciones de los delegados de policía respaldan la necesidad de adoptar la gestión del conocimiento y aplicar sus herramientas en la estandarización de campañas, con el objetivo de optimizar el tiempo de los delegados, evitar la duplicación de esfuerzos innecesarios y minimizar la pérdida de tiempo en la búsqueda de información ya existente, pero aún no compartida.

Al adoptar la gestión del conocimiento, la Policía Civil puede desarrollar y mantener una base de conocimiento centralizada, además de crear campañas estandarizadas que sean accesibles para todos los delegados, considerando que, como se ha estudiado, la gestión del conocimiento se ocupa de la circulación del conocimiento dentro de la organización (Gonzales; Martins, 2017). De esta manera, la escasez de materiales será mitigada, ya que todos los delegados tendrán acceso a los mismos documentos, lo que favorecerá la coherencia y la eficiencia en la ejecución de las acciones preventivas.

Además, la gestión del conocimiento permite la creación de flujos de trabajo optimizados, considerando la falta de tiempo que enfrentan los delegados. A través de la identificación, almacenamiento y compartición de campañas estandarizadas, es posible maximizar la productividad y reducir el retrabajo (Batista, 2012).

Otro beneficio de la gestión del conocimiento es su capacidad para aprovechar el conocimiento colectivo del equipo (Sousa; Ferreira, 2021), incluso en casos en los que la dotación de personal es reducida. Al fomentar la colaboración y el intercambio de conocimientos entre los delegados, promoviendo la creación de campañas estandarizadas, la Policía Civil podrá obtener mejores resultados en la ejecución del trabajo preventivo, incluso con equipos más pequeños.

Asimismo, la gestión del conocimiento desempeña un papel fundamental en la preservación del conocimiento institucional, ya que prevé la adopción de prácticas eficaces de gestión para garantizar la retención y difusión del conocimiento acumulado con el tiempo (Batista, 2012). Inicialmente, permite que el conocimiento tácito y explícito sean correctamente identificados, capturados y organizados (Takeuchi; Nonaka, 2008). En el caso de los delegados de policía que llevan a cabo campañas, el conocimiento tácito es aquel que reside en sus experiencias personales, intuiciones y habilidades prácticas, mientras que el conocimiento explícito comprende el material ya documentado en presentaciones, folletos y banners. La gestión del conocimiento facilita la transferencia de esta información a una base común que será compartida entre todos los delegados.

Además, la gestión del conocimiento es útil para evitar la pérdida de conocimiento cuando un delegado es transferido a otra unidad o deja la institución. La reutilización de este conocimiento ahorra tiempo y recursos, permitiendo que los policías puedan concentrarse en otras actividades.

Ante lo expuesto, no cabe duda de que la gestión del conocimiento es una herramienta estratégica para la institucionalización de campañas preventivas en la Policía Civil dirigidas a la prevención de la violencia contra la mujer. A través de su aplicación, será posible recopilar, almacenar y organizar todo el conocimiento existente en la Policía Civil, con el propósito de diseñar campañas estandarizadas que puedan implementarse en todo el estado, garantizando mayor eficiencia y calidad en las acciones preventivas.

Por último, es importante señalar que la realización de campañas de manera esporádica, sin planificación ni un estándar de calidad, no aporta valor institucional. Como señala Moraes (2017), la estandarización desempeña un papel clave en el fortalecimiento de cualquier institución, ya que refuerza su identidad, facilita la comprensión del mensaje que se pretende transmitir y mejora la calidad del servicio prestado.

De este modo, la estandarización de acciones en todo el estado contribuirá significativamente al fortalecimiento de la Policía Civil. Al establecer campañas unificadas que se ejecuten de manera armonizada, coherente y periódica en todos los canales de comunicación, la Policía Civil podrá generar un impacto considerable y consolidarse como una institución comprometida con el desarrollo, la protección y el bienestar de la sociedad, ocupando un papel de relevancia que difícilmente podrá ser sustituido por otra entidad.

#### **4 CONCLUSIÓN**

Este artículo tuvo como objetivo analizar la necesidad y pertinencia de la estandarización de campañas en el ámbito de la Policía Civil de Goiás, dirigidas a la prevención de la violencia contra la mujer. Como se ha expuesto, muchas delegaciones han reconocido la importancia del trabajo preventivo en la comunidad, sin embargo, no existe una iniciativa institucional dentro de la Policía Civil de Goiás para la ejecución estandarizada de estas campañas. Como resultado, las acciones se llevan a cabo de manera independiente y sin coordinación, lo que compromete la calidad y eficiencia del servicio prestado a la sociedad y limita el reconocimiento de su importancia.

Ante este contexto, el objetivo general de la investigación fue comprender si la unificación de campañas realizadas por las DEAMs en el Estado de Goiás es un elemento clave para mejorar la eficiencia en la gestión

pública y obtener mejores resultados en el trabajo preventivo. La cuestión central planteaba hasta qué punto la unificación de campañas dirigidas a la prevención de la violencia contra la mujer en la Policía Civil del Estado de Goiás podría fortalecer la gestión del conocimiento institucional e impactar en la calidad de los servicios prestados a la sociedad.

Para responder a esta cuestión, el artículo se estructuró en tres secciones principales. La primera analizó la violencia contra la mujer en la sociedad contemporánea y la importancia del trabajo preventivo, con especial énfasis en la educación de la sociedad en su conjunto, destacando la relevancia del trabajo con niños y adolescentes.

En la segunda sección, se examinó la aplicación de la gestión del conocimiento en el ámbito de la seguridad pública y su papel en la prevención de la violencia contra la mujer, evidenciando que la adopción de este enfoque se presenta como una estrategia eficaz para mejorar la calidad y eficiencia de los servicios públicos, particularmente en la implementación de campañas preventivas dirigidas a combatir la violencia de género.

Por último, el análisis de los resultados obtenidos a partir de los cuestionarios aplicados a los delegados titulares de las DEAMs en el Estado de Goiás confirmó la necesidad de la estandarización como un mecanismo para optimizar recursos, fortalecer la identidad institucional y garantizar la implementación de acciones coherentes en todo el Estado.

Como se ha demostrado, la estandarización permite superar desafíos como la escasez de recursos, la falta de tiempo y la pérdida de conocimiento, lo que contribuye a que la institución logre una mayor efectividad en la prevención y el combate a la violencia contra la mujer.

A la luz de lo expuesto, se concluye que la institucionalización de campañas preventivas, en conjunto con la gestión del conocimiento, representa un enfoque estratégico prometedor para fortalecer las DEAMs y la Policía Civil, promoviendo la construcción de una sociedad más segura e igualitaria.

## REFERENCIAS

ALBUQUERQUE, Kelly de. Diálogos de gênero na educação: considerações sobre o projeto Lei Maria da Penha vai às escolas. **Revista Estudos Feministas**, v. 28, n. 2, 2020, p. 08-24. Disponible en: <https://doi.org/10.1590/1806-9584-2020v28n260485>. Acceso en: 26 jun. 2023.

BARTHË, Fredrik. Etnicidade e o Conceito de Cultura. **Antropolítica: Revista Contemporânea de Antropologia e Ciência Política**, Niterói, n. 19, 2 sem., 1995, p.15-30. Disponível em: [https://www.ppgcspa.uema.br/wp-content/uploads/2015/06/docslide.com\\_br\\_barth-etnicidade-e-o-conceito-de-cultura.pdf](https://www.ppgcspa.uema.br/wp-content/uploads/2015/06/docslide.com_br_barth-etnicidade-e-o-conceito-de-cultura.pdf). Acesso em: 15 jul. 2023.

BATISTA. Fábio Ferreira. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão – Brasília: IPEA, 2012.

BERNARDES, Márcia Nina; COSTA, Rodrigo de Souza. Os parâmetros internacionais de prevenção da violência doméstica contra mulheres: uma comparação com os instrumentos previstos na Lei Maria da Penha. **Revista de Direitos Humanos em Perspectiva**, v. 1, n. 1 Jan./Dez., 2015, p. 185-211. Disponível em: <https://www.in-dexlaw.org/index.php/direitoshumanos/article/view/841>. Acesso em: 10 maio 2023.

BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina**. 11<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2012.

CONCHA-EASTMAN, Alberto; MALO, Miguel. Da repressão à prevenção da violência: desafio para a sociedade civil e para o setor saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 11, supl., 2006, p. 1179-1187. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/S5drP8h3kwjbf9vBGPY5dbM/#>. Acesso em: 10 mai. 2023.

FEIJÓ, Amanda Monteiro; VICENTE, Ernesto Fernando Rodrigues; PETRI, Sergio Murilo. O uso das escalas Likert nas pesquisas de contabilidade. **Revista de Gestão Organizacional**, v. 13, n. 1, jan./abr. 2021, p. 27-41. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/5112>. Acesso em: 20 jul. 2023.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. **Visível e Invisível: A vitimização de Mulheres no Brasil – 4ª edição**. 2023. Disponível em: [https://forum-seguranca.org.br/publicacoes\\_posts/visivel-e-invisivel-a-vitimizacao-de-mulheres-no-brasil-4a-edicao/](https://forum-seguranca.org.br/publicacoes_posts/visivel-e-invisivel-a-vitimizacao-de-mulheres-no-brasil-4a-edicao/). Acesso em: 07 abr. 2023.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do Poder**. Organização e tradução de Roberto Machado. Rio de Janeiro: Graal, 1990, p. 01-14.

FRASER, Nancy. Da redistribuição ao reconhecimento? Dilemas da justiça numa era “pós-socialista”. In: SOUZA, Jessé (org.). **Democracia hoje: novos desafios para a teoria democrática contemporânea**. Brasília: EdUnB, 2001, p. 07-31. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/cadernosdecampo/article/download/50109/54229>. Acesso em: jul 2023.

GASPAR, Fernanda de Joedes. **A educação sobre a igualdade como prevenção primária da violência de gênero**. Dissertação (Mestrado científico em Ciências Jurídico-Criminais) - Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa, 2019. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10451/47982>. Acceso en: 25 jun. 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas 2002.

GOIAS, Escola Superior da Polícia Civil. **Programa Investigador Mirim**. 2019. Disponible en: <https://espc.policiacivil.go.gov.br/wp-content/uploads/2019/11/Edital-crian%C3%A7as-PIM-2019.pdf>. Acceso en: 16 abr. 2023.

GOIAS. Escola Superior da Polícia Civil. Programa **Escola sem drogas**. 2020. Disponible en: <https://espc.policiacivil.go.gov.br/acao-social/programa-escola-sem-drogas-3a-drp-anapolis-go.shtml>. Acceso en: 16 abr. 2023.

GOIAS. Secretaria de Estado de Segurança Pública. Plano Estratégico da Polícia Civil de Goiás. 2023-2027. Disponible en: <https://www.policiacivil.go.gov.br/planejamentoestrategico>. Acceso en: 24 abr. 2023.

GONZALES, Rodrigo Valio Dominguez; MARTINS, Manoel Fernando. O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. **Gestão & Produção**, v. 24, n 2, Abr./Jun. 2017. Disponible en: <https://doi.org/10.1590/0104-530X0893-15>. Acceso en: 21 maio 2023.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEITE, Inês Ferreira. Violência Doméstica e violência interpessoal: contributos sob a perspectiva do direito para a racionalização dos meios de prevenção e proteção. **Anatomia do Crime – Revista de Ciências Jurídico-Criminais**, 2019. Disponible en: [https://www.academia.edu/43703402/VIOL%C3%AANCIA\\_DOM%C3%89S-TICA\\_E\\_VIOL%C3%AANCIA\\_INTERPESSOAL\\_CONTRIBUTOS\\_SOB\\_A\\_PERSPETIVA\\_DO\\_DIREITO\\_PARA\\_A\\_RACIONALIZA%C3%87%C3%83O\\_DOS\\_MEIOS\\_DE\\_PREVEN%C3%87%C3%83O\\_E\\_PROTE%C3%87%C3%83O](https://www.academia.edu/43703402/VIOL%C3%AANCIA_DOM%C3%89S-TICA_E_VIOL%C3%AANCIA_INTERPESSOAL_CONTRIBUTOS_SOB_A_PERSPETIVA_DO_DIREITO_PARA_A_RACIONALIZA%C3%87%C3%83O_DOS_MEIOS_DE_PREVEN%C3%87%C3%83O_E_PROTE%C3%87%C3%83O). Acceso en: 20 jun. 2023.

MAGALHÃES, Maria José. Currículo, Educação na e para a cidadania e prevenção da violência de gênero. **Revista de Estudos Curriculares**, v. 12, n. 1, 2021. p. 08-24. Disponible en: <https://www.nonio.uminho.pt/rec/index.php?journal=rec&page=article&op=view&path%5B%5D=112>. Acceso en: 25 jun. 2023.

MELO, Felipe Pereira de; SCARABELLI, Bruna Hernandes; SARTORI, Rejane; URPIA Arthur Gualberto Bacelar da Cruz; TENORIO JUNIOR, Nelson Nunes. Gestão do Conhecimento em Segurança Pública: Um Estudo Sistemático em Periódicos. **Revista da Escola Superior da Polícia Civil**, v. 3, Jan/Dez., 2021. Disponível em: <http://www.revistas.pr.gov.br/index.php/espc/edicao-3-artigo-02>. Acesso em: 21 maio 2023.

MORAES, Helio Soares de. **A importância da padronização dos documentos oficiais para a consolidação da identidade institucional**. Dissertação de Mestrado – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto – ISCAP/PP, 2017. Disponível em: <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/11202>. Acesso em: 16 jul. 2023.

NASCIMENTO, Leandro da Silva; SOUSA JUNIOR, João Henrique de. Relacionando capital intelectual, gestão do conhecimento e sustentabilidade: um modelo conceitual. **Navus – Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 2, 2019, p. 92-104. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/332128991\\_Relacionando\\_capital\\_intelectual\\_gestao\\_do\\_conhecimento\\_e\\_sustentabilidade\\_um\\_modelo\\_conceitual/link/5ca2d1ef45851506d73ad604/download](https://www.researchgate.net/publication/332128991_Relacionando_capital_intelectual_gestao_do_conhecimento_e_sustentabilidade_um_modelo_conceitual/link/5ca2d1ef45851506d73ad604/download). Acesso em: 21 maio 2023.

OLIVEIRA, Daniela Cristina Neves de; LICO, Fátima Madalena de Campos; PEREIRA, Hegle Mariano Silva; REGINA, Fernanda Lopes; PERES, Maria Fernanda Tourinho. Intersetorialidade e saúde nas políticas estaduais de segurança pública e de prevenção à violência no Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 27, n. 04, abr. 2022, p. 1301–1316. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/CVXpTM4pSB-MKJrj9wtXbM9L/#>. Acesso em: 11 jun. 2023.

OLIVEIRA, Joice. **Casos de feminicídio em Goiás aumentam 50% de 2018 a 2021, diz Segurança Pública**. Disponível em: <https://www.maisgoias.com.br/cidades/casos-de-feminicidio-em-goias-aumentam-50-de-2018-a-2021-diz-seguranca-publica/amp/>. Acesso em: 07 abr. 2023.

ONU. Conferência Mundial sobre os Direitos Humanos. **Viena. Declaração Final e Plano de Ação, de junho de 1993**. Disponível em: [http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2013/03/declaracao\\_viena.pdf](http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2013/03/declaracao_viena.pdf). Acesso em: 16 abr. 2023.

PASINATO, Wânia; MACHADO, Bruno Amaral; ÁVILA, Thiago Pierobom de. Políticas públicas de prevenção à violência doméstica e familiar contra as mulheres. *In*: PASINATO, Wânia; MACHADO, Bruno Amaral; ÁVILA, Thiago Pierobom de (Org.). **As políticas públicas de prevenção à violência contra a mulher**. São Paulo: Editora 34, 2012, p. 11-28.

SAFFIOTI, Heleieth. Rearticulando Gênero e Classe Social. *In*: COSTA, Albertina de Oliveira; BRUSCHINI, Cristina (orgs.). **Uma questão de Gênero**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos; São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 1992, pg. 183-215.

SANTOS, Neri dos; RADOS, Gregório Jean Varvakis. **Fundamentos teóricos de Gestão do Conhecimento** [recurso eletrônico on-line] 1. ed. – Florianópolis: Pandion, 2020.

SCOTT, Joan. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 71-99, jul./dez. 1995. Disponible en: <https://seer.ufrgs.br/index.php/educacaoerealidade/article/view/71721/40667>. Acceso en: maio 2023.

SOUSA, Sílvia; FERREIRA, Antonio. Capital Intelectual: Revisão de literatura. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 29, p. 245-259, jan./dez. 2021. Disponible en: <https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2021.10032>. Acceso em: 21 maio 2023.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento** [recurso eletrônico] Tradução Ana Thorell – Porto Alegre: Bookman, 2008. Disponible en: <https://zilo.pub/download/gestao=do-conhecimento-takeuchi-e-nonaka863-yor2mwqor?hash-95dc15c44f57162ba5222985d4184c0c>. Acceso en: 05 maio 2023.

VIDIGAL, Brenda Alice Andrade; BENTES, Marcos Prata; VIEIRA, Solana Nunes; REIS, Leonardo Naves dos. Os desafios do combate à violência contra a mulher sob a ótica de Pierre Bourdieu. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, São Paulo, v. 14, n. 2, ago./set. 2020, p. 178-187. Disponible en: <https://www.revista.forumseguranca.org.br/index.php/rbsp/article/view/922>. Acceso en: 11 jun. 2023.



# ANÁLISE DA EFETIVIDADE DA PERSECUÇÃO PENAL DO INÍCIO DO DELITO À SUA PUNIÇÃO REFERENTE AOS CRIMES PRATICADOS ENVOLVENDO VIOLÊNCIA DOMÉSTICA E FAMILIAR CONTRA MULHER, NO ANO DE 2022, NA CIDADE DE CALDAS NOVAS

ANALYSIS OF THE EFFECTIVENESS OF CRIMINAL PROSECUTION FROM THE BEGINNING OF THE CRIME TO ITS PUNISHMENT REGARDING CRIMES COMMITTED INVOLVING DOMESTIC AND FAMILY VIOLENCE AGAINST WOMEN, IN THE YEAR 2022, IN THE CITY OF CALDAS NOVAS

Rogério Virgílio De Rezende Tomé<sup>25</sup>

Geyson Alves Borba<sup>26</sup>

**Resumo:** Este artigo possuiu como objetivo analisar os delitos de ameaça e lesão corporal em um contexto de violência doméstica e familiar contra a mulher. Em relação à delimitação geográfica e temporal, é importante mencionar que os dados coletados referem à cidade de Caldas Novas - GO, durante o ano de 2022. Nesse sentido, a finalidade do trabalho foi analisar e identificar a persecução penal, desde o fato típico, ilícito e culpável, até a execução da pena, ou seja, foram identificados quantos casos de denúncia são investigados e quantos deles tornaram processos. Aqui, procurou-se responder ao seguinte questionamento central: - Qual é a efetividade da Persecução Penal em relação aos crimes de Lesão Corporal e Ameaça,

---

25 Bacharel em Direito pelo Centro de Ensino Superior de Catalão. Especialista em Gerenciamento de Segurança Pública pela Universidade Estadual de Goiás (UEG). E-mail: [rogerio.virgilio@hotmail.com](mailto:rogerio.virgilio@hotmail.com). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1009484938731799>.

26 Mestrando em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC). Graduado em Direito - Uninhanguera (2005) e graduação em Curso de Formação de Oficiais pela Academia de Polícia Militar de Goiás (2000). Pós-graduado em Gestão Prisional UFG (2010), em Policiamento Comunitário UNISUL (2010), Gestão de Ciências Policiais: Nível Comando com ênfase em Docência do Ensino Superior - FALBE (2013), Pós-Graduação em Desenvolvimento Gerencial na Administração Pública - FAAP/SP - (2015) e Pós-Graduação em Altos Estudos de Segurança Pública-UEG (2021). Oficial da Polícia Militar do Estado de Goiás (atualmente no posto de Tenente Coronel). E-mail: [geysonborba@hotmail.com.br](mailto:geysonborba@hotmail.com.br). ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8832-5562>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5070395798730609>.

cometidos em contexto de violência doméstica e familiar, na cidade de Caldas Novas - GO, durante o ano de 2022? É importante pontuar que foi adotada a Lei Maria da Penha (Lei nº 11.340 de 2006) como fundamentação. A metodologia que refere o artigo foi concretizada através da pesquisa bibliográfica, com metodologia quantitativa e qualitativa, na medida em que foram identificadas quantas ocorrências registradas na Rede de Atendimento Integrada - que envolvem os registros pela Polícia Militar, os registros feitos pela Polícia Civil, bem como os registros online -, sendo que, dos 303 casos, houve como resultado somente dois casos de manutenção da prisão. Portanto, concluiu-se que o sistema deve ter uma comunicação mais efetiva dos dados, isto é, atuar de forma integrada.

**Palavras-chave:** Persecução Penal; Violência Doméstica e Familiar; Delito; Efetividade.

**Abstract:** This research proposes to analyze the crimes of threat and bodily injury, in a context of domestic and familiar violence against women. Related to the geographic and temporal delimitation, it is important to mention that the data collected refer to the city of Caldas Novas, Goiás, during the year 2022. In this sense, the purpose of the work was to analyze and identify the criminal prosecution, from the typical, illicit, and culpable fact, until the execution of the sentence, which means, how many cases were identified, how many related cases were investigated and how many cases had become criminal process. Here, it was intended to answer the following central question: what is the effectiveness of criminal prosecution in relation to crimes of bodily injury and threat, committed in the context of domestic and familiar violence, in the city of Caldas Novas, Goiás, during the year 2022? It is important to say that the Maria da Penha Law (Law No. 11,340 of 2006) was used as basis. The methodology adopted in the article was carried out through bibliographical research, with quantitative and qualitative methodology, as it was identified how many occurrences registered in the Integrated Assistance Network - which involve the Military Police reports, the Civil Police reports, as well as the online reports – since from 303 cases reported, only 02 cases were resulted in arrest. Therefore, it can be concluded that the system should have more effective communication of data, in an integrated way.

**Keywords:** Criminal prosecution; Domestic and family violence; Crime; Effectiveness.

## INTRODUÇÃO

A sociedade brasileira é estruturalmente desigual e excludente. Não é necessária uma análise profunda para notar de que forma os indivíduos,

de acordo com seus recortes de classe, raça e gênero, se encontram dispostos socialmente.

É diante deste cenário que se pretendeu analisar os delitos de Ameaça e Lesão Corporal, em um contexto de violência doméstica e familiar contra a mulher. Em relação à delimitação geográfica e temporal é importante mencionar que tal pesquisa foi elaborada na cidade de Caldas Novas - GO, durante o ano de 2022. Nesse sentido, a finalidade da pesquisa foi analisar e identificar a Persecução Penal, desde o fato até a execução da pena.

Ressalta-se que foram coletadas todas as ocorrências referentes aos delitos mencionados, bem como as investigações e processos penais decorrentes. Assim, através da presente pesquisa, surge o questionamento a respeito da efetividade do Poder Público na investigação e punição destes delitos, buscando compreender se o Sistema de Justiça propõe a segurança para a vítima.

Dito isto, pretende-se investigar a eficácia da persecução penal, em relação aos delitos no contexto de violência doméstica e familiar ocorridos no ano de 2022, na cidade de Caldas Novas. Tal eficácia será analisada desde o cometimento do delito e atuação da Polícia Militar, prosseguindo-se para a Polícia Judiciária – em sede de investigação –, atuação do Ministério Público com o oferecimento da denúncia e condenação – ou não – pelo Poder Judiciário.

Nesse sentido, os dados coletados durante a pesquisa pretenderam responder ao seguinte questionamento central: - Qual é a efetividade da Persecução Penal em relação aos crimes de Lesão Corporal e Ameaça, cometidos em contexto de violência doméstica e familiar, na cidade de Caldas Novas - GO, durante o ano de 2022? É importante pontuar ter sido adotada a Lei Maria da Penha, Lei nº 11.340 de 2006, como fundamentação.

As supostas hipóteses e resoluções aos questionamentos feitos no tópico anterior relacionam-se à ineficácia do Sistema de Justiça Criminal. Deste modo, foram enumeradas as seguintes hipóteses:

O Sistema de Persecução Penal – e consequentemente a atuação dos Órgãos de Segurança Pública – é deficitário, tendo em vista a ausência de coordenação e cooperação das instituições estatais no combate à violência doméstica e familiar.

Pressupõe-se que as relações íntimas de afeto, marcadas por agressões físicas e psicológicas às mulheres, obstam possíveis denúncias. Nesse

sentido, a atuação dos órgãos de segurança pública seria prejudicada, visto que há receio por parte da vítima em denunciar as violências sofridas.

A resolução dos crimes de ameaça, lesão corporal e feminicídio seria ineficaz, ou seja, a proporção dos casos em que há condenação do acusado é menor do que aqueles em que há a absolvição. Além disso, em diversas vezes, não há prosseguimento pela própria vítima em relação ao andamento processual.

Os agentes de segurança pública que atuam inicialmente na persecução penal – Polícia Militar e Polícia Civil – conseguiram levantar elementos suficientes e necessários que são encaminhados ao Poder Judiciário.

Não haveria a sensação de segurança jurídica pelas vítimas, ou seja, muitas delas não buscam a atuação do Estado por compreenderem que não haverá punição efetiva. Deste modo, procurou-se confirmar as hipóteses mencionadas anteriormente através da contabilização das ocorrências, analisando quais se tornaram investigações e, neste cenário, quais investigações se tornaram processos.

Em relação ao Crime de Feminicídio, considerando-se que no decorrer do ano de 2022 houve apenas um fato, tal delito foi citado apenas para exemplificação, isto é, não será considerado para o cálculo dos casos solucionados.

As hipóteses mencionadas neste item foram confrontadas com os resultados do presente projeto. Deste modo, é importante ressaltar que foram identificadas resoluções diversas aos questionamentos feitos durante a problematização da pesquisa.

O objetivo geral da presente pesquisa configurou-se como analisar a efetividade da persecução penal, em relação os crimes de ameaça e lesão corporal, cometidos em contexto de violência doméstica e familiar, Lei nº 11.140/06, na cidade de Caldas Novas - GO, no ano de 2022.

Por conseguinte, os objetivos específicos foram levantar as ocorrências realizadas pela Polícia Militar em relação aos delitos de lesão corporal e ameaça, todos cometidos em contexto de violência doméstica e familiar, durante o ano de 2022, na cidade de Caldas Novas - GO, analisar quais ocorrências eventualmente foram investigadas pela Polícia Civil e encaminhadas ao Ministério Público do Estado de Goiás; identificar quantas ocorrências registradas na Rede de Atendimento Integrada – que envolvem os registros online, os registros feitos pela Polícia Civil e pela Polícia Militar – se tornaram

denúncias, isto é, quantos casos o Ministério Público estadual compreendeu pela necessidade de oferecer a peça acusatória; esquematizar qual a quantidade de ocorrências que, após atendidas pela Polícia Militar e investigadas pela Polícia Civil, e após a atuação do Ministério Público, se tornam processos; identificar e analisar dentro desta perspectiva, quais são os processos judiciais que eventualmente exauriram na condenação do acusado.

A presente pesquisa se constituiu como descritiva, com metodologia quantitativa e qualitativa (Yeung, 2017; Köche, 2017). Nesse sentido, serão identificadas quantas ocorrências registradas na Rede de Atendimento Integrada – que envolvem os registros online, os registros feitos pela Polícia Civil e pela Polícia Militar – se tornaram denúncias, isto é, quantos casos o Ministério Público estadual compreendeu pela necessidade de oferecer a peça acusatória. Por conseguinte, foram analisadas quantas ocorrências tornaram-se processos judiciais com eventuais condenações ou absolvições.

Além disso, as revisões bibliográfica e de literatura foram feitas através dos autores fundamentais para a compreensão da temática associada à violência doméstica e familiar. A pesquisa documental também foi efetuada, utilizando-se o conhecimento disponível a partir de teorias publicadas em livros e outras fontes de informação.

Desse modo, buscou-se identificar possível, através do conhecimento disponível nesta temática, as pesquisas que podem auxiliar a compreender ou explicar o problema objeto desta investigação (Köche, 2017). Compreende-se, portanto, que a perspectiva metodológica utilizada será a quantitativa e qualitativa (Yeung, 2017; Köche, 2017), haja vista que os dados foram analisados e elaborou-se a quantificação nos termos propostos pelo trabalho.

## **1. O CONCEITO DE CRIME NO ORDENAMENTO JURÍDICO BRASILEIRO**

Após apresentar as justificativas e os objetivos deste projeto, afirma-se que as discussões sobre a violência doméstica e familiar e a efetividade da persecução penal são complexas, tendo em vista sua relevância tanto no âmbito social, quanto no acadêmico. Contudo, para iniciar a temática específica do trabalho, é imprescindível a conceituação de alguns termos importantes.

Primordialmente, o conceito crime pode ser analisado através de diversos aspectos. De acordo com as noções de Damásio de Jesus (2013), analisando-se o prisma material ou ontológico deste conceito, qualquer conduta delituosa capaz de pelo menos expor a perigo os bens jurídicos mais relevantes, poderia ser compreendida como um delito. É diante deste cenário que podem ser identificados, por exemplo, os princípios da ofensividade, da intervenção mínima e da insignificância, fundamentos relevantes para o Direito Penal.

Corroborando-se com o supramencionado, Damásio de Jesus acrescenta, *in verbis*:

O conceito material do crime é de relevância jurídica, uma vez que coloca em destaque o seu conteúdo teleológico, a razão determinante de constituir uma conduta humana infração penal e sujeita a uma sanção. É certo que sem descrição legal nenhum fato pode ser considerado crime. Todavia, é importante estabelecer o critério que leva o legislador a definir somente alguns fatos como criminosos (Jesus, 2013, p. 193).

Por conseguinte, de acordo com o viés legal, para Gonçalves (2023), considera-se crime a infração penal que a lei comina pena de reclusão ou de detenção, quer isoladamente, quer alternativa ou cumulativamente com a pena de multa; contravenção, a infração penal a que a lei comina, isoladamente, pena de prisão simples ou de multa, ou ambas, alternativa ou cumulativamente.

É importante pontuar que, conforme o princípio da legalidade, a conduta delituosa apenas pode existir através de uma lei prévia que a defina como tal. Deste modo, compreende-se que não é possível a criação de delitos através dos costumes, por exemplo. Tal lei prévia também deve ser estrita, ou seja, não é possível a punição de condutas genéricas.

Além disso, é importante pontuar que a competência para a criação das respectivas leis incriminadoras é da União, Art. 22, da Constituição Federal de 1988. Nesse sentido, Municípios e Estados não possuem competência para estabelecer, através de leis ordinárias ou complementares, novas condutas criminosas que serão punidas com as respectivas sanções penais (Brasil, 1988).

Para além disso, Gonçalves (2023), em relação ao conceito analítico de crime, a conduta delituosa deve ser considerada sob três aspectos relevantes: tipicidade, ilicitude e culpabilidade. Em cada item deste conceito tripartite há elementos que devem ser considerados para, em termos de processo penal, analisar o grau de reprovabilidade de cada conduta. Primordialmente, quanto à tipicidade, afirma-se que uma o fato típico deve reunir quatro critérios: conduta,nexo de causalidade, resultado e a própria tipicidade.

Por outro lado, em relação à antijuridicidade (ou ilicitude), existem elementos que podem tornar a conduta que inicialmente era típica em uma conduta lícita. É nesse sentido que são estudadas as excludentes de ilicitude constantes no art. 23 do Código Penal, bem como as excludentes de ilicitude específicas verificadas na parte especial do Código – por exemplo, as excludentes constantes no art. 128, CP (Brasil, 1940).

Finalizando-se, a imputabilidade, a potencial consciência da ilicitude e a exigibilidade de condutas diversas são temáticas estudadas no último elemento do conceito tripartite, qual seja, a culpabilidade. Exemplificando-se, é na culpabilidade que são verificados conceitos importantes como a imputabilidade - ou não - do agente (Bittencourt, 2018).

De acordo com os ensinamentos de Bittencourt:

Alguns países, como Alemanha, França e Rússia, utilizam uma divisão tripartida na classificação das infrações penais, dividindo-as em crimes, delitos e contravenções, segundo a gravidade que apresentem. A divisão mais utilizada, porém, pelas legislações penais, inclusive pela nossa, é a bipartida ou dicotômica, segundo a qual as condutas puníveis dividem-se em crimes ou delitos (como sinônimos) e contravenções, que seriam espécies do gênero infração penal. Ontologicamente não há diferença entre crime e contravenção. As contravenções, que por vezes são chamadas de crimes-anões, são condutas que apresentam menor gravidade em relação aos crimes, por isso sofrem sanções mais brandas. O fundamento da distinção é puramente político-criminal e o critério é simplesmente quantitativo ou extrínseco, com base na sanção assumindo caráter formal (Bittencourt, 2018, p. 292.)

## 1.1 ANÁLISE DOUTRINÁRIA DA ANTIJURIDICIDADE E CULPABILIDADE

O segundo passo para verificar se uma conduta típica pode ser considerada crime perpassa pela compreensão sobre o conceito de antijuridicidade. Analisando-se as noções de Alves e Gonçalves (2023), considera-se a ilicitude ou antijuridicidade, em termos simples, a contrariedade do fato típico com o ordenamento jurídico. Disto depreende-se que um fato típico, composto pela conduta, resultado, nexos de causalidade e a tipicidade (adequação objetiva) é considerado também como um fato ilícito ao se verificar que tal conduta infringiu alguma norma. É importante pontuar que a ilicitude é presumida, ou seja, caso um indivíduo cometa um fato típico, tal fato seria considerado – em um primeiro momento – um fato antijurídico.

Conforme Zaffaroni e Pierangeli,

É, pois, o choque da conduta com a ordem jurídica, entendida não só como uma ordem normativa (antinormatividade), mas como uma ordem normativa e de preceitos permissivos. O método, segundo o qual se comprova a presença da antijuridicidade, consiste na constatação de que a conduta típica (antinormativa) não está permitida por qualquer causa de justificação (preceito permissivo), em parte alguma da ordem jurídica (não somente no direito penal, mas tampouco no civil, comercial, administrativo, trabalhista (Pierangeli; Zaffaroni, 2015, p. 510).

É relevante discutir também a respeito do princípio da insignificância, sobretudo considerando-se que tal noção retira a tipicidade material (e não a tipicidade formal). Nesse sentido, alguns doutrinadores compreendem que a ilicitude em seu âmbito formal se relaciona à contrariedade do fato típico em relação a todo o ordenamento jurídico. De acordo com os ensinamentos de Alves e Gonçalves (2023), compreende-se, então que seria o antagonismo da conduta praticada com o Direito vigente. Por outro lado, a ilicitude material seria a lesão ou perigo de lesão ao bem jurídico tutelado.

Por conseguinte, ainda conforme Zaffaroni e Pierangeli (2015), é no conceito da ilicitude ou antijuridicidade que são analisadas as excludentes. Conforme o artigo 23 do Código Penal, não há crime quando o

agente pratica o fato em estado de necessidade, em legítima defesa, em estrito cumprimento do dever legal ou no exercício regular do direito. Compreende-se, portanto, que se o indivíduo pratica qualquer conduta delituosa na incidência de quaisquer destas hipóteses, sequer há a necessidade de analisar a culpabilidade do agente. O fato não será ilícito, portanto, não será crime.

Exemplificando-se, um indivíduo que pratica lesão corporal para defender-se de uma agressão injusta, atual ou iminente, tal indivíduo não será considerado criminoso para o Direito Penal. Isto significa que o contexto fático possibilitou a atuação através de um fato típico (mas não ilícito).

Ressalta-se que é o Código Penal – interpretação legislativa ou autêntica, efetuada pelo próprio legislador, de acordo com as noções de Magalhães (2009) – que conceitua a legítima defesa e o estado de necessidade. Por outro lado, é a doutrina que delimita os requisitos do estrito cumprimento do dever legal e do exercício regular do direito.

Conforme o artigo 24 do Código Penal, considera-se em estado de necessidade quem pratica o fato para salvar de perigo atual, que não provocou por sua vontade, nem podia de outro modo evitar, direito próprio ou alheio, cujo sacrifício, nas circunstâncias, não era razoável exigir-se.

Analisando-se os ensinamentos propostos por Matheus Kuhn Gonçalves e Jaime Leônidas Miranda Alves, *in verbis*:

No estado de necessidade, o Direito Penal não pode preservar ambos os bens colocados em perigo, motivo pelo qual o Estado permite que um deles seja sacrificado para o salvamento do outro. Disso, questiona-se se esta excludente de ilicitude constitui-se em direito ou faculdade do indivíduo. Para uma primeira posição, defendida por Nelson Hungria e José Frederico Marques, trata-se de uma faculdade e não um direito. Isso porque para todo direito existe uma obrigação correlata e, na hipótese do estado de necessidade, nenhum dos titulares dos valores em conflito está obrigado a suportar a lesão, de modo que, reconhecendo-o como uma faculdade, o Estado permanece neutro na relação, declarando a inexistência do crime oriundo da conduta do agente. Para a segunda posição, trabalhada por Damásio E. de Jesus, o estado de necessidade é um direito (Alves; Gonçalves, 2023, p. 365).

De igual modo, há a legítima defesa – disposta no artigo 25 do Código Penal – como excludente da ilicitude. Nesse sentido, de acordo com as disposições do Código Penal, compreende-se em legítima defesa quem, usando moderadamente dos meios necessários, repele injusta agressão, atual ou iminente, a direito seu ou de outrem.

Conforme o autor Francisco de Assis Toledo,

É o estado de necessidade a situação de perigo atual, para interesses legítimos, que só pode ser afastada por meio da lesão de interesses de outrem, igualmente legítimos. Assemelha-se à legítima defesa, com a qual possui vários pontos comuns. Percebe-se, contudo, que na legítima defesa há sempre uma opção pela prevalência do interesse legítimo que se opõe a uma agressão ilícita. O conflito se decide, pois, naturalmente, contra o ilícito. No estado de necessidade, por inexistir a agressão ilícita, o deslinde da colisão de interesses legítimos apresenta dificuldades para cuja solução torna-se necessário recorrer a outros critérios. Possuem, porém, ambos o caráter de agressão autorizada a bens jurídicos, com diferença, entretanto, de que no estado de necessidade ocorre uma ação predominantemente agressiva com aspectos defensivos, ao passo que na legítima defesa se dá uma ação predominantemente defensiva com aspectos agressivos (Toledo, 2012, p. 175).

Por conseguinte, de acordo com Capez (2020) o estrito cumprimento do dever legal refere-se às situações em que há o cumprimento de determinações legais, infringindo algum direito do cidadão. Nessa hipótese, há um fato típico (conduta, resultado, nexos de causalidade, tipicidade), mas não há ilicitude. Explica-se: um agente público, ao cumprir uma ordem judicial de busca e apreensão, pode “violar” o domicílio de outrem.

Contudo, sua ação não é um delito por estar acobertado pela excludente de ilicitude. Logicamente, sua conduta está pautada dentro dos limites constitucionais e não há nenhum abuso de direito. O exemplo comumente tratado pela doutrina refere-se às hipóteses de flagrante delito – existe de um lado a privação da liberdade de locomoção; contudo, tal agente público que efetua o flagrante não está cometendo um crime.

Finalizando-se, há o exercício regular do direito. Deste modo, conforme os ensinamentos de Alves e Gonçalves (2023) considera-se tal ex-

cludente de ilicitude no momento em que o indivíduo que pratica uma conduta típica que é compreendida como permitida de acordo com as normas previstas no ordenamento jurídico.

Nesse sentido, compreende-se que a análise da antijuridicidade é feita após a configuração do fato típico. Como já afirmado anteriormente, não é necessário analisar a culpabilidade após verificar que uma conduta típica não é ilícita por ter sido realizada dentro dos parâmetros do artigo 23 do Código Penal.

Após enumerar as excludentes de ilicitude, elucida-se o conceito de culpabilidade, de acordo com o autor Rogério Greco:

A culpabilidade, ou seja, o juízo de censura que recai sobre a conduta típica e ilícita, é individual, pois o homem é um ser que possui sua própria identidade, razão pela qual não existe um ser igual ao outro. Temos nossas peculiaridades, que nos distinguem dos demais. Por isso, em tema de culpabilidade, todos os fatos, internos e externos, devem ser considerados a fim de se apurar se o agente, nas condições em que se encontrava, podia agir de outro modo (GRECO, 2017, p. 485).

## **1.2 AMEAÇA E LESÃO CORPORAL GRAVE: ANÁLISE E TIPIFICAÇÕES**

Como o objetivo geral deste trabalho é analisar a efetividade da persecução penal, em relação os crimes de ameaça e lesão corporal, cometidos em contexto de violência doméstica e familiar (Lei nº 11.140/06), na cidade de Caldas Novas - GO, no ano de 2022, a análise teórica será focada nos respectivos delitos.

Conforme o Código Penal, considera-se Femicídio o homicídio cometido contra a mulher por razões da condição de sexo feminino. Nesse sentido, considera-se que há razões de condição de sexo feminino quando o crime envolve violência doméstica e familiar e menosprezo ou discriminação à condição de mulher (art. 121, VI, e § 2º-A, Código Penal).

Diante desta tipificação duas informações são importantes. Tal qualificadora foi inserida através da Lei nº 13.104 de 2015, ou seja, tal norma é relativamente recente. Deste modo, houve uma demora por parte do legis-

lador em estabelecer uma qualificadora tão importante para a identificação e quantificação da violência de gênero. Afirma-se também que, conforme o inciso XL do artigo 5º da Constituição Federal, a lei penal não retroagirá, salvo para beneficiar o réu. Nesse caso, condutas ocorridas antes da entrada em vigor da referida lei não podem ser enquadradas como feminicídio.

De acordo com Rogério Sanches Cunha:

Femicídio [...] pressupõe violência baseada no gênero, agressões que tenham como motivação a opressão à mulher. É imprescindível que a conduta do agente esteja motivada pelo menosprezo ou discriminação à condição de mulher da vítima. A previsão deste (infeliz) parágrafo, além de repisar pressuposto inerente ao delito, fomenta a confusão entre feminicídio e feminicídio. Matar mulher, na unidade doméstica e familiar (ou em qualquer ambiente ou relação), sem menosprezo ou discriminação à condição de mulher é FEMICÍDIO. Se a conduta do agente é movida pelo menosprezo ou discriminação à condição de mulher, aí sim temos feminicídio (Sanches, 2018).

Prosseguindo-se, de acordo com as noções desenvolvidas por Marcelle de Fátima Cruz Pedatella, *in verbis*:

Assim, entra em vigor, no ano de 2015, a Lei do Femicídio (Lei nº 13.104/2015), que é uma qualificadora a mais ao delito de homicídio, tipificado no artigo 121 do Código Penal brasileiro, tendo como característica ímpar o assassinato de uma mulher, marcado pela desigualdade de gênero, com a pena prevista de reclusão de 12 a 30 anos. Observa-se que o termo feminicídio, apesar de ter sido inserido no ordenamento jurídico no ano de 2015, é um fato que já existia anteriormente à edição da lei específica, tendo em vista a morte de mulheres em razão da submissão e desigualdade perpetuada ao longo da história. O que faz esta palavra parecer nova é que se retirou dela o silêncio, trazendo crimes desta natureza à tona. O feminicídio é o último grau de violência contra a mulher, já que anterior a ele outros sofrimentos (Pedatella, 2022).

Além do delito mencionado acima, há o crime de ameaça que se constitui como a conduta de ameaçar alguém, por palavra, escrito ou gesto,

ou qualquer outro meio simbólico, de causar-lhe mal injusto e grave (art. 147, Código Penal).

Deste modo, tem-se um crime de forma livre, em que a sua prática pode ocorrer de inúmeras formas possíveis. Paralelamente, causar dano emocional à mulher que a prejudique e perturbe seu pleno desenvolvimento ou que vise a degradar ou a controlar suas ações, comportamentos, crenças e decisões, mediante ameaça, constrangimento, humilhação, manipulação, isolamento, chantagem, ridicularização, limitação do direito de ir e vir ou qualquer outro meio que cause prejuízo à sua saúde psicológica e autodestruição, constitui conduta delituosa punida com reclusão de seis meses a dois anos (Código Penal, art. 147-B).

Para além disto, há no ordenamento jurídico brasileiro um mecanismo específico para coibir a violência doméstica e familiar contra a mulher, nos termos do § 8º do art. 226 da Constituição Federal. Tal mecanismo refere-se à Lei Maria da Penha, positivada através da Lei nº 11.340/2006.

É importante ressaltar que tal legislação amplia a proteção à mulher, ou seja, não restringe apenas à unidade doméstica. Nesse sentido, conforme o artigo 5º da Lei nº 11.340/2006 a proteção à vítima é estendida ao âmbito da família, compreendida como a comunidade formada por indivíduos que são ou se consideram aparentados, unidos por laços naturais, por afinidade ou por vontade expressa e em qualquer relação íntima de afeto, na qual o agressor conviva ou tenha convivido com a ofendida, independentemente de coabitação.

Conforme Bazzo, Lacerca e Daltoé (2015), a referida lei, apesar de ser compreendida como uma legislação que combate a violência doméstica e familiar contra as mulheres, possui a grande maioria do seu conteúdo de caráter preventivo, isto é, elucidando as políticas públicas de enfrentamento à violência.

## **2 APLICABILIDADE DA LEI MARIA DA PENHA**

A Lei Maria da Penha (Lei nº 11.340/06) se constitui como um importante instrumento na defesa dos direitos das mulheres. Analisando-se a ementa da referida legislação, nota-se que a norma foi responsável por criar formas de proteção e acolhimento à mulher em situação de violência, além de oferecer mecanismos para garantir a assistência psicológica à vítima e preservar seus direitos patrimoniais e familiares.

Conforme o artigo 5º da referida legislação, configura violência doméstica e familiar contra a mulher qualquer ação ou omissão baseada no gênero que lhe cause morte, lesão, sofrimento físico, sexual ou psicológico e dano moral ou patrimonial. O caput do artigo já delimita que a aplicação da lei não está adstrita apenas à violência física, culminando na morte (feminicídio) da mulher.

Prosseguindo-se, ainda de acordo com a lei, a violência pode se dar no âmbito doméstico, familiar ou em qualquer relação íntima de afeto, na qual o conviva ou tenha convivido com a ofendida, independentemente de coabitação.

Nesse sentido, verifica-se não ser necessário que vítima e agressor residam no mesmo ambiente, tampouco a existência de relação sexual entre ambos. É necessário, tão somente, que a relação íntima de afeto esteja nítida. Outro ponto relevante refere-se ao sujeito ativo das agressões. Conforme Acórdão nº 1301119 – referente ao nº 07232110920208070016 – julgado pela Primeira Turma Criminal do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios, é possível a aplicação da Lei Maria da Penha no âmbito de relações homoafetivas entre mulheres. É apenas necessário que a vítima seja mulher, e que os requisitos do artigo 5º estejam presentes, independente da relação ser heterossexual.

Em relação às diversas formas de violência, de acordo com o artigo 7º da Lei nº 11.340/2006, compreende-se como violência física qualquer conduta que ofenda sua integridade ou saúde corporal. A violência física, talvez, seja a forma de violência mais simples de ser verificada em casos concretos.

Além disto, conforme o inciso II do artigo em questão, a violência psicológica é compreendida como qualquer conduta que lhe cause dano emocional e diminuição da autoestima ou que lhe prejudique e perturbe o pleno desenvolvimento ou que vise degradar ou controlar suas ações, comportamentos, crenças e decisões, mediante ameaça, constrangimento, humilhação, manipulação, isolamento, vigilância constante, perseguição contumaz, insulto, chantagem, violação de sua intimidade, ridicularização, exploração e limitação do direito de ir e vir ou qualquer outro meio que lhe cause prejuízo à saúde psicológica e à autodeterminação.

Por outro lado, há a violência sexual que, de acordo com o inciso III do artigo 7º é compreendida como qualquer conduta que a constranja a presenciar, a manter ou a participar de relação sexual não desejada, mediante inti-

midação, ameaça, coação ou uso da força; que a induza a comercializar ou a utilizar, de qualquer modo, a sua sexualidade, que a impeça de usar qualquer método contraceptivo ou que a force ao matrimônio, à gravidez, ao aborto ou à prostituição, mediante coação, chantagem, suborno ou manipulação; ou que limite ou anule o exercício de seus direitos sexuais e reprodutivos.

A violência patrimonial – inciso IV, artigo 7º – se constitui como a retenção, subtração, destruição parcial ou total de seus objetos, instrumentos de trabalho, documentos pessoais, bens, valores e direitos ou recursos econômicos, incluindo os destinados a satisfazer suas necessidades. Por fim, a violência moral pode ser compreendida como qualquer conduta que configure calúnia, difamação ou injúria.

É necessário estabelecer os conceitos referentes aos tipos de violência para não restar dúvidas a respeito da aplicação da Lei Maria da Penha. Nota-se que há um âmbito extenso e que o legislador preocupou em inserir não só a violência física como forma de agressão.

Outro aspecto relevante refere-se à ausência de delitos tipificados na Lei nº 11.340/06. Em 2018 foi acrescentado o art. 24-A, estabelecendo como crime o descumprimento de decisão judicial que defere medidas protetivas de urgência previstas na referida legislação. Tal conduta é punida com detenção, de três meses a dois anos. Verifica-se, portanto, que é necessário buscar a aplicação conjunta do Código Penal (sobretudo considerando os crimes de ameaça e lesão corporal grave), e da Lei Maria da Penha.

No âmbito jurisprudencial cita-se que, em janeiro de 2023, o Superior Tribunal de Justiça<sup>27</sup> estendeu a proteção da referida lei para mulheres transexuais, ou seja, o Tribunal compreendeu que a aplicação da lei independe do sexo biológico. Seria necessário, tão somente, que a vítima fosse mulher em contexto de violência doméstica e familiar. Tal decisão do Superior Tribunal de Justiça corrobora com a aplicação do artigo 6º da lei analisada a violência doméstica e familiar contra a mulher constitui uma das formas de violação dos Direitos Humanos.

Ora, se o ordenamento jurídico brasileiro utiliza a autodeterminação em relação ao gênero e tendo em vista que a violência doméstica e familiar se configura como uma das formas de violação dos direitos humanos,

---

27 Disponível em: <https://www.stj.jus.br/sites/portalp/Paginas/Comunicacao/Noticias/2023/29012023-Sexta-Turma-estendeu-protecao-da-Lei-Maria-da-Penha-para-mulheres-trans.aspx>. Acesso em: 10 mai. 2023.

não seria justo, tampouco razoável, que as mulheres transexuais ficassem alheias à sua proteção. Disto depreende-se que o âmbito de aplicabilidade da Lei Maria da Penha é amplo e não-excludente.

### **3 VIOLÊNCIA DOMÉSTICA E FAMILIAR NO MUNICÍPIO DE CALDAS NOVAS**

Analisando-se o contexto de violência contra mulher no Município de Caldas Novas - GO, durante o ano de 2022, os dados coletados correspondem a 303 (trezentos e três) casos, sendo: 01 (um) caso de feminicídio, 170 (cento e setenta) casos de ameaça e 132 (cento e trinta e dois) casos de lesão corporal. Nesse sentido, tendo em vista que a quantidade de feminicídio foi pequena para identificar um possível percentual, tal caso será utilizado apenas para elucidação.

Em relação ao delito de Ameaça (art. 147 do Código Penal), 43 (quarenta e três) procedimentos investigatórios foram arquivados, o que corresponde a 25,29% do total. Nesse sentido, a Polícia Civil deu prosseguimento a 127 (cento e vinte e sete) investigações.

Por outro lado, concernente ao crime de Lesão Corporal (art. 129 do Código Penal), 37 procedimentos foram arquivados, totalizando o percentual de 28,24%. Desta forma, 95 fatos estão sendo investigados pela Polícia Civil. É importante pontuar que todos os dados acima foram retirados do Registro de Atendimento Integrado, através de ofícios protocolados e que os percentuais quanto ao não prosseguimento de alguns registros foram fornecidos pela Polícia Civil de Caldas Novas.

Por fim, dos 303 (trezentos e três) casos registrados no RAI, a Polícia Civil protocolou junto ao Poder Judiciário a solicitação de 123 (cento e vinte e três) medidas protetivas, sendo deferidas 117 (cento e dezessete), correspondendo a 96%,

Após a análise inicial, na análise geral dos 170 (cento e setenta) casos de ameaças registrados, quanto ao registro inicial verificou-se que as vítimas de violência doméstica e familiar procuram a Polícia Civil de forma mais recorrente, sendo 108 (cento e oito) casos registrados, correspondendo a 63,52%. Em relação à Polícia Militar, são 50 casos registrados, o que corresponde a 30,58%, e 10 (dez) casos feitos pelas próprias vítimas através do RAI virtual, correspondendo a 5,9%.

No que tange aos casos de lesão corporal, são 132 (cento e trinta e dois casos) casos registrados. Deste total, 92 (noventa e dois) casos foram registrados pela Polícia Militar, o que denota o total de 70% dos casos. Por outro lado, 38 (trinta e oito) casos foram registrados pela Polícia Civil, equivalendo a 29%. 2 (dois) casos registrados pelo Corpo de Bombeiro Militar, totalizando 2%.

Por fim, 3 (três) casos foram registrados através do RAI virtual, equivalendo a aproximadamente 2%. Compreende-se, portanto, que em relação ao delito de lesão corporal, a maioria dos casos são registados pela Polícia Militar, conforme os dados coletados.

Ressalta-se que os dados relacionados ao Poder Judiciário não foram produzidos até o presente momento. Isto significa que a vara responsável não logrou êxito em identificar os procedimentos judiciais de acordo com o lapso temporal proposto, tendo em vista inconsistências no sistema.

Deste modo, até o final da pesquisa infelizmente o Sistema Judiciário não retornou os dados adequados para que fosse possível verificar o prosseguimento dos 303 (trezentos e três) casos juntos ao Poder Judiciário, sendo o artigo prejudicado nesta fase.

Apesar da não disponibilização dos dados mencionados anteriormente, a pesquisa prosseguiu agora verificando caso a caso, em relação à atuação da Polícia Penal, destaca-se que foram solicitadas informações ao diretor da 4ª Regional Prisional acerca da quantidade de indivíduos recolhidos ao cárcere pelos delitos pontuados no trabalho. A autoridade encaminhou, portanto, os dados respectivos.

Dos 303 (trezentos e três) casos, 111 (cento e onze) indivíduos já possuem alguma passagem pelo Sistema Prisional do Estado de Goiás, correspondendo a 36%. Contudo, em relação ao total inicial de 303 (trezentos e três) casos em apenas 61 (sessenta e um) houve a condução ao sistema prisional em decorrência dos casos analisados.

Outro dado relevante refere-se aos indivíduos que estão cumprindo pena em regime fechado: apenas 05 (cinco) casos, o que corresponde a 1,6%. Há, também, um caso referente ao cumprimento de pena provisória. Analisando-se os 05 (cinco) casos, apenas 02 (dois) casos referem-se aos dados analisados inicialmente, o que corresponde a 0,6%: RAI nº 26583706 e RAI nº 27809213. Ressalta-se que em ambos os casos os indivíduos estão presos provisoriamente, ou seja, não há condenação transitada em julgado.

Entretanto, a quantificação e análise estão em andamento para que, posteriormente, seja possível identificar quantos agressores estão presos em decorrência dos 302 (trezentos e dois) casos encontrados.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O problema de pesquisa do presente trabalho envolveu a resposta para o seguinte questionamento: - Qual é a efetividade da persecução penal em relação aos crimes de lesão corporal e ameaça, cometidos em contexto de violência doméstica e familiar, na cidade de Caldas Novas - GO, durante o ano de 2022?

Nesse sentido, buscando as respostas necessárias, o estudo atingiu os seus objetivos, compreendendo que a violência doméstica e familiar atinge as mulheres de Caldas Novas, tendo em vista a realidade local e a realidade estrutural.

Verificou-se que no Estado de Goiás há o projeto Maria da Penha, em que há a atuação da Polícia Militar para o devido acompanhamento das vítimas de violência doméstica e familiar, o que denota uma política pública efetiva para analisar o apoio às vítimas.

Como já afirmado anteriormente, após a análise inicial, verificou-se que as vítimas de violência doméstica e familiar procuram a Polícia Civil de forma mais recorrente do que a própria Polícia Militar, em relação ao delito de ameaça. Por outro lado, no que concerne a lesão corporal, a Polícia Militar é mais procurada.

Compreende-se que a atuação inicial da Polícia Civil e da Polícia Militar em relação às vítimas é positivo, sobretudo considerando-se que é dado prosseguimento aos casos iniciais registrados na Rede de Atendimento Integrado, ou seja, os casos são encaminhados devidamente para o Ministério Público e o Poder Judiciário.

Para além disto, propõe-se a integração de todos os procedimentos referentes à persecução penal, desde a comunicação do fato até a resolução final do caso concreto – cidadão, Polícia Militar, Polícia Civil, Ministério Público, Poder Judiciário e Polícia Penal. Deste modo, para que fosse possível citar o RAI registrado inicialmente, o inquérito policial, o número do processo judicial, eventuais medidas protetivas e, por fim, a execução da pena.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Julio Cesar de. **Teoria analítico-comportamental do Direito**. Para uma abordagem científica do direito como sistema social funcionalmente especializado. Porto Alegre: Núria Fabris Ed, 2017.

ALVES, J. L. M; GONÇALVES, M. K. **Manual de Direito Penal: parte geral**. Belo Horizonte: Fórum, 2023.

ANDRADE, Vera Regina Pereira de. **A ilusão de segurança jurídica: do controle da violência à violência do controle penal**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1997.

BAZZO, Mariana Seifert; DALTOÉ, Camila Mafioletti; LACERCA, Susana Broglia Feitosa. **Aplicação da Lei Maria da Penha em relações de parentesco e a presunção da vulnerabilidade da vítima mulher no contexto de desigualdade de gênero**. Disponível em: <https://direito.mppr.mp.br/arquivos/File/artigomariana.pdf>. Acesso em: 08 mai. 2023.

BATISTA, Nilo. **Introdução crítica ao direito penal brasileiro**. 12ª ed. rev. e. atual. Rio de Janeiro: Revan, 2011.

BATISTA, Vera Malaguti. **Introdução crítica à criminologia brasileira**. Rio de Janeiro: Revan, 2011.

BECCARIA, Cesare. **Dos delitos e das penas**. 3ª ed. São Paulo: EDIJUR. 2012.

BITTENCOURT, César Roberto. **Tratado de Direito Penal 1**. Parte geral. São Paulo: Saraiva, 2018.

BOSCHI, José Antônio Paganella. **Das Penas e seus critérios de aplicação**. Porto Alegre: Livraria do Advogado Editora, 2006.

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

BRASIL. Decreto-Lei 2.848, de 07 de dezembro de 1940. Código Penal. **Diário Oficial da União**, Rio de Janeiro, 31 dez. 1940.

BRASIL. Lei nº 11.340, de 7 de agosto de 2006. Cria mecanismos para coibir a violência doméstica e familiar contra a mulher, nos termos do § 8º do art. 226 da Constituição Federal, da Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres e da Convenção Interamericana para Prevenir,

Punir e Erradicar a Violência contra a Mulher; dispõe sobre a criação dos Juizados de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher; altera o Código de Processo Penal, o Código Penal e a Lei de Execução Penal; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, p. 01, 8 ago. 2006.

BRASIL. Lei nº 13.104, de 9 de março de 2015. Altera o art. 121 do Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 - Código Penal, para prever o feminicídio como circunstância qualificadora do crime de homicídio, e o art. 1º da Lei nº 8.072, de 25 de julho de 1990, para incluir o feminicídio no rol dos crimes hediondos. **Diário Oficial da União**, Brasília, p. 01, 10 mar. 2015.

CAPEZ, Fernando. **Curso de Direito Penal**. V. 1. Parte geral: arts. 1º ao 120. 24 ed. São Paulo: Saraiva, 2020.

CUNHA, Rogério Sanches. **Lei do Feminicídio: breves comentários**. Disponível em: <https://rogeriosanches2.jusbrasil.com.br/artigos/172946388/lei-do-feminicidio-breves-comentarios>. Acesso em: 09 mai. 2023.

FREITAS, Felipe da Silva. **Novas perguntas para criminologia brasileira: poder, racismo e direito no centro da roda**. Caderno do CEAS, Salvador, n. 238, p. 488-499, 2016.

GASPARETTO, Zíbia. **Ninguém é de ninguém**. São Paulo: Centro de Estudos Vida & Consciência Editora, 2014.

GRECO, Rogério. **Curso de Direito Penal**. Parte geral. Vol. I. 19ª ed. Niterói: Impetus, 2017.

HOSSEINI, Khaled. **O caçador de pipas**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2005.

IHERING, Rudolf Von. **A luta pelo Direito**. São Paulo: Editora Martin Claret, 2000.

JESUS, Damásio de. **Direito Penal**. Volume 1: Parte geral. 35ª ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica**. Petrópolis: Vozes, 34ª ed., 2017.

MAGALHAES FILHO, Glauco Barreira. **Hermenêutica jurídica clássica**. 3ª ed. Aumentada e atual. Florianópolis. Conceito Editorial, 2009.

MOTTA, Roberto. **A construção da maldade: como ocorreu a destruição da segurança pública brasileira**. São Paulo: Faro Editorial, 2022.

OLMO, Rosa del. **A América Latina e sua criminologia**. Rio de Janeiro: Revan, 2004.

PRADO, Luiz Régis. **Curso de Direito Penal brasileiro**: parte geral e parte especial. 18ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020.

YEUNG, Luciana. Jurimetria ou Análise Quantitativa de Decisões Judiciais. In: MACHADO, Maíra Rocha (Org.). **Pesquisar empiricamente o direito**. Rede de Pesquisa Empírica de Direito, 2017.

ZAFFARONI, Eugenio Raúl. **Em busca das penas perdidas: a perda de legitimidade do sistema penal**. Tradução de Vânia Romano Pedrosa e Amir Lopes da Conceição. Rio de Janeiro: Revan, 1991.



# GESTÃO ESTRATÉGICA DOS INCÊNDIOS FLORESTAIS NO ESTADO DE GOIÁS: Um olhar voltado para prevenção

## STRATEGIC MANAGEMENT OF FOREST FIRE IN THE STATE OF GOIÁS: A look focused on prevention

David Augusto Leão Guimarães<sup>28</sup>  
Janaína do Couto Mascarenhas<sup>29</sup>

**Resumo:** Este artigo científico tem como objetivo analisar a forma como o Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás - CBMGO realiza a gestão estratégica dos incêndios florestais, mais especificamente na área preventiva, e verificar como esta gestão pode tornar-se mais eficiente, contribuindo para a redução de ocorrências desta natureza. Apresenta o Bioma Cerrado e elenca as consequências e prejuízos dos incêndios florestais para o meio ambiente, economia, Saúde Pública e dos Bombeiros Militares. Examina as normativas do CBMGO relacionadas a prevenção de incêndios florestais e as compara com a legislação preventiva para as edificações da área urbana. Analisa um estudo de caso do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Mato Grosso do Sul no tocante à prevenção de incêndios florestais e seus resultados práticos, assim como do 15º Batalhão Bombeiro Militar, sediado em Trindade-GO, por meio de entrevista. Demonstra sua característica de gestão estratégica e apresenta análise de dados de pesquisa realizada por meio do *Google Forms* junto aos gestores operacionais do CBMGO. Por fim, propõe melhorias na gestão estratégica dos incêndios florestais com o objetivo de reduzir o número de ocorrências desta natureza e conseqüentemente gerar economia, melhorias para a saúde pública e preservação do meio ambiente. Utilizando para isto o método

---

28 Pós-graduando em Altos Estudos em Segurança Pública pela Secretaria de Estado da Segurança Pública de Goiás em parceria com a Universidade Estadual de Goiás/UEG. Coronel do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás. E-mail: [davidaugustol@gmail.com](mailto:davidaugustol@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-3084-430X>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7487335591622091>.

29 Mestranda em Gestão, Educação e Tecnologias/UEG. MBA em Direito Empresarial/FGV-SP, Especialista em Direito Penal e Processo Penal/UCG-GO. Professora orientadora dos Cursos de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública/CEGESP e Altos Estudos em Segurança Pública/CAESP. E-mail: [janainacoutom@gmail.com](mailto:janainacoutom@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1891-812X>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8626570657684086>.

indutivo, baseado em uma pesquisa aplicada qualitativa e descritiva, com o uso de técnica bibliográfica e documental, além de análise de dados estatísticos.

**Palavras-chave:** Prevenção; Incêndio; Vegetação; Fauna; Zona Rural.

**Abstract:** This scientific article aims to analyze how the Military Fire Brigade of the State of Goiás (CBMGO) performs the strategic management of forest fires, more specifically in the preventive area, as well as to verify how this management can become more efficient, contributing to reduce occurrences of this nature. It presents the Cerrado biome and lists the consequences and damages of forest fires for the environment, economy, public health and military firefighters. It examines the CBMGO regulations related to the prevention of forest fires and compares them with the preventive legislation for buildings in the urban area. It analyzes a case study of the Military Fire Brigade of the State of Mato Grosso do Sul regarding the prevention of forest fires and its practical results, as well as the 15th Military Fire Brigade, headquartered in Trindade-GO, through an interview. It demonstrates its characteristic of strategic management and presents data analysis of a survey carried out through Google Forms with the operational managers of CBMGO. Finally, it proposes improvements in the strategic management of forest fires to reduce the number of occurrences of this nature and consequently generate savings, improvements to public health and preservation of the environment. Using for this the inductive method, based on a qualitative and descriptive applied research, with the use of bibliographical and documental technique, besides analysis of statistical data.

**Keywords:** Prevention; Fire; Vegetation; Fauna; Countryside.

## INTRODUÇÃO

De acordo com o *Manual Operacional de Bombeiros do CBMGO* (2017), Incêndio Florestal é definido como todo o fogo sem controle que atinge qualquer forma de vegetação, podendo ser provocado pelo homem ou por causa natural.

A partir de dados de estudo realizado por pesquisadores da Universidade de Maryland, o *Global Forest Watch* identificou que nos últimos 20 anos os incêndios florestais ao redor do Mundo aumentaram em três milhões de hectares a perda anual de cobertura florestal – área correspondente ao território da Bélgica – sendo responsáveis por mais de 25% de toda a perda de cobertura vegetal neste mesmo período (Maccarthy *et al.*, 2022).

No Brasil, segundo dados do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE), em 2022, foram registrados cerca de 200 mil focos de incên-

dio em todo o País, representando um aumento de 9% em relação ao ano anterior. Já em Goiás, o número de incêndios florestais registrados e atendidos pelo Corpo de Bombeiros Militar, neste mesmo período, foi de 6.873 ocorrências, conforme dados públicos constantes no site da instituição.

São vários os danos e prejuízos causados por estes incêndios florestais, começando pela saúde humana. Grande parte da literatura que trata das emissões atmosféricas produzidas por queima de biomassa (incêndios florestais) menciona que elas causam efeitos danosos à saúde. Dentre os sintomas de doenças observados em pesquisa efetuada por Radojevic & Hassan (1999) em Brunei Darussalam, nas Ilhas Borneo, foram relatadas infecções do sistema respiratório superior, tosse, bronquite, conjuntivite, falta de ar, irritação dos olhos e garganta, asma, nariz entupido, desordens cardiovasculares, vermelhidão e alergia na pele (Ribeiro; Assunção, 2002).

O fogo possui também um potencial destrutivo sobre as florestas nativas e plantadas, a agricultura e o ecossistema em geral, ou seja, os incêndios têm grande capacidade de causar impactos ambientais, sociais e econômicos. Dentre os impactos ambientais com maior grau de magnitude e importância, pode-se citar a erosão do solo, redução da matéria orgânica, redução de nutrientes do solo, liberação de carbono na atmosfera, redução da fauna do solo, redução da atividade de microrganismos, afastamento e mortandade de animais e destruição de ninhos e abrigos (Guimarães *et al.*, 2014).

Já o meio socioeconômico sofre as consequências do fogo pela diminuição de áreas para recreação e lazer e pelos danos econômicos derivados da destruição dos povoados florestais, bem como o impacto paisagístico e a consequente redução do turismo contemplativo. Além destes prejuízos, existe também o impacto às pastagens e culturas agrícolas que dependendo do tipo de lavoura, se sujeitado a um incêndio, irá sofrer grande perda na produtividade (Guimarães *et al.*, 2014).

Neste sentido, buscando reduzir todos estes prejuízos citados, esta pesquisa se faz relevante, uma vez que pretende produzir resultados efetivos na prevenção de incêndios florestais propondo medidas que possam mitigar estas questões.

O Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás possui protocolos e manuais na área de combate a incêndio florestal que trazem uma extensa

gama de técnicas e procedimentos a serem utilizados quando o incêndio acontece, a fim de extingui-lo (CBMGO, 2017; CBMGO, 2018). No entanto, na vertente da prevenção vamos perceber mais adiante que são poucos os trabalhos e literaturas que tratam do tema dentro da instituição.

Vale ressaltar que na área urbana, o Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás possui legislação específica e extensas normas técnicas que definem parâmetros objetivos para prevenção de incêndio e pânico nas edificações, assim como trazem equipamentos mínimos obrigatórios para o combate ao princípio de incêndio nestes imóveis, cujo dimensionamento varia de acordo com o tamanho, altura e destinação destas (Goiás, 2006). Entretanto, para a área rural não há nenhuma normativa que defina critérios específicos para prevenir incêndios florestais, nem equipamentos básicos para serem utilizados no princípio de incêndio desta natureza.

O objetivo desta pesquisa é compreender de que maneira é realizada a gestão estratégica dos incêndios florestais pelo Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás, especialmente no âmbito da prevenção e como deixá-la mais eficiente. Para isto, vamos levantar as consequências dos incêndios florestais no âmbito do Estado de Goiás, baseado nos dados estatísticos de ocorrências desta natureza atendidos pelo CBMGO, identificar as normas, manuais e protocolos utilizados pelo Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás referentes à prevenção de incêndios florestais, comparando-os com os de outros Estados da Federação, relacionar essas questões com as ferramentas de gestão apropriadas e por fim sugerir parâmetros procedimentais básicos para inovação normativa na área de prevenção deste tipo de ocorrência.

Toda pesquisa inicia com algum tipo de problema, que só é de natureza científica quando envolve variáveis que podem ser testáveis. O problema deve ser formulado como uma pergunta, além disso, precisa ser claro e preciso, ser suscetível de solução e ser delimitado a uma dimensão viável (Gil, 2002). Sendo assim, podemos remeter à seguinte pergunta para fins deste artigo: - A gestão estratégica dos incêndios florestais no Estado de Goiás pode ser um instrumento de prevenção, contribuindo para a redução de ocorrências desta natureza no Estado?

Considerando que a hipótese é uma suposta, provável e provisória resposta a um problema que será verificada por meio da pesquisa (Lakatos; Marconi, 2003), a hipótese desta pesquisa consiste na aplicação da gestão

estratégica na prevenção de incêndios florestais, por parte do CBMGO, que ao ser aperfeiçoada poderá reduzir as ocorrências dessa natureza no Estado de Goiás.

Para se realizar uma pesquisa é necessário o método, que nada mais é que o conjunto de atividades sistemáticas que permite alcançar o objetivo com maior segurança e economia (Lakatos; Marconi, 2003). Ainda de acordo com Lakatos e Marconi (2003), o método indutivo é caracterizado por um processo mental que parte de dados particulares, suficientemente constatados, a partir do qual depreende-se uma verdade universal não contida nas partes examinadas. Sendo assim, pode-se classificar o método de raciocínio deste projeto de pesquisa como indutivo, pois parte de situações particulares para sugerir uma verdade ou conclusão universal.

Sob a perspectiva da natureza é uma pesquisa aplicada pois seu objetivo é gerar conhecimento para aplicações práticas dirigido a um problema específico referente à prevenção de incêndios florestais por parte do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás.

De acordo com Nascimento e Sousa (2016), o método ou abordagem qualitativa baseia-se nos fenômenos observados com sua interpretação, bem como no significado que carregam. Sendo assim, podemos considerar que esta pesquisa é classificada como qualitativa quanto à abordagem do problema, uma vez que serão observados fenômenos sobre os incêndios em vegetação, cujos dados serão analisados individualmente.

Quanto aos objetivos, consideramos esta pesquisa como descritiva, pois descreve as características dos fenômenos relativos aos incêndios florestais, bem como procura estabelecer relações entre as variáveis envolvidas. Já quanto ao procedimento técnico, a pesquisa é considerada bibliográfica, pois é desenvolvida baseada em material já publicado, constituído principalmente de artigos científicos e livros. No entanto, serão utilizados também materiais que ainda não receberam um tratamento pormenorizado e analítico, principalmente produzidos pelo Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás, como dados estatísticos, manuais e procedimentos adotados pela instituição, por isso há que se considerar esta pesquisa também como documental (Gil, 2002).

Para melhor apresentar o tema, o estudo foi desenvolvido em formato de artigo científico e conta com cinco capítulos. O primeiro é dedicado a apresentar o Bioma Cerrado e as consequências e prejuízos dos incêndios

florestais neste tipo de vegetação típica do Estado de Goiás. O segundo capítulo contempla a legislação e normas vigentes e aplicadas ao Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás para os incêndios florestais e incêndios urbanos. O terceiro capítulo se ocupa do estudo de caso do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Mato Grosso do Sul (CBMMS) no tocante à prevenção de incêndios florestais e seus resultados práticos, assim como uma análise do 15º BBM, sediado em Trindade-GO. Já o quarto traz os pilares da gestão estratégica envolvidos no tema em questão. Por fim, o quinto e último capítulo traz as conclusões do trabalho em forma de considerações finais.

Vale lembrar que este trabalho não é exaustivo sobre o tema, no entanto, traz importantes revelações quanto à possibilidade de realização de ações de prevenção de incêndios florestais no âmbito do Estado de Goiás.

## **1. O BIOMA CERRADO E AS CONSEQUÊNCIAS E PREJUÍZOS DOS INCÊNDIOS FLORESTAIS**

Localizado na Região Centro-Oeste do Brasil, Goiás é um Estado cuja área de 340.111,78 km<sup>2</sup> representa 4,0% do território nacional sendo o sétimo Estado do País em extensão territorial. O clima é predominantemente tropical, com duas estações anuais bem definidas, um período de maior precipitação hídrica e outro seco. O maior índice pluviométrico ocorre entre os meses de setembro e abril, com precipitação média anual entre 1.200 e 2.500 mm, com chuvas mais concentradas no Verão. A vegetação predominante é formada por Cerrado, com grande parte de áreas antrópicas<sup>30</sup> ocupadas pelas atividades de agricultura e pastagem. Em relação às áreas de uso restrito, o território goiano possui dois parques nacionais (Parque das Emas e Chapada dos Veadeiros), onze áreas definidas como parques estaduais, além de inúmeras outras unidades de proteção ambiental (IMB, 2014).

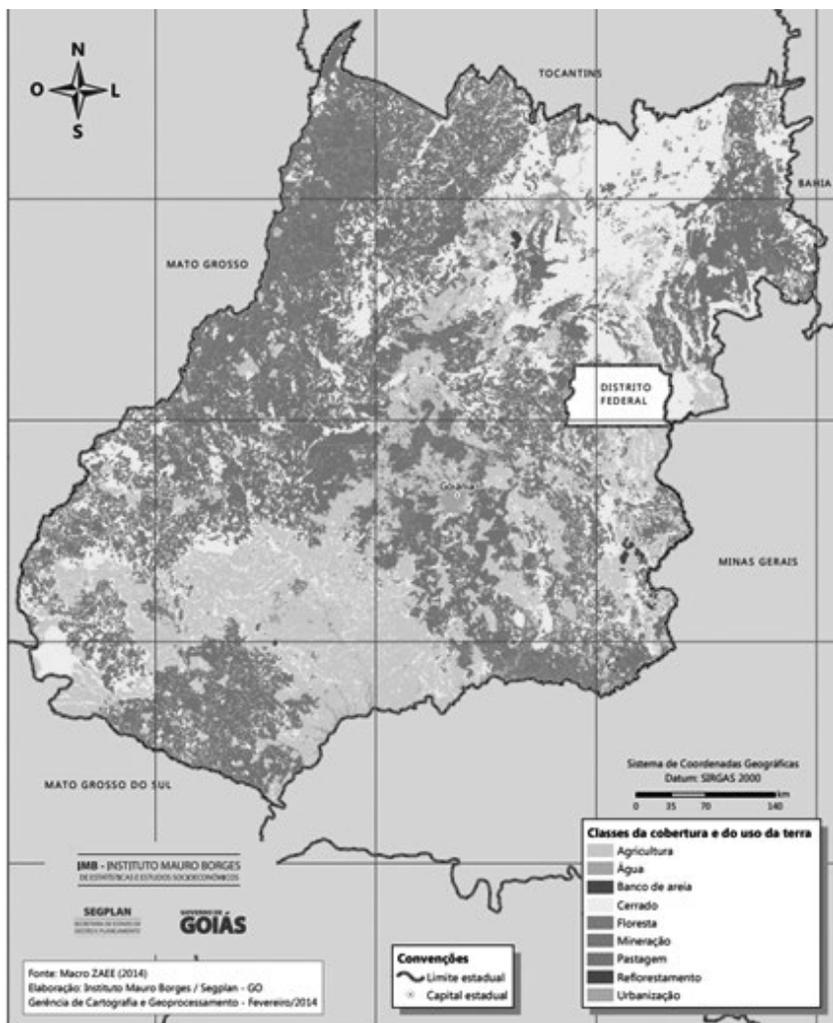
De acordo com Coutinho (2006), o Cerrado em seu sentido amplo da palavra não possui um aspecto único e uniforme, mas sim três: o campestre ou campo limpo de Cerrado, o savânico ou campo sujo de Cerrado e o florestal ou Cerradão. O Cerrado seria, portanto, um mosaico complexo de Biomas.

---

30 Antrópica: Relativo ao ser humano ou à sua ação

Segundo Sano *et al.* (2008), Goiás possui praticamente a sua totalidade territorial formada pelo Bioma Cerrado (aproximadamente 97%). No entanto, nos dados de cobertura de uso da terra apresentados no *Atlas do Estado de Goiás* do Instituto Mauro Borges, em 2014, a cobertura de Cerrado nativo em Goiás já era de apenas 32%. Cerca de 40% eram destinados a pastagens, aproximadamente 22% para a cultura agrícola e 6% para outras coberturas como água, urbanização e reflorestamento, conforme Figura I.

Figura I – Cobertura vegetal e uso da terra em Goiás



Fonte: IMB (2014)

Por sua vez, o Cerrado é o Bioma brasileiro com a maior concentração de incêndios florestais. O fogo está presente no Cerrado, há pelo menos 25 milhões de anos, sendo considerado um dos principais agentes evolutivos para as adaptações morfológicas<sup>31</sup> e fisiológicas<sup>32</sup> da vegetação, porém tais incêndios naturais ocorrem no começo da estação chuvosa, afetam extensões menores e fazem parte da ecologia do Bioma. Entretanto, a grande maioria dos incêndios florestais no Cerrado é de origem antrópica e ocorre em uma frequência e intensidade muito maior do que os incêndios naturais que participaram da formação natural do Bioma. Estes incêndios antrópicos são provocados especialmente em épocas de baixa umidade do ar, causando inúmeros danos ao meio ambiente e à saúde humana (MMA, 2018).

Um dos principais problemas ocasionados pelos incêndios florestais são relacionados à saúde humana, especialmente no que refere à fumaça gerada pela queima da biomassa. Não são muitos os trabalhos referentes aos efeitos adversos em relação à poluição por esta queima em ambientes abertos. No entanto, alguns episódios contribuíram para estudos nesta vertente, como por exemplo o ocorrido em 1997, em consequência do fenômeno El Niño, onde os Estados de Kalimantan (Bornéu) e Sumatra (Indonésia) foram atingidos por incêndios florestais incontroláveis, tiveram duração de dois meses aproximadamente (entre julho e setembro) e ocasionaram grande poluição do ar na época (ARBEX *et al.*, 2004).

Ainda de acordo com Arbex *et al.* (2004), no Brasil, foram realizadas pesquisas pelo Laboratório de Poluição Atmosférica Experimental (LPAE) do Departamento de Patologia da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, referentes à queima da cana-de-açúcar em duas regiões do Estado de São Paulo: Araraquara e Piracicaba. Sob a perspectiva médica, o interesse pela questão se deve pelo fato de que uma grande quantidade de pacientes com doenças crônicas do aparelho respiratório, principalmente asma, enfisema e bronquite crônica relataram agravamento dos sintomas exatamente na época do ano que coincide com a queima da cana. No entanto, indivíduos saudáveis, no mesmo período, se referiram com frequência à irritação em vias aéreas superiores com ardor na garganta e nariz.

---

31 Morfologia vegetal: ramo da Botânica, que estuda as formas e estruturas da planta.

32 Fisiologia Vegetal: área da Ciência que procura compreender as funções e mecanismos vitais das plantas.

Outro problema grave decorrente das queimadas refere-se aos impactos ambientais que além de liberar enorme quantidade de fumaça e partículas, aumentando o teor de gás carbônico na atmosfera, pode trazer prejuízos imensos e duradouros para as florestas atingidas. Como consequência pode-se citar a forte degradação do solo, que tem características químicas, físicas e biológicas alteradas, resultando assim no empobrecimento causado pela eliminação dos microrganismos essenciais para a fertilização. O uso do fogo prejudica o ecossistema e constitui um dos fatores mais relevantes na redução das nossas florestas (Bernardy *et al.*, 2011).

Outrossim, não se deve esquecer que o Brasil ratificou o *Acordo de Paris*, onde ficou estabelecido o compromisso de reduzir as emissões de gases de efeito estufa em 37%, até 2025, e 43%, até 2030, percentuais estes relativos às emissões do ano de 2005 (Setzer, 2021).

Além disso, deve-se ressaltar os prejuízos econômicos causados pelos incêndios florestais. São inúmeros os efeitos danosos do fogo na produção agropecuária. Estes envolvem desde a queima das áreas de pastagens e lavouras até a destruição de edificações, equipamentos e maquinários. Podemos citar ainda outros prejuízos financeiros como o aumento de acidentes de trânsito pela redução da visibilidade nas estradas, o fechamento de aeroportos e a interrupção nas redes de energia (Diaz *et al.*, 2002).

De igual forma, implica ainda em um alto custo aos cofres públicos pois é necessário o emprego de Bombeiros Militares prontos para atuar neste tipo de ocorrência, principalmente no serviço extraordinário remunerado, além do custo com equipamentos e viaturas, bem como combustível e manutenção. De acordo com o Relatório Final nº 10 da *Operação Cerrado Vivo 2022*, disponível no Processo SEI n. 202100011031440, foram investidos, nesta última Operação, R\$ 3.218.646,00 em aquisição de equipamentos, além de custos na ordem de R\$ 65.029,97 com combustível, R\$ 1.765.399,18 com indenização por serviço extraordinário (AC4) e R\$ 537.476,35 com diárias.

Por fim, mas não menos importante, ressalta-se aqui o perigo envolvido no combate aos incêndios florestais. De acordo com Martins (2010), em sua dissertação de mestrado intitulada *Incêndios Florestais: Comportamento, Segurança e Extinção*, um dos principais riscos envolvidos nas operações de combate em Portugal são relacionados aos acidentes com veículos, responsáveis por várias mortes de Bombeiros nos últimos

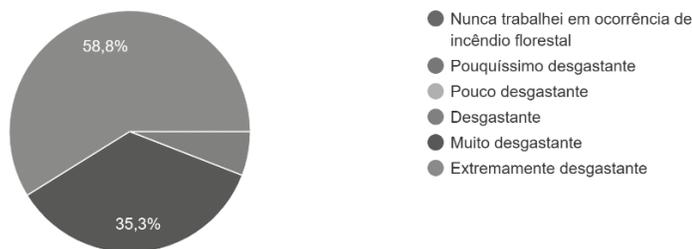
anos. Outra situação muito perigosa ocorre quando combatentes ficam cercados pelo fogo e são afetados pelo calor ou gases do incêndio de tal forma que não conseguem fugir do mesmo. A consequência pode ser a intoxicação pela fumaça, queimaduras ou até mesmo a morte. O esforço físico dispensado no combate, associado às condições ambientais extremas perto do incêndio e ao elevado número de horas que os Bombeiros ficam em combate, facilitam a exaustão. Indivíduos nestas condições são mais vulneráveis a acidentes e têm naturalmente pouco ou nenhum rendimento.

Neste aspecto foi realizada pesquisa no âmbito do CBMGO, distribuída aos 51 gestores (Comandantes) das Unidades Operacionais e respondida por 34, ou seja, uma amostra de aproximadamente 66% do total. Especificamente sobre esta questão do desgaste provocado pelo combate ao incêndio florestal, percebe-se que 58,8% responderam ser uma atividade extremamente desgastante, 35,3% acreditam ser muito desgastante e 5,9% apontaram como desgastante, conforme Gráfico I. Nota-se que 100% dos entrevistados confirmam que é uma atividade desgastante, não houve nenhuma resposta que apontasse como pouco desgastante ou pouquíssimo desgastante como previam as demais alternativas.

### Gráfico I: Percepção quanto ao desgaste em ocorrências de incêndio florestal

Caso o(a) senhor(a) já tenha trabalhado em ocorrências de incêndio florestal, qual sua percepção sobre o desgaste deste tipo de ocorrência nos profissionais bombeiros militares?

34 respostas



Fonte: Pesquisa aplicada pelos autores por meio de questionário via *Google Forms*

## 2. LEGISLAÇÕES E NORMAS

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, traz em seu Art. 225 o seguinte:

Art. 225. Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de **defendê-lo** e **preservá-lo** para as presentes e futuras gerações (Grifo nosso).

De acordo com a Constituição do Estado de Goiás de 1989, em seu Art. 125:

Art. 125 - O Corpo de Bombeiros Militar é instituição permanente, organizada com base na hierarquia e na disciplina, cabendo-lhe, entre outras, as seguintes atribuições:

I - a execução de atividades de defesa civil;

II - a **prevenção** e o combate a incêndios e a situações de pânico, assim como ações de busca e salvamento de pessoas e bens;

III - o desenvolvimento de atividades educativas relacionadas com a defesa civil e a **prevenção de incêndio** e pânico;

IV - a análise de projetos e inspeção de instalações preventivas de proteção contra incêndio e pânico nas edificações, para fins de funcionamento, observadas as normas técnicas pertinentes e ressalvada a competência municipal definida no Art. 64, incisos V e VI, e no art. 69, inciso VIII, desta Constituição (Grifo nosso).

Neste sentido, percebe-se que a Constituição Federal imputa a responsabilidade de defender e preservar o meio ambiente ao Poder Público. Já a Constituição Estadual, principalmente nos incisos II e III, trata da prevenção de incêndio como uma atribuição pétrea da instituição Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás, cabendo a este órgão portanto, ações que possam prevenir a ocorrência destes incêndios de maneira ampla, ou seja, tanto os incêndios urbanos em edificações quanto os incêndios florestais que tanto degradam o meio ambiente.

## 2.1 Incêndio Florestal

Para tratar o tema incêndios florestais na instituição CBMGO, temos como literaturas norteadoras um *Manual Operacional de Prevenção e Combate a Incêndios Florestais* (2017), um *Procedimento Operacional Padrão* (2018) e a *Norma Operacional n. 10* (2023) que trata do Planejamento da Operação Cerrado Vivo.

O *Manual Operacional de Prevenção e Combate a Incêndios Florestais* (2017), possui um total de 260 (duzentos e sessenta) páginas, das quais apenas 10 (dez) são dedicadas à prevenção, especificamente em seu Capítulo 3. Mais precisamente trata de ações preventivas realizadas por meio de campanhas de conscientização, a construção e manutenção de aceiros<sup>33</sup> e a redução de material combustível com a queima controlada ou o manejo integrado do fogo.

Já o *Procedimento Operacional Padrão* (2018), estabelece em seu escopo uma sequência de ações padronizadas para que os Bombeiros Militares possam seguir em caso de acionamento para o combate a incêndio florestal. Nota-se aqui que não há nenhuma menção neste documento à parte preventiva do incêndio florestal, mas somente ações coordenadas para o seu combate.

Por fim, com o objetivo de enfrentar os incêndios florestais, principalmente de origem antrópica, o Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás organiza anualmente a Operação denominada *Cerrado Vivo*, cuja principal finalidade é o combate aos incêndios florestais no âmbito do Estado de Goiás. No entanto, esta Operação, por mais que fundamental, também não contempla a extensa gama de ações preventivas que teriam o objetivo de evitar a ocorrência destes incêndios (CBMGO, 2023).

Pode-se perceber isso de forma bem clara ao ler o artigo 6º, inciso I, da Norma Operacional n. 10 que trata do Planejamento da *Operação Cerrado Vivo* e diz o seguinte:

- I – fase de prevenção e preparação: concentra-se no período de janeiro a junho, devendo compreender as seguintes atividades:
- a) apresentação de planejamento com cronograma;
  - b) aquisição de suprimentos e equipamentos;
  - c) campanha educativa; e

---

33 Aceiro: faixa de terreno desprovida de vegetação.

d) ações de preparação para resposta aos incidentes.

Verifica-se que a única alínea que trata da prevenção nesta Operação é a alínea 'c' e refere-se apenas a campanhas educativas. Não que isto não seja necessário, no entanto, para se trabalhar a prevenção podem ser necessárias outras medidas preventivas complementares.

Na opinião dos Comandantes de Unidades Operacionais, ao se analisar os Gráficos II e III, referentes à pesquisa aplicada, percebe-se a queda de 17,7% no quesito 'satisfatório' quando se compara o trabalho do CBMGO no combate aos incêndios florestais com a prevenção destes. Seguindo a mesma linha tem-se um incremento deste mesmo percentual na escolha do item 'pouco satisfatório' quando se trata da prevenção em contraposição ao combate.

### Gráfico II: Percepção quanto à avaliação do combate ao incêndio florestal

Em sua opinião, como você avalia o trabalho do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás em relação ao COMBATE aos incêndios florestais?

34 respostas

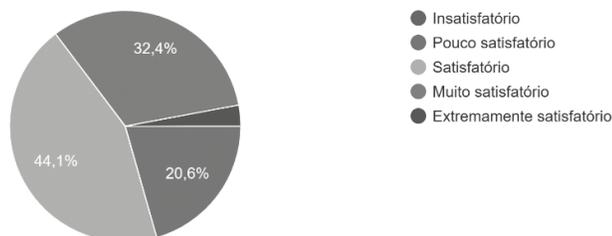


Fonte: Pesquisa aplicada pelos autores por meio de questionário via *Google Forms*

### Gráfico III: Percepção quanto à avaliação da prevenção ao incêndio florestal

Em sua opinião, como você avalia o trabalho do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás em relação a PREVENÇÃO dos incêndios florestais?

34 respostas



Fonte: Pesquisa aplicada pelos autores por meio de questionário via *Google Forms*

## 2.2 Incêndio Urbano

Para fazer um paralelo, a análise das normas e legislações voltadas à prevenção de incêndios urbanos em edificações.

A preocupação com edificações mais seguras no Brasil no que refere à prevenção de incêndios remete às décadas de 1970 e 1980, quando houve grandes incêndios em altos edifícios como no Andraus, em 1972, e no Joelma, em 1974, em São Paulo, onde ocorreram várias mortes e danos materiais incalculáveis. A partir de então iniciou-se a elaboração da legislação preventiva adequada por parte do Poder Público a fim de melhorar a segurança contra o fogo para as pessoas e o patrimônio (Brentano, 2007).

Em Goiás a primeira legislação sobre o tema foi a Lei n. 9.292, publicada no ano de 1982, em seguida, esta lei foi revogada pela Lei n. 12.111 de 1993, que trazia atualizações consideráveis nesta temática, por fim, atualmente em vigor, a Lei n. 15.802 publicada no ano de 2006, que já sofreu alterações em 2013 e 2016, cuja principal mudança foi a implementação de Normas Técnicas específicas sobre cada item construtivo oferecendo um nível maior de detalhamento destas estruturas.

Atualmente o CBMGO possui 43 Normas Técnicas publicadas. Cada uma traz as exigências relacionadas às medidas de segurança contra incêndio e pânico as quais variam basicamente conforme a área construída, altura e ocupação da edificação. Existem normas que tratam, por exemplo, da separação entre as edificações, compartimentação horizontal e vertical, saídas, iluminação e sinalização de emergência, sistemas de hidrantes, extintores, alarmes e detecção de incêndios, dentre outros.

De acordo com dados públicos constantes no site da Instituição, só no ano de 2022, foram prestados 72.157 serviços na área de segurança contra incêndio em edificações urbanas, além de 18.284 serviços de análises de projetos para verificar as instalações preventivas antes mesmo da construção das edificações, bem como 107.274 certificações prévias que são serviços realizados remotamente, apenas com a apresentação de documentações comprobatórias. Nota-se a partir destes dados a importância do serviço de prevenção contra incêndio e pânico nas edificações da área urbana.

### 3. CASOS DO CBMMS E DO 15º BBM

#### 3.1 Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Mato Grosso do Sul - CBMMS

O Estado do Mato Grosso do Sul possui algumas características em comum com o Estado de Goiás. Também se encontra localizado na Região Centro-Oeste do Brasil e apresenta em sua extensão além do Bioma Cerrado, os Biomas Pantanal e Mata Atlântica. Quanto aos índices de precipitação, grande parte do Estado possui o clima tropical úmido, com duas estações climáticas bem definidas no Estado, sendo uma seca, presente no período de abril a setembro, e outra chuvosa, compreendendo os meses de outubro a março (Alvares *et al.*, 2013).

O Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Mato Grosso do Sul – CBMMS – editou, no ano de 2021, a Norma Técnica nº 45 e a publicou em 8 de julho de 2021. A referida Norma trata das medidas de prevenção e combate aos incêndios florestais. Uma inovação no País, haja vista que nenhuma outra Instituição de Bombeiro possui publicação nestes moldes (CBMMS, 2021).

Esta norma trouxe algumas medidas básicas de prevenção e segurança contra incêndios florestais nas superfícies com cobertura vegetal no Estado de Mato Grosso do Sul. Estas medidas se tornaram obrigatórias às propriedades rurais que solicitarem autorização para realizar o Manejo Integrado do Fogo – MIF ou queima controlada, e nas propriedades rurais que estejam localizadas nas zonas de amortecimento<sup>34</sup> de Unidades de Conservação. No entanto para as demais propriedades consideradas como áreas de risco de incêndios florestais a norma trouxe tais medidas como recomendáveis, ou seja, não obrigatórias (CBMMS, 2021).

O Item 6 da Norma Técnica 45 do CBMMS (2021) traz os requisitos específicos, da seguinte forma:

Constituem-se medidas de proteção:

- a) Aceiros;
- b) Brigada de combate a incêndio florestal;
- c) Materiais de combate a incêndio florestal;
- e) Reserva de água para combate a incêndio florestal.

---

34 Zona de Amortecimento: área no entorno de uma Unidade de Conservação.

Os aceiros preventivos são utilizados como forma de compartimentação das áreas de risco de incêndio, assim foram previstas as suas larguras mínimas em cada caso, inclusive a proteção de edificações para habitação humana e animal visando a proteção destas em caso de incêndios florestais.

Os materiais foram divididos em dotação obrigatória e dotação recomendável. Como dotação obrigatória foram inseridos os itens facão, foice, enxada, rastelo (ancinho), pá, pinga fogo, abafador e bomba costal ou mochila costal. Como itens de dotação recomendável restaram as bombas de combate a incêndio florestal e/ou caminhão pipa com mangueiras e esguichos, gerador de energia, moto roçadeira, motosserra, roçadeira tracionada por trator, soprador costal, rádios de comunicação portáteis e GPS.

Além destes equipamentos, foram listados aqueles de proteção individual obrigatórios. São eles o chapéu tipo australiano com proteção para o pescoço, óculos de proteção, balaclava ou proteção similar, luvas de couro, reservatório de água potável para consumo individual, apito, bota ou botina de couro, perneira, calça e camisa manga longa.

Já a Brigada de Combate a Incêndio Florestal será composta por funcionários das propriedades devidamente capacitados para atuarem na prevenção e combate aos incêndios florestais. Para isto foi realizada paralelamente a atualização da Norma Técnica nº 17, que trata justamente das condições mínimas para a composição, formação, implantação, treinamento, atualização e cadastramento da Brigada de Incêndio, Bombeiros Civis e congêneres. Nesta norma foi inserida a composição mínima da Brigada destinada ao combate a incêndios florestais, o conteúdo programático para a formação deste tipo específico de brigadista e a carga horária mínima por nível do treinamento (CBMMS, 2021).

Quanto à reserva de água para combate a incêndio florestal ficou definida como uma fonte de água disponível e acessível para apoio no combate aos incêndios florestais, podendo ser de mananciais perenes (rios, córregos e riachos) ou de represas, lagos, açudes, reservatórios, captação de águas pluviais ou até mesmo de tanques móveis tracionados por tratores ou similares.

Como resultado da aplicação destas normas, pode-se extrair informações das Tabelas I e II, fornecidas pelo Centro de Proteção Ambiental do CBMMS. Percebe-se que no ano de 2022, houve expressiva redução, tanto no número de focos de calor detectados pelo satélite do INPE,

assim como no número de ocorrências atendidas pela corporação em comparação com os anos anteriores. Comparando o ano de 2022, apenas com seu antecessor, 2021, nota-se uma redução de 74,75% nos focos de calor e 34,36% no número de ocorrências. Como a Norma Técnica nº 45 foi publicada, em julho de 2021, já durante o período de estiagem, é possível inferir que seus efeitos foram notados apenas em 2022, por este motivo existe a possibilidade destas reduções serem, em parte, em virtude da edição da norma e conseqüentemente de ações preventivas mais eficazes nesta vertente.

Tabela I: Número de focos de calor no Estado do MS de 2020 a 2022

Ano	2020	2021	2022
Quantidade	12.080	9.377	2.368

Fonte: INPE (satélite referência)

Tabela II: Número de ocorrências de incêndios florestais no CBMMS de 2020 a 2022

Ano	2020	2021	2022
Quantidade	6.176	6.964	4.571

Fonte: Sistema SIGO

### 3.2 15º Batalhão Bombeiro Militar - Trindade

Conforme dados públicos constantes na plataforma de estatística do CBMGO, *Microsoft Power BI*, disponível no endereço eletrônico <https://shre.ink/9c82>, foi verificado que o 15º Batalhão Bombeiro Militar, sediado na cidade de Trindade, em Goiás, obteve expressiva redução de incêndios florestais quando se compara o ano de 2020 com os anos de 2021 e 2022. Comparando apenas os índices de 2020 com 2021, percebe-se uma redução na ordem de aproximadamente 36%. No entanto, ao se comparar os dados de toda instituição, no mesmo período, percebe-se que a redução em todo Estado, para este tipo de ocorrência, foi de apenas 8%, ou seja, um índice quatro vezes e meia menor.

Neste sentido, buscando clarificar os dados estatísticos e entender a forma como foi realizada a prevenção e combate a incêndios florestais, na cidade de Trindade e demais Municípios da Região de atuação da Unidade,

foi realizada entrevista com o coordenador local da *Operação Cerrado Vivo*, no âmbito do 15º BBM, nos anos de 2021 e 2022.

Interessante notar nas respostas que foram realizadas ações que comumente são desencadeadas pela *Operação Cerrado Vivo* tais como as palestras preventivas em escolas e divulgação dos *spots* publicitários nos meios de comunicação visando informar a população.

No entanto, percebe-se que sua atuação foi além, vez que foi realizada a cooperação técnica com a Secretaria Municipal de Meio Ambiente com o objetivo de visitar as propriedades rurais e realizar a distribuição de abafadores, treinamento básico de manejo de princípios de incêndios florestais e apresentação de equipamentos de combate a incêndio (sopradores e mochilas costais flexíveis com água), principalmente nas propriedades circunvizinhas às áreas de preservação ambiental do Município (Serra da Jiboia e Parque Telma Ortegá). Em termos numéricos, aproximadamente 40 propriedades rurais foram visitadas no ano de 2021.

Outra ação que merece destaque foi a queima prescrita para realização de aceiro no Parque Telma Ortegá em parceria com a Secretaria Municipal do Meio Ambiente da cidade de Abadia de Goiás e a Secretaria Estadual do Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (SEMAD).

Percebe-se aqui que, de maneira empírica ou intuitiva, foram realizadas ações que aproximam com o que prevê a Norma Técnica 45 do CBMMS, que traz como medida preventiva de proteção contra incêndios florestais os aceiros o treinamento de pessoal (Brigada) e a utilização de materiais próprios para o combate ao princípio destes incêndios.

Ao ser perguntado se a gestão estratégica dos incêndios florestais no Estado de Goiás pode ser instrumento de prevenção, contribuindo para a redução de ocorrências desta natureza no Estado, respondeu com as seguintes palavras: “A experiência curta que tive no 15º Batalhão Bombeiro Militar, à frente da OCV, apontou, sem sombra de dúvidas, que o caminho para a redução dos incêndios florestais é a prevenção. [...] O foco na prevenção garantiu redução recorde nos incêndios em vegetação na área de atuação do 15º BBM”.

Conforme pesquisa realizada com os gestores operacionais, 85,3% acreditam que as normativas sobre prevenção de incêndios florestais no âmbito do CBMGO poderiam ser criadas e/ou aperfeiçoadas visando a redução dos incêndios florestais, conforme Gráfico IV.

## Gráfico IV: Percepção quanto à melhoria das normas de prevenção e sua consequência

Em sua opinião, as normativas sobre prevenção de incêndios florestais no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás poderiam ser...do a redução dos incêndios florestais no estado?  
34 respostas



Fonte: Pesquisa aplicada pelos autores por meio de Questionário via *Google Forms*

## 4. PILARES DA GESTÃO

Ao definir Gestão, Carpinetti (2012) afirma:

Conceitualmente, gestão é a prática que deve ser aprimorada para o alcance de determinados fins: **no caso do setor público**, a gestão existe para reduzir a pobreza, para melhorar a educação, para aumentar a competitividade da economia, **para elevar a conservação dos recursos naturais**, para preservar, estender e expandir a cultura e outros (Grifo nosso).

Ainda de acordo com Carpinetti (2012), a gestão pública deve elaborar projeto amplo de desenvolvimento, que proporcione a melhoria das organizações e dos métodos utilizados, ganhando, portanto, um sentido estratégico. Para isto os governos buscam alguns referenciais estratégicos, a exemplo, a visão de futuro, as novas variáveis, a definição de objetivos estratégicos, o foco em resultado, mensuração de desempenho e avaliação. Nesta vertente, as bases deste estudo estão fundamentalmente na gestão do conhecimento, gestão da qualidade, gestão de riscos e por fim no planejamento estratégico propriamente dito.

## 4.1 A gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento emerge como um método para impulsionar o conhecimento com o propósito de alcançar os objetivos estratégicos da organização e melhorar seu desempenho. Na Administração Pública, a efetiva gestão do conhecimento possibilita as organizações a implementar práticas inovadoras de gestão, enfrentar novos desafios e melhorar a qualidade dos produtos, processos e serviços públicos em benefício do cidadão (usuário) e da sociedade em geral (Batista, 2012).

Gerir os incêndios florestais de maneira estratégica, visando minimizar seus efeitos na saúde, economia, meio ambiente e sociedade por meio da prática inovadora de prevenção é uma forma de aplicação da gestão do conhecimento neste contexto.

## 4.2 A gestão da qualidade

A principal ferramenta da gestão da qualidade é o Ciclo PDCA que consiste em quatro fases distintas, sendo elas, Planejar, Executar, Verificar e Agir, do inglês *Plan; Do; Check; Act (PDCA)*. O Ciclo PDCA, também conhecido como Ciclo de Shewhart, Ciclo de Deming ou Ciclo da Qualidade é um método que tem como função básica auxiliar no diagnóstico, análise e previsão de problemas organizacionais, sendo extremamente útil para solucioná-los. Pouquíssimos instrumentos se mostram tão efetivos para o aperfeiçoamento institucional quanto este método de melhoria contínua, vez que conduz a ações sistemáticas que agilizam a obtenção de melhores resultados (Quinquiolo, 2002).

O conceito de planejamento, execução, verificação e ajuste (PDCA) foi ensinado à Toyota pelo Dr. W. Edwards Deming, que estava aplicando o que aprendera com o Dr. Walter Shewhart, pioneiro em controle estatístico de processos do Bell Laboratories (Liker; Frans, 2013).

Baseado neste conceito e nos problemas enfrentados pelo CBMGO na gestão estratégica dos incêndios florestais, esta ferramenta de gestão da qualidade será de grande importância na verificação dos resultados obtidos quando da implantação de nova metodologia no enfrentamento deste tipo de incêndio, pois é por meio dela que se comprovará a efetividade da prevenção como mecanismo da redução de incêndios e também propor melhorias e adequações que serão novamente analisadas até o desenvolvi-

mento pleno do processo, vez que o presente estudo não é exaustivo nesta temática, tampouco, propõe critérios para se realizar esta prevenção, mas trata de tema que merece atenção por parte dos gestores institucionais.

### 4.3 A gestão de riscos

A gestão de riscos foi definida pela Organização Internacional de Padronização (*International Organization for Standardization – ISO*) como ‘a identificação, a análise, a avaliação, o tratamento, o monitoramento, a avaliação e a comunicação de riscos’.

O propósito da gestão de riscos no Setor Público é reduzir os custos de atividades incertas e ampliar os benefícios sociais e econômicos. O governo lida com os riscos em diversas áreas, a exemplo, a Assistência Social, da Saúde e da Educação, além de outras funções como proteger o Meio Ambiente, criar condições para a estabilidade e prosperidade econômica, dentre outros serviços públicos prestados. A expectativa é que o desenvolvimento sistemático da gestão de riscos gere melhores processos decisórios e conseqüentemente, melhores resultados (Ávila, 2014).

Assim como na gestão da qualidade, onde o ciclo PDCA é contínuo visando a melhoria constante do produto ou serviço, na gestão de riscos existe também um ciclo ininterrupto com quatro fases, identificação, avaliação, resposta e monitoramento com aprendizagem. A ideia desse ciclo como sequência contínua de aprendizagem é uma forma de lembrar aos gestores que a gestão eficaz dos riscos depende fundamentalmente da manutenção de um processo frequente e equilibrado de *feedback*, aprendizagem e inserção de melhorias (Hill; Dinsdale, 2003).

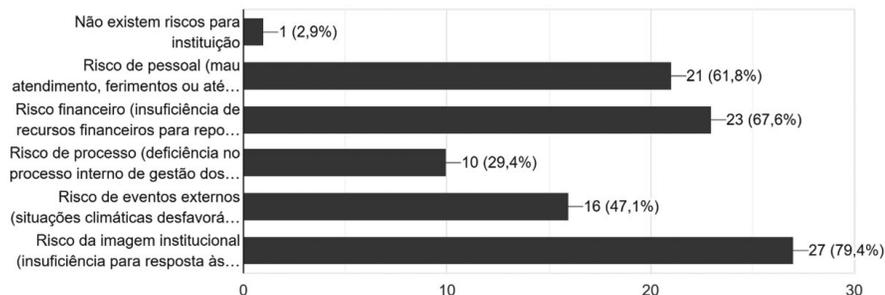
O objetivo principal do gerenciamento de risco na administração pública é o interesse coletivo e deve resultar em melhorias na qualidade dos serviços ofertados pelo governo e a eficácia de suas políticas públicas (Ávila, 2014).

Pode-se apontar principalmente os riscos de pessoal, financeiro e da imagem institucional ao tratar do tema dos incêndios florestais com deficiência na prevenção, assim como os riscos mais citados na pesquisa com os gestores operacionais, conforme Gráfico V.

## Gráfico V: Percepção quanto aos riscos envolvidos

Em sua opinião, a continuidade do processo de combate a incêndios florestais sem a melhoria da prevenção pode gerar algum risco à instituição CBMGO? Se sim, assinale os riscos que podem existir.

34 respostas

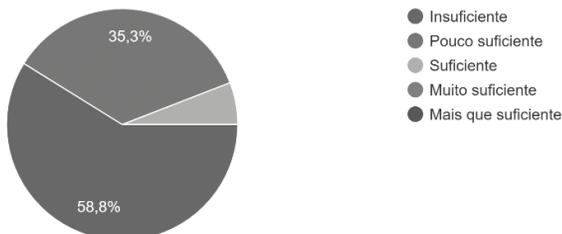


Fonte: Pesquisa aplicada pelos autores por meio de Questionário via *Google Forms*

O Risco de pessoal se caracteriza, vez que a ocorrência é desgastante, como comprovado no Gráfico I, e que conseqüentemente se torna perigosa. O risco financeiro se estabelece por ser uma operação onerosa, visto nos dados do Relatório Final nº 10 da *Operação Cerrado Vivo 2022*. Já o risco da imagem institucional se refere à escassez de Recursos Humanos, comprovada no Gráfico VI, onde 94,1% dos entrevistados consideram o efetivo insuficiente ou pouco suficiente para atendimento aos incêndios florestais. No Gráfico VII, 79,4% afirmam que é muito comum ou extremamente comum o não atendimento a este tipo de ocorrência em virtude de ocorrências simultâneas e falta de efetivo.

### Gráfico VI: Percepção quanto ao efetivo disponível para combate ao incêndio florestal

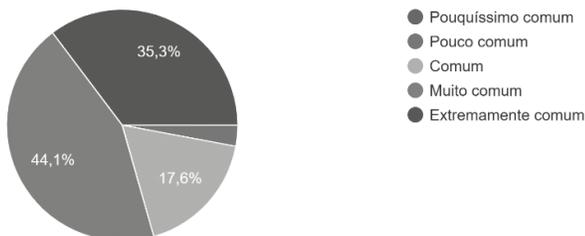
Em sua OBM Operacional, o efetivo ordinário disponível para atendimento aos incêndios florestais no período da Operação Cerrado Vivo (estiagem) te...e para suprir a demanda deste tipo de ocorrência?  
34 respostas



Fonte: Pesquisa aplicada pelos autores por meio de Questionário via *Google Forms*

### Gráfico VI: Percepção quanto à demanda reprimida em ocorrências simultâneas de incêndios florestais

Em sua OBM Operacional, no período da Operação Cerrado Vivo (estiagem), É COMUM ACONTECER demanda reprimida para resposta a inc... virtude de pessoal ou equipamentos reduzidos?  
34 respostas



Fonte: Pesquisa aplicada pelos autores por meio de Questionário via *Google Forms*

## 4.4 O planejamento estratégico

O planejamento orienta as ações da entidade de forma organizada e inspira confiança no público interno, representa diretrizes norteadoras para a instituição. Neste sentido, o Plano Estratégico do CBMGO 2022-2031 traz na identidade organizacional como missão a seguinte frase: “Proteger a vida, o patrimônio e o meio-ambiente para o bem-estar da sociedade” (CBMGO, 2021).

O seu mapa estratégico foi dividido em quatro perspectivas, cada uma com objetivos específicos e respectivas estratégias visando alcançá-los.

Alguns destes possuem relação direta com a questão dos incêndios florestais, a exemplo, o Objetivo 1.1 que visa assegurar a prestação de serviço acessível, ágil, efetivo e de qualidade para a sociedade. O risco institucional implícito neste objetivo em relação aos incêndios florestais recai sobre a possibilidade de não se conseguir atender todos os chamados simultâneos desta natureza de ocorrência. Isto poderia provocar a insatisfação social e o serviço deixaria de ser, para esta parcela da população, acessível, ágil, efetivo e de qualidade, manchando assim a imagem da instituição. O fato pode ser comprovado com a opinião dos 34 gestores operacionais que responderam à pesquisa, onde sua maioria, 79,4%, acredita ser este o maior risco envolvido na precariedade da prevenção de incêndios florestais e o contínuo aumento das ocorrências desta natureza, exposto no Gráfico V.

Já o Objetivo 2.1, do Plano Estratégico, refere-se à expansão e aprimoramento dos serviços da corporação de forma sustentável e inteligente. Para isto, algumas estratégias são apresentadas, dentre elas, destaque para a Estratégia 2.1.4 que pretende fortalecer os programas sociais e a cultura de prevenção desenvolvidos pela Corporação. A cultura de prevenção é uma estratégia presente no plano, portanto, faz-se necessário um estudo aprofundado relacionado ao tema dos incêndios florestais.

Estudo este também previsto, especificamente no Objetivo 3.1, que se propõe a aprimorar a gestão do conhecimento. Para tanto, utiliza-se como estratégia a previsto no Item 3.1.1: “Fomentar a geração de conhecimento que possa se materializar em ações preventivas, de respostas e boas práticas de gestão a serem implementadas ou aprimoradas.” Percebe-se novamente a cultura de prevenção sendo abordada, desta vez, como resultado do ensino e da pesquisa.

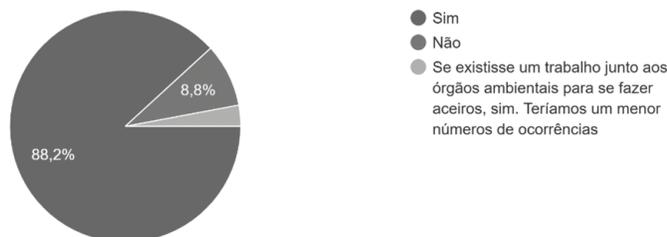
Por fim, ainda de acordo com o planejamento estratégico institucional, é abordada a questão financeira. Seu Objetivo 4.2 refere ao desenvolvimento de políticas de gastos eficientes. Para alcançar este objetivo, uma das estratégias previstas é a de buscar soluções que reduzam o custo da gestão administrativa e operacional. Ou seja, caso seja possível reduzir o número de incêndios florestais, por meio da prevenção, terá sido alcançado este objetivo no que refere a este tipo específico de incêndio, o florestal.

Na percepção dos gestores operacionais, de acordo com 88,2% dos Comandantes, a gestão estratégica dos incêndios florestais, no Estado de Goiás, pode ser instrumento de prevenção, contribuindo para a redução de ocorrências desta natureza no Estado, conforme Gráfico VIII.

## Gráfico VIII: Percepção quanto à gestão estratégica na redução dos incêndios florestais

Em sua opinião, a gestão estratégica dos incêndios florestais no estado de Goiás, pode ser instrumento de prevenção, contribuindo para a redução de ocorrências desta natureza no Estado?

34 respostas



Fonte: Pesquisa aplicada pelos autores por meio de Questionário via *Google Forms*

## 5. CONCLUSÃO

O incêndio florestal representa um problema para os Corpos de Bombeiros de todo Mundo, vez que vem intensificando todos os anos. Só no Brasil, em 2022, houve um aumento de 9% em relação ao ano anterior. E este número não para de crescer, sendo a grande maioria ocasionado em virtude da ação do homem, os chamados incêndios florestais antrópicos.

Estes incêndios causam um rastro de destruição por onde passam, causando enormes prejuízos à Saúde, Economia e Meio Ambiente, colocando em risco a vida dos profissionais que atuam no combate às chamas, em especial, os Bombeiros Militares.

Em Goiás, a predominância do Bioma Cerrado e o clima tropical com uma estação de poucas chuvas torna o ecossistema brasileiro com a maior concentração de incêndios florestais. Além da vegetação nativa, aproximadamente 62% da cobertura vegetal no Estado goiano é utilizada para a agropecuária com fins lucrativos, ou seja, são regiões que podem facilmente se adequar às novas normativas de prevenção de incêndios florestais que possam ser editadas.

No âmbito do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás, existem três grandes publicações normativas que regulamentam a gestão estratégica dos incêndios florestais no Estado de Goiás. No entanto, ao analisar este material, é nítido a sua inclinação à doutrina do combate

aos incêndios florestais em detrimento da abordagem preventiva destas ocorrências.

Por outro lado, ao examinar a temática dos incêndios urbanos resta clarificado que o CBMGO trata o assunto da prevenção destes incêndios com todo rigor que lhe é pertinente. Percebe-se o fato com a evolução das legislações de proteção contra incêndio e pânico que, desde 1982, em Goiás, estabelece regras para a construção de edificações visando a melhoria na segurança destes imóveis. Atualmente o CBMGO possui, além de legislação específica, 43 Normas Técnicas que estabelecem as condições construtivas mínimas necessárias para a prevenção de incêndios urbanos e realiza milhares de serviços preventivos, todos os anos, a fim de manter em funcionamento as instalações obrigatórias.

Interessante notar que o Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Mato Grosso do Sul (CBMMS) resolveu aplicar a mesma sistemática preventiva da área urbana na prevenção dos incêndios florestais no ano de 2021. Para tanto editou a Norma Técnica que estabelecia medidas de proteção mínimas para as áreas rurais, bem como atualizou outra norma existente inserindo o treinamento de brigada específico para os incêndios florestais. Com isso, acabou colhendo, no ano de 2022, a redução de 34,36% no número de ocorrências desta natureza atendidas pelo CBMMS. De igual forma o 15º Batalhão Bombeiro Militar, sediado na cidade de Trindade, em Goiás, realizou ações semelhantes nos anos de 2021 e 2022, mesmo sem normativa vigente, apenas de forma orientativa. Tais ações resultaram, só no ano de 2021, em redução de cerca de 36%.

Realizar a gestão estratégica eficiente dos incêndios florestais no âmbito do Estado de Goiás é realizar gestão do conhecimento, gestão da qualidade, gestão de risco e planejamento estratégico. Afinal, todas essas ferramentas contribuem para melhoria do serviço prestado à sociedade e conseqüentemente sua satisfação com serviço público de qualidade, e propósito de reduzir custos e ampliar benefícios sociais e econômicos.

A Matriz SWOT é uma das ferramentas e técnicas utilizadas no planejamento estratégico das organizações e possui aplicação em escala Global. Para materializar a inserção deste trabalho no Plano Estratégico, propõe-se uma Matriz SWOT que estabelece no ambiente interno as forças e fraquezas e no externo as ameaças e oportunidades envolvidas no atendimento às ocorrências de incêndios florestais, conforme Figura II.

Figura II – Matriz SWOT



Fonte: Elaborado pelos autores

Conclui-se que o Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás possui legislações e normas que necessitam de ajustes, melhorias, adequações e até elaborações no que diz respeito à prevenção de incêndios florestais. Sendo assim, faz-se necessário o estabelecimento da comissão multidisciplinar com o objetivo de analisar e propor normativas que possam atender ao Plano Estratégico da instituição no que refere à preservação do meio ambiente, bem como traduzir estes resultados práticos em benefícios à população. Vale ressaltar que esta pesquisa não é exaustiva, sendo assim, novos estudos são necessários para confirmar os resultados deste trabalho.

Por fim, baseado nas discussões e estudos deste trabalho, pode-se inferir que a aplicação da gestão estratégica por parte do CBMGO na prevenção de incêndios florestais pode reduzir as ocorrências dessa natureza no Estado de Goiás.

## REFERÊNCIAS

ALVARES, Clayton Alcarde *et al.* **Köppen's climate classification map for Brazil.** Meteorologische zeitschrift, v. 22, n. 6, p. 711-728, 2013.

ARBEX, Marcos Abdo *et al.* **Queima de biomassa e efeitos sobre a saúde.** Jornal Brasileiro de Pneumologia, v. 30, p. 158-175, 2004.

ÁVILA, Marta Dulcéia Gurgel. **Gestão de riscos no setor público.** Revista Controle-Doutrina E Artigos, v. 12, n. 2, p. 179-198, 2014.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão.** Brasília: IPEA, 2012.

BERNARDY, Katieli *et al.* **Impactos ambientais diante das catástrofes naturais – secas e queimadas.** In: XVI Seminário Interinstitucional de Ensino, Pesquisa e Extensão. Anais. Cruz Alta: Unicruz, 2011. Disponível em: <https://home.unicruz.edu.br/seminario/anais/anais-2011/saude/>. Acesso em 17 jul 2023.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, DF. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 15 jul 2023.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente - MMA. **Plano de Ação para Prevenção e Controle do Desmatamento e das Queimadas no Cerrado.** Brasília, 2018. 184 p. Disponível em: [http://combateadesmatamento.mma.gov.br/imagens/Doc\\_ComissaoExecutiva/Livro-PPCDam-e-PPCerrado\\_20JUN2018.pdf](http://combateadesmatamento.mma.gov.br/imagens/Doc_ComissaoExecutiva/Livro-PPCDam-e-PPCerrado_20JUN2018.pdf). Acesso em 15 maio 2023.

BRENTANO, Telmo. **Instalações Hidráulicas de Combate a Incêndios nas Edificações.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro *et al.* **Gestão da qualidade.** São Paulo: Atlas, 2012.

CORPO DE BOMBEIROS DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO – PMESP - CCB. **Manual de Combate a Incêndios Florestais.** São Paulo, 2006. 42 p. Disponível em: <https://www.bombeiros.com.br/imagens/manuais/manual-04.pdf>. Acesso em: 08 jul 2023.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS - CBMGO. **Manual Operacional de Bombeiros: Prevenção e Combate a Incêndios Florestais.** Goiã-

nia, 2017. 260 p. Disponível em: <https://www.bombeiros.go.gov.br/wp-content/uploads/2015/12/MOB-FLORESTAL.pdf>. Acesso em: 13 maio 2023.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS - CBMGO. **Norma Operacional nº 10**: Planejamento da Operação Cerrado Vivo. Goiânia, 2023. 19 p. Disponível em: <https://www.bombeiros.go.gov.br/wp-content/uploads/2023/04/NO-10.pdf>. Acesso em: 15 maio 2023.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS - CBMGO. **Plano Estratégico do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás 2022-2031**, 2021. 46 p. Disponível em: [https://www.bombeiros.go.gov.br/wp-content/uploads/2022/04/Plano\\_Estrategico\\_CBMGO\\_2022\\_2031.pdf](https://www.bombeiros.go.gov.br/wp-content/uploads/2022/04/Plano_Estrategico_CBMGO_2022_2031.pdf). Acesso em: 15 jul 2023.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS - CBMGO. **Procedimento Operacional Padrão**: POP. Goiânia, 2018. 302 p. Disponível em: <https://www.bombeiros.go.gov.br/wp-content/uploads/2018/11/POP-Procedimento-Operacional-Padrao.pdf>. Acesso em: 13 maio 2023.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DO MATO GROSSO DO SUL - CBMMS. **Norma Técnica n.º 17/2021** – Brigada de Incêndio. Campo Grande, 2021. 66 p. Disponível em: <https://sistemas.bombeiros.ms.gov.br/arquivos/dat/normas-tecnicas.xhtml>. Acesso em: 15 jul 2023.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DO MATO GROSSO DO SUL - CBMMS. **Norma Técnica n.º 45/2021** – Medidas de Prevenção e Combate aos Incêndios Florestais. Campo Grande, 2021. 17 p. Disponível em: <https://sistemas.bombeiros.ms.gov.br/arquivos/dat/normas-tecnicas.xhtml>. Acesso em: 15 jul 2023.

COUTINHO, Leopoldo Magno. **O conceito de bioma**. Acta botanica brasílica, v. 20, p. 13-23, 2006.

DIAZ, Maria del Carmen Vera *et al.* **O preço oculto do fogo na Amazônia: Os custos econômicos associados as queimadas e incêndios florestais**. Relatório do Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia em colaboração com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada e o Centro de Pesquisa Woods Hole, 2002. Disponível em: [https://queimadas.dgi.inpe.br/~rqueimadas/material3os/preco\\_fogo\\_dia-znepstad.pdf](https://queimadas.dgi.inpe.br/~rqueimadas/material3os/preco_fogo_dia-znepstad.pdf). Acesso em 13 jul 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOIÁS. **Constituição do Estado de Goiás de 1989**. Goiânia, GO. Disponível em:

[https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa\\_legislacao/103152/constituicao-estadual](https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa_legislacao/103152/constituicao-estadual). Acesso em: 08 jul 2023.

GOIÁS. Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás. **Operação Cerrado Vivo**. Relatório Final nº 10 / 2022 CBM/OCV-17016. Goiânia, 2022. SEI no 202100011031440. Disponível em: <https://sei.go.gov.br/>. Acesso interno em: 16 jul 2022.

GOIÁS. **Lei nº 15.802**, de 11 de setembro de 2006. **Institui o Código Estadual de Segurança contra Incêndio e Pânico e dá outras providências**. Goiânia, GO, 15 set. 2006. Disponível em: [https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa\\_legislacao/79889/lei-15802](https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa_legislacao/79889/lei-15802). Acesso em: 15 maio 2023.

GUIMARÃES, Pompeu *et al.* **Análise dos impactos ambientais de um incêndio florestal**. Agrarian Academy, v. 1, n. 01, 2014.

HILL, Stephen; DINSDALE, Geoff. **Uma base para o Desenvolvimento de estratégias de Aprendizagem para a Gestão de Riscos no Serviço Público**; traduzido por Luís Marcos B. L. de Vasconcelos. Brasília. Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, 2003.

INSTITUTO MAURO BORGES - IMB. **Atlas do Estado de Goiás**. Goiânia, 2014. 98 p. Disponível em: <http://dados.sieg.go.gov.br/Sieg/rgg/atlas/index.html>. Acesso em: 15 maio 2023.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LIKER, Jeffrey K.; FRANS, James K. **O modelo Toyota de melhoria contínua: estratégia + experiência operacional = desempenho superior**. Tradução: Francisco Araújo da Costa. Porto Alegre: Bookman, 2013.

MACCARTHY, James *et al.* **Novos dados confirmam: os incêndios florestais estão mais graves**. WRI Brasil, 2022. Disponível em: <https://www.wribrasil.org.br/noticias/novos-dados-confirmam-os-incendios-florestais-estao-mais-graves>. Acesso em: 17 jul 2023.

MARTINS, Samuel David Rodrigues. **Incêndios Florestais: Comportamento, Segurança e Extinção**. Dissertação de mestrado interdisciplinar em dinâmicas sociais, riscos naturais e tecnológicos - Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade de Coimbra. Coimbra, 2010. 96 p. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/19130302.pdf>. Acesso em: 15 jul 2023.

NASCIMENTO, Francisco Paulo do; SOUSA, Flávio Luís Leite. **Classificação da Pesquisa. Natureza, método ou abordagem metodológica, objetivos e procedimentos.** Metodologia da Pesquisa Científica: teoria e prática – como elaborar TCC. Brasília: Thesaurus, 2016.

QUINQUIOLO, José Manoel. **Avaliação da eficácia de um sistema de gerenciamento para melhorias implantado na área de carroceria de uma linha de produção automotiva.** Taubaté: Universidade de Taubaté, 2002.

RIBEIRO, Helena; ASSUNÇÃO, João Vicente de. **Efeitos das queimadas na saúde humana.** Estudos avançados, v. 16, p. 125-148, 2002.

SANO, Edson Eyji *et al.* **Mapeamento semidetalhado do uso da terra do Bioma Cerrado.** Pesquisa agropecuária brasileira, v. 43, p. 153-156, 2008.

SETZER, Alberto W.; FERREIRA, Nelson J. **Queimadas e incêndios florestais: mediante monitoramento orbital.** São Paulo: Oficina de Textos, 2021.



# O LIMITE ETÁRIO PARA O INGRESSO NO QUADRO DE OFICIAIS DA SAÚDE (QOS) DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS: Um diagnóstico sob a ótica da gestão de riscos

## THE AGE LIMIT FOR ADMISSION OF HEALTH OFFICIALS (QOS) OF THE MILITARY POLICE OF THE STATE OF GOIÁS: a diagnosis from the perspective of risk management

Júlio César Alves Souza<sup>35</sup>  
Sophia Wieczorek Lobo<sup>36</sup>

**Resumo:** A Polícia Militar do Estado de Goiás - PMGO é uma Instituição Estatal de Direito Público, Órgão da Administração direta do Governo do Estado de Goiás e considerada, como toda Polícia Militar, uma Força auxiliar do Exército. O ingresso na Polícia Militar é realizado mediante concurso público, observadas as condições prescritas em lei e nos regulamentos da Corporação. O presente trabalho teve como escopo avaliar e analisar o limite de idade para o ingresso no Quadro de Oficiais da Saúde (QOS) da PMGO, exigido em concurso público, sob a ótica da gestão de riscos. Foram verificadas quais ferramentas a gestão de riscos oferece para identificar, minimizar ou mitigar os riscos decorrentes da inexistência de legislação específica para a investidura de candidatos no Quadro de Oficiais da Saúde da Polícia Militar do Estado de Goiás. Foi realizado um comparativo de limite etário para o Quadro de Oficiais da Saúde com as Polícias Militares do Brasil e Exército. Também foi demonstrado o processo de avaliação de risco e matriz de riscos, visando um panorama dos riscos acerca do tema. Esta pesquisa

---

35 Bacharel em Direito pela Universidade Federal de Goiás, Pós-Graduado em Análise Criminal pela Faculdade Lions, Especialista em Gerenciamento de Segurança Pública (SSP-GO/UEG). Especialista em Altos Estudos em Segurança Pública (SSP-GO/UEG). Tenente-Coronel da Polícia Militar do Estado de Goiás. E-mail: [julioacas20@hotmail.com](mailto:julioacas20@hotmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5804-405X>. Lattes: <https://lattes.cnpq.br/3413711662617536>.

36 Doutoranda em Química pela Universidade Federal de Goiás (UFG). Mestra 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). E-mail: [sophia.wieczorek@gmail.com](mailto:sophia.wieczorek@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9595-3482>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5751324481064613>.

classificou-se como aplicada, quali-quantitativa, sob o método de raciocínio indutivo de análise. A pesquisa foi documental em que se fundamentou na legislação e jurisprudências acerca do tema. Foi realizada também pesquisa bibliográfica no que diz respeito ao limite etário militar e gestão de riscos. Foram consultados trabalhos acadêmicos dos últimos cinco anos. A edição de uma Lei Complementar é a saída possível para consignar o limite etário adequado para o QOS da PMGO. **Palavras-chave:** Gestão Pública Contemporânea; QOS; 5W2H; Risco Jurídico e Previdenciário.

**Abstract:** The Military Police of the State of Goiás - PMGO is a state institution based upon the Brazilian public law, an institution of the Government administration. Alongside other State Military polices, it is also an auxiliary force for the Army. Admissions to the Military Police is carried out through a public exam, in which there are conditions ruled by and Corporation regulations. This work aimed to evaluate and analyze the age limits for joining the PMGO's Health Officers' Board (QOS) in the perspective of risk management. It was verified which tools risk management offers to identify, minimize, or mitigate the risks arising from the lack of specific legislation for the investiture of candidates in the Health Officers of the Military Police of the State of Goiás. A comparison of the age limit for the Health Officers with the military police of Brazil and the Army was carried out. The risk assessment process and risk matrix were also demonstrated, in order to have an overview of the risks on the subject. This research was applied, quali-quantitative, under the inductive reasoning method of analysis. The research was documentary, based on legislation and jurisprudence on the subject. Bibliographical research was also carried out with regard to the military age limit and risk management. Academic papers from the last five years were consulted. The edition of a Complementary Law is the possible way out to set the appropriate age limit for the QOS of the PMGO.

**Keywords:** Contemporary Public; QOS; 5W2H; Legal and Social Security Risk.

## INTRODUÇÃO

O Estatuto dos Policiais Militares do Estado de Goiás, Lei nº 8.033/1975, prevê que a Polícia Militar do Estado de Goiás - PMGO é uma instituição permanente e regular, sendo considerada Força auxiliar reserva do Exército. Essa Corporação tem como função constitucional ser uma Polícia ostensiva, atuando na preservação da ordem pública, da incolumidade das pessoas e do patrimônio. Os integrantes desta instituição, em razão da destinação constitucional da Corporação, constituem uma

categoria especial de servidores públicos estaduais e são denominados Policiais Militares (Goiás, 1975).

O ingresso na Polícia Militar é facultado a todos os brasileiros, sem distinção de raça, sexo ou crença religiosa, mediante inclusão, matrícula ou nomeação, observadas as condições prescritas em lei e nos regulamentos da Corporação (Goiás, 1975).

O Supremo Tribunal Federal (STF) possui entendimento de que a imposição do limite de idade mínima e máxima para realização de concurso público é constitucional, desde que haja previsão expressa em Lei, em norma de edital e que seja em razão da natureza e das atribuições do cargo pretendido, conforme a Súmula nº 683/STF (Brasil, 2003).

A Lei nº 17.866/2012, que fixa o efetivo da Polícia Militar, prevê que os Oficiais da Saúde são as categorias de Médicos, Odontólogos, Psicólogos e Multiprofissionais, determinando previsão de sua quantidade de vagas (Goiás, 2012). Assim, para o ingresso no Quadro de Oficiais da Saúde (QOS) da PMGO, é exigido ao candidato ser aprovado em concurso público, além de cumprir vários pré-requisitos dispostos no Edital e no Estatuto da Corporação, principalmente ter idade não superior a 35 (trinta e cinco) anos no ato da inscrição do certame (Goiás, 1975).

O último Edital para o Concurso de Oficiais da Saúde - QOS da Polícia Militar do Estado de Goiás - Concurso PMGO/2022 - Edital nº 003/2022 (Goiás, 2022) disciplinou o limite etário de 35 (trinta e cinco) anos na data de publicação do Edital, para que o candidato pudesse concorrer a uma das vagas disponibilizadas. Ocorre que a Lei nº 8.033/1975 mencionou apenas o limite etário para ingresso no Quadro de Oficiais Policiais Militares - QOPM (combatentes), ou seja, o legislador não mencionou o limite de idade para o ingresso no Quadro de Oficiais da Saúde – QOS (Goiás, 1975).

Essa ausência na legislação do limite etário para o Quadro de Oficiais da Saúde (QOS) vem causando embaraços jurídicos, resultando em demandas judiciais em desfavor do Estado e da Polícia Militar, por candidatos que estão acima do limite estabelecido pelo Edital, uma vez que apenas o certame disciplinou tal limite. Dessa maneira, há riscos na inexistência da legislação específica para o ingresso no Quadro de Oficiais da Saúde da Polícia Militar do Estado de Goiás, especialmente tratando-se dos previdenciários e judiciários, sendo apropriado que o instrumento decreto normatize a questão.

Diante do contexto e dos prováveis riscos pré-identificados, questionou-se: - Quais ferramentas a gestão de riscos oferece para identificar, minimizar ou mitigar os riscos decorrentes da inexistência de legislação específica para a investidura de candidatos no Quadro de Oficiais da Saúde da Polícia Militar do Estado de Goiás?

A discussão sobre o limite etário para o Quadro de Oficiais da Saúde da PMGO é bastante oportuna, envolve questões sociais, econômicas e acadêmicas. Do ponto de vista social, a aposentadoria obrigatória dos Policiais Militares após certa idade ou tempo de serviço é relevante e está amparada legalmente em todos os Estados brasileiros, pois além da atividade ser desgastante, o labor da Segurança Pública requer agentes jovens e vigorosos para melhor servir à sociedade. Sob o ponto de vista econômico, não é interessante, nem viável para os cofres públicos que o Estado realize concurso público de cargos efetivos, permitindo que candidatos mais velhos ingressem nas fileiras da Corporação e permaneçam por curto período, proporcionando a reserva remunerada (aposentadoria) a eles, após tal curta jornada. Ademais, esta pesquisa apresenta relevância acadêmica, pois é inédita no Estado de Goiás, e contribuirá de forma significativa para futuros estudos e práticas na gestão estratégica da instituição.

O objetivo geral deste trabalho, portanto, foi avaliar o limite etário para o ingresso no Quadro de Oficiais da Saúde (QOS) da Polícia Militar do Estado de Goiás sob a ótica da gestão de riscos. Especificamente, identificar os riscos jurídicos e previdenciários do ingresso no QOS em relação ao limite etário e construir uma matriz de risco.

Metodologicamente, a pesquisa classificou-se como qualitativa e quantitativa, cuja abordagem combina elementos da pesquisa quantitativa e da pesquisa qualitativa. Para Gil (2002), esse método utiliza tanto técnicas de coleta de dados quantitativos quanto qualitativos, com o objetivo de atingir uma análise mais abrangente e completa do fenômeno estudado.

Quanto ao método de raciocínio, classifica-se a pesquisa como indutiva, que para Marconi e Lakatos (2002), é uma forma de raciocínio científico, composto por análise de dados constatados, para se inferir em uma verdade universal. O escopo do método indutivo é chegar à conclusão mais ampla do que as premissas que o basearam.

A metodologia também baseou na pesquisa exploratória. Para Marconi e Lakatos (2002), são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é

a formulação de questões ou de um problema. De acordo com Gil (2002) o objetivo é proporcionar maior familiaridade com o problema, com objetivo de torná-lo mais explícito ou construir hipóteses.

Por fim, a metodologia baseou-se em pesquisa documental e bibliográfica, em que a fonte de coleta de dados foram documentos, constituindo o que se denomina de fontes primárias, além de contribuições de diferentes autores sobre o tema, respectivamente, conforme entendimento de Marconi e Lakatos (2002).

O caráter bibliográfico se deu pela pesquisa em na plataforma *Google Acadêmico*, ou seja, o trabalho foi desenvolvido com base principalmente nos livros e artigos científicos, conforme entendimento de Gil (2002). Os critérios de inclusão da busca eletrônica foram artigos publicados nos últimos cinco anos no idioma português com pelo menos um dos descritores: 'gestão de riscos', 'limite etário polícia militar', 'quadro de oficiais da saúde'. Os critérios de exclusão foram artigos incompletos, estudos sem resultados e com foco não correspondente ao problema e tema da presente pesquisa.

O presente trabalho foi estruturado em três sessões, sendo a primeira sobre a gestão de riscos, a segunda acerca dos limites etários para ingresso em corporações militares e a terceira realiza um mapeamento de riscos aplicados ao ingresso do QOS da PMGO, segundo a ABNT NBR ISO 31000. As ferramentas da gestão de riscos utilizadas foram o mapa de riscos e a análise de riscos, que avaliaram o limite etário para ingresso no QOS da PMGO, em que foram apresentados os fatores físicos, previdenciários e jurídicos relacionados.

Este trabalho não visa esgotar os assuntos referentes ao limite etário de ingresso no QOS da PMGO, mas produzir um estudo exploratório acerca do tema, proporcionando parcela de contribuição sobre a questão.

## **1 GESTÃO DE RISCOS**

O conceito Risco é entendido como efeito que a incerteza tem sobre os objetivos da instituição. É a possibilidade da ocorrência de eventos que afetem a realização ou alcance dos objetivos, combinada com o impacto dessa ocorrência sobre os resultados pretendidos (TCU, 2018).

Segundo o economista de Harvard Peter L. Bernstein (1997), risco não significa perigo, ele significa não saber o que o futuro reserva. Para ele,

identificar e lidar com o risco é sinal de maturidade dos gestores institucionais. Não existe risco zero, pois esse é inerente a qualquer atividade de uma Instituição. A gestão desse risco é a essência para a gestão da instituição.

De acordo com Ávila (2016), uma preocupação central na gestão de riscos das instituições públicas é o dever de cuidar do bem público, ou seja, os riscos devem ser gerenciados mantendo-se, em primeiro plano, o interesse público.

Para James Batista Vieira (2019), gestão de riscos é o apanhado de processos por meio dos quais as organizações identificam, analisam, avaliam, tratam e monitoramos riscos que podem afetar negativamente o alcance dos objetivos, objetivando o impacto dos riscos.

Como a gestão de riscos é um processo estratégico de apoio para orientar a tomada de decisão, é de suma importância que todos os membros da organização saibam de sua parcela de responsabilidade na gestão de riscos, e que devem receber uma clara orientação da estrutura de governança de que essas responsabilidades devem ser levadas a sério, haja vista que a gestão de riscos é um componente essencial para a boa governança no setor público (INTOSAI, 2007).

A gestão de riscos assegura uma comunicação eficaz e garante que a instituição esteja em conformidade com leis e regulamentos, evitando danos à sua reputação e às consequências associadas. Em suma, ajuda a organização a concretizar seus objetivos e evitar armadilhas e acontecimentos indesejáveis ao longo da execução de suas atividades (COSO, 2014).

Ao citar a ISO 31000:2009 (*Risk management – principles and guidelines*) traduzida no Brasil pela Associação Brasileira de Normas Técnicas, Vieira (2019) lembra ser o modelo referencial padrão de gestão de riscos, cuja aplicação se dá nas organizações de qualquer setor, atividade e tamanho, nas atividades de decisão estratégica, operação, processo, função, projeto, serviço e avaliação. De acordo com o modelo, a gestão de riscos integra três partes fundamentais: princípios, estrutura e processos, sendo que, para Sousa (2018), a cúpula da instituição deve identificar se irá aceitar, compartilhar, evitar ou mitigar os riscos mapeados e avaliados.

A Instituição Polícia Militar do Estado de Goiás necessita que a gestão de riscos apoie os esforços de garantia da conformidade dos agentes aos princípios éticos e às normas legais. Para auxiliar a tomar decisões informadas e proteger o público contra riscos potenciais, a gestão de riscos é uma ferramenta crítica, uma vez que tem auxiliado nas decisões governamentais

de diversas maneiras, incluindo a identificação de riscos, permitindo que os gestores avaliem os riscos e tomem medidas para minimizá-los; análise de riscos, possibilitando que as autoridades tomem decisões informadas sobre como gerenciar esses riscos e decidir quais medidas tomar; planejamento de contingência, admitindo que os governos estejam preparados para lidar com os riscos e minimizar o impacto sobre as pessoas e a economia; comunicação de riscos: permite que a instituição entenda melhor os riscos e tome medidas para se proteger.

Na Polícia Militar do Estado de Goiás a gestão de riscos é uma ferramenta importante e necessária para a identificação e mitigação de eventuais problemas que possam surgir durante os processos normatizados para aposentadorias e ações judiciais. Ao antecipar a possíveis riscos, é possível elaborar planos de ação para minimizar seus impactos, evitar prejuízos financeiros e de reputação para a organização. Por exemplo, na área previdenciária militar, a gestão de riscos pode ajudar a evitar a aposentadoria de policial militar com pouco tempo de serviço ativo, evitando-se também o acúmulo de processos judiciais, pela falta de uma legislação que limita o ingresso nas fileiras da corporação. Com isso, é possível economizar recursos financeiros e humanos.

Em todas as Polícias Militares brasileiras há limites de idade para o ingresso em seus diferentes quadros, contudo, não há limite etário padrão pré-estabelecido, ou seja, cada Estado impõe uma idade para seus quadros da PM, por meio de sua legislação. Como inexistente legislação específica que limite a idade de ingresso no Quadro de Oficiais da Saúde da Polícia Militar do Estado de Goiás, há sérios riscos, especialmente, tratando-se dos previdenciários e judiciários, sendo que uma alteração no Estatuto dos Policiais Militares do Estado de Goiás poderá solucionar a questão. Nesse sentido, a gestão de riscos pode ser utilizada como ferramenta estratégica para otimizar a gestão de processos, reduzir custos e aumentar a eficiência e eficácia dos serviços prestados à população.

## **2 LIMITES ETÁRIOS PARA INGRESSO EM CORPORAÇÕES MILITARES**

A Constituição Federal Brasileira prevê que o ingresso de candidatos na carreira militar é um processo rigoroso e de alta relevância para a Se-

gurança Pública e estabilidade da Nação. No Brasil, a entrada nos quadros militares exige requisitos específicos tais como idade, nível de escolaridade, condições físicas, psicológicas, morais e outros que variam de acordo com cada instituição (Brasil, 1988).

O estabelecimento de limites etários para o ingresso em corporações militares é um aspecto altamente relevante no contexto do recrutamento e seleção de profissionais das instituições públicas.

Os limites de idade para o ingresso em corporações militares podem ser vistos como uma estratégia para equilibrar a experiência e a vitalidade física dos candidatos, garantindo a eficiência operacional e a segurança, dentro das instituições militares.

É importante considerar que o contexto operacional e as demandas específicas das corporações militares podem influenciar a definição dos limites etários. Cada ramo das instituições militares pode ter requisitos diferentes, levando em conta aspectos como as atividades desempenhadas, as exigências físicas e as características das missões realizadas, desse modo, uma abordagem individualizada e baseada em evidências é fundamental para estabelecer limites etários que atendam às necessidades específicas de cada corporação militar, à exemplo, a Polícia Militar do Estado de Goiás (Goiás, 1975).

Na Polícia Militar do Estado de Goiás há uma divisão do Quadro de Oficiais, consistindo em Quadro de Oficiais Policiais Militares (QOPM), considerados Combatentes; Quadro de Oficiais Auxiliares (QOA), cujo ingresso se restringe a Subtenentes e 1º Sargentos, desde que cumpridos os pré-requisitos da Lei, e se dá através do Curso de Habilitação de Oficiais Auxiliares (CHOA); além do Quadro de Oficiais da Saúde (QOS), sendo este o objeto do presente estudo, cujos candidatos são Médicos, Odontólogos, Psicólogos e Multiprofissionais (Goiás, 2012).

Os Oficiais da Saúde fazem parte da Corporação Militar e são considerados Força auxiliar do Exército, como enunciado no artigo 144, § 6º, da Lei Maior (Brasil, 1988), ou seja, podem ser convocados pelo Exército, mediante ato do Presidente da República, em casos de Guerra ou para prevenir ou reprimir grave perturbação da ordem ou ameaça de sua irrupção, dentre outros casos, de acordo com o Decreto nº 88.540/1983 (Brasil, 1983). É razoável a exigência de limitação de idade para a inscrição no concurso para o ingresso no Quadro de Oficiais da Saúde da Polícia Militar. Veja-se que

os Oficiais da Saúde PM (QOS) estão sujeitos ao Código Penal e Processo Penal como qualquer outro militar, possuem porte de arma, como todos os outros integrantes da Corporação, tendo também, como todos os demais militares, aulas de ordem unida e outras disciplinas ministradas da caserna. Ademais, participam ainda de aulas de Procedimento Operacional Padrão - POP, Defesa Pessoal, Instrução de Tiro, Legislação Penal e Processual Militar, dentre outras disciplinas no Curso de Formação.

O Anexo I do Edital nº 003/2022 (Goiás, 2022, p. 1), o qual descreve as atribuições dos cargos, infere-se que para o cargo de 2º Tenente QOS - Médico, Odontólogo e Psicólogo -, possui a seguinte previsão:

Às Polícias Militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública (art. 144, § 5º, da Constituição Federal/88). Consistindo no exercício de atividades inerentes e compreende todos os encargos previstos na legislação específica e relacionados com a manutenção da ordem pública do Estado. Atuar na área de saúde da Polícia Militar do Estado de Goiás.

As atribuições dos Oficiais da área da Saúde não se limitam a atividades internas relacionadas à área da Saúde, consoante se infere do Anexo I do Edital nº 003/2022 do próprio Edital do certame, ou seja, também possuem a atribuição constitucional de preservação da ordem pública e polícia ostensiva, como qualquer outro policial militar. Sendo assim, os militares possuem especificidades no exercício de suas funções que justificam a imposição de limite etário diferenciado para o ingresso na carreira, o que ampara a previsão editalícia, bem como a propositura de edição de legislação estadual para regulamentar o limite etário de ingresso (Goiás, 2022).

Outra justificativa para que o limite etário de ingresso para os Oficiais da Saúde seja consignado em lei, é o fato de o Supremo Tribunal Federal (STF) possuir entendimento já consolidado de que a imposição do limite de idade mínima e máxima para realização de concurso público é constitucional, desde que haja previsão expressa em Lei, em norma editalícia e que seja em razão da natureza e das atribuições do cargo pretendido (Brasil, 2003).

A idade é um fator importante a ser considerado nas seleções de militares, especialmente, quando se trata das atividades policiais e de saúde. A possibilidade de desempenhar atividades exigentes e complexas diminui

com o avançar da idade, bem como a capacidade de recuperação e resistência a estresses físicos e psicológicos. Isso pode gerar riscos aos policiais militares, para a população e à imagem da instituição, além de impedir a renovação do quadro de oficiais e a inclusão de ideias e experiências mais jovens.

Ao estabelecer o limite de idade para o ingresso no Quadro de Oficiais da Saúde da Polícia Militar, é possível garantir que haja um contingente de profissionais aptos a desempenhar suas funções de forma segura e eficiente. Além disso, o controle da faixa etária pode auxiliar na prevenção de acidentes de trabalho e na redução do absenteísmo por problemas de saúde.

O limite de idade na carreira militar é de suma importância para a Previdência, uma vez que impacta diretamente no tempo de serviço e na aposentadoria dos militares. A Lei Estadual nº 20.946/2020, que dispõe sobre o Sistema de Proteção Social dos Militares do Estado de Goiás – SPSM/GO, prevê a situação da reserva remunerada e reforma (aposentadoria) ao Policial Militar, que atingir determinada idade (Art. 6º). Exemplificando, em um cenário em que um candidato com, 58 (cinquenta e oito) anos de idade ingresse na carreira de Oficial Militar da área da Saúde resulta em poucos anos de trabalho na ativa e, em pouco tempo, transicionará para a reserva remunerada, tendo em vista os limites de idade estabelecidos pelo art. 6º, I, alíneas ‘a’, ‘b’ e ‘c’, gerando enorme prejuízo à Corporação e aos cofres públicos. Assim, como a atividade militar exige condições físicas e mentais específicas, os militares têm um limite de idade para permanecer na ativa, o que impacta no tempo de contribuição para o sistema previdenciário, demonstrando um risco evidente (Goiás, 2020).

O presente estudo, por meio do Quadro I, analisou e verificou as legislações do Exército Brasileiro, dos 26 Estados da Federação e do Distrito Federal, acerca da existência do limite etário para o ingresso no Quadro de Oficiais da Saúde das Polícias Militares do Brasil e do Exército.

Sendo assim, foi constatado que, tanto no Exército, quanto em todas as Unidades Federativas do Brasil, com a exceção de Goiás, há legislação específica que disciplina uma idade limite para o ingresso nos quadros da Saúde das Polícias Militares, ou seja, apenas o Estado de Goiás não possui legislação que ampara o limite de idade para ingresso no QOS da Polícia Militar do Estado de Goiás.

Para o ingresso no Curso de Formação de Oficiais da Saúde, Médicos, Odontólogos e Farmacêuticos, e Quadro Complementar de Oficiais do Exército Brasileiro, a legislação prevê que o candidato, além dos requisitos estabelecidos na Lei, tenha no máximo o limite etário de 32 anos (Brasil, 2012).

O limite etário mais comum, ou seja, estatisticamente, a moda, identificado nas Corporações Militares das Polícias do Brasil foi de 35 anos, cujos Estados são Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Pará, Amapá, Paraíba, Sergipe, Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais e Distrito Federal.

A menor idade observada no comparativo foi nos Estados do Espírito Santo e Maranhão, que exigem ao candidato possuir 28 anos, no ato da inscrição ao concurso público. Já os Estados do Acre, Alagoas e Rondônia possuem a exigência mais avançada, cuja idade limite para o candidato ser inscrito no concurso público ao Quadro de Oficiais de Saúde da Polícia Militar é de 40 anos.

Quadro I – Limite etário para o ingresso no QOS no Exército e Polícias Militares do Brasil

MACRORREGIÃO	CORPORAÇÃO	LIMITE ETÁRIO	LEGISLAÇÃO
REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL (RFB)	Exército	32	Lei Federal nº 12.705/2012
	Acre	40	Lei Complementar nº 164/2006
NORTE	Amapá	35	Lei Complementar nº 139/2022
	Amazonas	30	Lei Complementar nº 1.291/2016
	Pará	35	Lei Estadual nº 6.626/2004
	Rondônia	40	Lei Estadual nº 5.354/2022
	Roraima	38	Lei Complementar nº 260/2017
	Tocantins	30	Lei Estadual nº 2.578/2012

<b>NORDESTE</b>	Alagoas	40	Lei Estadual nº 5.346/1992
	Bahia	30	Lei Estadual nº 7.990/2001
	Ceará	34	Lei Estadual nº 13.729/2006
	Maranhão	28	Lei Estadual nº 6.513/1995
	Paraíba	35	Lei Estadual nº 7.605/2004
	Pernambuco	30	Lei Complementar nº 498/2022
	Piauí	30	Lei Estadual nº 3.808/1981
	Rio Grande do Norte	36	Lei Estadual nº 4.630/1976
	Sergipe	35	Lei Estadual nº 2.066/1976
	<b>SUDESTE</b>	Espírito Santo	28
Minas Gerais		35	Lei Estadual nº 5.301/1969
Rio de Janeiro		35	Lei Estadual nº 9.535/2021
São Paulo		35	Lei Complementar nº 1.291/2016
<b>SUL</b>	Paraná	40	Lei Estadual nº 1.943/1954
	Rio Grande do Sul	29	Lei Estadual nº 12.307/2005
	Santa Catarina	34	Lei Complementar nº 587/2013
<b>DISTRITO FEDERAL</b>	Distrito Federal	35	Lei Federal nº 7.289/1984
	<b>Goiás</b>	<b>35</b>	<b>Apenas em Edital de concurso</b>
<b>CENTRO-OESTE</b>	Mato Grosso	35	Lei Complementar nº 555/2014
	Mato Grosso do Sul	35	Lei Estadual nº 3.808/2009

Fonte: Autoria própria (2023)

Ao analisar o comparativo do Quadro I, tem-se que na Região Norte a média de idade exigida para o ingresso no Quadro de Oficiais de Saúde nas Polícias Militares em seus sete Estados chega a 35,4 (trinta e cinco inteiros e quatro décimos) anos. A média dos nove Estados da Região Norte equivale a 33, 1 (trinta e três inteiros e um décimo) anos. Para os quatro Estados da Região Sudeste a média do limite etário chega a 33,2 (trinta e três inteiros e dois décimos) anos. Em relação à Região Sul, seus três Estados somam 34,3 (trinta e quatro inteiros e três décimos) anos de média.

Os três Estados da Região Centro-Oeste e o Distrito Federal possuem a mesma idade, 35 (trinta e cinco) anos, como limite máximo para inscrição no concurso público do QOS.

Depreende-se dos dados que média aritmética de idade exigida para o ingresso no Quadro de Saúde entre todos os Estados brasileiros, juntamente com a do Exército foi a de 34 (trinta e quatro) anos, com um desvio padrão de 4, ou seja, uma faixa entre 30 a 38 anos.

Foi constatado que nas Polícias Militares e Exército Brasileiro, tem-se os seguintes limites etários diferentes, conforme o Quadro I: 28 (Maranhão e Espírito Santo); 29 (Rio Grande do Sul); 30 (Amazonas, Tocantins, Bahia, Pernambuco e Piauí); 32 (Exército); 34 (Ceará e Santa Catarina); 35 (Amapá, Pará, Paraíba, Sergipe, Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo, Distrito Federal, Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul); 36 (Rio Grande do Norte); 38 (Roraima); 40 (Acre, Rondônia, Alagoas e Paraná). Estatisticamente, a idade limite mediana para o candidato fazer a inscrição ao QOS representa 34 anos.

Outro dado importante apresentado pelo quadro de comparativo dos limites etários é que vários Estados utilizam Lei Complementar como regulamento do limite etário para inscrição ao concurso do Quadro de Oficiais de Saúde de suas Polícias Militares, o que padronizaria o modelo a ser aplicado pela Polícia Militar goiana.

### **3 MAPEAMENTO DE RISCOS APLICADOS AO INGRESSO DO QOS DA PMGO**

O mapa de risco, segundo Mourão e Viana Filho (2009) é uma das ferramentas da gestão de riscos utilizadas pelos controles internos das instituições e consagrada no gerenciamento de risco. Tem por objetivo identificar e mapear os riscos que podem afetar a organização. Assim, é possível visualizar de maneira clara quais as principais ameaças à segurança e bem-estar dos colaboradores, dos clientes, das instalações e do meio ambiente. Com isso, torna-se possível elaborar planos de ação para mitigar esses riscos, a fim de evitar problemas futuros e garantir a sustentabilidade da instituição.

O Quadro II abaixo representa a matriz de riscos aplicados ao ingresso do Quadro de Oficiais da Saúde – QOS na Polícia Militar do Estado de

Goiás, em razão de não haver legislação que limita essa idade. Foi realizado mapeamento de riscos, onde foram identificados dois riscos principais em relação ao tema *Ações judiciais particulares contra o Estado e Impacto na Previdência*.

Em relação ao risco das ações judiciais, seu objetivo operacional é a composição do QOS com maior número por tempo de serviço mais prolongado. O proprietário deste risco consiste no Estado de Goiás, por meio da PGE e Comandante Geral da PMGO. A categoria do risco é tanto operacional e estratégica e suas causas são a falta de análise comparativa de outros modelos, ausência de rastreamento dos processos respondidos e a insuficiência de legislação que determine o limite etário do QOS na PMGO. Inúmeras ações judiciais com prejuízo ao erário, possibilidade de anulação do concurso público, prejuízo à Segurança Pública e fragilidade da imagem institucional são as consequências do risco elencado, sendo o nível de risco médio.

Para cada risco estabeleceu-se uma ação, em que formalmente se apresenta no plano de ações baseada na ferramenta gerencial 5W2H, representado no Quadro III. Para o risco 01, estabeleceu-se a Ação 01, que consiste na edição de Lei Complementar, instituindo o limite etário do ingresso no QOS da PMGO. Essa ação consiste em quatro etapas: I - reunião para a definição da idade máxima a ser definida no Projeto de Lei; II - redação da minuta do Projeto de Lei Complementar; III - aprovação pelo setor público e viabilização política para aprovação; IV - encaminhamento à Assembleia Legislativa de Goiás - ALEGO e assinatura do Governador. Tal ação não gerará custos aos cofres públicos e envolverá o Comando Geral da PMGO, Comandante de Gestão e Finanças da PMGO e Primeira Seção do Estado Maior da PMGO, SSPGO e ALEGO.

O risco 02 foi identificado como o impacto na Previdência (aposentadorias precoces) que podem ocorrer, caso candidatos ingressem no QOS com idade elevada e se aposentem sem terem trabalhado ao menos 30 anos na corporação. A principal causa apontada no quadro é a falta de legislação que determine o limite etário do QOS na PMGO. Esse risco também é considerado médio. A ação 02 considerada para esse risco consiste no monitoramento de ações judiciais dos pedidos de reserva do QOS, observando o tempo de serviço.

O LIMITE ETÁRIO PARA O INGRESSO NO QUADRO DE OFICIAIS DA SAÚDE (QOS) DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS: Um diagnóstico sob a ótica da gestão de riscos

QUADRO II - Matriz de Riscos aplicados ao ingresso do QOS da PMGO

ID	Risco / Controle	Área / Processo (Escopo)	Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Data da Identif.	Proprietário do Risco	Categoria do Risco	Causas	Consequências
Polícia Militar do Estado de Goiás									
Risco 01	Ações judiciais particulares contra o Estado.	Concursos	Objetivo estratégico contido no Planejamento Estratégico da organização associado ao processo.	Composição do QOS com maior número por tempo de serviço mais prolongado	10/07/23	Estado de Goiás (PGE/Comandante e Geral da PMGO)	Operacional e Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de análise comparativa de outros modelos;</li> <li>Falta de rastreio dos processos respondidos;</li> <li>Falta de legislação que determine o limite etário do QOS na PMGO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avalanche de ações judiciais com prejuízo ao erário;</li> <li>Possibilidade de anulação do concurso público;</li> <li>Prejuízo à Segurança Pública</li> <li>Fragilidade da imagem institucional</li> </ul>
Ação 01	Edição de Lei Complementar, instituindo o limite etário de ingresso no QOS da PMGO								
Risco 02	Impacto na Previdência (aposentadorias precoces)	Previdência	Objetivo estratégico contido no Planejamento Estratégico da organização associado ao processo.	Aposentar policiais militares do QOS que tenham trabalhado na PM por pelo menos 30 anos	10/07/23	Comandante Geral da PMGO	Operacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de análise comparativa de outros modelos;</li> <li>Falta de rastreio dos processos respondidos;</li> <li>Falta de legislação que determine o limite etário do QOS na PMGO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aposentadorias precoces;</li> <li>Prejuízo às atividades da pasta;</li> <li>Prejuízo à Segurança Pública</li> <li>Prejuízo à imagem institucional</li> </ul>
Ação 02	Monitoramento de Ações Judiciais dos Pedidos de Reserva do QOS (observando o tempo de serviço)								

Fonte: Autoria própria (2023)

QUADRO II - Matriz de Riscos aplicados ao ingresso do QOS da PMGO (continuação)

ID	Risco / Controle	Inicial	Efetividade dos Controles INICIAL	Probabilidade e INICIAL	Impacto INICIAL	Nível de Risco INICIAL	Aprovado INICIAL	ATUAL	Efetividade dos Controles	Probabilidade	Impacto	Nível de Risco	Resposta ao Risco	Descrição do indicador para Monitoramento	Meta para o Indicador	Risco-Chave?	E-mail do(s) Responsável(is)	Aprov.?
Polícia Militar do Estado de Goiás																		
Risco 01	Ações judiciais particulares contra o Estado.		Satisfatório	Improvável	Moderado	Médio	VERDADEIRO		Forte	Raro	Menor	Baixo	Evitar	Monitorar número de ações judiciais na durante as inscrições do concurso público	Menor que 10%	Sim	Estado de Goiás (PGE/Comandante Geral da PMGO)	
Ação 01	Edição de Lei Complementar, instituindo o limite etário de ingresso no QOS da PMGO																	
Risco 02	Impacto na Previdência (aposentadorias precoces)		Satisfatório	Provável	Moderado	Médio	VERDADEIRO		Forte	Raro	Menor	Baixo	Evitar	Monitorar o número de aposentadorias compulsórias (precoces) por limite de idade	Menor que 10%	Sim		VERDADEIRO
Ação 02	Monitoramento de Ações Judiciais dos Pedidos de Reserva do QOS (observando o tempo de serviço)																	

Fonte: Autoria própria (2023)

## QUADRO II - Matriz de Riscos aplicados ao ingresso do QOS da PMGO (continuação)

ID	Risco / Controle	Ações ▶	Ação Ataca Causa / Consequência	Andamento da Ação	Data Prevista da Implantação	Result. Posit. ▶	Resultados Positivos	Economia Gerada (R\$)
Polícia Militar do Estado de Goiás								
Risco 01	Ações judiciais particulares contra o Estado.							
Ação 01	Edição de Lei Complementar, instituindo o limite etário de ingresso no QOS da PMGO		Causa	A Iniciar: Com as ações do Comando Geral, oficiando aos órgãos pertinentes sobre a necessidade de Lei Complementar sobre o tema	24/08/23		Diminuir/Evitar as ações judiciais questionando o limite etário para o QOS	Estima-se diminuição
Risco 02	Impacto na Previdência (aposentadorias precoces)							
Ação 02	Monitoramento de Ações Judiciais dos Pedidos de Reserva do QOS (observando o tempo de serviço)		Causa	A iniciar: CGF e PGE	14/08/23		Monitorar e controlar as ações judiciais e pedidos de reserva do QOS	Estima-se diminuição

Fonte: Autoria própria (2023)

## Quadro III – Plano de Ação para implantação de nova ação de controle, baseada na ferramenta 5W2H

PLANO DE AÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO DE NOVA AÇÃO DE CONTROLE (PROJETO)											
RISCO 01 Excesso de ações judiciais contra ao Estado por não ter legislação que ampare o limite etário de ingresso no QOS											
AÇÃO 01 Edição de Lei Complementar, instituindo o limite etário de ingresso no QOS da PMGO											
O que? (WHAT)	POR QUE? (WHY)	COMO FAZER? (HOW) (Descrição da etapa)	QUANDO? (WHEN)				QUEM é o Responsável? (WHO) (UNIDADE / EMAIL)	Custo? (HOW MUCH)	PRODUTO(S) (O que será entregue para viabilizar a ação)	Observação	
			Previsão		Realização						
			Início	Fim	Início	Fim					
Edição de Lei Complementar, instituindo o limite etário de ingresso no QOS da PMGO	Inexistência de legislação específica sobre o limite etário para inscrição ao QOS da PMGO	1. Reunião para definição da idade máxima a ser definida no projeto de Lei	14/08/2023	14/08/2023	14/08/2023	14/08/2023	Comandante Geral da PMGO, Comandante de Gestão e Finanças e PGE	Sem custos adicionais	Projeto de Lei Complementar instituindo o limite etário do QOS na PMGO	O Projeto de Lei Complementar deverá ser apreciado pela ALEGO	
		2. Redação da Minuta do Projeto de Lei Complementar	17/08/2023	17/08/2023	17/08/2023	17/08/2023	Primeira Seção do Estado Maior	Sem custos adicionais		Projeto de Lei Complementar instituindo o limite etário do QOS na PMGO	Projeto de Lei finaliza com a assinatura do Governador
		3. Aprovação pelo Setor Público e viabilização política para a aprovação	21/08/2023	21/08/2023	21/08/2023	21/08/2023	SSPGO e ALEGO	Sem custos adicionais			
		4. Encaminhamento para a Assembléia Legislativa de Goiás e assinatura do Governador	28/08/2023	28/08/2023	28/08/2023	28/08/2023	Comandante Geral da PMGO e SSPGO	Sem custos adicionais			

Caso a ação de controle não exista, deve-se elaborar um Plano de Ação para a sua implantação. Ao fim do Plano de Ação a ação de controle será implantada.

Fonte: Autoria própria (2023)

### Quadro III – Plano de Ação para implantação de nova ação de controle, baseada na ferramenta 5W2H

AÇÃO DE CONTROLE EXISTENTE (PROCESSO)						
RISCO 02		Impacto na Previdência (aposentadorias precoces)				
AÇÃO 02						
Monitoramento das ações judiciais particulares e dos pedidos de reserva do QOS (observando o tempo de serviço)						
O que é?	Por que é feito?	Como é feito?	Quando foi implementado?	Quem é o Responsável? (UNIDADE / CÍVIL)	Custo da execução?	Observação
Monitoramento dos Ações Judiciais e dos Pedidos de Reserva (observando o tempo de serviço)	Inexistência de legislação específica sobre o tema	1. Acompanhar e monitorar as ações judiciais de limite de idade do QOS, inserindo-as em acompanhamento especial no SEI	A partir de 14/08/2023	Comando de Gestão e Finanças da PMGO E PGE	sem custos adicionais	
		2. Monitorar os pedidos de reserva do QOS, inserindo-os em Acompanhamento Especial no SEI				

A Ação de Controle Existente deve ser planejada para que seja uma ação contínua.

Fonte: Autoria própria (2023)

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Polícia Militar é responsável pela Segurança Pública em diversas regiões do Brasil. E como parte deste papel, também emprega Oficiais de Saúde, tais como Médicos, Odontólogos, Psicólogos para prestar serviços Médicos e de Emergência. O objetivo deste trabalho foi discutir a política de limite de idade para a admissão de Oficiais de Saúde - QOS na Polícia Militar do Estado de Goiás, sob a ótica da gestão de riscos.

A definição de um limite etário para o ingresso no Quadro de Oficiais da Saúde da PM representa medida importante para garantir a segurança e qualidade – no desempenho das funções. A idade adequada é um requisito fundamental para assegurar que o Policial Militar esteja apto a executar as tarefas com segurança e eficiência. A falta do limite etário pode comprometer a saúde do profissional e a efetividade das operações, o que pode colocar em risco a Segurança oferecida à população.

O comparativo de limite etário do Exército e das Polícias Militares do Brasil deixou claro que todas as Corporações examinadas possuem limite de idade para o QOS consignado em Lei Ordinária ou Complementar, isto é, apenas em Goiás não existe o limite de idade consignado em Lei. Há, portanto, uma omissão legal sobre o tema, o que incorre em riscos, principalmente ações judiciais particulares contra o Estado, anulação do concurso público e riscos previdenciários, ocasionando aposentadorias precoces.

A Gestão de Riscos foi de suma importância na elaboração desta pesquisa, pois foi apresentado o Mapa de Riscos, onde os riscos foram identificados e analisados, demonstrou-se que as ações propostas irão

evitar ou pelo menos mitigar os riscos decorrentes da falta de legislação sobre o limite etário do QOS, a fim de prever problemas futuros e garantir a sustentabilidade da instituição.

Resta identificada a importância de se estabelecer um limite de idade para o ingresso no Quadro de Oficiais da Saúde da Polícia Militar, destacando seus benefícios, desafios e possíveis implicações. Portanto, é necessário que sejam estabelecidas medidas para garantir a adequação da idade dos profissionais que atuam na Área da Saúde da Polícia Militar do Estado. A edição de Lei Complementar é a saída possível para consignar o limite etário adequado para o QOS da PMGO.

Por fim, cabe salientar que novos estudos são necessários para corroborar os resultados deste trabalho, pois este não visa esgotar os assuntos referentes ao limite etário de ingresso no QOS da PMGO.

## REFERÊNCIAS

AVALOS, José Miguel Aguilera. **Auditoria e gestão de riscos**. Saraiva Educação SA, 2017.

ÁVILA, Marta Dulcélia Gurgel. **Gestão de riscos no setor público**. Revista Controle-Doutrina e Artigos, v. 12, n. 2, p. 179-198, 2014.

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

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Súmula nº 683**. O limite de idade para a inscrição em concurso público só se legitima em face do art. 7º, XXX, da Constituição, quando possa ser justificado pela natureza das atribuições do cargo a ser preenchido. Brasília, DF: Supremo Tribunal Federal, [2003]. Disponível em: <https://jurisprudencia.stf.jus.br/paġes/search/seq-sumula683/false>. Acesso em: 7 maio 2023.

DE CASTRO, RODRIGO PIRONTI AGUIRRE; GONÇALVES, Francine Silva Pacheco. **Compliance e gestão de riscos nas empresas estatais**. Belo Horizonte, Fórum, 2019. E-book. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/226967459.pdf>. Acesso em 7 maio 2023.

DE CICCIO, Francesco; FANTAZZINI, Mario Luiz. **Tecnologias consagradas de gestão de riscos**. São Paulo: QSP, 2003. E-book. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Francesco-De-Cicco/publication/351613218\\_Tecnolo](https://www.researchgate.net/profile/Francesco-De-Cicco/publication/351613218_Tecnolo)

*gias\_Consagradas\_de\_Gestao\_de\_Riscos/links/60a0855e92851cfd33808fd/Tecnologias-Consagradas-de-Gestao-de-Riscos.pdf*. Acesso em 7 maio 2023.

DE MOURA SOUSA, Fábio. **Gestão de Riscos**. Revista da SEF, v. 1, p. 8-18, 2018.

DINIZ, Ginne Siqueira. **Gestão de Risco Financeiro nas Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC) No Brasil**. Boletim Economia Empírica, [S. l.], v. 1, n. 2, 2020. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/bee/article/view/4113>. Acesso em: 7 maio 2023.

GALANTE, Erick Braga Ferrão. **Princípios de gestão de riscos**. Appris Editora e Livraria Eireli - ME, 2015.

GIL, Antonio Carlos *et al.* **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOIÁS. **Edital de concurso público nº 003/2022**. [Provedimento de vagas para os cargos de Cadete e 2º Tenente (médico/odontólogo/psicólogo)]. Goiânia: Secretaria de Estado da Administração, 08 abr. 2022. Disponível em: <https://www.institutoao-cp.org.br/concursos/arquivos/edital-abertura-003-2022cadete-tentente-pmgó.pdf>? PDF. Acesso em: 7 maio 2023.

GOIÁS. Lei nº 8.033 de 2 de dezembro de 1975. **Dispõe sobre o Estatuto dos Policiais Militares do Estado de Goiás e dá outras providências**. Diário Oficial do Estado de Goiás de 18/12/1975. Goiás, 1975. Disponível em: <https://legisla.casacivil.go.gov.br/api/v2/pesquisa/legislacoes/88165/pdf>. Acesso em: 7 maio 2023.

GOIÁS. Lei nº 17.866 de 19 de dezembro de 2012. **Fixa o efetivo da Polícia Militar do Estado de Goiás e dá outras providências**. Diário Oficial do Estado de Goiás, 19/12/2012. Goiás, 2012. Disponível em <https://legisla.casacivil.go.gov.br/api/v2/pesquisa/legislacoes/89860/pdf>. Acesso em: 7 maio 2023.

GOIÁS. Lei nº 20.946 de 30 de dezembro de 2020. **Dispõe sobre o Sistema de Proteção Social dos Militares do Estado de Goiás e dá outras providências**. Diário Oficial do Estado de Goiás de 30/12/2020. Goiás, 2020. Disponível em <https://legisla.casacivil.go.gov.br/api/v2/pesquisa/legislacoes/103673/pdf>. Acesso em: 7 maio 2023.

GUIOTTI, Igor Xavier Pedreiro; COSTA, Abimael de Jesus Barros; BOTELHO, Ducineli Régis. **Gestão de riscos em entidades fechadas de previdência complementar no Brasil: legislações, teorias e práticas de mercado**. 2020.

KOGA, Natália Massaco. **Gestão de pessoas na administração pública japonesa**. Revista do Ensaio Público, Brasília, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. A. **Fundamentos metodológica científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5ª ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

MOURÃO, Licurgo; VIANA FILHO, Gélzio. **Matriz de risco, seletividade e materialidade: paradigmas qualitativos para a efetividade das entidades de fiscalização superiores**. Revista do TCU, n. 116, p. 61-71, 2009.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: ENAP, 2019. E-book. Disponível em: <https://repositorio.ena.gov.br/handle/1/4281>. Acesso em 7 maio 2023.

# GESTÃO DE RISCOS PARA ATENDIMENTO DE OCORRÊNCIAS ORIUNDAS DA LEI MARIA DA PENHA: Estudo a partir da percepção dos Policiais Militares do Estado de Goiás

RISK MANAGEMENT FOR RESPONDING TO OCCURRENCES ARISING FROM THE MARIA DA PENHA LAW: Study based on the perception of the Military Police in the State of Goiás

Werik Ramos da Silva<sup>37</sup>  
Thiago Henrique Costa Silva<sup>38</sup>

**Resumo:** Esta pesquisa tem como escopo a discussão sobre a gestão de riscos relacionada ao atendimento de ocorrências oriundas da Lei nº 11.340/06 (Lei Maria da Penha) por Policiais Militares. O objetivo geral foi demonstrar as dificuldades enfrentadas pelos profissionais da Polícia Militar de Goiás durante suas ações, considerando a capacitação e os recursos proporcionados pela instituição. Especificamente, buscou-se: a) delimitar as dificuldades enfrentadas por Policiais Militares quando em atendimento de ocorrências de violência doméstica e familiar; b) mapear o processo de atendimento de ocorrência de violência doméstica e familiar, buscando-se as rupturas de continuidade; c) propor e avaliar eventual protocolo de atendimento ao gênero feminino em situação de violência doméstica e familiar. A investigação foi direcionada a responder quais os principais riscos envolvidos na atividade e os desafios para a implementação da gestão de riscos, a partir dos elementos delineados pelos profissionais. Sob o fundamento teórico da gestão de risco, realizou-se uma pesquisa exploratória bibliográfica e documental

---

37 Especialista em Ciências Jurídicas - Universidade Cruzeiro do Sul. Especialista em Segurança Pública (SSP-GO/UEG). Especialista em Altos Estudos em Segurança Pública (SSP-GO/UEG). Tenente Coronel da PMGO. E-mail: [werikr@gmail.com](mailto:werikr@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8745-0679>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4500863918904944>.

38 Doutor em Agronegócio pela Universidade Federal de Goiás (UFG). Doutorando e Mestre em Direito Agrário (UFG) e Graduado em Direito (UFG). Graduado em Ciências Econômicas pelo Instituto de Ensino Superior de Brasília. Perito Criminal na Superintendência de Polícia Científica do Estado de Goiás. Professor e pesquisador da Universidade Estadual de Goiás. E-mail: [thiagocostasilva.jur@gmail.com](mailto:thiagocostasilva.jur@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2916-6587>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0761167066175470>.

sobre a temática, em conjunto com a aplicação de questionários aos Policiais Militares goianos, contendo perguntas diretas, organizadas na escala Likert. Em uma abordagem qualitativa, guiada pelo método indutivo, analisou-se dados obtidos. Da pesquisa, pode-se inferir que os riscos envolvendo a atuação dos Policiais Militares em ocorrências relacionadas à violência doméstica e familiar são múltiplos e não envolvem apenas uma padronização genérica de suas atuações. Sendo assim, a despeito de existirem procedimentos operacionais padrão na PMGO, fatores como a capacitação contínua, a existência de mulheres para a realização dos atendimentos, a presença dos agressores no momento da ocorrência e a necessidade de condução para as delegacias destacam como riscos a serem mitigados. Por fim, foram mencionados caminhos para tratamento dos riscos, contudo, estudos futuros poderão dimensioná-los e compará-los, suprimindo essa lacuna da pesquisa.

**Palavras-chave:** Atendimento Policial; Identificação de Riscos; Violência Doméstica e Familiar; Gestão da Segurança Pública.

**Abstract:** This research aims to discuss risk management related to handling incidents arising from Law No. 11.340/06 (Maria da Penha Law) by military police officers. The general objective was to demonstrate the difficulties faced by professionals of the Goiás Military Police during their operations, considering the training and resources provided by the institution. Specifically, the study sought to: a) delineate the difficulties encountered by military police officers when responding to domestic and family violence incidents; b) map the process of handling such incidents, identifying continuity gaps; and c) propose and assess a potential protocol for assisting women in situations of domestic and family violence. The investigation was designed to address the main risks involved in this activity and the challenges of implementing a risk management approach based on the elements outlined by professionals. Grounded in the theoretical framework of risk management, the study employed exploratory bibliographic and documentary research on the topic, combined with the application of questionnaires to Goiás military police officers. These questionnaires included direct questions organized using the Likert scale. In a qualitative approach guided by the inductive method, the collected data were analyzed. From the research, it can be inferred that the risks associated with the actions of military police officers in cases of domestic and family violence are multiple and cannot be addressed solely through a generic standardization of their responses. Despite the existence of standard operating procedures within the Goiás Military Police (PMGO), factors such as continuous training, the availability of female officers to conduct the responses, the presence of aggressors at the scene, and the necessity of escorting victims to police stations stand out as risks that need mitigation. Finally, potential strategies for risk miti-

gation were discussed; however, future studies may further assess and compare these risks, addressing this research gap.

**Keywords:** Police Assistance; Risk Identification; Domestic and Family Violence; Public Safety Management.

## INTRODUÇÃO

A violência doméstica e familiar em desfavor do gênero feminino foi criminalizada com a sanção da Lei nº 11.340/06 (Brasil, 2006) como resposta contextual à Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Contra a Mulher (CEDAW) e a Convenção de Belém do Pará, além de uma série de movimentos feministas no Brasil em busca de medidas protetivas e isonômicas para as mulheres (Guimarães; Pedroza, 2014). A nova legislação popularizou-se sob o nome Lei Maria da Penha, em decorrência das duas tentativas de homicídio sofridas pela biofarmacêutica cearense Maria da Penha Maia Fernandes, isso pelo próprio marido, o que suscitou uma série de manifestações feministas pelo País (Nascimento; Severi, 2019).

Assim, a Lei Maria da Penha (LMP) inovou o campo jurídico de proteção às mulheres vítimas de violência no seio familiar, corrigindo a ruptura aparente que afastava esse gênero das garantias fundamentais e dos Direitos Humanos a partir da ótica sociojurídica. Dessa forma, a lei definiu os tipos de violência que subjugam a mulher e criou medidas protetivas, ampliando consideravelmente a compreensão social acerca das modalidades de violência doméstica e familiar contra o gênero feminino (Guimarães; Pedroza, 2014).

Segundo Dos Santos (2022) a lei ampliou consideravelmente o conceito de violência doméstica e familiar, incluindo no rol as agressões psicológicas, sexuais, morais e patrimoniais impelidas em desfavor do gênero feminino, obrigando os agentes públicos responsáveis pela aplicação da lei a interpretá-la da forma correta. Dessa forma, a ação policial em relação à Lei Maria da Penha apresenta complicadores, caso a caso, devido à necessária interpretação e perspicácia exigidas do agente para a condução de cada demanda (Sanchez; Rodrigues, 2022).

Além da contribuição de salvaguarda jurídica para as vítimas, em linhas gerais a nova lei tratou da especialização dos órgãos de proteção e atendimento às mulheres, principalmente, aos vinculados à Segurança

Pública, e destes, em particular, tratou das Polícias Civil e Militar. Entretanto, a realidade apresentada seguidamente à promulgação da lei revelou o caminho duro a ser percorrido, um ano após a vigência da Lei Maria da Penha, poucas delegacias especializadas operavam no Brasil (Martins, 2017) e as Unidades Policiais Militares sequer compreendiam ainda o fenômeno violência doméstica.

Ressalta-se, neste ponto, o fato de que os atendimentos a ocorrências com base na Lei Maria da Penha promovem a exposição dos policiais a situações complexas e dinâmicas resultante dos conflitos interpessoais e afetivos, vez que os casos atendidos por Policiais Militares não se resumem a simples registro cartorário, havendo múltiplas tarefas por parte dos agentes, inclusive, realizando a prisão do agressor. Dessa forma, o processo decisório sobre o que fazer passa por etapas de percepção do policial sob influência direta do ambiente e das circunstâncias em que ele se depara, demandado ou casualmente<sup>39</sup> (Oliveira, 2020).

A ação dos profissionais de Segurança Pública nessas ocorrências torna-se complexa e dependente de fatores adversos do ambiente, com possibilidade de diminuição dos riscos por meio de protocolos e procedimentos padrões. Nesse contexto, o Procedimento Operacional Padrão (POP) institucionalizado na PMGO, no ano de 2003, apesar de minimizar os riscos da atividade, tanto para os atendidos quanto para os agentes públicos, ao traçar uma sequência de ações a serem realizadas (Goiás, 2022) apresenta lacunas devido à dinâmica da atividade policial militar no ambiente da ocorrência que é instável e quase sempre hostil à força policial (Scot, 2019).

Assim, vislumbra-se a necessária implementação da gestão de risco que permita avaliar as ações desenvolvidas e os pontos vulneráveis relacionados à ocorrência de violência doméstica, como forma de minimizar as ameaças a objetivos organizacionais (Junior, 2020) que possam causar danos aos profissionais envolvidos e à instituição a que servem. Uma boa gestão permite corroborar para a redução de prejuízos no serviço público e, conseqüentemente, possibilita o aprimoramento dos órgãos e dos profissionais por meio de métodos avaliados (Vieira; Barreto, 2019).

---

39 Demandado é quando o profissional é empenhado por uma central 190 através de uma solicitação prévia; casualmente é quando o profissional se depara com a situação/problema durante o policiamento ou mesmo em período de folga.

Portanto, a temática apresentada neste estudo se debruça sobre a perspectiva da gestão de equipes de profissionais da Segurança Pública, especificamente da Polícia Militar do Estado de Goiás, sob a ótica da Lei nº 11.340/06 (Brasil, 2006) e as ações desenvolvidas para o melhor atendimento e acolhimento da mulher enquanto vítima. O que estão fazendo, como fazem, qual a responsabilidade e as atribuições dos policiais militares na resolução dessa questão que tangencia autor homem e vítima mulher, são problemas afetos à gestão dos profissionais e de suas ações.

O objetivo traçado pela pesquisa partiu da necessidade de se estabelecer os elementos direcionadores para o atendimento de ocorrências oriundas da Lei Maria da Penha por Policiais Militares, atentando-se aos riscos da atividade, capacitação e competências desenvolvidas. Dessa forma, buscou-se a delimitação das dificuldades enfrentadas pelos agentes, o mapeamento do processo ora realizado e a análise do protocolo de atendimento.

Para tanto, o estudo percorreu o caminho, preliminarmente, da análise empírica da realidade vivenciada pelo autor, passando-se para o levantamento bibliográfico. Em seguida, por meio do método indutivo de construção do conhecimento, passou-se à formulação do problema e das hipóteses (Gil, 2002) iniciando-se um estudo bibliográfico comparativo e exploratório das práticas dos Policiais Militares do Estado de Goiás, considerando-se a legislação que trata da violência doméstica contra a mulher e os procedimentos adotados pelos profissionais.

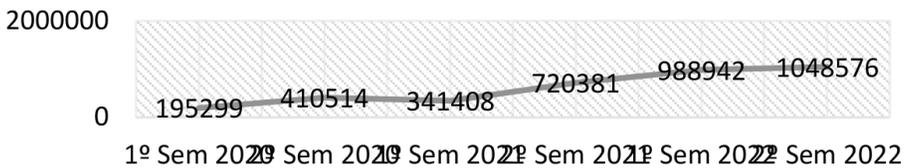
Por fim, de posse dos dados coletados por meio de levantamento de Questionário aplicado aos Policiais Militares do serviço operacional, após autorização do Comando Geral da PMGO, por meio do processo instruído no Sistema Eletrônico de Informações (SEI) nº 202300002074866, foram analisados e interpretados conforme ensina Marconi e Lakatos (2003) com apresentação de tabelas e gráficos para melhor compreensão das informações, em uma abordagem quantitativa. Para isso, foi utilizada a ferramenta *Google Forms* com um link de acesso rápido e prático aos respondentes, coletando, também, Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Os dados foram tratados conforme a escala *Likert* considerando a gradação da intensidade dos resultados que foram dispostos em uma discussão analítica, distante de exaurir a reflexão possível sobre o tema.

## 1 LEI MARIA DA PENHA E A EVOLUÇÃO DOS CASOS DE VIOLÊNCIA DOMÉSTICA

Os registros de ocorrências de violência contra a mulher aumentaram gradativamente ao longo dos últimos anos. De acordo com os dados obtidos através da Ouvidoria Nacional de Direitos Humanos (ONDH), há denúncias crescentes no Brasil tendo a mulher como vítima, conforme demonstra a Figura 1:

**Figura 1** – Número de denúncias do Disque Denúncias.

### Denúncias via Disque 100, Lique 180 e aplicativo Direitos Humanos no Brasil

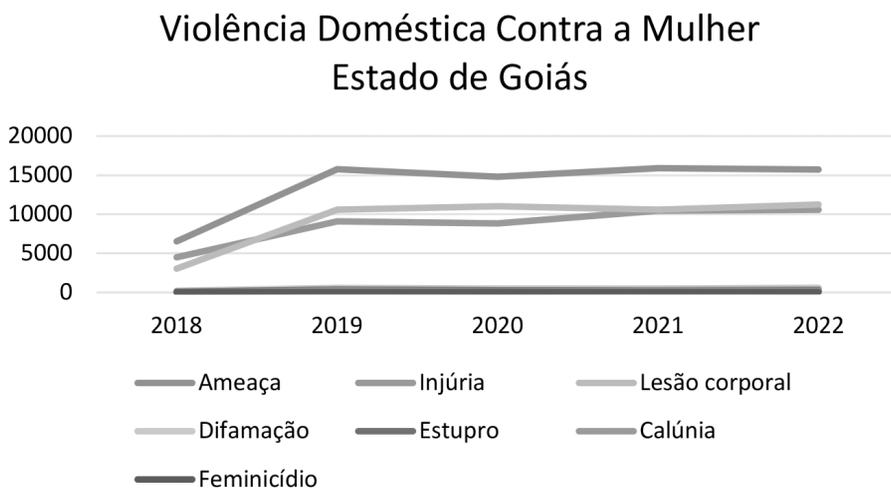


Fonte: ONDH (Brasil, 2023)

Os números reportam todas as denúncias apresentadas de violações dos direitos de mulheres em geral, estando incluídas as relativas à mulher no ambiente familiar e doméstico. De todo modo, nota-se que houve um exponencial crescimento com melhoria na coleta dos dados ocorrendo ao longo dos anos, como esclarece a cartilha de violência doméstica produzida pelo Instituto de Pesquisa Aplicada - IPEA (Brasil, s/d.).

Nesse mesmo sentido, os números no Estado de Goiás, nos últimos cinco anos (2018-2022), demonstram um princípio de vigoroso crescimento, no ano de 2018, seguido de alta constante nos anos seguintes, até 2022, retratado na Figura 2.

**Figura 2** – Violência Doméstica Contra a Mulher no Estado de Goiás, de acordo com os dados do Observatório da Segurança Pública.



Fonte: Qlik Sense (Goiás, 2023)

Em seguida, esta seção subdivide-se em duas etapas para melhor disposição do raciocínio. A primeira delas apresenta os números no Estado de Goiás em relação ao aumento nos registros de violência doméstica e demanda policial, a segunda parte traz um panorama das ações da Polícia Militar em relação aos atendimentos.

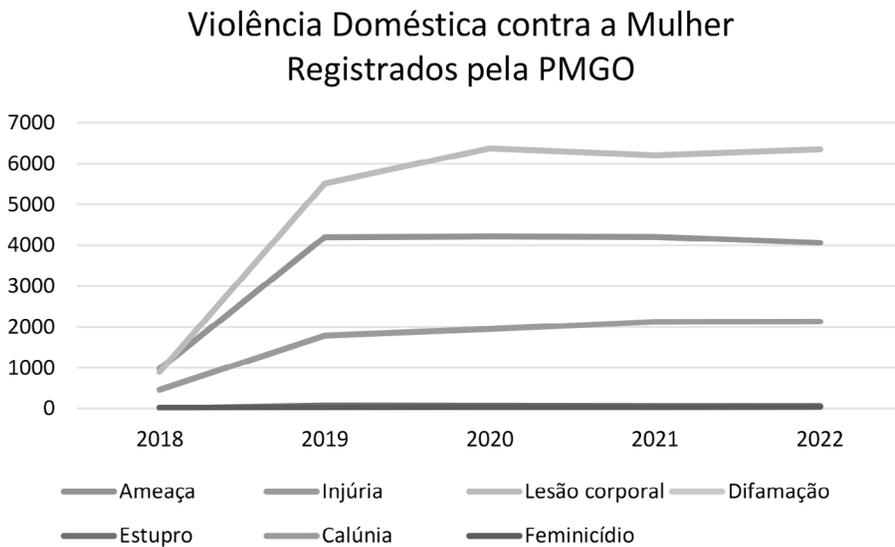
### 1.1 A VIOLÊNCIA DOMÉSTICA COMO FATOR DE DEMANDA POLICIAL

Proporcionalmente ao aumento dos índices, há uma crescente atuação de equipes da Polícia Militar do Estado de Goiás nos primeiros atendimentos, em decorrência de sua natureza ostensiva e emergencial, enquanto em outros Estados as Guardas Municipais são mais requisitadas, como no Paraná (Santos, 2021). Da mesma forma, aumentou-se a demanda pela criação de Delegacias Especializadas de Atendimento à Mulher, o que ocorreu de maneira progressiva, porém lenta, ainda assim “muito aquém das expectativas daqueles envolvidos em sua idealização” (LINS, 2017, p. 19).

Em Goiás, somente em março de 2015 foi apresentada, pela Polícia Militar, a Patrulha Maria da Penha que teve sua regulamentação no ano seguinte, através do Decreto Estadual 8.524 (Goiás, 2016). Em 2020, por meio da Lei nº 20.869/20 (Goiás, 2020), o governo goiano criou o Batalhão Maria da Penha (BMP) com o objetivo de “realizar o Atendimento Policial Militar de natureza preventiva às mulheres identificadas como vítimas de violência doméstica e familiar [...]” e, ainda, para fiscalizar as medidas protetivas de urgência na cidade de Goiânia (Goiás, 2020, p. 1).

Nesse contexto, exemplifica-se com números o crescimento da participação da Polícia Militar nos atendimentos de casos de Violência Doméstica no Estado de Goiás. Os dados extraídos do Observatório da Segurança Pública (Figura 3) indicam que, de 2018 a 2022, os registros aumentaram de 2.391 para 12.761, ou seja, um acréscimo de 533,7%. Destes, 898 registros de Lesão Corporal dispararam para 6.360 (708,2%) e os de Ameaça subiram de 977 para 4.060 (415,5%) no mesmo período.

**Figura 3** – Violência Doméstica contra a Mulher registrados pela PMGO



Fonte: Qlik Sense (Goiás, 2023)

Importante ressaltar, conforme os dados acima, que os registros de Ameaça e Lesão Corporal estão muito acima dos demais. Nesses casos, o

agressor, muitas vezes, ainda está no local ou imediações, com ânimo de agressividade, podendo estar, inclusive, portando armas ou objetos utilizados para agressão.

Os casos de Injúria, Calúnia e Difamação relacionam-se a palavras proferidas pelo autor no sentido de denegrir a imagem da vítima ou ofendê-la moralmente. Já os registros de Femicídio - 53% de aumento no período; e Estupro – 770% de aumento no período, o autor raramente permanece no local após o fato, sendo encontrado algum tempo depois sem eventuais armas utilizadas para o crime.

Para frear esse aumento surpreendente de casos de violência doméstica no Brasil, foram sancionadas algumas alterações na Lei nº 11.340/06 (Brasil, 2006) possibilitando a qualquer policial a decretação de medida protetiva de urgência, desde que não haja Delegado de Polícia no local e o Município não sedie Comarca. Nesse sentido, o Policial Militar, além de assumir um papel ainda maior na garantia dos direitos fundamentais das vítimas, recebeu uma nova demanda com o permissivo legal de decretação de medidas protetivas (Sanchez, Rodrigues, 2022).

As constantes evoluções na legislação, neste caso, na própria Lei Maria da Penha<sup>40</sup>, exigem especialização dos profissionais, atualizando-os para desenvolver as práticas de acordo com a conformidade e o melhor desempenho em suas ações. Porém, o desempenho e a conformidade estão atrelados à boa gestão, principalmente quando se consideram os riscos da profissão e os indicadores de crime, que contribuem efetivamente nos custos de operacionalização e recursos empregados, demandando, inclusive, uma boa governança para “cumprir os objetivos, garantir a sustentabilidade de seus resultados e a manutenção de suas operações” (Vieira; Barreto, 2019, p. 52).

## 1.2 AS AÇÕES DA POLÍCIA MILITAR EM ATENDIMENTO ÀS OCORRÊNCIAS DE VIOLÊNCIA DOMÉSTICA

Os atendimentos de casos relativos à Lei nº 11.340/06 (Brasil, 2006) denotam a diversificada atuação do Policial Militar devido às condições em que a maior parte das vítimas se apresentam no momento do chamado.

---

40 Em 20 de abril 2023 foi sancionada a Lei nº 14.550/2023, mais recente alteração na lei originária, acrescentando artigos e conceitos à Lei Maria da Penha.

Essa é uma circunstância da atividade policial que obriga o agente, tantas vezes, a adotar ações não somente policiais com a prisão do autor, mas, ainda, de aspectos psicológicos, realizando o acolhimento da vítima e promovendo, concomitantemente, uma certa representatividade social (Dos Santos, 2022).

Assim, a atuação da Polícia Militar torna-se urgente e emergencial, ou seja, há a necessária adoção de medidas de resposta rápida em que não se aceita demora – urgente, e, ao mesmo tempo, ações de caráter perigoso ou crítico – emergencial (DA MOTTA; MENA; PIACSEK, 2017). Por outro lado, subsiste a intervenção com menor vigor, principalmente em situações de fiscalização de medidas protetivas de urgência ou visitas solidárias e restaurativas<sup>41</sup>, com a finalidade de reafirmar a presença do Estado junto à vítima, conforme previsto no programa Rede Catarina de Proteção à Mulher (SANTA CATARINA, s/d.) e no Procedimento Operacional Padrão, POP 1401 (Goiás, 2023).

No caso da Polícia Militar de Goiás, importa diferenciar os atendimentos realizados pelo Batalhão Maria da Penha, com circunscrição afeta à Capital do Estado e as demais Unidades Policiais Militares (UPM) que cobrem os demais Municípios. De acordo com a atual Comandante do BMP, Major PM Marinéia Mascarenhas Bittencourt Marques, em entrevista realizada no dia 13 de junho de 2023, sua atuação está exclusivamente direcionada para o recebimento de medidas protetivas de urgência por parte do Poder Judiciário e sua efetiva fiscalização, ou seja, os militares do batalhão não são empenhados para atendimentos de vítimas que não estejam no rol de acompanhamento da unidade militar. As demais Unidades Operacionais da PMGO atendem as demandas conforme o critério já conceituado de urgência e emergência, além da fiscalização das Medidas Protetivas de Urgência, concomitantemente.

Para tanto, as equipes operacionais da Polícia Militar de Goiás se valem do cumprimento do Procedimento Operacional Padrão (POP) ora em vigor e que contempla o mapa descritivo de dois processos referentes à violência doméstica: o POP 302 (Goiás, 2022), destinado ao atendimento de qualquer situação emergencial e urgente relativa à Lei 11.340/06 (Brasil,

---

41 Visita Solidária é um atendimento realizado por equipe de Policiais Militares a uma vítima de fato criminoso em data anterior (Goiás, 2022).

2006); e o POP 1401<sup>42</sup> (Goiás, 2023), recentemente instituído para recebimento e acompanhamento das medidas protetivas de urgência a serem fiscalizadas por qualquer unidade da corporação.

Ambos os procedimentos tratam do desenvolvimento de ações por parte do Policial Militar em contato com a vítima, em momentos distintos. POP 302 (Goiás, 2022) direciona para situações em que o autor está no local da ocorrência ou proximidades, enquanto o POP 1401 (Goiás, 2023) para a verificação do cumprimento do afastamento desse autor após decisão judicial, conforme descrito a seguir.

## **2 O PROCESSO NA PMGO**

Inúmeros pesquisadores tratam do tema Violência Contra a Mulher, inclusive citam, por diversas vezes, a participação da força policial na resolução ou mediação dos conflitos. No entanto, pesquisas que investiguem as condições em que os profissionais da Segurança Pública se submetem nessas ocorrências são escassos, dificultando o estudo acadêmico e, em consequência, a evolução das instituições.

Assim, partindo da premissa de que o Policial Militar em ocorrência está sujeito a alguns riscos na medida em que não pode controlar os cenários futuros, mas apenas inferi-los, é importante discutir se o resultado provável pode ocorrer ou não e em que medida os prejuízos podem ser evitados. Esse raciocínio, obriga o setor público no geral e as instituições policiais militares em particular, a buscar ferramentas do gerenciamento de risco a fim de desenvolver habilidades e competência nos servidores para que possam “diminuir custos das atividades incertas e aumentar os benefícios sociais e econômicos” (Ávila, 2014, p. 185).

Logicamente que o mapeamento dos processos de aplicação da força policial possibilita, sobretudo, o delineamento dos riscos envolvidos nessa aplicação e, em consequência, permite a melhoria do serviço prestado desde que aplicados os ajustes e a avaliação constantes. Portanto, gerir riscos no trabalho policial é considerar um padrão de atendimento e, a partir dele, agregar o máximo de possibilidades dedutíveis e mensuráveis, a fim de se reduzir os danos pessoais e institucionais (Junior, 2020).

---

42 Aprovado pelo Comando Geral da PMGO e em vigor a partir de maio de 2023.

Nesta seção, considerando a realidade goiana, com recorte temático para os atendimentos relacionados à Lei Maria da Penha, objetiva-se discutir e mapear os processos de atuação dos Policiais Militares de Goiás.

## 2.1 MAPEAMENTO DO PROCESSO DE ATENDIMENTO A OCORRÊNCIAS

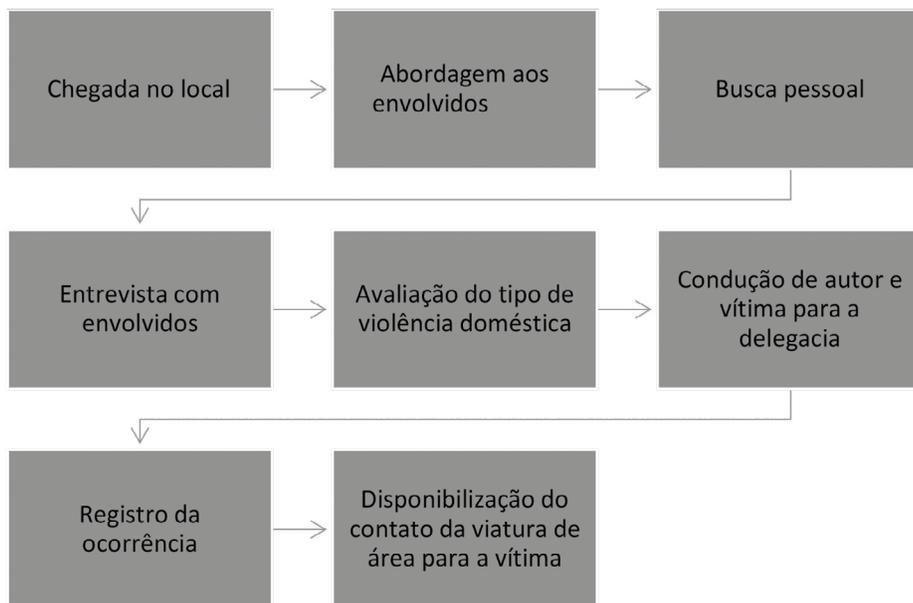
A padronização técnica de procedimentos adotados por órgão público é necessária, desde que se considere os fatores de risco prático para os atores envolvidos. A análise dos riscos envolvidos nos atendimentos policiais remete à reflexão de que para se gerenciar um risco, primeiro se faz necessário identificá-lo para, posteriormente, lhe aplicar a melhor resposta (Brasil, 2020).

Nesse raciocínio, ressalta-se o *Manual de Procedimentos Operacionais Padrão* (POP) instituídos na Polícia Militar de Goiás, que se encontra na quarta revisão, contemplando dois processos específicos para atendimento de ocorrência de violência doméstica (Goiás, 2022). O POP 302 descreve as ações a serem executadas pelo agente durante o atendimento de chamados emergenciais e urgentes, ou seja, no momento em que a vítima está em situação de risco (Goiás, 2022). Enquanto o POP 1401, recentemente instituído, descreve as ações para fiscalização de Medida Protetiva de Urgência (MPU) concedida à vítima pelo Poder Judiciário (Goiás, 2022).

A descrição do processo no Procedimento Operacional Padrão 302 submete o profissional à adoção de ações sequenciais que vão desde a chegada ao local de atendimento, passando pela revista pessoal de eventuais autores de violência podendo finalizar a ocorrência com a condução de vítima e autor até a Delegacia de Polícia Civil para a formalização da prisão em flagrante. Neste último caso, o procedimento padrão determina a condução das partes separadamente, se possível, sem a disposição de alternativa ou solução para o caso de existir apenas uma equipe policial no Município do chamado (Goiás, 2022).

Para melhor análise do POP 302, apresenta-se, neste estudo, o fluxograma elaborado a partir do mapeamento do processo (Figura 4).

**Figura 4** – Fluxograma do Processo de Atendimento segundo o POP 302.



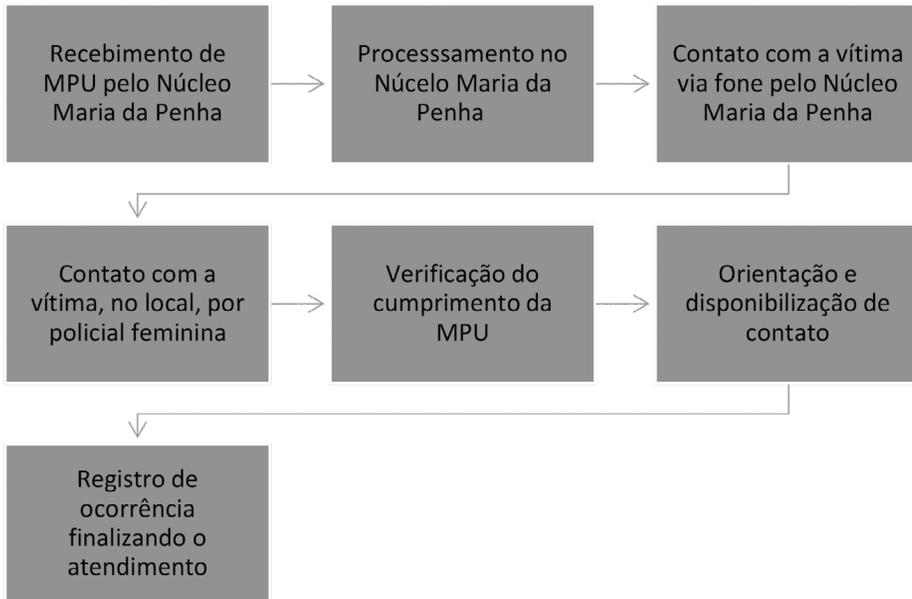
Fonte: (Goiás, 2023). Elaborado pelos autores

Importa destacar que a medida corretiva de número 5 do POP 302 determina que o autor deve ser conduzido no compartimento próprio e a vítima no banco traseiro da mesma viatura, em caso de não haver outra equipe em apoio. Nesse quesito, não há previsão no referido procedimento para outra solução, o qual não considera a condução de autor e vítima no mesmo veículo como uma possibilidade de erro (Goiás, 2023).

O POP 1401 recentemente instituído como um dos processos, descreve as ações a serem realizadas pelo agente para a fiscalização do cumprimento das Medidas Protetivas de Urgência decretadas pelos magistrados do Poder Judiciário. Esse procedimento padrão igualmente descreve o passo a passo das ações a serem executadas no cenário onde o policial está operando em contato com a vítima do fato anterior de violência que motivou a providência judicial de decretação da MPU. Neste caso, a priori, não há conduções para delegacias, mas apenas a verificação junto à vítima do cumprimento da medida por parte do seu algoz que, em regra, recebe a determinação de distanciamento mínimo da mulher vitimada (Goiás, 2023), Figura 5.

Conforme explanado anteriormente, o Procedimento Operacional Padrão da PMGO (Goiás, 2022) não apresenta fluxograma dos procedimentos realizados pelos Policiais Militares. Dessa forma, elaborou-se, novamente (Figura 5) o fluxo das ações desenvolvidas pelos Policiais Militares em atendimento, desta vez, com base no POP 1401.

**Figura 5** – Fluxograma do Processo de Atendimento segundo o POP 1401.



Fonte: (Goiás, 2023). Elaborado pelo autor.

Uma vez instituídos, os processos devem ser reavaliados com alguma frequência, para que não haja perda do valor social adquirido e os riscos envolvidos na atividade sejam sempre minimizados. A reanálise conduz os gestores a conhecer efetivamente os processos, por conseguinte, dedicar esforços para a constante melhoria nos atendimentos, tornando a entrega mais eficiente (Bergue, 2019).

Essa avaliação constante permite definir as necessidades para a permanente disseminação de conhecimento, através do treinamento e capacitação de pessoal (Bergue, 2019). Essa questão será discutida no tópico seguinte, apresentando um panorama comparativo entre a qualificação dos servidores e a Lei Maria da Penha.

## 2.2 CAPACITAÇÃO, TREINAMENTO E COMPREENSÃO

A Lei Maria da Penha estabeleceu a obrigatoriedade de equipes especializadas nas diversas áreas, inclusive da Polícia Militar, para a realização do acolhimento das mulheres vitimadas ou em potencial para vitimização. Entretanto, por longos anos não se vislumbrou o adequado treinamento dos Policiais Militares, tornando-os atores confusos na aplicação da lei e, conseqüentemente, mal qualificados para garantir os direitos inerentes ao gênero vitimado (Scot, 2019).

A capacitação e a existência de procedimentos padrões institucionalizados deveriam promover a harmonia nas ações policiais militares, eliminando a possibilidade de interpretações pessoais, vez que “o conhecimento está diretamente ligado à intervenção e aplicação de conhecimentos nas ocorrências policiais” (Scot, 2019, p. 89). Entretanto, apesar do treinamento policial, a prática na rua, em particular, o atendimento a chamados de violência doméstica, denotam responsabilidades e decisões que ultrapassam o saber acadêmico-profissional, pois o policial necessita lançar mão de múltiplos saberes para “decidir entre a vida e a morte, entre o direito e o dever, regras e condutas, emergência e urgência, abordar e não abordar, esperar e agir, entre sacar a arma e a manter no coldre [...]” (Scot, 2019, p. 92).

A título de exemplo De Sousa e Minadeo (2015), em pesquisa, analisando as práticas da Polícia Militar do Distrito Federal, afirmaram que a capacitação dos policiais estava aquém do necessário e que os Manuais de Policiamento estavam desatualizados há mais de dezesseis anos. Certamente essa situação levou as autoridades a reconhecer a falha e, de acordo com matéria veiculada no jornal *Correio Braziliense*, em 21 de novembro de 2022, a Secretaria de Segurança Pública do Distrito Federal criou o protocolo de ações integradas para o combate à violência doméstica, com a finalidade de integrar os órgãos voltados ao atendimento à mulher, evitando a revitimização e promovendo a cidadania (*Correio Braziliense*, 2022)

Apesar das instituições policiais apresentarem rigoroso processo de capacitação na fase de formação dos agentes, os passos seguintes tendem a não contemplar uma gestão por competências<sup>43</sup> (Bittencourt,

---

43 Conceito: sistema gerencial que busca impulsionar os colaboradores na competição profissional, acrescentando capacidades e aumentando as já existentes.

2012), principalmente devido à forma de ingresso dos servidores, ou seja, por meio de concurso público. Assim, os agentes acabam por realizar todas as atividades que lhes são atribuídas em seu ambiente de trabalho, cujo produto a ser entregue é o serviço prestado, onde o foco está muito mais para a responsabilidade e os resultados do que para a tarefa em si (Bittencourt, 2012).

Porém, o novo cenário mundial tem exigido que os profissionais, além de saberem fazer, tenham capacidade de identificar a melhor forma de realizar algo em determinado evento, independente de conceitos ou procedimentos previamente definidos. Com isso, o treinamento para desenvolver habilidades, como combinar e mobilizar recursos, surge como ferramenta necessária para os objetivos organizacionais de capacitação e melhoria de resultados (Bittencourt, 2012).

Em Goiás, há um conjunto de esforços para a formação continuada dos policiais, a exemplo, o Curso Altos Estudos em Segurança Pública e o Curso de Especialização em Gestão de Segurança Pública que promovem, ainda, a integração entre as Forças Policiais e o aprendizado na área de Gestão. Para Bittencourt (2012) a integração dos colaboradores na organização, o treinamento continuado e o constante aperfeiçoamento possibilitam oportunidades para o crescimento profissional e a melhoria da instituição.

Nessa ótica, a considerar que os Órgãos de Segurança Pública, em especial a Polícia Militar, não realizam o recrutamento adequado e, portanto, não se dispõem do que Bittencourt (2012, p. 58) define como o “melhor potencial humano disponível”, os cursos de formação e capacitação são bastante exigentes com estudo em período integral. Além, as disciplinas aplicadas tratam de temas do cotidiano policial como Direitos Humanos, Violência Doméstica, Abuso Sexual de Crianças e Adolescentes, minorias dentre outros, que permitem a capacitação do policial rumo ao que Dos Santos (2022) considera como certa representatividade social.

Por outro lado, o conhecimento teórico adquirido nas escolas de formação encontra barreiras na prática, obrigando os agentes a se valerem da aprendizagem nova que Bittencourt (2012) elenca como sendo organizacional. Essa aprendizagem organizacional seria justamente a reflexão de problema por parte dos integrantes, com um olhar das necessidades da

organização, readequando suas ações para atingir os resultados esperados (Bittencourt, 2012).

Apesar de todos conhecerem a importância da temática, do reconhecimento institucional e do incentivo a estudos na área, para De Sousa e Minadeo (2015) a preparação dos Policiais Militares ainda é deficitária e não contempla temas como, por exemplo, atendimento a grupos vulneráveis. Somando-se a isso, os riscos da atividade são enormes em virtude da natureza de vários atendimentos que deveriam ser direcionados para Unidades Especializadas (De Sousa; Minadeo, 2015).

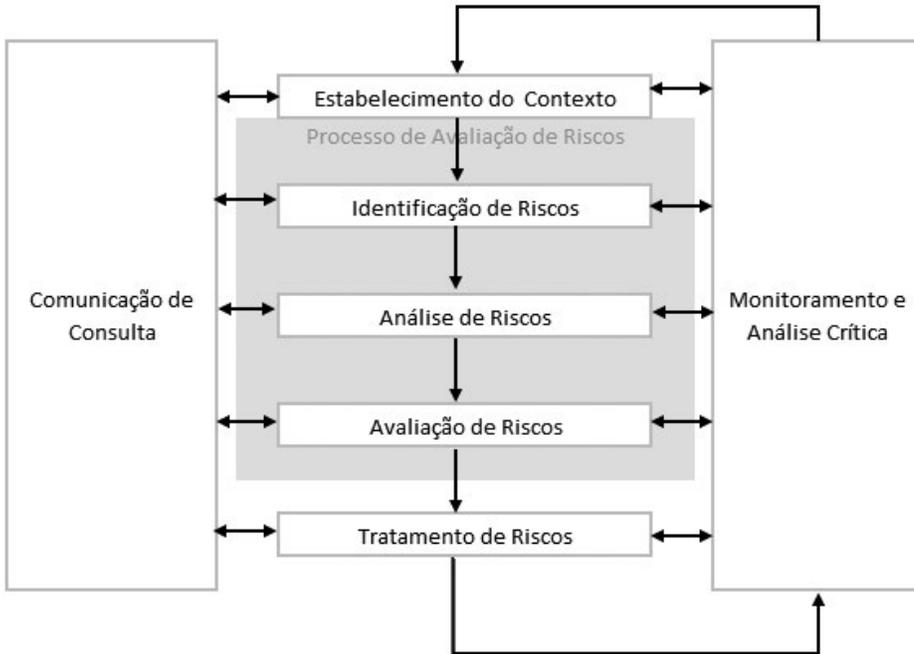
Considerando todas essas dificuldades, a partir da experiência dos Policiais Militares do Estado de Goiás, a próxima seção trará uma discussão sobre os riscos inerentes à atuação ostensiva e preventiva em casos regidos pela Lei Maria da Penha, discutindo mecanismos para sua gestão.

### **3 DA LEI MARIA DA PENHA E DOS RISCOS A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS POLICIAIS MILITARES DO ESTADO DE GOIÁS**

Nesta seção, partir-se-á da ótica do gerenciamento de riscos, considerando as variáveis que incidem na entrega do serviço prestado pelos Policiais Militares, seus impactos e prováveis danos. Para tanto, lembramos que a norma técnica ISO 31000 define as fases para o gerenciamento em questão, a fim de manter o controle e monitoramento das variáveis no ambiente interno e externo envolvidos na prestação do serviço (Sousa *et al*, 2018).

A ABNT NBR ISO 31000 define o risco como sendo o “efeito da incerteza nos objetivos” e o efeito como sendo um “desvio em relação ao esperado – positivo e/ou negativo”. A referida norma define, ainda, a gestão de riscos como sendo “atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos” (ABNT, 2018), retratado na Figura 6.

**Figura 6.** Processos para o Gerenciamento de Riscos ISO 31000



Fonte: ABNT (2018).

A Figura 6 demonstra o ciclo de avaliação de riscos, segundo a ISO 31000. De maneira sucinta, o estabelecimento do contexto é a primeira etapa do processo, ou seja, é a definição do escopo e o ambiente a ser analisado. Em seguida, são as fases de identificação, análise, avaliação e tratamento dos riscos. As ações de comunicação e consulta ocorrem em toda a fase do processo, assim como o monitoramento e a análise crítica.

Para fins dessa análise, no contexto dos atendimentos em casos de violência doméstica e familiar pela Polícia Militar de Goiás, foi aplicado o Questionário (Anexo I) a 1,44% (n=154) dos Policiais Militares (n=10714)<sup>44</sup> dispostos em várias partes do Estado de Goiás, a fim de buscar informações para a delimitação dos riscos eventualmente envolvidos nos atendimentos. Os dados tratados conforme a escala *Likert*<sup>45</sup> (AGUIAR; CORREA; Cam-

44 Considerando os dados significativos dentro de uma amostragem probabilística, ou seja, aleatória em diversas regiões do Estado de Goiás.

45 Desenvolvida pelo cientista Rensis Likert, onde o respondente, em cada questão, diz seu grau de

pos, 2011) permitiram identificar alguns desvios negativos na prestação do serviço e elencados pelos respondentes, conforme observamos a seguir.

O Questionário apresentou 17 questões, sendo que cinco perguntas permitiram identificar o perfil do profissional respondente e uma delas permitiu analisar os riscos inerentes aos atendimentos de ocorrências de violência doméstica, conforme o Quadro 1.

**Quadro 1.** Perguntas realizadas conforme a finalidade

1. Qual o seu CRPM ou Diretoria:	2. Que gênero você se identifica:
3. Há quanto tempo você está na instituição:	4. Há quanto tempo você está no serviço operacional? (considerando o extra AC4 operacional):
5. A instituição lhe capacitou a respeito da Lei 11.340/2006 (Lei Maria da Penha):	6. Considerando que a Lei 11.340/2006 (Lei Maria da Penha) trata da violência doméstica e familiar contra a mulher, tanto no convívio com o agressor quanto não, qual o grau de dificuldade que você Policial Militar tem para discernir quando a ocorrência se enquadra nessa lei e quando não se enquadra:
7. Em relação aos atendimentos de ocorrências de violência doméstica e familiar que se enquadram na Lei 11.340/2006 (Lei Maria da Penha) não é possível cumprir o Procedimento Operacional Padrão devido às condições apresentadas: (marque quantas forem necessárias)	8. Em sua opinião, durante atendimentos de ocorrências de violência doméstica e familiar que se enquadram na Lei 11.340/2006 (Lei Maria da Penha) qual é o grau de importância de haver uma Policial Militar feminina na equipe:
9. Considerando as ocorrências de violência doméstica e familiar que se enquadram na Lei 11.340/2006 (Lei Maria da Penha) que você já atendeu, marcar qual a frequência em que houve a necessidade de solicitar apoio de outras equipes devido à complexidade ou grau de risco envolvidos:	10. Considerando as ocorrências de violência doméstica e familiar que se enquadram na Lei 11.340/2006 (Lei Maria da Penha) que você foi solicitado ou de outras equipes em que tomou conhecimento, já foi necessário ignorar a solicitação devido à falta de segurança aos Policiais Militares devidos às condições para o atendimento necessidade (zona rural, quantidade de envolvidos, falta de apoio policial, outros):

---

concordância ou discordância sobre algo, escolhendo um ponto numa escala com cinco graduações.

<p>11. Considerando a Lei 11.340/2006 (Lei Maria da Penha) havendo necessidade de condução para a Delegacia de Polícia Civil, você realiza essa condução de autor e vítima na mesma viatura policial:</p>	<p>12. Considerando a Lei 11.340/2006 (Lei Maria da Penha) havendo condução de autor e vítima para a Delegacia de Polícia Civil, em poucos dias essa vítima volta a solicitar a presença da Polícia Militar pois o autor reincide no crime:</p>
<p>13. Considerando o atendimento de ocorrências com base na a Lei 11.340/2006 (Lei Maria da Penha) você já se deparou com a situação de uso da força física para conter o autor, chegando inclusive a algemá-lo e, ainda no local, a vítima intercede para a equipe liberar o autor:</p>	<p>14. Quando algo foge do controle em ocorrências com base na Lei 11.340/2006 (Lei Maria da Penha) a equipe tem que adotar ações não previstas no POP, sendo questionada a conduta posteriormente pela Polícia Militar através de procedimento administrativo disciplinar:</p>
<p>15. Durante o atendimento de ocorrências com base na Lei 11.340/2006 (Lei Maria da Penha) as vítimas são colaborativas aos Policiais Militares:</p>	<p>16. Os Policiais Militares desconhecem a hipótese prevista na Lei 11.340/2006 (Lei Maria da Penha) de que eles mesmos podem determinar emergencialmente, como medida protetiva, o afastamento do lar por parte do agressor, devendo comunicar o juiz em 24 horas:</p>
<p>17. Os Policiais Militares compreendem com clareza o que é uma medida protetiva e, assim, sabem perfeitamente como atuar:</p>	

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

A maioria dos participantes possuía mais de 20 anos de serviço prestado (51,3%) e outros 16,9% afirmaram estar na Corporação entre 10 e 20 anos, ou seja, um percentual de 68,2% contabilizava mais de dez anos de serviço. A pergunta seguinte, demonstrou que 50,6% dos respondentes estavam com mais de 10 anos no Serviço Operacional, ou seja, no Policiamento Ostensivo em atendimento a ocorrências.

Ao considerar os respondentes do Questionário com mais de cinco anos no Serviço Operacional, o percentual sobe para 75,9%. Esse dado permite afirmar que o quantitativo de participantes com experiência no Serviço Operacional foi bastante considerável para a pesquisa.

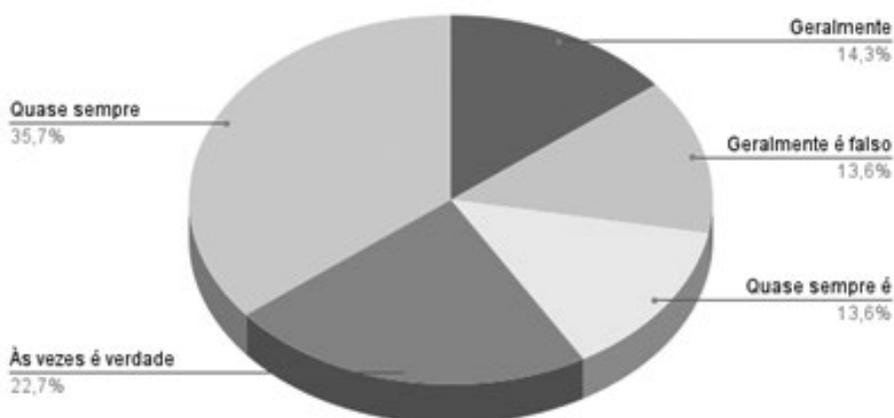
A aplicação do Questionário permitiu, ainda, estabelecer o contexto vivenciado pelos profissionais da PMGO, tanto no ambiente interno quanto externo, sendo que os dados possibilitaram traçar a percepção geral dos agentes em relação ao cenário. O resultado denota a complexidade para a

utilização de uma gestão por competência no ambiente policial militar, em que os agentes recebem inúmeras atribuições para executar suas atividades, relegando-se as finalidades essenciais de desenvolvimento e colocação de pessoas nas funções que melhor se adequariam.

Dessa forma, por mais que se capacite os Recursos Humanos quanto à legislação que trata da violência doméstica e familiar, a aplicação das ferramentas da gestão de pessoas nas Unidades Policiais Militares não consegue ser totalmente eficaz, na medida em que os profissionais que compõem o quadro de trabalho não são empregados conforme as competências, mas sim de acordo com a necessidade e disponibilidade. Em contraponto, o gerenciamento de riscos apresenta-se possível e necessário a fim de melhorar as condições para a entrega de serviço mais próxima do ideal, com a melhor utilização dos recursos e redução de desvios negativos (Sousa *et al*, 2018).

Para contextualizar as inferências acima, em seguida, são apresentadas as respostas de algumas das perguntas do Questionário, discutindo-se, pormenorizadamente, os dados. A partir do Gráfico 1, verifica-se o desvio negativo durante o atendimento da ocorrência de violência doméstica.

**Gráfico 1:** Considerando a LMP havendo necessidade de condução para a Delegacia de Polícia Civil, você realiza essa condução de autor e vítima na mesma viatura policial:



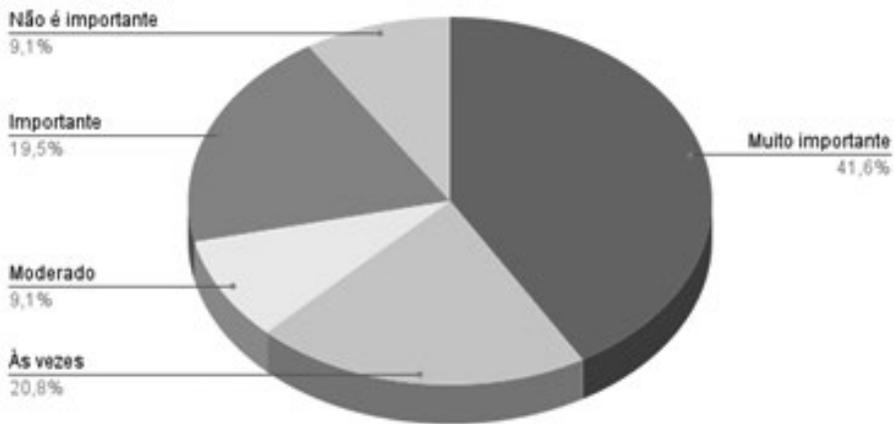
Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

As respostas, *Quase sempre verdade*, e, *Geralmente verdade*, somadas computam 50% do total, demonstrando números expressivos na quantidade de conduções de autor e vítima para a Delegacia de Polícia na mesma viatura. Essa é uma condição que não deveria ocorrer de acordo com a Lei 11.340/06 (Brasil, 2006).

Aqui, retoma-se a ideia anterior do desvio em relação ao esperado que a norma ISO 31000 retrata na definição dos efeitos e incertezas nos objetivos. Ou seja, se o fato de conduzir vítima e autor na mesma viatura é condição contrária à legislação para evitar, inclusive, a revitimização, tal ação torna-se um efeito negativo (ABNT, 2018).

O Gráfico 2, a seguir, apresenta dados interessantes em relação à percepção da necessidade de uma Policial Feminina na equipe para chamados da LMP:

**Gráfico 2:** Considerando a LMP, qual o grau de importância de haver uma Policial Feminina na equipe:



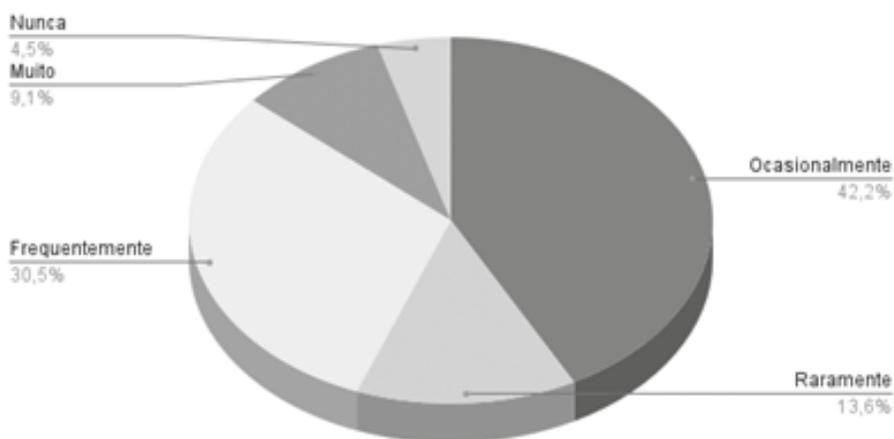
Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Cerca de 61,1% dos participantes responderam ser *Muito importante* ou *Importante* a equipe composta por uma Policial Feminina durante os atendimentos com base na LMP. Apesar dessa condição não estar prevista na LMP, nota-se que uma porcentagem significativa do efetivo da PMGO entende como necessária.

Esse entendimento desmistifica a ideia de que o ambiente militar não é favorável à presença feminina que Lopes *et al* (2016) sustentam. Ao contrário, demonstram a percepção atual de que a Policial Feminina pode ser uma facilitadora em ocorrências de violência doméstica a considerar que 90,9% dos respondentes se definiram do gênero masculino. Esse resultado corrobora com o raciocínio de Lopes *et al* (2016) ao afirmar que a relação gênero feminino e desempenho profissional não está sujeita a imperativos legais.

Partindo para uma análise dos riscos envolvidos em casos concretos, o Gráfico 3 apresenta dados a partir da rotina dos respondentes:

**Gráfico 3:** Com que frequência houve a necessidade de solicitar apoio em ocorrência com base da LMP devido à complexidade ou grau de risco envolvidos:



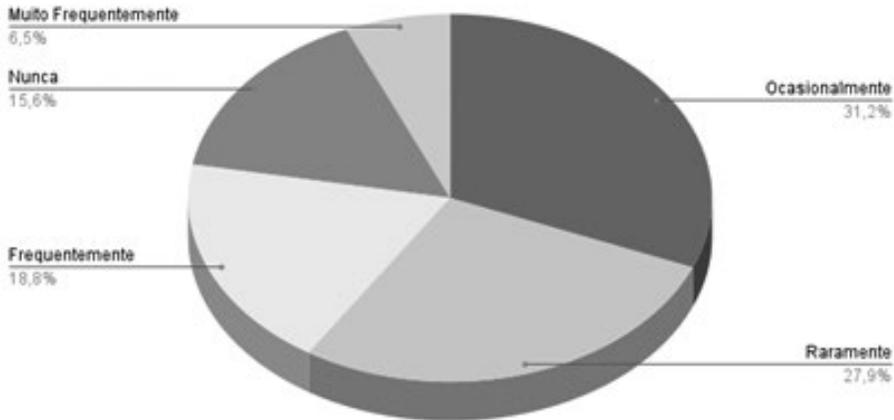
Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

A quantidade de respondentes que já solicitou apoio, *Muito Frequentemente*, ou, *Frequentemente*, alcança o percentual de 39,6%. Considerando os que, *Ocasionalmente*, (42,2%) requisitaram auxílio e, somando-se os três percentuais, chega-se a significativos 81,8% de Policiais Militares que já necessitaram de apoio de outras equipes para a realização dos atendimentos de ocorrências de violência doméstica.

Avançando, ainda, nessa linha investigativa, questionou-se a frequência de procedimentos administrativos disciplinares instaurados para apurar

a adoção de ações não previstas no POP durante esses atendimentos, conforme demonstrado no Gráfico 4.

**Gráfico 4:** Quando algo foge do controle em ocorrências com base na LMP a equipe tem que adotar ações não previstas no POP, sendo questionada a conduta posteriormente pela Polícia Militar através de Procedimento Administrativo Disciplinar:

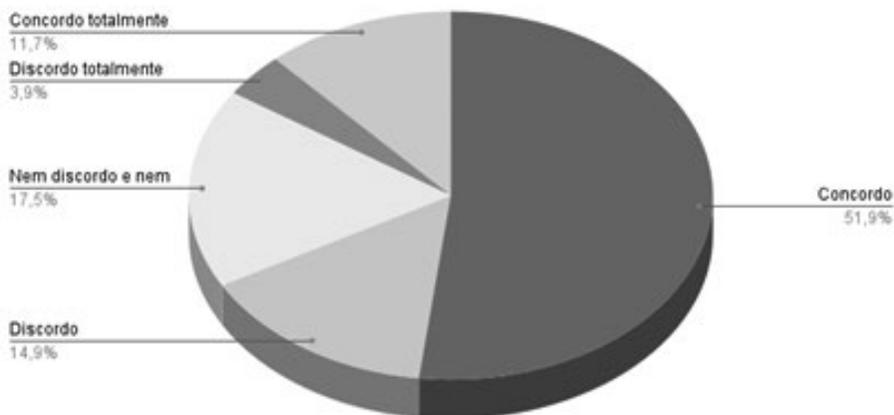


Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

As assertivas, *Frequentemente*, e, *Muito Frequentemente*, somam 25,3% de todas as respostas. Ao considerar que, *Ocasionalmente*, também denota a instauração de Procedimento Administrativo e, somando este percentual aos dois anteriores, chega-se ao percentual total de 56,5%, ou seja, mais da metade dos respondentes informaram, através das assertivas, que algum procedimento disciplinar já fora realizado para apurar eventual conduta não prevista no POP.

A proposição a seguir, ilustrada no Gráfico 5, busca evidenciar a percepção que os respondentes têm em relação à capacitação para lidar com a LMP:

**Gráfico 5:** A Instituição lhe capacitou a respeito da Lei 11.340/2006 (Lei Maria da Penha):



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Percebe-se que a grande maioria (63,6%) afirma que a Instituição promoveu a capacitação para lidar com a Lei Maria da Penha. A pergunta é objetiva no sentido de buscar elementos que demonstrem que a capacitação, ou não, esteja vinculada à PMGO. Portanto, espera-se que a resposta tenha como fundamento essa compreensão, ou seja, eventuais cursos e treinamentos extra instituição não estariam contemplados.

Nota-se que o descumprimento da legislação, a agressão aos autores e não conformidade do POP são riscos a todos os envolvidos na ocorrência, ou seja, policiais, autores e vítimas. Esses três riscos podem gerar aos agentes um quarto risco que é o abuso de autoridade, como consequência dos anteriores. Já a revitimização das assistidas e a agressão a policiais são riscos apenas para vítimas e policiais, respectivamente.

A partir desses dados, passou-se à identificação das causas e efeitos dos desvios, conforme demonstrado no próximo tópico.

### 3.1 ANÁLISE DE RISCOS

Importante frisar que, para Vieira e Barreto (2019) a Gestão de Riscos é um processo de mapeamento e controle de variáveis que interferem na geração de valor às partes envolvidas, sejam membros da organização ou

externos a ela. Nesse sentido, contextualizando a partir dos dados apresentados, fomenta-se a discussão das condições que os Policiais Militares ofertaram no Questionário aplicado e que interferem na Gestão, direta ou indiretamente. Assim, restou claramente demonstrada a aplicabilidade da Gestão de Riscos ao atendimento de ocorrências de violência doméstica, a partir da análise dos procedimentos padrões ora em vigor na PMGO.

A análise dos dados reflete as dificuldades no atendimento de ocorrências baseadas na Lei Maria da Penha, apesar da existência do Protocolo de Ações (POP) instituído pela PMGO, como ferramenta alinhada ao gerenciamento de riscos. Isso interfere na entrega do melhor produto (Serviço Público) à sociedade e, dessa forma, torna-se imprescindível o conhecimento do processo que gera esse produto (Bergue, 2019).

O *Manual de Gerenciamento de Riscos e Controles Internos* do Ministério da Justiça e Segurança Pública (Brasil, 2020) apresenta algumas técnicas de identificação dos riscos em processos organizacionais e que se adequa a este trabalho. Dessa maneira, providenciou-se a delimitação dos riscos identificados nesta pesquisa, conforme evidenciado no Quadro 2.

**Quadro 2.** Identificação de Riscos

IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS			
	CAUSAS	EVENTO DO RISCO	EFEITOS
1	a) Apenas uma equipe policial; b) Desconhecimento da legislação.	Descumprimento da legislação	a) Processos Judiciais e Administrativos; b) Lesão a direitos fundamentais; c) Prejuízo à imagem institucional.
2	a) Autor bêbado, drogado, armado, outros. b) Várias pessoas envolvidas na ocorrência.	Agressão a policiais	a) Hospitalização; b) Afastamento do serviço; c) Morte.
3	a) Condução junto com o autor; b) Humilhação ou descaso por parte de policiais.	Revitimização das assistidas	a) Sensação de insegurança; b) Desistência do processo; c) Nova violência.
4	a) Falta de treinamento; b) Inferioridade numérica de policiais.	Agressão aos autores	a) Lesão a direitos fundamentais; b) Processos judiciais e administrativos; c) Prejuízo à imagem institucional.

5	a) Previsão inconsistente; b) Descrição do processo insuficiente.	Não conformidade do POP	a) Procedimentos disciplinares; b) Questionamentos; c) Desamparo institucional.
6	a) Descumprimento da legislação; b) Agressão aos envolvidos.	Abuso de autoridade	a) Processos judiciais e administrativos; b) Prejuízo à imagem institucional; c) Exclusão <i>ex officio</i> .

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

As probabilidades e o impacto dos riscos foram dimensionados tomando como referência o *Manual de Gerenciamento de Riscos e Controles Internos* do Ministério da Justiça e Segurança Pública (Brasil, 2020). Dessa forma, as causas e os efeitos dos eventos de risco demonstraram o que se apresenta no Quadro 3, a seguir.

### Quadro 3. Mapa Probabilidade x Impacto

EVENTO DO RISCO		PROBABILIDADE	IMPACTO
1	Descumprimento da legislação	ALTA	FORTE
2	Agressão a policiais	ALTA	CATASTRÓFICO
3	Revitimização das assistidas	MÉDIA	MODERADO
4	Agressão aos autores	MÉDIA	FORTE
5	Não conformidade do POP	ALTA	MODERADO
6	Abuso de autoridade	ALTA	CATASTRÓFICO

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

A matriz de probabilidade versus o impacto dos eventos de risco orienta para a aplicação de medidas de tratamento e monitoramento dos riscos. Para tanto, Vieira e Barreto (2019) orientam que normas como a ISO 31000, COSO-ERM/GRC, OCEG *Red Book* e diversificados Manuais de Gestão de Risco podem ser utilizados para tratamento e monitoramento de riscos aplicáveis a órgãos públicos. Os autores afirmam, inclusive, que a adoção de práticas internacionais proporciona aprendizado referenciado em qualidade (Vieira; Barreto, 2019).

Retomando o fluxograma do processo de gerenciamento de riscos da ISO 31000 (ANBT, 2018) verifica-se que o estabelecimento do contexto, a identificação de riscos, a análise e avaliação de riscos relacionados ao atendimento de ocorrências oriundas da Lei nº 11.340/06 (Brasil, 2006)

foram definidos neste trabalho. O tratamento desses riscos deve ser realizado institucionalmente tomando-se como referência as normativas que tratam do assunto.

Na próxima subseção, é apresentada uma proposta para o controle dos riscos identificados, tomando-se como referência a ferramenta internacional de gestão *Bow-Tie*.

### 3.2 PROPOSTA PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Realizada a verificação dos riscos envolvidos nos atendimentos, a aferição da probabilidade de ocorrerem e os impactos gerados, passou-se à análise das ferramentas gerenciais que melhor se adequariam à realidade da PMGO para fins de tratamento e controle desses riscos. Assim, conforme ensina Barros (2023) o uso dessas ferramentas permite a identificação de eventuais falhas do processo e seu efetivo controle, devendo ser utilizadas frequentemente pela gestão para a melhoria contínua na entrega do produto final.

Nesse sentido, a técnica gerencial intitulada *Bow-Tie* (gravata borboleta) (ABNT, 2012) fornece condições referenciais para a implementação de planos de ação no gerenciamento de riscos. Essa ferramenta permite, a partir do mapeamento das ameaças, realizar a intervenção gerencial na prevenção dos riscos e na mitigação de seus efeitos (Barros, 2023).

Portanto, o Quadro 4 apresenta o plano de gerenciamento dos seis eventos de risco identificados durante o atendimento de ocorrências de violência doméstica por parte da PMGO.

**Quadro 4.** Plano de Gerenciamento de Riscos

Ameaças <i>Causas</i>	Barreiras de Prevenção	Perigo Evento	Barreiras de Mitigação	Consequências <i>Efeitos</i>
a) Apenas uma equipe policial; b) Desconhecimento da legislação.	a) Capacitação; b) Equipes de apoio; c) Gestão interórgãos para não condução da vítima.	<b>Descumprimento da legislação</b>	a) Posicionamento institucional.	a) Processos judiciais e administrativos; b) Lesão a direitos fundamentais; c) Prejuízo à imagem institucional.

<p>a) Autor bêbado, drogado, armado, outros. b) Várias pessoas envolvidas na ocorrência.</p>	<p>a) Treinamento de Uso Seletivo da Força; b) Equipes de apoio.</p>	<p><b>Agressão a policiais</b></p>	<p>a) Prisão de agressores; b) Apoio institucional com equipe de saúde; c) Indenizações.</p>	<p>a) Hospitalização; b) Afastamento do serviço; c) Morte.</p>
<p>a) Condução junto com o autor; b) Humilhação ou descaso por parte de policiais.</p>	<p>a) Treinamento; b) Não condução da vítima; c) Policial Feminina na equipe.</p>	<p><b>Revitimização das assistidas</b></p>	<p>a) Posicionamento institucional; b) Programa de reciclagem.</p>	<p>a) Sensação de insegurança; b) Desistência do processo; c) Nova violência.</p>
<p>a) Falta de treinamento; b) Inferioridade numérica de policiais.</p>	<p>a) Capacitação.</p>	<p><b>Agressão aos autores</b></p>	<p>a) Posicionamento institucional; b) Programa de reciclagem.</p>	<p>a) Lesão a direitos fundamentais; b) Processos judiciais e administrativos; c) Prejuízo à imagem institucional.</p>
<p>a) Previsão inconsistente; b) Descrição do processo insuficiente.</p>	<p>a) Revisão do POP.</p>	<p><b>Não conformidade do POP</b></p>	<p>a) Posicionamento institucional;</p>	<p>a) Procedimentos disciplinares; b) Questionamentos; c) Desamparo institucional.</p>
<p>a) Descumprimento da legislação; b) Agressão aos envolvidos.</p>	<p>a) Capacitação; b) Treinamento.</p>	<p><b>Abuso de autoridade</b></p>	<p>a) Posicionamento institucional; b) Programa de reciclagem.</p>	<p>a) Processos judiciais e administrativos; b) Prejuízo à imagem institucional; c) Exclusão <i>ex officio</i>.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores (2023), adaptado do método *Bow-Tie* (Barros, 2023).

A utilização da ferramenta de controle de riscos *Bow-Tie* é utilizada quando se identifica um evento de risco (nó da gravata) e, após sua análise, são descritas as causas desse evento de um lado e os efeitos do outro. Em

seguida, são aplicadas barreiras como medidas de prevenção do evento e/ou mitigação dos efeitos (ABNT, 2012).

O Quadro 4 contempla as medidas necessárias a serem executadas pela PMGO no sentido de gerenciar as barreiras, ou seja, os controles de prevenção e mitigação, a fim de minimizar as consequências dos eventos ou mesmo evitá-los. A exposição esquemática, por si, é um planejamento genérico que apresenta os elementos direcionadores para a instituição realizar as ações saneadoras nas esferas estratégica, tática e operacional.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A temática apresentada e desenvolvida no percurso do trabalho conduziu à análise delimitada do atendimento de ocorrências com pressuposto na Lei nº 11.340/06, por parte de equipes da Polícia Militar de Goiás. Os dados estatísticos apresentados demonstraram vertiginoso avanço no número de casos de violência doméstica e, simultaneamente, na participação da Polícia Militar como órgão público de proteção, emergente e urgente.

Destaca-se, todavia, a dicotomia entre as ações policiais de atendimento emergencial às vítimas e as fiscalizações rotineiras dos cumprimentos de Medidas Protetivas de Urgência. Para cada tipo de ação, a PMGO desenvolveu um POP específico, cuja descrição do processo estruturou a fim de minimizar os riscos aos atores envolvidos.

Dessa forma, os elementos direcionadores para o atendimento dessas ocorrências encontram-se delimitados em ambos os processos, o que permitiu avançar em busca das dificuldades enfrentadas pelos Policiais Militares durante os atendimentos. Para tanto, foi necessária a análise do mapeamento dos processos para se detectar eventuais rupturas.

Infere-se da pesquisa que o POP 302, descritivo da Ação Policial Militar em situação emergencial e urgente, reduziu consideravelmente os riscos aos policiais, às vítimas e aos autores, ao estabelecer um protocolo sequencial das ações. Entretanto, o resultado do Questionário aplicado esclarece que ainda persistem as condições desfavoráveis aos agentes durante os atendimentos, por fatores relacionados aos recursos, ao ambiente, ao ânimo dos contedores ou ao próprio gerenciamento dos riscos.

Esse raciocínio é facilmente exemplificado ao lembrar que 50% dos respondentes ao Questionário baseado na Lei Maria da Penha afirmaram

conduzir vítima e autor na mesma viatura em caso de necessidade. Um contrassenso ao que prevê a legislação, contudo amparados à luz do procedimento padrão institucionalizado que, muito provavelmente, o previu devido às condições precárias em que algumas equipes policiais trabalham em relação ao quantitativo de serviço.

Além, o percentual de 56,5% que afirmaram saber da instauração de procedimento administrativo para apurar eventuais ações adotadas não previstas no POP, revela ocorrer distorções ou não conformidades ao procedimento durante os atendimentos. Essa informação é extremamente importante, pois corrobora com o presente estudo e demonstra a necessária revisão constante do ciclo de mapeamento e controle dos riscos.

Apesar da existência de literatura que trata da implantação de ferramentas gerenciais de risco no setor público em geral, a efetivação desses mecanismos pela PMGO encontra-se, ainda, em fase precária e aquém da demanda. Nesse aspecto, o POP 302 e o POP 1401, específicos para violência doméstica, se propõem como ferramentas para minimizar os desvios negativos, não sendo, contudo, suficientes para a necessária Gestão de Riscos na instituição.

Nesse sentido, mecanismos de gestão devem ser implementados para que os passos seguintes sejam realizados no sentido de prevenir os riscos ou mitigar os efeitos negativos na entrega do produto Segurança Pública. Essa medida encontra guarida na Missão e Valores Institucionais e deverá proporcionar um melhor desempenho organizacional, dentro do planejamento estratégico traçado.

Esse passo seguinte deve ser realizado pela Polícia Militar de Goiás, a fim de promover resposta aos riscos detectados, o mais breve possível, evitando-se o comprometimento de áreas da Corporação e o dano aos Recursos Humanos. Para tanto, algumas ferramentas conceituais da Gestão de Risco utilizadas por organizações públicas podem ser refletidas para modelar o que é mais interessante para a Instituição, sendo apresentada, neste trabalho, a metodologia *Bow-Tie* como possível resposta.

Por fim, importa ressaltar que diferentes ferramentas da Gestão de Risco podem ser aplicadas à temática proposta, demonstrando a viabilidade de estudos complementares que possam corroborar com os resultados apresentados. Assim, a discussão que se encerra não fecha o ciclo acadêmico de debates e construção de novos conhecimentos, tão necessários à evolução da sociedade.

## REFERÊNCIAS

ABNT. Gestão de Riscos – Diretrizes. **NBR ISO 31000**. Associação Brasileira de Normas Técnicas. 2009. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4656830/mod\\_resource/content/1/ISO31000.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4656830/mod_resource/content/1/ISO31000.pdf). Acesso em: 18 jul. 2023.

ABNT. Gestão de Riscos – Técnicas para o processo de avaliação de riscos. **NBR ISO 31010**. Associação Brasileira de Normas Técnicas. 2012. 1ª ed. Disponível em: [https://planejamentoestrategico.mcti.gov.br/arquivos/Gestao\\_Riscos\\_Tecnicas\\_%20ABNT%20NBR%20ISO-IEC%2031010-2012.pdf](https://planejamentoestrategico.mcti.gov.br/arquivos/Gestao_Riscos_Tecnicas_%20ABNT%20NBR%20ISO-IEC%2031010-2012.pdf). Acesso em: 06 ago. 2023.

AGUIAR, Bernardo; CORREIA, Walter; CAMPOS, Fábio. *Uso da escala likert na análise de jogos*. Salvador: SBC-Proceedings of SBGames. Anais, v. 7, n. 2, 2011. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Fabio-Campos-7/publication/266051378\\_Uso\\_da\\_Escala\\_Likert\\_na\\_Analise\\_de\\_Jogos/links/54b1b66e-0cf28e92e92e18fdb/UsodaEscalaLikertnaAnalisedeJogos.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Fabio-Campos-7/publication/266051378_Uso_da_Escala_Likert_na_Analise_de_Jogos/links/54b1b66e-0cf28e92e92e18fdb/UsodaEscalaLikertnaAnalisedeJogos.pdf). Acesso em: 20 jul. 2023

ÁVILA, Marta Dulcéia Gurgel. **Gestão de riscos no setor público**. Revista Controle-Doutrina e Artigos, v. 12, n. 2, p. 179-198, 2014.

BARROS, Pedro dos Santos Grandinetti. **Proposição de modelo para gerenciamento de riscos em minas subterrâneas por meio de ferramentas de melhoria contínua**. 2023. 85 f. Monografia (Graduação em Engenharia de Minas) - Escola de Minas, Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto. Disponível em: [https://monografias.ufop.br/bitstream/35400000/5387/6/MONOGRRAFIA\\_Proposicao37c3a3oModeloGerenciamento.pdf](https://monografias.ufop.br/bitstream/35400000/5387/6/MONOGRRAFIA_Proposicao37c3a3oModeloGerenciamento.pdf). Acesso em: 06 ago. 2023.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019.

BITTENCOURT, Dênia Falcão de. **Gestão estratégica de pessoas nas organizações**: Livro digital– 2ª ed. rev. – Palhoça: UnisulVirtual, 2012. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/21813/1/fulltext.pdf>. Acesso em: 08 jul. 2023.

BRASIL. Lei nº 11.340, de 7 de agosto de 2006. **Cria mecanismos para coibir a violência doméstica e familiar contra a mulher [...]**. Diário Oficial da União, de 08.08.2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/lei/11340.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/11340.htm). Acesso em: 16 abr. 2023.

BRASIL. Lei nº 14.550, de 19 de abril de 2023. **Altera a Lei nº 11.340, de 7 de agosto de 2006 (Lei Maria da Penha), para dispor sobre as medidas protetivas de urgência e estabelecer [...]**. Diário Oficial da União, de 20.04.2023. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2023/lei/L14550.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/L14550.htm). Acesso em: 20 abr. 2023.

BRASIL. Gestão de Risco. **Manual de gerenciamento de riscos e controles internos do Ministério da Justiça e Segurança Pública**. Ministério da Justiça e Segurança Pública. 2ª edição. Brasília, 2020. Disponível em [https://www.gov.br/mj/pt-br/aceso-a-informacao/governanca/Programa%20de%20Integridade/copy\\_of\\_ManualdeGerenciamentodeRiscosControlesInternosdoMJSJP.pdf](https://www.gov.br/mj/pt-br/aceso-a-informacao/governanca/Programa%20de%20Integridade/copy_of_ManualdeGerenciamentodeRiscosControlesInternosdoMJSJP.pdf). Acesso em: 20 abr. 2023.

BRASIL. Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania. **Dados das denúncias de violação de direitos humanos e violência contra a mulher recebidas pelo Disque 100, Ligue 180 e aplicativo Direitos Humanos Brasil registradas junto à central de atendimento da Ouvidoria Nacional de Direitos Humanos (ONDH) a partir de 2020**. Ouvidoria Nacional dos Direitos Humanos. [Brasília]: Disponível em: <https://www.gov.br/mdh/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/ouvidoria-nacional-de-direitos-humanos-ondh>. Acesso em: 20 abr. 2023.

BRASIL. Ministério da Economia. **A violência contra a mulher**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. [Brasília]. Cartilha, [s.d.]. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/retrato/pdf/190215\\_tema\\_d\\_a\\_violencia\\_contra\\_mulher.pdf](https://www.ipea.gov.br/retrato/pdf/190215_tema_d_a_violencia_contra_mulher.pdf). Acesso em: 20 abr. 2023.

CORREIO BRAZILIENSE, **Violência contra a mulher: protocolo de atendimento a vítimas é lançado**. 2022. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/cidades-df/2022/11/5053530-violencia-contra-a-mulher-protocolo-de-atendimento-a-vitimas-e-lancado.html>. Acessado em 21 abr. 2023.

DA MOTTA, Marcia Vieira; MENA, Humberto; PIACSEK, Gabriel. **Urgência e Emergência. Os conceitos frente às normas administrativas e legais e suas implicações na clínica médica**. Saúde Ética & Justiça, v. 22, n. 2, p. 81-94, 2017. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/sej/article/view/144375/147091>. Acesso: 24 jun. 2023.

DE SOUSA, Marco Antônio; MINADEO, Roberto. **Policciamento orientado para atendimento a violência doméstica e minorias**. Hegemonia, n. 15, p. 18-18, 2015. Disponível em: <https://revistahegemonia.emnuvens.com.br/hegemonia/article/view/135/103>. Acesso em: 21 abr. 2023.

DOS SANTOS, Luiz Ricardo. **O papel da Polícia Militar na garantia da Lei Maria da Penha: tecendo reflexões.** Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 8, n. 12, p. 619-628, 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª ed. São Paulo. Atlas, 2002.

GOIÁS. Decreto nº. 8.524, de 05 de janeiro de 2016. **Institui, na Polícia Militar, a Patrulha Maria da Penha e dá outras providências.** Diário Oficial do Estado, 21.01.2016. Disponível em: <https://legisla.casacivil.go.gov.br/api/v2/pesquisa/legislacoes/67616/pdf>. Acesso em: 16 abr. 2023.

GOIÁS. Lei nº. 20.869, de 07 de outubro de 2020. **Dispõe sobre a criação dos batalhões que especifica e dá outras providências.** Diário Oficial do Estado, 07.10.2020. Disponível em: <https://legisla.casacivil.go.gov.br/api/v2/pesquisa/legislacoes/103466/pdf>. Acesso em: 16 abr. 2023.

GOIÁS. Polícia Militar do Estado de Goiás. **Procedimento Operacional Padrão/ Polícia Militar do Estado de Goiás.** 4ª ed. – Goiânia: PMGO, 2022.

GOIÁS. Secretaria de Estado da Segurança Pública. **Violência doméstica contra a mulher – Estado de Goiás.** Qlik Sense. Gerência do Observatório de Segurança Pública. [Goiânia], 2023.

GUIMARÃES, Maisa Campos; PEDROZA, Regina Lucia Sucupira. **Violência contra a mulher: problematizando definições teóricas, filosóficas e jurídicas.** Psicologia & Sociedade, 27(2), 256-266. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/psoc/a/Dr7bvbkmvcYSTwdHDpdYhfn/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 21 abr. 2023.

JUNIOR, Vitor Hugo Klein. **Gestão de riscos no setor público brasileiro: uma nova lógica de accountability?** Revista de Contabilidade e Organizações, v. 14, p. e163964-e163964, 2020. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/163964/161587>. Acesso: 17 jun. 2023.

LINS, Beatriz Accioly. **A lei nas entrelinhas: a Lei Maria da Penha e o trabalho policial em duas Delegacias de Defesa da Mulher de São Paulo.** 2014. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8134/tde-06052015-171621/publico/2014\\_BeatrizAccioly-Lins\\_VCorr.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8134/tde-06052015-171621/publico/2014_BeatrizAccioly-Lins_VCorr.pdf). Acesso em: 21 abr. 2023.

LOPES, Rebeca da Silva Brito *et al.* **Mulheres na Polícia Militar: História, cultura e desafios futuros.** SCIELO Preprints. 2016. Disponível em: <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/6208/11886>. Acesso em: 20 jul.2023

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica.** 5ª ed. São Paulo. Atlas, 2003.

MARTINS, Jayne Cecília. **Determinantes da violência doméstica contra a mulher no Brasil.** 2017. Disponível em: <https://www.locus.ufv.br/bitstream/123456789/12860/1/texto%20completo.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2023.

NASCIMENTO, Flávia Passeri; SEVERI, Fabiana Cristina. **Violência doméstica e os desafios na implementação da Lei Maria da Penha: uma análise jurisprudencial dos Tribunais de Justiça de Minas Gerais e São Paulo.** Revista Eletrônica Direito e Sociedade-REDES, v. 7, n. 3, p. 29-44, 2019. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/268088514.pdf>. Acesso: 15 abr. 2023

OLIVEIRA, Vanessa Alves Tonete *et al.* **Gestão de operações de serviços de emergência no contexto de cidades inteligentes e sustentáveis: o caso da Polícia Militar do Paraná.** 2020. Dissertação de Mestrado. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/4915/1/servicoemergenciadescidadesinteligentes.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2023.

SANTA CATARINA. **Marco Conceitual Rede Catarina de proteção à mulher.** Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC). Florianópolis, [s/d]. Apostila.

SANCHEZ, Diego Moscoso; RODRIGUES, Maicon Danilo. **A decretação de medida protetiva de urgência pelo policial militar - um estudo reflexivo dos mecanismos previstos nas leis Maria da Penha e Henry Borel.** RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar, v. 3, n. 10, p. e3102043-e3102043, 2022.

SANTOS, Marcelo Ferreira dos. **Proposta de implantação da patrulha Maria da Penha pela Polícia Militar com estratégias para que a prestação dos serviços assista as mulheres em situação de violência no Estado do Paraná.** Dissertação de Mestrado. Maringá, PR, 2021. Disponível em: [https://scholar.google.com.br/scholar?as\\_ylo=2019&q=policia+militar+e+lei+maria+da+penha&hl=pt-BR&as\\_sdt=0,5](https://scholar.google.com.br/scholar?as_ylo=2019&q=policia+militar+e+lei+maria+da+penha&hl=pt-BR&as_sdt=0,5). Acesso em: 27 mar. 2023.

SCOT, Márieth Eiras *et al.* **Violência contra a mulher: um estudo etnológico para a aplicação pedagógica da Lei Maria da Penha. A ação policial, o desenvolvimento e sua percepção sobre o marco legal.** Dissertação de Mestrado. Santo Antônio de Pádua. 2019. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/27564/>



## APÊNDICE A – POP 302

### MAPA DESCRITIVO DO PROCESSO 302

<b>NOME DO PROCESSO</b>	POP 302 VIOLÊNCIA DOMÉSTICA E FAMILIAR CONTRA A MULHER
<b>MATERIAL NECESSÁRIO</b>	
1. Equipamentos de Uso Individual (EUI) e de viatura (POP 101 e 102).	
<b>PROCEDIMENTO</b>	
302.01 Violência doméstica e familiar contra a mulher.	
<b>REFERÊNCIAS LEGAIS</b>	
Lei nº 11.340, de 7 de agosto de 2006 (Lei Maria da Penha); Lei nº 14.321 de 31 de março de 2022 (Crime de Violência Institucional); Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 4.424 – DF; Portaria nº 17.456, de 23 de fevereiro de 2023 – PMGO.	
<b>ATIVIDADES CRÍTICAS</b>	
1. Identificação do grau de risco das pessoas envolvidas; 2. Constatação da situação de flagrante de violência doméstica e familiar contra a mulher.	
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	
1. Que a conduta do policial militar seja segura e legal, a fim de resguardar sua integridade; 2. Que a guarnição assegure a integridade física, moral e psicológica da vítima bem como a aplicação da leipenal ao agressor.	

<b>POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS</b>	
<b>PROCESSO</b>	POP 302 VIOLÊNCIA DOMÉSTICA E FAMILIAR CONTRA A MULHER
<b>PROCEDIMENTO</b>	302.01 Violência doméstica e familiar contra a mulher
<b>RESPONSÁVEL</b>	Comandante da Guarnição
<b>SEQUÊNCIA DE AÇÕES</b>	
1. Desembarcar, a guarnição, com o armamento na posição sul (Ações corretivas nº 1 e 2); 2. Determinar às pessoas envolvidas que se posicionem, a fim de ser realizada a busca pessoal; 3. Realizar, o motorista da guarnição, a busca pessoal nas pessoas envolvidas, conforme o POP 106 (Ação corretiva nº 3); 4. Estabelecer a segurança do perímetro; 5. Determinar às pessoas envolvidas que permaneçam com as mãos para trás; 6. Entrevistar as pessoas envolvidas, separadamente, de forma breve e objetiva, pedindo calma e tranquilidade;	

7. Avaliar o tipo de violência doméstica e familiar cometida contra a mulher (Ação corretiva nº 4);
8. Conduzir as pessoas envolvidas, separadamente, à repartição pública competente, se possível, conforme o POP 206 (Ações corretivas nº 5 a 10);
9. Registrar o atendimento policial militar, conforme o POP 203.03 (Ação corretiva nº 8);
10. Informar à vítima os telefones da Patrulha Maria da Penha, se houver, e da viatura do bairro onde ela reside, trabalha e/ou estuda.

### **AÇÕES CORRETIVAS**

1. Caso a pessoa envolvida esteja portando arma de fogo, arma branca ou outro material que possa oferecer risco, adotar as providências no sentido de desarmá-la, observando o POP 109 e, se necessário, solicitar apoio policial (Sequência de ação nº 1);
2. Caso haja vítima em cárcere privado, adotar o POP 506 (Sequência de ação nº 1);
3. Caso a pessoa envolvida não esteja em atitude suspeita, o comandante da guarnição definirá a necessidade da realização da busca pessoal (Sequência de ação nº 3);
4. Caso seja necessário, providenciar atendimento médico (Sequência de ação nº 7);
5. Caso não seja possível apoio policial militar para condução de vítima e autor em viaturas separadas à repartição pública competente, conduzir a vítima no banco traseiro e o autor no compartimento destinado à condução de infrator da lei, consignando os motivos no registro de atendimento policial militar (Sequência de ação nº 8);
6. Caso o crime seja de ação pública condicionada e houver recusa da mulher em ser atendida e conduzida para a delegacia, informar ao CPU, arrolar testemunhas e finalizar o atendimento policial militar, fazendo o registro da recusa e esclarecer à vítima a respeito do seu direito de representação posterior, conforme o esclarecimento item 3 do POP 301.06 (Sequência de ação nº 8);
7. Caso haja flagrante de crime de ação pública incondicionada, apresentar as pessoas envolvidas e testemunhas à Delegacia Especializada em Atendimento à Mulher (DEAM) ou, na falta desta, à delegacia que atenda a região (Sequência de ação nº 8 e esclarecimento item 1);
8. Caso haja presença de crianças, adolescentes, pessoas com necessidades especiais, gestantes e idosos no ambiente, tomar as providências junto aos órgãos competentes (Sequência de ação nº 8);
9. Caso o delegado plantonista da DEAM ou delegacia local esteja ausente, ou se recuse a fazer o procedimento pertinente ao caso, informar ao chefe imediato e relatar o ocorrido, de forma detalhada, no registro de atendimento policial militar (Sequência de ação nº 8);
10. Caso o atendimento policial militar envolva relação homoafetiva, conduzir os envolvidos à DEAM ou, na falta desta, à delegacia que atenda a região (Sequência de ação nº 8);
11. Caso haja testemunha, ouvir e qualificá-la (Sequência de ação nº 9);
12. Caso a vítima esteja em situação de vulnerabilidade social ou psicológica, a guarnição poderá encaminhá-la aos órgãos da Rede de Enfrentamento à Violência contra as Mulheres;
13. Caso a vítima esteja com lesões físicas aparentes, encaminhá-la à DEAM ou repartição pública competente;
14. Caso a vítima não apresente lesões físicas, mas tenha interesse de solicitar Medida Protetiva de Urgência (MPU) em razão de outras formas de violência sofrida, encaminhá-la à DEAM ou repartição pública competente;
15. Caso haja descumprimento de MPU e o autor seja localizado, efetuar a prisão em flagrante;
16. Caso o agressor descumpra a medida protetiva de urgência e não seja localizado, registrar o atendimento policial militar e informar ao Núcleo da Patrulha Maria da Penha, bem como orientar a ofendida a procurar a DEAM ou, na falta desta, a delegacia mais próxima para a lavratura dos procedimentos específicos (Esclarecimento item I);

17. Caso o policial militar verifique a existência de risco atual ou iminente à vida, à integridade física ou psicológica da mulher e o município não for sede de comarca e não houver delegado disponível no momento do atendimento, deverá afastar o agressor do lar, domicílio ou local de convivência com a ofendida, registrar o atendimento policial militar e comunicar o juiz competente no prazo máximo de 24 (vinte e quatro) horas;
18. Caso haja afastamento do agressor do lar determinado pelo comandante da guarnição, permitir que o agressor retire seus objetos pessoais, como por exemplo roupas e sapatos, providenciar o recolhimento das chaves e os controles de acesso à residência e entregar para a vítima;
19. Caso o atendimento policial militar envolva agente de segurança pública, acionar o CPU para que encaminhe o registro do atendimento ao Comandante da Unidade, a fim de que seja repassado ao órgão que pertence o agente de segurança envolvido.

#### POSSIBILIDADES DE ERROS

1. Não realizar contato com a mulher em situação de violência doméstica e familiar durante o atendimento policial militar;
2. Envolver-se emocionalmente no atendimento policial militar;
3. Estimular a mulher vítima de violência doméstica e familiar a desistir de representar contra o agressor;
4. Não pesquisar os antecedentes criminais das pessoas envolvidas;
5. Não adotar medidas para impedir o agravamento do atendimento policial militar;
6. Não atuar observando os preceitos da Lei Maria da Penha, em razão da orientação sexual das pessoas envolvidas;
7. Usar termos pejorativos durante o atendimento policial militar e/ou adotar conduta que desconsidere a situação da vítima em razão de atendimento anterior;
8. Registrar TCO em atendimento policial militar de violência doméstica e familiar contra a mulher.

## ESCLARECIMENTOS

**Item I – Núcleo da Patrulha Maria da Penha:** Núcleo especializado para atuação na prevenção, combate e erradicação da violência doméstica e familiar contra a mulher, nos Batalhões e Companhias Independentes da Polícia Militar do Estado de Goiás, responsável pelo recebimento, cadastro e fiscalização das MPUs.

**Item 2 – ADIN nº 4424:** no julgamento da Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI) de nº 4424, que foi ajuizada pela Procuradoria-Geral da República (PGR) questionando a constitucionalidade dos artigos 12, inciso I; 16; e 41 da Lei Maria da Penha (Lei 11.340/2006), decidiu-se que não se aplica a Lei nº 9.099/1995, dos Juizados Especiais, aos crimes da Lei Maria da Penha e que nos crimes de lesão corporal praticados contra a mulher no ambiente doméstico, mesmo de caráter leve, atua-se mediante ação penal pública incondicionada.

**Item 3 – HC 106.212/MS:** O preceito do art. 41 da Lei nº 11.340/06 alcança toda e qualquer prática delituosa contra a mulher, até mesmo quando consubstancia contravenção penal, como é a relativa a vias de fato.

## APÊNDICE B – POP 1401

### MAPA DESCRITIVO DO PROCESSO 1401

<b>NOME DO PROCESSO</b>	POP 1401 VIOLÊNCIA DOMÉSTICA E FAMILIAR CONTRA A MULHER
<b>MATERIAL NECESSÁRIO</b>	
1. Equipamentos de Uso Individual (EUI) e de viatura (POP 101 e 102).	
<b>PROCEDIMENTO</b>	
1401.01 Recebimento e acompanhamento das Medidas Protetivas de Urgência (MPU).	
<b>REFERÊNCIAS LEGAIS</b>	
Lei nº 11.340, de 7 de agosto de 2006 (Lei Maria da Penha); Lei nº 14.321, de 31 de março de 2022 (Crime de Violência Institucional); Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 4.424 – DF; Decreto Estadual nº. 8.524/2016; Portaria nº 17.456, de 23 de fevereiro de 2023 – PMGO.	
<b>ATIVIDADES CRÍTICAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análise da gravidade dos registros de atendimento policial militar anteriores;</li> <li>2. Realização do acompanhamento das MPUs;</li> <li>3. Registro dos atendimentos policiais militares.</li> </ol>	
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Que o planejamento do roteiro de acompanhamento das MPUs torne eficiente o deslocamento das guarnições;</li> <li>2. Que o atendimento seja acolhedor e humanizado, respeitando a situação de vulnerabilidade física e emocional decorrente da violência;</li> <li>3. Que o acompanhamento resguarde a vida, a integridade física e moral da mulher em situação de violência doméstica;</li> <li>4. Que durante o atendimento policial militar seja utilizada uma linguagem adequada;</li> <li>5. Que a guarnição não se envolva emocionalmente no atendimento policial militar.</li> </ol>	
<b>POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS</b>	
<b>PROCESSO</b>	POP 1401 VIOLÊNCIA DOMÉSTICA E FAMILIAR CONTRA A MULHER
<b>PROCEDIMENTO</b>	1401.01 Recebimento e acompanhamento das Medidas Protetivas de Urgência (MPU)
<b>RESPONSÁVEL</b>	Comandante da Guarnição
<b>SEQUÊNCIA DE AÇÕES</b>	

1. Receber, o Núcleo de Patrulha Maria da Penha, a MPU expedida pelo Poder Judiciário;
2. Cadastrar, o Núcleo de Patrulha Maria da Penha, os envolvidos no Sistema Patrulha Maria da Penha e anexar documento da MPU;
3. Consultar, o Núcleo de Patrulha Maria da Penha, os registros de atendimentos anteriores, os antecedentes criminais da assistida e do autor e o Banco Nacional de Mandados de Prisão;
4. Definir, o Núcleo de Patrulha Maria da Penha, a gravidade do caso e a periculosidade do agressor;
5. Estabelecer, o Núcleo de Patrulha Maria da Penha, a prioridade da visita e acompanhamento da MPU;
6. Registrar, o Núcleo de Patrulha Maria da Penha, o atendimento policial militar do recebimento de medida protetiva;
7. Contatar a assistida, o Núcleo de Patrulha Maria da Penha, para informar sobre o deferimento da MPU, confirmar endereço e contatos, bem como realizar o agendamento da visita da Patrulha Maria da Penha (Ação corretiva nº 1);
8. Registrar, o Núcleo de Patrulha Maria da Penha, acompanhamento de medida protetiva de urgência via remota/online;
9. Receber do Núcleo de Patrulha Maria da Penha a MPU e as consultas atualizadas (Esclarecimento item 1);
10. Informar ao CPU da área a presença da guarnição;
11. Estabelecer, a policial feminina da guarnição, o primeiro contato com a assistida (Ações corretivas nº 2 e 3 e possibilidades de erros nº 1 a 3);
12. Perguntar à vítima se o agressor descumpriu a MPU (Ações corretivas nº 4 e 5);
13. Informar à assistida sobre a data de expiração da MPU e orientá-la dos procedimentos para renovação ou revogação;
14. Entregar material explicativo a respeito da Lei Maria da Penha, número do telefone funcional da viatura e informações sobre a Rede de Enfrentamento à Violência contra as Mulheres (Ação corretiva nº 6 e esclarecimento item 3);
15. Registrar o atendimento policial militar de acompanhamento de medida protetiva de urgência, conforme o POP 203.03.

### **AÇÕES CORRETIVAS**

1. Caso não seja possível contatar a assistida, em horários diversos, registrar as tentativas no Sistema Maria da Penha e realizar a visita presencial, consignando no registro de atendimento policial militar a quantidade de tentativas de contato (Sequência de ação nº 7);
2. Caso a guarnição não seja composta por uma policial militar feminina, realizar o atendimento policial militar (Sequência de ação nº 11);
3. Caso a assistida não esteja no local ou tenha se mudado, entrar em contato via telefone para (Sequência de ação nº 11 e possibilidade de erro nº 4):
  - a. Agendar novo horário para outra visita presencial ou verificar a disponibilidade de realizar o acompanhamento de medida protetiva de urgência via remota/online;
  - b. Registrar o atendimento policial militar, conforme o caso.
4. Caso o agressor descumpra a MPU e não seja localizado, registrar o atendimento policial militar, informar ao Núcleo da Patrulha Maria da Penha e orientar a assistida a registrar o fato na DEAM ou na delegacia que atenda a região (Sequência de ação nº 12);
5. Caso o agressor seja localizado junto à assistida, em descumprimento à MPU, mesmo com a sua anuência, o autor deverá ser conduzido à DEAM ou delegacia que atenda a região, pelo crime de Descumprimento da MPU (Sequência de ação nº 12, possibilidade de erro nº 5 e esclarecimento Item 2);

6. Caso seja constatado que a assistida se encontra em estado de vulnerabilidade, providenciar o seu encaminhamento aos órgãos que compõem a Rede de Enfrentamento à Violência contra as Mulheres (Sequência de ação nº 14);
7. Caso haja presença de crianças, adolescentes, pessoas com necessidades especiais, gestantes e idosos no ambiente, tomar as providências junto aos órgãos competentes;
8. Caso receba informações acerca do encarceramento ou da soltura do agressor, o Núcleo da Patrulha Maria da Penha deverá comunicar à assistida mediante registro de atendimento.

#### POSSIBILIDADES DE ERROS

1. Entrevistar a assistida a respeito de detalhes sofridos na violência doméstica que possam deixá-la constrangida, que sejam irrelevantes para a fiscalização da MPU ou que provoque a revitimização (Sequência de ação nº 11);
2. Estimular a assistida a dispensar o acompanhamento da MPU, reconciliação ou a separação do agressor (Sequência de ação nº 11);
3. Desencorajar a assistida a respeito das medidas legais a serem tomadas para a efetivação das MPUs (Sequência de ação nº 11);
4. Não realizar o acompanhamento de medida protetiva de urgência presencial nos casos definidos como prioritários (Ação corretiva nº 3);
5. Acompanhar a retirada de pertences pessoais da assistida ou do agressor sem o devido mandado judicial, fora das hipóteses de flagrante delito (Ação corretiva nº 5).

## ESCLARECIMENTOS

**Item 1 – Patrulha Maria da Penha:** guarnição composta preferencialmente por uma Policial Militar feminina e um Policial Militar masculino, a fim de realizar o atendimento à mulher assistida.

**Item 2 – Descumprimento de Medida Protetiva com anuência da vítima não afasta crime:** o consentimento da vítima de violência doméstica quanto à permanência do agressor na residência do casal, após o deferimento de Medidas Protetivas de Urgência, não afasta os efeitos da decisão judicial. Sendo assim, o agressor encontra-se em flagrante e deverá ser encaminhado à Delegacia para providências cabíveis. Diante deste fato, a assistida, que queira continuar com o convívio com o agressor, deverá ser orientada a procurar o Poder Judiciário para o pedido de revogação da MPU.

**Item 3 – Disponibilidade da Patrulha Maria da Penha:** o telefone funcional da Patrulha Maria da Penha deverá ficar ativo 24 horas. Quando não houver equipe de serviço, o funcional deverá estar no COPOM ou com o CPU.



# TERMO CIRCUNSTANCIADO DE OCORRÊNCIA PARA AS INFRAÇÕES PENAIS DE MENOR POTENCIAL OFENSIVO: Um estudo de caso da Polícia Militar em Águas Lindas de Goiás no ano de 2021

**"DETAILED TERM OF OCCURENCE" FOR CRIMINAL OFFENSES OF MINOR OFFENSIVE POTENTIAL: a case study of the military police in Águas Lindas de Goiás in the year 2021**

Ricardo da Silva Neves<sup>46</sup>  
Sophia Wieczorek Lobo<sup>47</sup>

**Resumo:** A Lei Federal 9.099/95 instituiu no Brasil os Juizados Especiais Cíveis e Criminais no âmbito da Justiça Estadual, bem como o Termo Circunstanciado de Ocorrência. A lavratura do Termo Circunstanciado de Ocorrência pela Polícia Militar do Estado de Goiás iniciou-se, no ano de 2015, por meio do Provimento 18/2015 do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás - TJGO. As Unidades Operacionais da Polícia Militar na cidade de Águas Lindas de Goiás lavram diariamente Termos Circunstanciados de Ocorrência para as infrações penais de menor potencial ofensivo. Neste estudo de caso, questionou-se "como a lavratura do Termo Circunstanciado de Ocorrência pela Polícia Militar em Águas Lindas de Goiás contribuiu com a celeridade na autuação de infrações penais de menor potencial ofensivo em 2021?". Assim, teve por objetivo avaliar se a lavratura do Termo Circunstanciado de Ocorrência pela Polícia Militar em Águas Lindas de Goiás contribuiu com a resolução das infrações penais de menor potencial ofensivo no ano de 2021. Avaliou também se o Termo Circunstanciado de Ocorrência lavrado

---

46 Bacharel em Direito pelo Centro Universitário UNIEURO de Brasília/DF e Pós-Graduado em Direito Penal pela Faculdade Fortium de Brasília/DF. Especialista em Gerenciamento de Segurança Pública (SSP-GO). Especialista em Altos Estudos em Segurança Pública (SSP-GO/UEG). Tenente-Coronel da Polícia Militar do Estado de Goiás. E-mail: [ricardosn@yahoo.com.br](mailto:ricardosn@yahoo.com.br). ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-7752-368X>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5176820379593968>.

47 Doutoranda em Química pela Universidade Federal de Goiás (UFG). Mestra 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). E-mail: [sophia.wieczorek@gmail.com](mailto:sophia.wieczorek@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9595-3482>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5751324481064613>.

pela Polícia Militar em Águas Lindas de Goiás no ano de 2021 proporcionou uma resolução célere e simplificada nas infrações penais de menor ofensivo. A metodologia utilizada foi a pesquisa aplicada, exploratória, método de raciocínio indutivo, abordagem qualitativa com os procedimentos técnicos documental e bibliográfica. Enquadrou-se na pesquisa sobre a gestão pública contemporânea na Polícia Militar goiana. Concluiu-se que a lavratura do Termo Circunstanciado de Ocorrência pela Polícia Militar contribuiu para a resolução das infrações penais de menor potencial ofensivo e diminuiu a tramitação do processo de registro e a reincidência desses tipos penais.

**Palavras-chave:** Gestão Pública Contemporânea; Administração Pública; Polícia Ostensiva.

**Abstract:** The Brazilian Federal Law 9.099/95 established the Special Civil and Criminal Courts within the scope of State Justice, as well as the “Detailed Term of Occurrence”. State of Goiás started issuing this booking document in 2015, through Court of Justice of the State of Goiás – TJGO Provision 18/2015. The Operational Units of the Military Police in the city of Águas Lindas de Goiás have been issuing TCOs daily for criminal offenses of lesser offensive potential since then. This case study had as a research problem: “How did the issuing of TCOs by the Military Police in Águas Lindas de Goiás contributed to the speed in the assessment of criminal offenses of lesser offensive potential in 2021?” Therefore, it aimed to evaluate whether those issues by the Military Police in Águas Lindas de Goiás contributed to the resolution of criminal offenses of lesser offensive potential in the year 2021 and whether this procedure provided a fast and streamlined resolution of these offences. The methodology to this applied research was categorized as exploratory, inductive reasoning method, qualitative approach with documental and bibliographic technical procedures. The study highlighted the Contemporary Public Management in the Military Police of Goiás. It was concluded that the drafting of the Detailed Term of Occurrence by the Military Police contributed to the resolution of criminal offenses of lesser offensive potential and reduced the processing of the registration process and also the recurrence of these criminal types.

**Keywords:** Contemporary Public Management; Public administration; Ostensive Police.

## INTRODUÇÃO

A cidade de Águas Lindas de Goiás, emancipada no ano de 1995, compõe a Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno - RIDE, composta pelo Distrito Federal, outros Municípios do Estado de Goiás

e Municípios do Estado de Minas Gerais, criada pela Lei Complementar Federal nº 94, de 19 de fevereiro de 1998 e regulamentada pelo Decreto nº 2.710, de 4 de agosto de 1998, alterado pelo Decreto nº 7.469, de 4 de maio de 2011 (Brasil, 2011). O escopo da RIDE é integrar as ações administrativas da União, Distrito Federal, Estados e Municípios (Brasil, 2011).

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2021) o Município de Águas Lindas de Goiás tem uma população estimada em 222.850 (duzentos e vinte e dois mil, oitocentos e cinquenta) habitantes (Brasil, 2021). Trata-se, portanto, de um centro econômico importante para o Estado de Goiás. O crescimento demográfico impõe ao Poder Público a atenção aos índices criminais, na medida em que deve garantir acesso à Segurança Pública qualitativa à sociedade daquela urbe.

Sobre Segurança Pública, a Constituição da República Federativa do Brasil dispõe em seu Artigo 144, parágrafo 5º que “às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública”. Dispõe ainda no caput do seu artigo 37 os princípios norteadores da administração pública, quais sejam: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Brasil, 1988). Assim, torna-se imprescindível que o Poder Público garanta Segurança Pública através de gestão moderna aliando o combate ao crime à aproximação com a comunidade.

Academicamente, a gestão pública contemporânea policial militar na base de dados *Google Acadêmico* possui 52.600 (cinquenta e dois mil e seiscentos) resultados, o que demonstra preocupação no tema e nos paradigmas de como atender melhor a população.

O Termo Circunstanciado de Ocorrência – TCO foi instituído no Brasil por meio da Lei Federal 9.099/95, que dispõe sobre os Juizados Especiais Cíveis e Criminais no âmbito da Justiça Estadual (Brasil, 1995). Inicialmente, a referida lei considerava infrações de menor potencial ofensivo as contravenções penais e os crimes a que a lei cominava pena máxima não superior a um ano. No entanto, a Lei Federal 11.313/2006 alterou esse dispositivo e passou a considerar infrações de menor potencial ofensivo as contravenções penais e os crimes a que a lei comine pena máxima não superior a dois anos (Brasil, 2006). Destaca-se que a Lei Federal 10.259/2001, que instituiu os Juizados Especiais Cíveis e Criminais no âmbito da Justiça Federal, já considerava infrações de menor potencial ofensivo aquelas puníveis até 2 (dois) anos (Brasil, 2001).

A lavratura do Termo Circunstanciado de Ocorrência pela Polícia Militar está alinhada à gestão pública contemporânea, posto que qualquer Policial Militar no desempenho de suas funções operacionais está apto a lavrar o Termo Circunstanciado de Ocorrência, o que possibilita além da rápida responsabilização dos autores das infrações de menor gravidade, de proteger o direito das partes envolvidas nas ocorrências de contravenções penais e crimes a que lei comine pena máxima não superior a dois anos. (Almeida; Dias, 2021).

O Termo Circunstanciado de Ocorrência como substitutivo do Auto de Prisão em flagrante pode representar um ganho institucional ao colaborar com a célere resolução das infrações penais de menor potencial ofensivo, o que proporcionaria uma segurança pública de qualidade (Brasil, 1995). Desta feita, questionou-se: “- Como a lavratura do Termo Circunstanciado de Ocorrência pela Polícia Militar em Águas Lindas de Goiás contribuiu com a celeridade na autuação de infrações penais de menor potencial ofensivo em 2021?”. A partir do qual as seguintes hipóteses foram levantadas: o Termo Circunstanciado de Ocorrência deu celeridade ao processo de persecução penal e o Termo Circunstanciado de Ocorrência diminuiu a reincidência nas infrações penais de menor potencial ofensivo.

O objetivo geral desta pesquisa, portanto, foi avaliar se as lavraturas de Termos Circunstanciados de Ocorrência pela Polícia Militar, em Águas Lindas de Goiás, no ano de 2021, proporcionaram uma resolução célere e simplificada nas infrações penais de menor ofensivo. Especificamente, mapeou-se a lavratura do Termo Circunstanciado de Ocorrência pela Polícia Militar em Águas Lindas de Goiás no ano de 2021; analisou-se os dados de reincidência relacionados aos Termos Circunstanciados de Ocorrência a fim de se verificar a importância da continuidade da lavratura do Termo Circunstanciado de Ocorrência lavrado pela Polícia Militar.

Metodologicamente, a pesquisa classifica-se como aplicada, que, segundo Marconi e Lakatos (2003) corresponde à caracterização de uma pesquisa científica que pode ser feita também de acordo com a natureza de seus resultados. Para Cooper e Schindler (2003), quanto à natureza dos resultados uma pesquisa pode ser Básica (geração de conhecimentos novos sem aplicação prática prevista, visando avanço da Ciência), ou Aplicada (geração de conhecimentos para aplicação prática na resolução de problemas específicos).

O método de raciocínio adotado foi o indutivo, pois parte de casos específicos para generalização. Segundo Cassol, Keppel e Rodrigues (2019) é conceituado como o resultado de observações e experiências sobre um determinado fato, e a partir dele, a busca de compreensão sobre as causas do fenômeno.

A abordagem foi qualitativa, pois visava-se alcançar uma compreensão do tema estudado por meio da coleta de dados qualitativos e técnicas quantitativas (Cassol; Keppel; Rodrigues, 2019).

A pesquisa exploratória objetiva proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses (Gil, 2002). Foi utilizada para instruir os estudos, pois está intrinsecamente ligada a observações, estudos de casos e percepções sobre a lavratura do Termo Circunstanciado de Ocorrência pela Polícia Militar.

Esta pesquisa foi autorizada pelo Chefe do Estado-Maior Estratégico da Polícia Militar do Estado de Goiás, através do Sistema Eletrônico de Informações - SEI.

Os procedimentos técnicos, isto é, pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e levantamento de dados também estão na metodologia.

Referente à pesquisa documental foram retirados dados do ano de 2021 do *Qlik Sense*, plataforma da Secretaria de Estado da Segurança Pública do Estado de Goiás, com filtros nas naturezas das Infrações Penais de menor potencial ofensivo e nas Unidades Operacionais da Polícia Militar em Águas Lindas de Goiás. Solicitou-se ao Juizado Especial Criminal da Comarca de Águas Lindas de Goiás os dados de reincidência praticados por autores de infrações penais de menor potencial ofensivo, relacionados aos TCO'S lavrados pela Polícia Militar no ano de 2021.

A pesquisa bibliográfica foi feita pela plataforma *Google Acadêmico* com fundamento, especialmente, em livros e artigos científicos, segundo Gil (2002). Os critérios de inclusão da pesquisa bibliográfica eletrônica foram: artigos mais citados e relevantes nos últimos cinco anos com os seguintes descritores: Gestão Pública Contemporânea, Gestão de Processo e Termo Circunstanciado de Ocorrência. Os critérios de exclusão foram: artigos incompletos e estudos sem correspondência ao objeto desta pesquisa.

Para o mapeamento de processos, a representação de fluxo e descrição de seus elementos, utilizou-se a ferramenta de modelagem BIZAGI

Modeler® versão 4.0.0.065, ferramenta *BPMN, Business Process Modeling Notation*, ou Notação de Modelagem de Processos de Negócios.

Este trabalho foi estruturado em três seções, com três subseções cada, sendo a primeira sobre o referencial teórico geral, a segunda aborda o referencial teórico do núcleo do tema e o terceiro atinente aos dados - apresentação, discussão e propostas.

O trabalho não esgota os assuntos referentes ao Termo Circunstanciado de Ocorrência, mas tão-somente faz um estudo de caso da Polícia Militar, em Águas Lindas de Goiás, no ano de 2021, acerca do Termo Circunstanciado de Ocorrência para as Infrações Penais de Menor Potencial Ofensivo.

## **1 REFERENCIAL TEÓRICO GERAL**

A busca pelo processo de modernização do Estado tem como ideias iniciais a melhoria da gestão pública e a construção de um Estado democrático, descentralizado e sempre à disposição da sociedade (Marini, 2002). O Termo Circunstanciado de Ocorrência pode ser visto, então, como ferramenta da gestão pública contemporânea, em face da sua celeridade.

### **1.1 EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

A evolução da administração pública pode ser entendida em etapas, isto é, inicia-se pela administração patrimonialista, no início do século XVIII até o final do século XIX, em que a gestão pública era vista como uma extensão do patrimônio dos governantes, onde a administração era centralizada e não havia separação entre o público e o particular (Sanabio; Santos; David, 2013).

Em seguida surge a administração burocrática, com início no final do século XIX até meados do século XX. Nesse período, a administração passou por uma reforma e adotou os princípios da burocracia, criando um sistema mais eficiente e moderno. A administração pública passou a ser organizada em departamentos e cargos públicos foram criados por meio de concursos públicos e existia uma maior separação entre o público e o particular (Sanabio; Santos; David, 2013).

Em meados do século XX, surge a administração gerencial, com o fenômeno da globalização e a necessidade de uma administração mais

eficiente e eficaz, a administração pública passou por uma reforma gerencial, em que as atividades do Estado foram reorganizadas em busca de maior eficiência, qualidade e transparência, com uso de técnicas de gestão empresarial (Sanabio; Santos; David, 2013).

No século XXI eclode a administração digital, onde a administração pública passou a adotar tecnologias de informação e comunicação para melhorara rapidez e a precisão dos serviços oferecidos ao cidadão, com uma maior integração entre as instituições e o cidadão, permitindo a oferta de serviços online e a participação da sociedade na gestão pública, com destaque para a uma total separação entre o público e o privado (Pereira, 1996).

No Brasil, a evolução da administração pública inicia-se durante o Período Colonial em que nos primeiros anos foram marcados pelo modelo de administração português baseado no Patrimonialismo, onde o Estado era centralizado e a gestão pública era voltada para a exploração do território e dos recursos naturais (Sanabio; Santos; David, 2013).

Já no Período Imperial e com a Independência do Brasil, em 1822, o País adotou a administração pública inspirada nos modelos europeus. Nesse período, foi criada a estrutura administrativa centralizada, que se manteve até a República (Sanabio; Santos; David, 2013).

Na República Velha, período compreendido entre 1889 e 1930, foi marcado pelo patrimonialismo, a corrupção e o nepotismo, as práticas de clientelismo e loteamento político eram comuns na gestão pública (Sanabio; Santos; David, 2013).

Na Era Vargas, anos 1930 a 1945, com os governos de Getúlio Vargas, o modelo de administração pública passou por uma reforma, com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), que buscava tornar a gestão mais eficiente e racional (Sanabio; Santos; David, 2013).

No Período Militar, isto é, de 1964 a 1985, a administração pública era forte e centralizada, com controle político e ideológico. Esse período foi marcado pela criação de grandes empresas estatais (Marini, 2002).

A partir de 1985, período conhecido como Nova República, com a redemocratização do País, foram criadas as bases para uma nova administração pública, com a Constituição de 1988, que ampliou a participação popular e a descentralização do poder. Com a reforma administrativa de

1995, marcada pela adoção do modelo gerencial, houve a busca pela eficiência e eficácia na gestão pública (Brasil, 1988).

A Administração Pós-Reforma, nos últimos anos, é marcada por governos investindo em modernização e informatização do serviço público, que priorizam maior transparência, participação social e combate à corrupção mediante a adoção de mecanismos tais qual a Lei de Acesso à Informação, portais de dados abertos, ouvidorias, entre outros recursos para transparência e prestação de contas (Brasil, 2011).

## 1.2 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O conceito de administração pública se refere à organização, planejamento, coordenação e gerência dos serviços públicos prestados à sociedade, objetivando atendimento de necessidades coletivas e bem-estar social. São atividades inerentes ao Estado para realização do interesse público tais como a Saúde, Educação, Segurança, Infraestrutura, Justiça e demais serviços oferecidos pelos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário (Pereira, 1996).

A Carta Magna do Brasil (1988) estabelece no caput do seu Artigo 37 os princípios norteadores da administração pública, quais sejam a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Brasil, 1988).

Esses são mandamentos fundamentais que regem o funcionamento e as ações dos órgãos e entidades públicas. Estão insculpidos na Lei Maior, Constituição Federativa do Brasil e são orientados para o interesse público.

As características da administração pública são o controle pelo Estado, a presença de autoridade, atendimento ao interesse coletivo, prestação de serviços públicos, respeito aos direitos fundamentais, legalidade e transparência, consagração de valores democráticos, gestão adequada e eficiente dos recursos públicos, bem como fiscalização soberana da sociedade.

A administração pública deve ser eficiente, visando o melhor atendimento dos interesses coletivos, a preservação do dinheiro público e a promoção do bem-estar social. É importante também que os servidores públicos atuem com ética e profissionalismo, garantindo a qualidade dos serviços prestados e o respeito à democracia e aos valores democráticos.

### 1.3 GESTÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA

A administração pública gerencial impulsiona um novo exame das competências do Estado e orienta-o à eficiência no setor público (Sanabio; Santos; David, 2013). Na Polícia Militar, as ferramentas da gestão pública gerencial aplicadas objetivam a adaptação às necessidades sociais atuais e à determinação constitucional dos princípios da Administração Pública, elevando o desempenho de suas atribuições a níveis mais eficientes.

São características da gestão contemporânea na Polícia Militar a liderança transformadora, comunicação eficiente, uso de tecnologia, capacitação constante e aproximação da comunidade. Nesse contexto, a gestão pública contemporânea no âmbito da Polícia Militar impulsiona a atuação de excelência dos Policiais Militares, o que torna a Instituição ágil e cada vez mais próxima da sociedade, isto é, uma Polícia Comunitária. Pode-se esperar, portanto, que o resultado será de redução de índices criminais a fim de proporcionar uma Segurança Pública de qualidade (Rodrigues, 2010).

A gestão pública contemporânea a partir do modelo de administração pública gerencial baseia-se numa abordagem mais eficiente e eficaz de gestão pública, na medida em que esse modelo se caracteriza por um novo estilo de organizar o Estado, com eixo principal na melhoria dos resultados e na qualidade dos serviços públicos prestados (Sanabio; Santos; David, 2013).

A principal característica do modelo gerencial é a colocação adaptada de práticas de gestão empresarial na gestão pública, com foco nos resultados, planejamento estratégico, avaliação e controle de custos, a fim de aumentar a eficiência e a transparência na gestão. Dessa forma, a gestão pública contemporânea passou a ser mais orientada para o cidadão facilitando com agilidade e eficiência o acesso aos serviços públicos, proporcionando uma nova relação entre Estado e sociedade (Pereira, 1996).

Ademais, a delimitação de gestão refere-se ao processo de definir os limites e objetivo das responsabilidades de determinado gestor em sua corporação. Isto é, remete à ideia de estabelecer as áreas de tomada de decisão, limitações impostas por questões orçamentárias, leis, decretos, portarias. Enfim, a delimitação de gestão é de extrema relevância para garantir a liderança competente e consequentes decisões importantes no âmbito das corporações (Marini, 2002).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A Constituição da República Federativa do Brasil dispõe em seu Artigo 144, *caput*: “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”, em seu parágrafo 5º estabelece: “às Polícias Militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública”.

### 2.1 SEGURANÇA PÚBLICA E POLÍCIA MILITAR

A Segurança Pública é uma das principais preocupações do Estado de Goiás e abrange diferentes ações e medidas a fim de garantir a ordem pública, preservar vidas, a propriedade das pessoas e combater o crime, em especial na Região do Entorno do Distrito Federal (Costa; Souza, 2012). Nesse contexto, o Estado de Goiás fez investimentos na melhoria da prestação dos serviços públicos e infraestrutura, oferta de empregos, serviço e lazer.

O Município de Águas Lindas de Goiás, como área adjacente ao Distrito Federal (Brasil, 2011), recebe investimentos do Estado de Goiás em várias políticas públicas, que englobam ações de prevenção e repressão ao crime. Cumpre ressaltar que a Segurança Pública abrange ações integradas de outros órgãos, tais como a Educação, Saúde, Poder Judiciário e as Superintendências Municipais de Trânsito.

O crescimento populacional do Município de Águas Lindas de Goiás traz reflexos para a Segurança Pública e isso não permite que a administração pública seja lenta na resolução de problemas sociais.

A Polícia Militar implementou em Águas Lindas de Goiás o programa de Policiamento Comunitário em face da constante escalada criminosa e da necessidade de aproximação da comunidade local a fim de identificar as causas dos crimes que mais afligem os moradores daquela cidade (Neves, 2017). A ideia de proximidade da Polícia Militar com a comunidade para resolução eficiente de resolução está diretamente ligada ao Policiamento Comunitário, isto é, trata-se da filosofia de policiamento adotada como ferramenta de aproximação entre a Polícia Militar e a sociedade com o objetivo de aprimorar as atividades de Policiamento Ostensivo e preservação da Ordem Pública.

Nesse sentido, o Estado de Goiás adotou políticas públicas a fim de garantir a Segurança Pública no Município de Águas Lindas de Goiás, dentre as quais pode-se citar a instalação do sistema de videomonitoramento, criação de Delegacias Especializadas no atendimento à mulher, investigação de homicídios, combate ao tráfico de drogas, construção de presídios e investimentos na compra de novos armamentos para os policiais, além de treinamentos para os profissionais da Segurança Pública (Goiás, 2021).

Para o Núcleo de Estudos da Violência da Universidade de São Paulo, no *Manual de Policiamento Comunitário: Polícia e Comunidade na Construção da Segurança*:

A polícia pode adotar diferentes formas de policiamento. Uma delas é o policiamento comunitário, um tipo de policiamento que se expandiu durante as décadas de 1970 e 1980 quando as polícias de vários países introduziram uma série de inovações em suas estruturas e estratégias para lidar com o problema da criminalidade. Apesar de essas experiências terem diferentes características, todas tiveram um aspecto comum: a introdução ou o fortalecimento da participação da comunidade nas questões de segurança (2009, p. 13).

Nesse contexto, o Policiamento Comunitário mostra-se modalidade de policiamento relevante para fortalecer a prestação do Serviço Policial Militar junto à sociedade do Município de Águas Lindas de Goiás, pois auxilia na construção de uma Segurança Pública orientada ao problema (Neves, 2017).

## 2.2 TERMO CIRCUNSTANCIADO DE OCORRÊNCIA

As Leis Federais 9.099/95 e 10.259/2001 criaram os Juizados Especiais Cíveis e Criminais, aquela no âmbito da Justiça Estadual e essa na Justiça Federal (Brasil, 1995; 2001).

O Termo Circunstanciado de Ocorrência (TCO), em consonância com as Leis Federais acima referidas, é uma espécie de procedimento utilizado pelas polícias para registrar infrações penais de menor potencial ofensivo, isto é, as contravenções penais e os crimes a que lei comine pena máxima não superior a dois anos, como por exemplo: droga ilícita para consumo

pessoal, perturbação do sossego público, vias de fato, dano simples, lesão corporal leve e outras (Brasil, 1995).

Os princípios orientadores do Juizado Especial Criminal Estadual, previstos na referida Lei 9.099/95 são a oralidade, simplicidade, informalidade, economia processual e celeridade (Brasil, 1995).

O Termo Circunstanciado surge como um substitutivo ao Auto de Prisão em Flagrante nas infrações penais consideradas de menor potencial ofensivo (Alencar, 2010).

Nesse sentido, Soares (2020) entende que o Termo Circunstanciado de Ocorrência:

É um procedimento de natureza administrativa, uma peça sem rigor formal, que constitui um verdadeiro Boletim de Ocorrência mais detalhado, em que contém informações relevantes para subsidiar a tomada de decisão pelo juiz e Ministério Público, como a data, hora, local e a descrição sucinta dos fatos, versão de cada um dos envolvidos, a qualificação de eventuais testemunhas, a indicação de provas e, se for o caso, um croqui, na hipótese em que houver acidente de trânsito (Soares, 2020, p. 68)

Em se tratando de eficiência, o Termo Circunstanciado de Ocorrência é lavrado quando não há necessidade de impor ao autor dos fatos a prisão em flagrante, permitindo que ele responda ao processo em liberdade (Brasil, 1995).

Após sua lavratura e assinatura do termo de compromisso para comparecimento em juízo, o autor comparecerá no Juizado Especial Criminal em data e hora designadas para audiência em que será proposta uma transação penal, que se trata de um acordo pecuniário ou de prestação de serviço, entre o Ministério Público (MP) e o autor dos fatos para não ser oferecida denúncia e iniciar a ação penal, que será proposta somente em caso de recusa do autor em aceitar a referida transação penal (Brasil, 1995).

O Corregedor-Geral da Justiça do Estado de Goiás, por meio do Provedor 18, de 15 de julho de 2015 do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) autorizou os Juízes de Direito dos Juizados Especiais e Comarcas do Estado de Goiás a recepcionarem Termos Circunstanciados de Ocorrência

lavrados por Policiais Militares ou Rodoviários Federais com atuação no Estado de Goiás (Goiás, 2015). Com o advento deste Provimento a Polícia Militar do Estado de Goiás passou a lavrar o Termo Circunstanciado de Ocorrência após capacitação e treinamento do seu efetivo.

Entre as características do Termo Circunstanciado de Ocorrência, é importante ressaltar que se trata de meio ágil e simplificado da condução do processo criminal, visando a economia de recursos e celeridade na resolução do caso. Além disso, oferece ao acusado a oportunidade de efetuar um acordo para reparação do dano, quando possível, e de se comprometer a comparecer a uma audiência de conciliação, em vez de aguardar o processo em regime de detenção (Almeida; Dias, 2021).

Entre os benefícios do Termo Circunstanciado de Ocorrência, destacam-se a desburocratização do processo, economia de tempo e recursos, além da possibilidade de obter acordos em casos de menor potencial ofensivo, o que pode evitar processos criminais mais demorados e onerosos para os envolvidos (Soares, 2020).

A cidade de Águas Lindas de Goiás - GO possui quatro Unidades da Polícia Militar, sendo o 17º Comando Regional de Polícia Militar - CRPM (sede); 17º Batalhão de Polícia Militar – BPM, responsável pelo policiamento na Região Sul da cidade; 35ª Companhia Independente de Polícia Militar – CIPM, responsável pelo policiamento na Região Norte da cidade; e a 15ª Companhia Independente de Polícia Militar – CIPM, responsável pelo policiamento especializado em toda a circunscrição do 17º CRPM (Goiás, 2019).

Tanto o 17º BPM quanto a 35ª CIPM atuam no atendimento ordinário de ocorrências policiais na cidade de Águas Lindas de Goiás e lavram diariamente Termos Circunstanciados de Ocorrências nas infrações penais de menor potencial ofensivo, dentre elas, adquirir, guardar, tiver em depósito, transportar ou trazer consigo droga ilícita para consumo pessoal, perturbação do sossego público, vias de fato, dano simples, lesão corporal leve e outras (Goiás, 2019).

As Unidades da Polícia Militar em Águas Lindas de Goiás, em especial o 17º BPM e 35ª CIPM, ao lavrarem o Termo Circunstanciado de Ocorrência atuam em consonância com os princípios da celeridade e economia processual na prestação constitucional do Serviço Policial Militar.

Ademais, o tempo despendido por uma equipe Policial Militar para lavrar o Termo Circunstanciado de Ocorrência em infração de menor po-

tencial ofensivo é mínimo e isso proporciona à equipe um retorno célere à atividade-fim, isto é, policiamento ostensivo e preservação da ordem pública.

### 2.3 TERMO CIRCUNSTANCIADO DE OCORRÊNCIA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA

O Termo Circunstanciado de Ocorrência é importante ferramenta de gestão pública contemporânea, principalmente por contribuir para a desjudicialização de casos de menor potencial ofensivo e para a resolução de conflitos de forma mais célere e eficiente (Sanabio; Santos; David, 2013).

Ao utilizar o Termo Circunstanciado de Ocorrência, os órgãos públicos conseguem reduzir o número de processos judiciais, economizar recursos e evitar a superlotação do sistema prisional. Isso porque o Termo Circunstanciado de Ocorrência permite a realização de audiências de conciliação e transação penal, evitando que o caso precise ser levado a julgamento e diminuindo a sobrecarga do Judiciário (Brasil, 1995).

Além disso, o Termo Circunstanciado de Ocorrência também pode ser utilizado para coletar dados e informações sobre a criminalidade em determinada região. Com as informações registradas nos termos, os órgãos responsáveis pela Segurança Pública podem identificar padrões e tendências de crimes, além de traçar estratégias mais eficazes de combate à criminalidade (Goiás, 2021).

Outra vantagem do Termo Circunstanciado de Ocorrência como ferramenta de gestão pública é a possibilidade de oferecer alternativas aos acusados de crimes de menor potencial ofensivo. O Ministério Público pode propor, por exemplo, a transação penal ou a suspensão condicional do processo, que consiste em impor medidas reparatórias em troca da não instauração do processo criminal (Brasil, 1995).

Dessa forma, o Termo Circunstanciado de Ocorrência se apresenta como uma ferramenta importante no contexto da gestão pública contemporânea, proporcionando soluções mais eficientes e ágeis na resolução de conflitos e contribuindo para a promoção da justiça de forma mais justa e equitativa (Sanabio; Santos; David, 2013).

### **3 O TERMO CIRCUNSTANCIADO DE OCORRÊNCIA EM GOIÁS**

A lavratura do Termo Circunstanciado de Ocorrência é um procedimento realizado pelas Polícias Judiciárias do Estado e da União, as Polícias Militares e a Polícia Rodoviária Federal nos casos de infrações de menor potencial ofensivo, conforme previsto nas Leis 9.099/1995 e 10.259/2001 (Brasil, 1995; 2001).

#### **3.1 MAPEAMENTO DO PROCESSO DE LAVRATURA DO TCO PELA POLÍCIA MILITAR ANTERIOR AO PROVIMENTO 18 DO TJGO**

Em Goiás, anteriormente ao Provimento 18, de 15 de julho de 2015, do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), que autorizou os Juízes a recepcionarem Termos Circunstanciados de Ocorrência lavrados por Policiais Militares ou Rodoviários Federais com atuação no Estado de Goiás, a Polícia Militar, após a comunicação do fato pelos envolvidos, comparecia ao local, registrava a ocorrência policial e encaminhava as partes à Delegacia de Polícia Civil (Goiás, 2015).

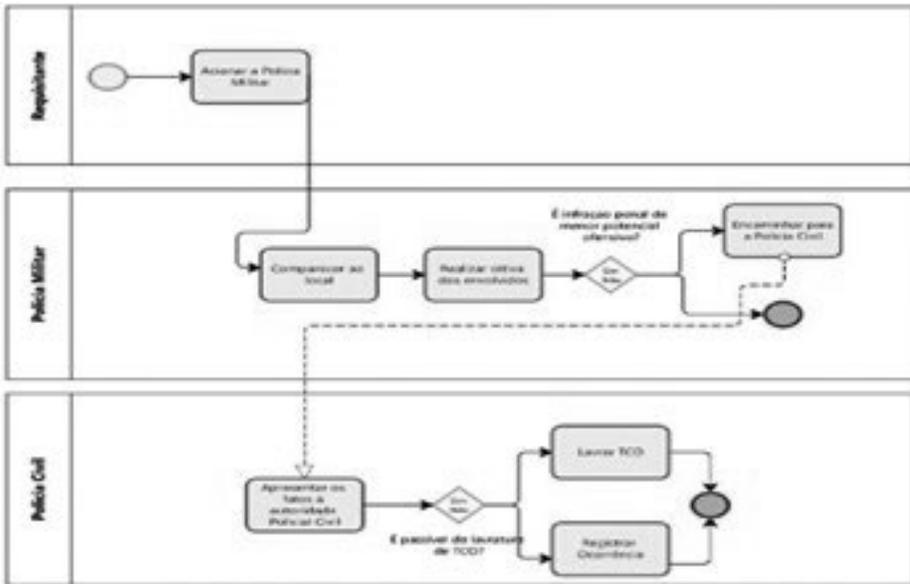
Na Delegacia de Polícia Civil, após análise do Delegado de Polícia, lavrava-se o Termo Circunstanciado de Ocorrência, onde eram relatados todos os detalhes da ocorrência tais como data, hora, local, pessoas envolvidas (autor, vítima e testemunhas), provas, entre outros elementos relevantes.

Depois de concluída a lavratura do TCO, e caso o autor do fato assinasse o Termo de Compromisso e Comparecimento em Juízo, o Termo Circunstanciado de Ocorrência era encaminhado ao Poder Judiciário, especificamente ao Juizado Especial Criminal. A partir daí o trâmite continua semelhante atualmente, ou seja, o Juizado Especial Criminal realiza o exame e a devida análise e o encaminha ao Ministério Público, que designa uma audiência.

Na audiência, é oferecida a transação penal ao acusado, isto é, um acordo entre o Ministério Público e o autor do fato, que pode ser pecuniário ou prestação de serviços para arquivamento do processo. Caso haja recusa pelo autor, o Ministério Público formaliza uma denúncia e inicia-se uma ação penal.

O mapeamento do processo anterior pode ser melhor compreendido na Figura I.

Figura I. Mapeamento do Procedimento Policial de Lavratura do TCO antes do Provimento 18 -TJGO



Fonte: Autoria Própria (2023)

Destaca-se que a lavratura do Termo Circunstanciado de Ocorrência pela Polícia Civil e o envio para o Poder Judiciário era um procedimento essencial para a condução legal e formal dos casos de menor gravidade, assegurando o devido processo legal e garantindo a aplicação adequada da legislação pertinente.

### 3.2 MAPEAMENTO DO PROCESSO DE LAVRATURA DO TCO PELA POLÍCIA MILITAR POSTERIOR AO PROVIMENTO 18 DO TJGO

O Termo Circunstanciado de Ocorrência lavrado pela Polícia Militar possui algumas características específicas, quais sejam, a simplificação do procedimento, atuação concentrada no momento da ocorrência e o encaminhamento ao Poder Judiciário.

A primeira característica denota que a lavratura do Termo Circunstanciado pela Polícia Militar geralmente é mais simplificada e rápida, visando uma resposta mais ágil a ocorrências de menor potencial ofensivo.

A segunda, que a atuação concentrada no momento da ocorrência refere-se ao fato da Polícia Militar lavrar o TCO no próprio local da ocorrência, buscando resposta imediata e eficiente ao cidadão na resolução da lide.

E, por fim, a terceira, que o encaminhamento do Termo Circunstanciado de Ocorrência ao Poder Judiciário é feito pela própria Polícia Militar via sistema denominado PROJUDI, para fins de análise e possível oferecimento de transação penal pelo Ministério Público.

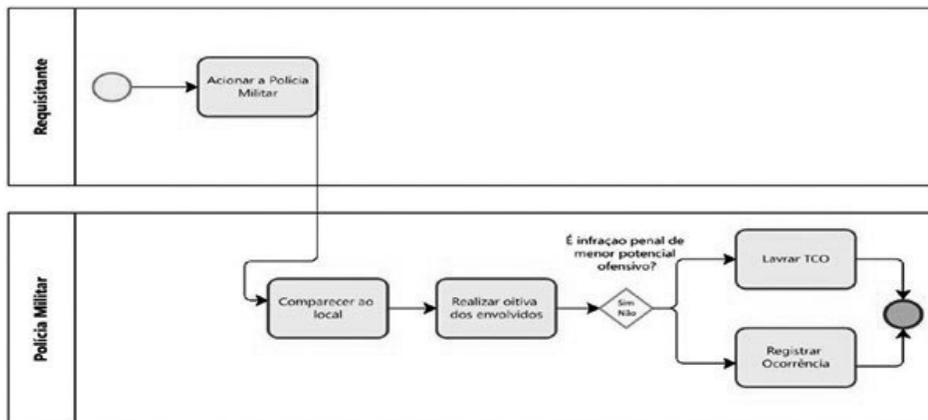
Atinente à celeridade, o Termo Circunstanciado de Ocorrência lavrado pela Polícia Militar objetiva agilizar o procedimento, vez que o TCO está intrinsecamente ligado aos fatos mais simples e de menor gravidade.

Decorre-se, portanto, que a agilidade no registro e encaminhamento do TCO permitem a rápida inclusão do fato no sistema judicial, garantindo o andamento do processo e a efetivação dos direitos das partes envolvidas.

Atualmente, as Unidades da Polícia Militar em Águas Lindas de Goiás ao serem empenhadas pelo Centro de Operações para atendimento de ocorrência de menor potencial ofensivo ou se depararem com ocorrência dessa natureza durante patrulhamento, verificam se o fato constitui infração penal de menor potencial ofensivo, lavram o Termo Circunstanciado de Ocorrência no local da ocorrência, em seguida o Núcleo do TCO na Unidade Operacional o encaminha, via PROJUDI, ao Juizado Especial Criminal da Comarca de Águas Lindas de Goiás.

Destaca-se que os procedimentos relacionados à esfera ministerial e judicial não se modificaram, ou seja, a possibilidade de lavratura de TCO's pelos Policiais Militares após Provimento 18 - TJGO fornece ao processo, em sua etapa policial e executiva, um caráter de celeridade *per se*, tornando o processo enxuto sob a ótica de novas práticas da administração pública gerencial. O mapeamento do procedimento policial atual encontra-se representado na Figura II.

Figura II. Mapeamento do Procedimento Policial de Lavratura do TCO após Provimento 18 -TJGO.



Fonte: Autoria Própria (2023)

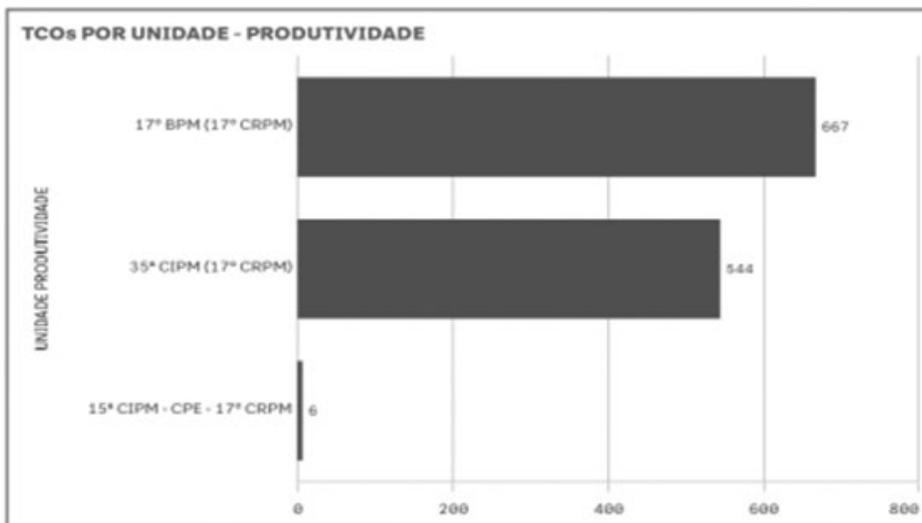
Destaca-se que a celeridade não compromete a atuação responsável e criteriosa pela Polícia Militar, garantindo o respeito à legislação vigente e aos direitos das pessoas envolvidas na ocorrência.

### 3.3 O TERMO CIRCUNSTANCIADO DE OCORRÊNCIA EM ÁGUAS LINDAS DE GOIÁS EM 2021

As Unidades da Polícia Militar em Águas Lindas de Goiás lavraram, no ano de 2021, 1.221 (mil duzentos e vinte e um) Termos Circunstanciados de Ocorrência, segundo dados da Secretaria de Segurança Pública, por meio da plataforma *Qlik Sense*, apresentados na Figura III. Destes, 667 (seiscentos e sessenta e sete) TCO's foram lavrados pelo 17º Batalhão de Polícia Militar, 544 (quinhentos e quarenta e quatro) pela 35ª Companhia Independente de Polícia Militar e 6 (seis) pela 15ª Companhia Independente de Polícia Militar/Companhia de Policiamento Especializado, cuja missão precípua é atendimento de ocorrências de maior complexidade.

Outros 4 (quatro) TCO's foram lavrados por Unidades alheias ao 17º Comando Regional de Polícia Militar, porém com atuação operacional em todo o Estado de Goiás.

Figura III - Dados de TCO's por Unidades do Município de Águas Lindas de Goiás



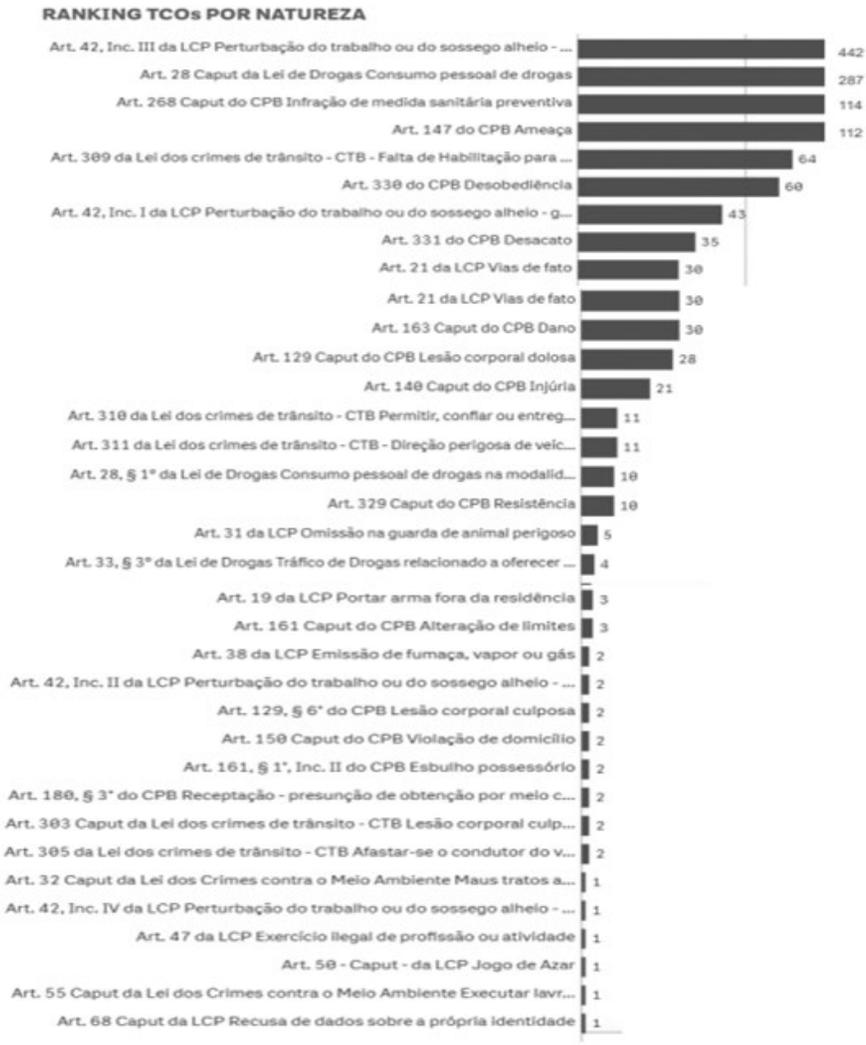
Fonte: *Qlik Sense* (2021)

Ainda em observância aos dados do *Qlik Sense*, no *ranking* dos TCO's por natureza das infrações penais de menor potencial ofensivo, destaca-se 442 (quatrocentos e quarenta e dois) pela prática da contravenção penal tipificada no Art. 42 da Lei das Contravenções Penais, instituída pelo Decreto-Lei nº **3.688, de 3 de outubro de 1941**, isto é, perturbar o trabalho ou o sossego alheios (Brasil, 1941).

A referida Contravenção Penal representa 36,2% dos TCO's registrados pelas Unidades Operacionais da Polícia Militar, em Águas Lindas de Goiás, no ano de 2021.

Observa-se, ainda, que o *Qlik Sense* disponibiliza os números por natureza, o que significa dizer que em muitos casos lavra-se um TCO com mais de uma natureza, isto é, se somados, os números abaixo não totalizam os 1.221 (mil duzentos e vinte e um) Termos Circunstanciados de Ocorrência lavrados no ano de 2021 e, portanto, não se trata de divergência. Os dados coligidos encontram-se na Figura IV.

Figura IV – Ranking de TCOs por natureza da infração penal.

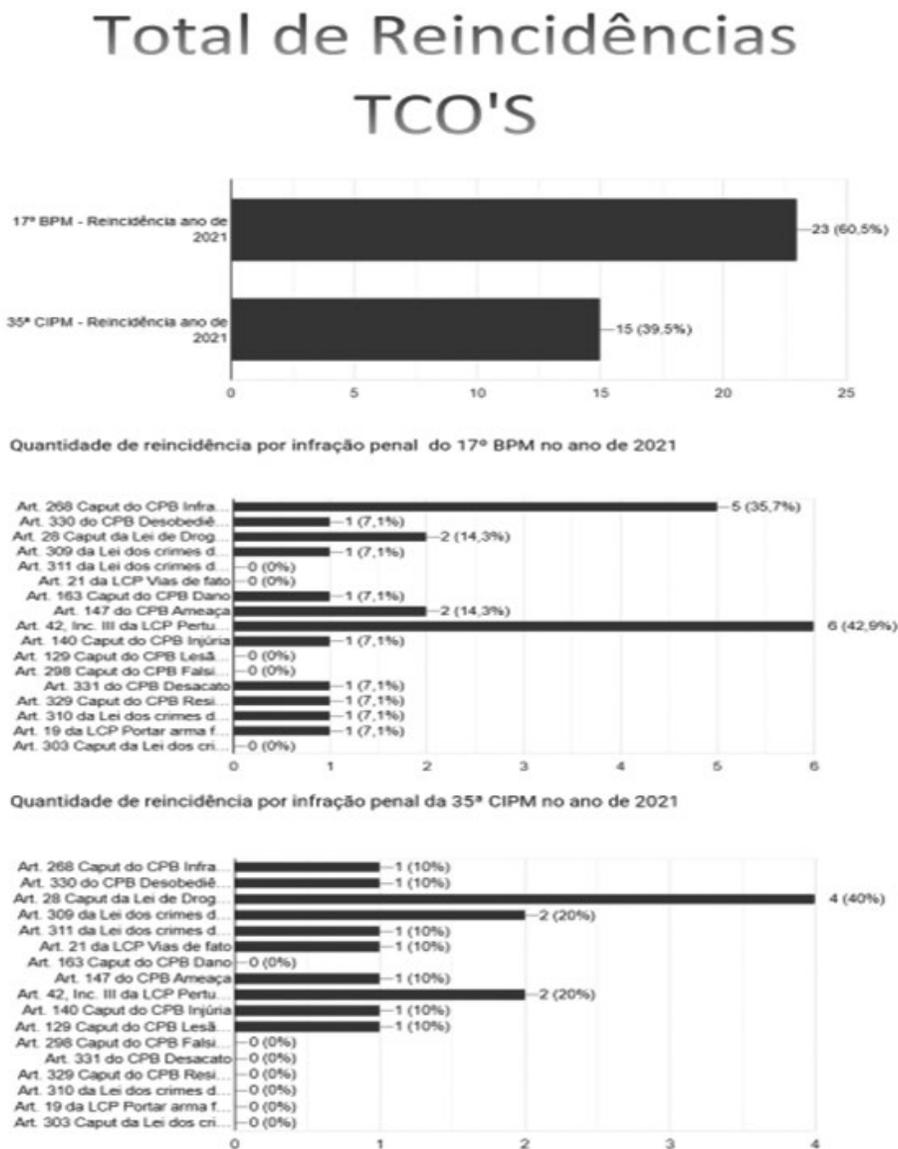


Fonte: *Qlik Sense* (2021)

Acerca dos reincidentes na prática das infrações penais de menor potencial ofensivo, e, ainda de acordo com os dados coligidos do *Qlik Sense*, verifica-se apenas 38 (trinta e oito) reincidências, o que representa 3,1% do total de 1.221 (mil duzentos e vinte e um) TCO's lavrados pela Polícia Militar, em Águas Lindas de Goiás no ano de 2021, sendo 23 (vinte e três)

reincidentes na área do 17º BPM e 15 (quinze) na área da 35ª CIPM, conforme figura V.

Figura V – Total de Reincidências de TCO's no período de estudo.



Fonte: *Qlik Sense* (2021)

O Juizado Especial Criminal de Águas Lindas de Goiás, responsável pelo julgamento das infrações penais de menor potencial ofensivo, informou por meio do Ofício nº 14/2023 – GAB, que no ano de 2021 foram distribuídos originariamente o total de 1.450 (mil quatrocentos e cinquenta) procedimentos, dos quais, 1.221 (mil duzentos e vinte e um) foram remetidos pela Polícia Militar (PM) e 229 pela Polícia Civil de Goiás (PC), isto é, a Polícia Militar registrou 84,2% dos TCO's na cidade de Águas Lindas de Goiás no ano de 2021.

Avaliou-se que o Termo Circunstanciado de Ocorrência pela Polícia Militar, em Águas Lindas de Goiás, contribuiu com a resolução das infrações penais de menor potencial ofensivo no ano de 2021. E também proporcionou a célere resolução simplificada nas infrações penais de menor ofensivo. Frisa-se, o TCO teve dados significativos nessa região, mas que não há uma comparação com períodos anteriores ou posteriores. Isso deverá ser feito na continuidade da pesquisa, sendo interessante realizar o estudo em painel, ou seja, série temporal.

Para efeitos de um estudo de caso, no ano de 2021, pode-se inferir que a lavratura do TCO contribuiu com a resolução dessas infrações, visto que a reincidência nesses tipos penais foi baixa. A hipótese para esse fenômeno é a característica de que a Polícia Militar, por ser ostensiva, possui capilaridade melhor para o patrulhamento (e a ela cabe justamente isso). Isso pode ter desincentivado os infratores a reincidirem por terem tido medidas aplicadas no momento do cometimento, sendo outra perspectiva para o trabalho a avaliação de eficácia dessa medida com esses infratores.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa desenvolvida sobre o tema *Termo Circunstanciado de Ocorrência para as Infrações Penais de menor potencial ofensivo: um estudo de caso da Polícia Militar em Águas Lindas de Goiás no ano de 2021* mostrou-se de extrema relevância. E demonstra a pertinência da lavratura do TCO pela Polícia Militar do Estado de Goiás na resolução eficiente de conflitos afetos à Segurança Pública no Município de Águas Lindas de Goiás.

O Termo Circunstanciado de Ocorrência como substitutivo do Auto de Prisão em flagrante representa um ganho institucional ao colaborar com

a célere resolução das infrações penais de menor potencial ofensivo, o que proporciona uma Segurança Pública de qualidade, além de ser ferramenta imprescindível no Sistema de Justiça Criminal.

Os dados da plataforma *Qlik Sense* da Secretaria de Segurança Pública do Estado de Goiás demonstram que os Termos Circunstanciados de Ocorrência lavrados pelas Unidades operacionais em Águas Lindas de Goiás deu celeridade ao processo de persecução penal, pois o TCO é um instrumento de natureza simplificada, que não exige rigor técnico no seu preenchimento, o que possibilita à Polícia Militar registrá-lo de forma mais ágil, sem a necessidade de formalidades excessivas.

As informações do Juizado Especial Criminal da Comarca apontam que a Polícia Militar registrou 84,2% dos TCO's na cidade de Águas Lindas de Goiás, no ano de 2021. O fato demonstra ainda mais eficiência na resolução das infrações penais de menor potencial ofensivo naquela urbe. E, por isso, pode-se afirmar que a lavratura de Termos Circunstanciados de Ocorrência pela Polícia Militar em Águas Lindas de Goiás, no ano de 2021, proporcionaram a célere resolução simplificada naquelas infrações penais, permitindo a composição dos danos ou a aplicação de medidas alternativas à pena, sem a necessidade de ajuizamento de ação penal pelo Ministério Público.

Ainda em conformidade com os dados do *Qlik Sense*, o Termo Circunstanciado de Ocorrência diminuiu a reincidência nas infrações penais de menor potencial ofensivo, pois se constatou apenas 38 (trinta e oito) reincidências, o que representa 3,1% do total de 1.221 (mil duzentos e vinte e um) TCO's lavrados pela Polícia Militar em Águas Lindas de Goiás no ano de 2021.

O Termo Circunstanciado de Ocorrência tem o condão de fornecer informações detalhadas sobre o fato ocorrido, incluindo os autores, vítimas, testemunhas, evidências e demais circunstâncias relevantes. Ao lavar o TCO, a Polícia Militar contribui para a preservação da Ordem e Segurança Pública, além de possibilitar a responsabilização dos infratores.

Nesse aspecto, o TCO proporciona celeridade ao procedimento de registro de ocorrências de menor potencial ofensivo, permitindo que a Polícia Militar possa focar seus esforços em crimes mais graves. Além disso, o TCO também auxilia no julgamento célere do Poder Judiciário, uma vez que tais casos podem ser solucionados por meio das referidas transações penais, evitando assim a desobstrução do sistema judicial.

A lavratura do Termo Circunstanciado de Ocorrência pela Polícia Militar reflete a equidade e eficácia deste instrumento, contribuindo assim para a segurança e bem-estar da sociedade.

Destaca-se que este trabalho não visa esgotar os assuntos atinentes ao Termo Circunstanciado de Ocorrência lavrado pela Polícia Militar, mas apenas um estudo de caso atinente às Unidades operacionais de Águas Lindas de Goiás, especificamente no ano de 2021.

Conclui-se que o Termo Circunstanciado de Ocorrência lavrado pela Polícia Militar desempenha papel fundamental no sistema de persecução penal, permitindo ações céleres e eficientes no registro e encaminhamento das infrações de menor potencial ofensivo. No entanto, é essencial que haja sempre o equilíbrio entre a agilidade processual e a garantia dos direitos fundamentais das pessoas envolvidas.

## REFERÊNCIAS

ALENCAR, J. R. R. **Avaliação da Eficiência da lavratura do Termo Circunstanciado de Ocorrência (TCO) pela Polícia Civil do Ceará.** Dissertação de Mestrado em Avaliação de Políticas Públicas na Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, Ceará. 2010.

ALMEIDA, J. C. M.; DIAS, F. O. **A implementação do TCO na PMDF sob a ótica institucional.** Revista Ciência e Ciência, Brasília, Distrito Federal. 2021.

BIZAGE: Modeler®. Versão 4.0.0.065: **Ferramenta BPMN, Business. Process Modeling Notation.** Fornecido por Lanner, 2023. Disponível em: <https://www.bizagi.com/pt>. Acesso em: 13 jul. 2023.

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

BRASIL. Decreto-Lei nº 3.688, de 3 de outubro de 1941. **Lei das Contravenções Penais.** Diário Oficial da União. Brasília, 120, n. 58, p. 26, 13 out. 1941.

BRASIL. Decreto nº 7.469, de 4 de maio de 2011. **Regulamenta a Lei Complementar nº 94, de 19 de fevereiro de 1998, que autoriza o Poder Executivo a criar a Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno - RIDE e instituir o Programa Especial de Desenvolvimento do Entorno do Distrito Federal.** Diário Oficial da União. Brasília, 190, n. 123, p. 04, 05 mai. 2011.

BRASIL. Lei Federal n.º 9.099, de 26 de setembro de 1995. **Dispõe sobre os Juizados Especiais Cíveis e Criminais e dá outras providências.** Diário Oficial da União. Brasília, 174, n. 107, p. 15033, 27 set. 1995.

BRASIL. Lei Federal n.º 10.259, de 12 de julho de 2001. **Dispõe sobre a instituição dos Juizados Especiais Cíveis e Criminais no âmbito da Justiça Federal.** Diário Oficial da União. Brasília, 180, n. 113, p. 1, 13 jul. 2001.

BRASIL. Lei Federal n.º 11.313, de 28 de junho de 2006. **Altera os Arts. 60 e 61 da lei nº 9.099, de 26 de setembro de 1995, e o Art. 2º da lei nº 10.259, de 12, de julho de 2001, pertinentes à competência dos Juizados Especiais Criminais, no âmbito da Justiça Estadual e da Justiça Federal.** Diário Oficial da União. Brasília, 185, n. 118, p. 1, 29 jun. 2006.

BRASIL. Lei Federal n.º 12.527, de 18 de novembro de 2011. **Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências.** Diário Oficial da União. Brasília, 190, n. 123, p. 1, 18 nov. 2011.

BRASIL. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE.** Rio de Janeiro: 2021. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/go/aguas-lindas-de-goias/panorama>. Acesso em: 28 abr. 2023.

BRASIL. Tribunal Regional Federal da 1ª Região. **Histórico dos Juizados Especiais Federais da Primeira Região.** Disponível em: <https://portal.trf1.jus.br/portaltrf1/juizado-especial-federal/jef/juizado-especial-federal/historico>. Acesso em: 03 abr. 2023.

CASSOL, R.; KEPPEL, M. F.; RODRIGUES, T. T. **O método indutivo e as abordagens quantitativa e qualitativa na investigação sobre a aprendizagem cartográfica de alunos surdos.** 2019. Revista de Estudo e Pesquisas em Geografia, Florianópolis, Santa Catarina.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Método de Pesquisa em Administração.** Porto Alegre: Ed Bookman, 2003.

COSTA, A. T. M.; SOUZA, D. B. **A violência no eixo Brasília-Goiânia.** Revista Brasileira de Segurança Pública. Cidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

FILHO, J. F. S. **A elaboração do TCO (Termo Circunstanciado de Ocorrência) pela Polícia Militar: avanços do policiamento ostensivo goiano e reflexos de atuação na cidade de Goiás em 2019.** Trabalho de Conclusão de Curso – TCC na UFG, Cidade de Goiás, Goiás. 2020.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4ª ed. São Paulo: Ed Atlas, 2002.

GOIÁS. **Provimento n.º 18, de 15 de julho de 2015 do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. Autoriza os Juizes de Direito dos Juizados Especiais e Comarcas do Estado de Goiás, a recepcionar termos circunstanciados de ocorrência lavrados por Policiais Militares ou Rodoviários Federais com atuação no Estado de Goiás.** Diário da Justiça. Goiânia, 1831, 22 jul. 2015.

GOIÁS. Decreto n.º 9.421, de 09 de abril de 2019. Altera os Anexos III e IV do Decreto n.º 8.437, de 21 de agosto de 2015, que define os quantitativos das Funções Comissionadas de Coordenador/Supervisor - FCD, destinadas ao atendimento dos serviços regionalizados dos órgãos que especifica, integrantes da Secretaria da Segurança Pública. Diário Oficial do Estado de Goiás. Goiânia, 23.031, 10 abri. 2019.

GOIÁS. **Secretaria de Estado da Segurança Pública. Qlik Sense. Qlik sense server: 14.44.6.** Goiânia: 2021. Disponível em: <https://paineis.ssp.go.gov.br/hub/stream/c1902128-a3a0-4844-928b-afcc898cfd15>. Acesso em: 02 mai. 2023.

GOIÁS. Secretaria de Estado de Comunicação. **Governo de Goiás apresenta indicadores de criminalidade de 2021.** Goiás: Secretaria de Estado de Comunicação, 2022. Disponível em: <https://agenciacoradenoticias.go.gov.br/40078-governador-participa-da-apresentacao-dos-indicadores-de-criminalidade-de-2021>. Acesso em: 02 mai. 2023.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 5ª ed. São Paulo: Ed Atlas, 2003.

MARINI, C. **O contexto contemporâneo da administração pública na América Latina.** Revista do Serviço Público. Brasília, Distrito Federal. 2002.

NEVES, R. S. **Avaliação do programa de policiamento comunitário na área da 35ª Companhia Independente de Polícia Militar em Águas Lindas de Goiás no Biênio 2016/2017.** 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialista em Gerenciamento de Segurança Pública) – Universidade Estadual de Goiás, Goiânia, Goiás, 2017.

PEREIRA, L. C. B. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público. Brasília, v. 120, n. 1, ano 47, p. 7-40, 1996.

POP. **Procedimento Operacional Padrão da Polícia Militar do Estado de Goiás**. 4ª ed. Goiânia: PMGO, 2022.

RODRIGUES, M. P. R. **Gestão da Polícia Militar: a cultura institucional como agente limitador da construção de uma polícia cidadã**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública. Cidade do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010.

SANABIO, M. T.; SANTOS, G. J.; DAVID, M. V. **Administração Pública Contemporânea: Política, Democracia e Gestão**. Juiz de Fora: Ed da UFJF, 2013.

SÃO PAULO. **Núcleo de Estudos da Violência da Universidade de São Paulo (NEV/USP). Manual de Policiamento Comunitário: Polícia e Comunidade na Construção da Segurança**. Dados eletrônicos. Cidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

SOARES, R. V. F. **A lavratura do Termo Circunstanciado de Ocorrência pela Polícia Civil**. Dissertação de Mestrado em Direito, Justiça e Desenvolvimento do IDP, cidade de São Paulo, São Paulo, 2020.

ZACCHI, J. M. **Das Políticas de Segurança Pública às Políticas Públicas de Segurança**. São Paulo: Ed Ilanud, 2022.

APOIO:

