



**SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA COORDENADORIA DE ENSINO –
COE COORDENAÇÃO DE ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO DE
ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO EM SEGURANÇA PÚBLICA**

GLEIS DE CAMARGO JUNIOR

**A FORMAÇÃO ADMINISTRATIVA DO GESTOR DA POLÍCIA PENAL: Uma Visão
Além da Custódia do Preso**

GOIÂNIA – GO

2026



GLEIS DE CAMARGO JUNIOR



A FORMAÇÃO ADMINISTRATIVA DO GESTOR DA POLÍCIA PENAL: Uma Visão Além da Custódia do Preso

Artigo apresentado como exigência parcial para conclusão do Curso de Especialização em Gerenciamento em Segurança Pública - CEGESP, pela Secretaria de Segurança Pública do Estado de Goiás, sob a orientação do Professor Especialista Marcio Tadeu Brito Firmino.

GOIÂNIA – GO

2026

A FORMAÇÃO ADMINISTRATIVA DO GESTOR DA POLÍCIA PENAL: Uma Visão Além da Custódia do Preso

THE ADMINISTRATIVE TRAINING OF THE PRISON POLICE MANAGER: A Perspective Beyond Inmate Custody

Gleis de Camargo Junior
Marcio Tadeu Brito Firmino

Resumo: O presente trabalho nasce da necessidade e importância da atuação do gestor policial penal na engrenagem do sistema penitenciário. Com o tempo percebeu-se que para o exercício das funções no âmbito da Polícia Penal com eficiência seria necessário um implemento de competências gerenciais. O estudo parte da perspectiva de analisar as influências que as formações administrativas e gerenciais podem proporcionar na condução das atividades em Unidades Prisionais, melhorando o desempenho funcional, especialmente no que se refere à liderança, organização institucional, gestão de pessoas e administração de processos internos. O objetivo da pesquisa é demonstrar que o gestor da Polícia Penal e mais especificamente o Diretor de Unidade prisional deve ser preparado e possuir habilidades gerenciais ante as variadas demandas e nuances que perpassam uma penitenciária no cotidiano. A metodologia adotada consiste em pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa, fundamentada em doutrinas relacionadas à administração pública, gestão penitenciária e liderança organizacional, além da aplicação de questionário destinado a servidores da Polícia Penal para levantamento de dados e percepções sobre o tema. Os resultados esperados indicam que as competências administrativas estão ligadas de forma direta na melhoria da prestação do serviço público, contribuindo na organização das unidades prisionais, na gestão da equipe e eficiência institucional. Deste modo, conclui-se que a formação administrativa é um instrumento de fortalecimento institucional que revela a nova face e roupagem de uma Polícia preparada para as demandas organizacionais atribuídas ao Policial Penal.

Palavras-chave: Formação Administrativa; Competências; Gestão de Pessoas; Gerenciais.

Abstract: This study arises from the need for and importance of the role played by the prison police manager within the penitentiary system. Over time, it became evident that, in order to perform duties efficiently within the scope of the Prison Police, the development of managerial competencies would be necessary. The study is based on the perspective of analyzing the influence that administrative and managerial training can provide in conducting activities within prison units, improving functional performance, especially regarding leadership, institutional organization, people management, and the administration of internal processes. The objective of this research is to demonstrate that the Prison Police manager, and more specifically the prison unit director, must be properly trained and possess managerial skills in view of the various demands and complexities that permeate the daily routine of a penitentiary institution. The methodology adopted consists of bibliographical research with a qualitative approach, grounded in doctrines related to public administration, prison management, and organizational leadership, in addition to the application of questionnaires directed at Prison Police officers in order to collect data and perceptions regarding

the subject. The expected results indicate that administrative competencies are directly linked to improving the provision of public services, contributing to the organization of prison units, team management, and institutional efficiency. Thus, it is concluded that administrative training is an instrument of institutional strengthening that reveals the new profile and modern role of a Police force prepared to meet the organizational demands assigned to the Prison Police Officer.

Keywords: Administrative Training; Skills; People Management; Management.

1 INTRODUÇÃO

A atuação do policial penal na realidade brasileira tem se tornado cada vez mais relevante, demandando maior atenção no âmbito dos estudos em segurança pública. Durante um longo período, o sistema penitenciário permaneceu à margem dos debates centrais dessa área, sendo frequentemente associado apenas a temas relacionados aos direitos humanos, à saúde e à promoção do bem-estar da pessoa privada de liberdade. Contudo, observa-se, na atualidade, uma mudança significativa nesse cenário, na qual a Polícia Penal passa a ocupar posição estratégica dentro do sistema de segurança pública.

No estado de Goiás, essa transformação mostra-se ainda mais evidente, tendo em vista as mudanças estruturais e os investimentos realizados pelo Estado, que contribuíram para o fortalecimento institucional da Polícia Penal. Nesse contexto, a instituição passou a atuar de forma mais integrada com as demais forças de segurança, desempenhando papel relevante tanto no combate à criminalidade quanto nas atividades relacionadas à ressocialização e reinserção social das pessoas privadas de liberdade.

Tal mudança só foi possível em nível nacional após a aprovação da Polícia Penal que ocorreu em 2019 por meio da Emenda Constitucional nº 104, promulgada em 4 de dezembro daquele ano. Já com relação à Polícia Penal do Estado de Goiás, sua criação ocorreu em 28 de dezembro de 2020, por meio da Emenda Constitucional nº 68/2020. A partir daí muitos avanços e melhorias foram destravados culminando no modelo de atuação observado atualmente. Sendo assim, apresentou-se para o Policial Penal, uma nova perspectiva de carreira, onde a instituição foi inserida no mesmo patamar e em pé de igualdade com as demais forças segurança pública, pois após a aprovação da Polícia Penal houve a inserção da mesma no rol das forças responsáveis pela realização da segurança pública elencadas no art. 144 da constituição, sendo:

Art. 144. 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, através dos seguintes órgãos: I - polícia federal; II - polícia rodoviária federal; III - polícia ferroviária federal; IV - polícias civis; V - polícias militares e corpos de bombeiros militares. VI - Polícias penais federal, estaduais e distrital. (Brasil, 1988)

Após essa importante fase de criação e implementação a Polícia Penal precisava dar um passo adiante e acompanhar o reconhecimento e a responsabilidade recebida. As atividades desempenhadas, na prática, pouco ou nada mudaram, o que ocorreu foi um aperfeiçoamento institucional no sentido de aumentar a atuação eficaz do poder de polícia contra a criminalidade e as facções criminosas. Em concordância, elencam os autores Vilobaldo Adelídio de Carvalho e Acácio de Castro Vieira:

A realidade vivenciada no cotidiano das unidades prisionais brasileiras já colocara os agentes penitenciários para, de fato, exercerem o papel de policiais, mesmo antes da constitucionalização da profissão, realizando atividades como apreensão de drogas e armas, colaborando na investigação de crimes, evitando assassinatos, tentando coibir a entrada de uma diversidade de materiais ilícitos nas prisões, realizando conduções para lavratura de flagrantes. CARVALHO, Vilobaldo Adelídio de; VIEIRA, Acácio de Castro. Polícia Penal no Brasil: realidade, debates e possíveis reflexos na segurança pública, (Revista Brasileira de Execução Penal, Brasília, n. 2, p. 13, 2020).

É claro que melhorias estruturais, salariais, de condições de trabalho, aquelas relacionadas à qualidade de vida e de desenvolvimento profissional ainda precisam ser melhores implementadas, sobretudo, aspectos como fortalecimento da segurança pública, especialização da atividade prisional e melhoria na gestão prisional ocorreram e ainda estão a ocorrendo.

Diante desse cenário de avanços e desafios ainda persistentes, destaca-se a importância da formação administrativa do policial penal, considerando que a eficiência da gestão prisional depende, em grande medida, da qualificação dos profissionais responsáveis pela organização, planejamento e controle das atividades no ambiente carcerário. Nesse contexto, torna-se necessário compreender a formação administrativa na atuação do policial penal, bem como analisar as possibilidades de sua implementação no sistema prisional, sob a perspectiva de sua viabilidade prática.

Desse modo, é imperioso destacar o que é formação administrativa e ao que ela pode estar ligada na carreira do Policial Penal. Seguindo essa linha de raciocínio, pode-se concordar com

Idalberto Chiavenato (2003), que preceitua que a administração consiste no processo de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos, com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais. Fazendo uma breve análise, percebe-se que esse processo falado e citado pelo autor, na prática se consubstancia com o cotidiano do policial penal, que está a todo momento gerindo processos, controlando recursos e sempre almejando a obtenção dos objetivos organizacionais que podem ser passados e esperados pelo Estado, pelo Judiciário, pelo Ministério público e outros órgãos.

Diante deste cenário, e após os avanços institucionais da constitucionalização que ocorreu com a Polícia Penal, reconhecendo as incumbências e reafirmando as competências, observa-se que na prática o exercício da função vai além das atividades estritamente operacionais. Partindo desse pressuposto, atividades de organização de rotinas, processos, procedimentos, controle de recursos e planejamento de ações, passam a ter caráter intrinsecamente relacionados à função prisional.

Entretanto, levanta-se uma preocupação acerca da conformidade do que é feito na formação administrativa do servidor, onde se percebe um olhar mais criterioso nos aspectos operacionais em detrimento das competências administrativas. Sendo assim, se torna oportuno analisar as lacunas existentes na formação gerencial do policial penal e a sua ligação com as demandas práticas experimentadas no cotidiano da função.

Pensando nisso, a presente pesquisa justifica-se baseada na importância que a instituição Polícia Penal alcançou no espectro da segurança pública, especialmente após sua inclusão na Constituição Federal. Sob a análise científica, o trabalho proposto contribui para debates acerca da gestão prisional e em caráter macro a profissionalização das atividades desempenhadas. E em última análise, o estudo pode contribuir para a identificação das lacunas da formação do policial penal, onde abre-se a possibilidade de correção dos rumos e políticas de capacitação buscando que a formação esteja alinhada com as demandas contemporâneas do sistema prisional.

2 METODOLOGIA

Este trabalho foi construído a partir de uma combinação entre pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. Inicialmente, buscou-se embasamento teórico por meio da leitura de livros, artigos científicos e legislações relacionadas ao tema, com destaque para a Lei de Execução Penal.

Além disso, foram analisadas obras de autores reconhecidos na área da administração, o que contribuiu para compreender melhor os conceitos de gestão e sua aplicação no sistema prisional. As fontes bibliográficas utilizadas tiveram sua escolha após ser observados critérios de relevância temática, fundamentação científica e atualidade. O trabalho buscou contemplar livros, dissertações, legislações e documentos oficiais relacionados ao tema.

A pesquisa possui abordagem qualitativa, pois não se limita a dados numéricos, mas procura entender, de forma mais profunda, como a formação administrativa influencia a atuação do policial penal que exerce funções de gestão. Foi baseada no aprofundamento do tema, buscando conhecer os aspectos subjetivos, sociais, organizacionais e principalmente os institucionais. Segundo Gil (2008), a pesquisa qualitativa busca compreender e interpretar fenômenos sociais a partir da análise do contexto e dos significados atribuídos pelos indivíduos.

Nesse sentido, o estudo também se caracteriza como exploratório e descritivo, já que busca ampliar a compreensão sobre o tema e aproximar a teoria da realidade vivenciada no ambiente penitenciário. Por se tratar de assunto pouco explorado, buscou-se proporcionar maior conhecimento e familiaridade sobre o tema, já que a referida temática ainda carece de aprofundamento teórico e análise. E ainda buscou-se descrever os fenômenos, características e as relações observadas na pesquisa apresentando as ideias e fatos de maneira ordeira e organizada. Segundo Marconi e Lakatos (2017), a pesquisa exploratória tem a finalidade de proporcionar maior familiaridade com o problema, enquanto a pesquisa descritiva busca observar, registrar, analisar e descrever os fenômenos estudados.

Como forma de aproximar ainda mais o trabalho da prática, foi realizada uma pesquisa de campo por meio da aplicação de questionários com servidores da Polícia Penal do Estado de Goiás, ao todo 76 servidores da instituição responderam ao questionário, onde foram realizadas perguntas relacionadas a importância da formação administrativa do policial penal no exercício das funções de gestão e chefia no sistema penitenciário.

O instrumento de coleta de dados consistiu em aplicação de questionário digital, aplicado através da plataforma Google Forms, onde se pode mensurar a percepção dos participantes sobre a formação administrativa do gestor da Polícia Penal e sua atuação. A aplicação pelo formato digital, foi pertinente, pois ocorreu em razão da facilidade de acesso, praticidade na coleta de dados e possibilidade de alcançar maior número de participantes.

Essa etapa permitiu ouvir diretamente profissionais que vivenciam o dia a dia da gestão prisional, trazendo percepções reais sobre os desafios. Segundo Gil (2008), o questionário constitui importante técnica de coleta de dados, utilizada para obtenção de informações, opiniões, percepções e características relacionadas ao objeto pesquisado.

As informações coletadas foram analisadas de maneira interpretativa, buscando relacionar as experiências relatadas com os conceitos estudados ao longo da pesquisa. A aplicação do questionário ocorreu entre os dias 11 de maio de 2026 e 21 de maio de 2026. Na aplicação da referida pesquisa foram observados os critérios éticos relacionados ao anonimato dos participantes, à participação voluntária e à utilização dos dados exclusivamente para fins acadêmicos. Dessa forma, a união entre teoria e prática possibilitou uma visão mais completa do tema, contribuindo para uma reflexão mais consistente sobre o papel do policial penal como gestor.

Portanto, com a abordagem metodológica adotada ideou-se entregar consistência, rigor científico e transparência, possibilitando uma análise mais profunda e completa sobre o tema previsto. A pesquisa busca esclarecer a atuação do gestor da Polícia Penal, e deixar claro que a atuação no sistema penitenciário deve observar os princípios da administração pública.

Em razão disso, o presente trabalho pretende demonstrar que a temática proposta possui relevância não apenas acadêmica, mas pretende apresentar que uma atuação voltada na formação administrativa e gerencial pode influenciar diretamente na prestação do serviço público, e sua qualidade, assim como demonstrar a valorização profissional e fortalecimento institucional.

3 FORMAÇÃO ADMINISTRATIVA: CONCEITO E COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

A necessidade de discutir a formação administrativa surge a partir do momento em que as organizações deixaram de ser sistemas de fácil compreensão e que os setores do meio precisavam se conectar entre si. Com o avanço da industrialização e ampliação das estruturas institucionais se percebeu a importância do desenvolvimento do servidor em aspectos gerenciais e práticas voltadas a organização do trabalho e desempenho institucional, começou-se a perceber na prática que a atuação administrativa exige, além de experiência prática, mas exige preparo na formação. Baseado nesse contexto, infere-se que a formação administrativa é fruto das demandas institucionais e organizacionais, funcionando como uma resposta dessas demandas, onde a não aplicação de conceitos básicos administrativos podem influenciar nos objetivos organizacionais e institucionais.

Sendo assim, não devemos nos esquecer que as instituições existem para cumprir um objetivo e alcançar os objetivos que foram propostos, nestes termos elenca o renomado autor Peter Drucker.

As instituições privadas ou públicas, formais ou informais, com ou sem fins lucrativos, não existem por conta própria, mas para satisfazer uma necessidade exclusiva da sociedade, da comunidade ou do indivíduo. Existem para cumprir uma finalidade social definida. Não são fins em si, são meios para que as necessidades sejam atendidas. (DRUCKER, 2001, p. 97)

Quando falamos em administração, em regra, estamos falando de algo já usado no cotidiano, onde todos em pequena ou larga escala estão lidando em aspectos do dia, mesmo que não percebamos. De maneira geral, e sem adentrar em termos conceituais, as atividades e o modelo de vida imposto, impõem mesmo que indiretamente saber noções em administração, e o objeto pode ser variado, como: administrar tempo, recursos, pessoas e bens.

Para entender melhor o que é a administração e conseqüentemente o processo de formação, é necessário adentrarmos em algumas teorias que durante os anos tentaram descrever e elucidar da melhor maneira o que é administração. Deste modo, algumas teorias se sobressaem das outras, e ocupam lugar de destaque ao tentar conceituar e demonstrar o foco da administração. Partindo desse pressuposto, busca-se analisar, de forma breve e conceitual, algumas das principais teorias que fundamentam a compreensão da formação administrativa.

Dentre elas, destacam-se a Teoria Clássica da Administração, desenvolvida por Henri Fayol; a Administração Científica, proposta por Frederick Winslow Taylor; e a Teoria Burocrática, cujo principal expoente é Max Weber.

No que se refere à Teoria Clássica, Fayol estabelece que a administração é composta por funções essenciais, dentre as quais se destacam prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, elementos que constituem a base da atividade administrativa e orientam a atuação dos gestores no contexto organizacional. Sendo assim, segundo o autor para se ter uma boa administração parte-se do pressuposto que essas funções elencadas são primordiais. Para essa teoria é analisado o foco na organização e funções administrativas.

Temos também a administração científica que possui como principal precursor e expoente Frederick Winslow Taylor, para o autor a teoria científica da administração fundamenta-se em métodos científicos, com o objetivo de aumentar a eficiência na execução das tarefas. Um dos

princípios da administração científica é a separação entre as funções de planejamento e execução, desta forma, enquanto alguns estão relacionados a parte de gerenciar e planejamento de ações outros ficam especificamente na parte executória baseados em métodos previamente definidos. E ainda entre as principais teorias sobre administração temos a teoria burocrática, concebida por Max Weber, que diz a teoria burocrática é caracterizada pela formalização das normas, pela hierarquia de autoridade e pela impessoalidade nas relações organizacionais, visando à racionalidade e a eficiência administrativa.

À vista das ideias expostas é de fácil percepção que alguns termos e conceitos são comuns entre as várias teorias. Esses termos e conceitos de certa forma fundamentam grande parte da administração das organizações. Aspectos como planejamento, organização, controle, padronização de processos, hierarquia e racionalização das atividades constituem elementos que juntos estruturam conhecimentos e competências.

Entre outros termos, a formação administrativa pode ser compreendida como a reunião e o desenvolvimento desses aspectos elencados, que no final da linha vão basear o indivíduo para atuar de forma eficiente na gestão de recursos, processos e pessoas.

A partir dessa perspectiva, é notório que a formação administrativa está ligada com essas competências básicas e em termos gerais entre as teorias existentes. Pois, a formação administrativa requer uma visão sistêmica, onde o profissional consegue compreender a organização, seus problemas e ao mesmo tempo propor soluções e adaptar-se às mudanças do ambiente onde está inserido.

4 O POLICIAL PENAL GESTOR E A NECESSIDADE DA FORMAÇÃO ADMINISTRATIVA

A atuação do policial penal contemporâneo, deixa evidente que a complexidade das atividades desempenhadas e que lhe são conferidas, revelam a necessidade de uma atuação baseada na administração gerencial, onde fatores como capacidade de gestão, tomada de decisão e organização de recursos no âmbito das unidades prisionais são pertinentes a todo momento. Desse cenário, surge a dificuldade enfrentada na escolha e atuação do policial penal gestor, pois desde a sua formação foi priorizado o ensino de fatores relacionados apenas à segurança e custódia de presos. Entretanto, a temática atual requer um policial com perfil profissional, conhecimento

amplo, variado e preparado, no qual as atribuições administrativas e operacionais sejam complementares entre si e possam ser desenvolvidas em conjunto

No contexto intramuros, torna-se evidente que os esforços empenhados estão relacionados à parte da custódia, o que de certo modo não está errado. Porém, rotineiramente os policiais desempenham funções típicas de gestão, que na prática podem proporcionar melhorias a obtenção de resultados almejados e esperados pela instituição.

Nessa perspectiva, conforme elenca e disserta o professor Maximiano (2000), as funções administrativas exercem papel fundamental na coordenação das atividades organizacionais, sendo essenciais para o alcance dos objetivos institucionais. O que se vê costumeiramente do gestor, são ações sendo realizadas, nem sempre de forma intencional e planejada, mas algo que flui devido a necessidade de ser empenhado nas funções diárias.

À luz do que foi debatido surge a necessidade de materializar o que se tem buscado demonstrar, desse modo, no sistema penitenciário, a atividade é invariavelmente balizada na figura do Diretor de Unidade Prisional, pois como gestor da penitenciária ele é responsável por consubstanciar a atividade do policial penal, seja essa atividade de natureza operacional ou administrativa. Deste modo, a Lei de Execução Penal já determina, que o Diretor de Unidade Prisional, deve:

Art. 75. O ocupante do cargo de diretor de estabelecimento deverá satisfazer os seguintes requisitos: I - ser portador de diploma de nível superior de Direito, ou Psicologia, ou Ciências Sociais, ou Pedagogia, ou Serviços Sociais; II - possuir experiência administrativa na área; III - ter idoneidade moral e reconhecida aptidão para o desempenho da função. (BRASIL, 1984)

Dessa forma, percebe-se que o legislador na criação da Lei de Execução Penal Brasileira já estava preocupado com as habilidades e qualidades do gestor da Unidade Prisional. Importante frisar que a criação e promulgação da lei de execução penal foi bem anterior a inserção da Polícia Penal no rol das instituições que promovem segurança pública, sendo assim, fica evidenciado que os atributos gerenciais e administrativos ao cargo de Policial Penal foram pensados há muito tempo atrás, antes da mudança da nomenclatura de agente penitenciário para Policial Penal.

Dentre as competências gerenciais e administrativas, destaca-se a gestão de pessoas como elemento fundamental para o funcionamento e a eficiência das instituições. A capacidade de gerir pessoas e processos configura-se como competência essencial para qualquer gestor, seja no âmbito

público ou privado. Nesse sentido, a gestão de pessoas tem assumido papel cada vez mais relevante no desenvolvimento organizacional, uma vez que valoriza o fator humano como elemento estratégico para o alcance dos objetivos institucionais. Maximiano (2012) destaca que o sucesso organizacional está associado à capacidade das instituições de contar com profissionais qualificados e motivados no desenvolvimento de suas funções.

Partindo dessa perspectiva, denota-se que as instituições não podem ser analisadas de maneira pormenorizada, sem contextualizar sua importância e envergadura. Aspectos estruturais, técnicos ou operacionais alcançam um patamar de grande relevância, onde as organizações são constituídas basicamente de indivíduos que se relacionam entre si e com o próprio ambiente. Assim, o indivíduo se torna peça chave na engrenagem e no bom desenvolvimento de qualquer organização, pois, ele é participante dos processos e atividades, exercendo influência sobre o ecossistema organizacional e, simultaneamente, sendo impactado por ele. Para Urie Bronfenbrenner (2011), o desenvolvimento do indivíduo é influenciado pelas interações estabelecidas entre a pessoa e os múltiplos ambientes sociais e institucionais que compõem sua realidade.

Sob essa ótica, as instituições deixam de ser apenas organismos burocráticos e passam a viver as dinâmicas sociais, onde as interações humanas proporcionam compartilhamento de experiências entre os diferentes atores do ecossistema, fator que contribui para o desenvolvimento organizacional, impactando de forma positiva a produtividade, clima organizacional, relações interpessoais e eficiência administrativa.

Entretanto, a formação administrativa do policial penal não se baseia apenas na questão da gestão de pessoas, mas a partir de uma compreensão onde as ações devem estar relacionadas a gestão sistêmica da organização penitenciária.

Nesse contexto, como o ambiente carcerário é cheio de nuances, considerando as complexidades das relações existentes no cárcere, a necessidade de manutenção da ordem interna e a responsabilidade estatal sobre a custódia das pessoas privadas de liberdade no decorrer do dia, se percebe que a formação administrativa e a capacidade de planejamento e gestão são fatores que em muito contribuem para o sistema penitenciário.

Portanto, a formação administrativa ante todo o exposto passa a ser de caráter indispensável para a profissionalização da gestão, pois contribui para o fortalecimento institucional, melhora na

prestação do serviço público e na obtenção das finalidades da execução da pena previstas na legislação brasileira.

5 OS BENEFÍCIOS DA APLICAÇÃO DA FORMAÇÃO ADMINISTRATIVA NO DESEMPENHO DOS GESTORES DA POLÍCIA PENAL

A formação administrativa, na atualidade, precisa ser conhecida como uma teoria de conhecimento ante a sua envergadura, pois é uma forma de adquirir informações e cognições, ou seja, é um meio de se conhecer a realidade e variados aspectos que norteiam a sociedade e organizações. Ocorre que grande parcela da sociedade, em regra, desinformada, acredita que a tarefa de administrar e gerir é fácil, onde qualquer pessoa pode fazer que as coisas vão ocorrer naturalmente e de maneira eficiente. Esse pensamento vem da ideia de que todos em algum momento estão administrando algo, como recursos, tempo, materiais, finanças e tecnologias.

Por outro lado, Antônio Cesar Amaru Maximiano (2012) diz que a Administração constitui um conjunto sistematizado de conhecimentos aplicáveis à condução das organizações, exigindo preparo técnico e capacidade gerencial. Sendo assim, percebe – se que para o renomado autor a tarefa do gestor exige preparo e capacidade e não é algo que surge do acaso.

Administrar organizações/instituições não é tarefa fácil, pois aqueles conceitos abstratos, que muitas vezes estão no empírico de cada ser humano não são suficientes. O bom administrador não nasce pronto, ele é um processo contínuo de aprendizado, desenvolvimento técnico e profissionalização. Inserido no campo da teoria o gestor aprende as habilidades necessárias para o desempenho das funções, se tornando capaz de conduzir pessoas e processos de maneira eficiente.

Deste modo, as organizações e instituições públicas ou privadas no contexto atual necessitam ser pensadas no planejamento e gestão em sentido macro, onde se analisa todo o contexto que a organização está inserida, e o que pode resultar uma atuação baseada na aplicação da gestão administrativa. Fazendo um recorte, na seara das instituições públicas e principalmente no sistema penitenciário percebe-se que a atuação do gestor deve estar dentro dos parâmetros legislativos, qual seja, sua atuação é agir estritamente conforme os ditames legais. Já na área privada, se busca os resultados propostos no planejamento, entretanto, há uma liberdade de atuação, onde prevalece o princípio da autonomia da vontade e da liberdade de atuação, desde que não haja vedação legal.

Nessa correlação, percebe-se que o gestor do sistema penitenciário deve ter suas condutas sempre balizadas pelos princípios que regem a administração pública, quais sejam, legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, que dão sustentação às ações e referendam a gestão. Nesse contexto, cumpre ressaltar o papel do princípio da legalidade que norteia a atuação do administrador para a condução das atividades em consonância com os limites e determinações legais. Assim elenca o professor Hely Lopes Meirelles:

“Na Administração Pública não há liberdade nem vontade pessoal. Enquanto na administração particular é lícito fazer tudo o que a lei não proíbe, na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza” (MEIRELLES, 2016, p. 93).

Tais princípios trazem legitimidade para a operação e vivência administrativa dos órgãos públicos e principalmente seus gestores, pois são limites e regra básica de sobrevivência. Percebe-se que os princípios inerentes a administração pública não são apenas diretrizes abstratas, mas asseguram que o gestor materialize uma operação estatal voltada ao interesse público e a prestação eficiente do serviço público. Desta forma, embora as instituições estejam abaixo dos limites objetivos elencados pela lei e baseados especialmente no princípio da legalidade, a atuação deve buscar a eficiência do serviço público. Assim, o administrador exerce suas funções não apenas baseado no cumprimento formal da lei, mas também orientado pela busca de resultados concretos, que vão efetivar a qualidade da prestação do serviço público.

Sob esse olhar, destaca-se o princípio da eficiência, que estabelece que a administração pública deve atuar almejando resultados satisfatórios, produtividade, e melhor alocação dos recursos. Segundo Alexandre de Moraes (2022), o princípio da eficiência impõe à Administração Pública e aos seus agentes o dever de atuar de maneira transparente, imparcial e eficaz, buscando a obtenção do bem comum por meio da prestação de serviços públicos de qualidade e da redução de excessos burocráticos.

A eficiência administrativa aplicada ao gestor da polícia penal condiz com a prática de atividades que impõem organizar processo, coordenar equipe, administrar recursos e implementar medidas administrativas capazes de promover maior organização, eficiência e efetividade no funcionamento da unidade prisional.

Trazendo para a realidade das unidades prisionais essa atuação baseada nos ditames legais (legalidade) e em busca de resultados satisfatórios com economicidade (eficiência) andam juntas.

Fazendo uma correlação com a Lei de Execução Penal, percebe – se que policial penal deve buscar o cumprimento dos objetivos elencados naquele ordenamento. Tais objetivos em grande parte são estabelecidos no artigo 1º da referida norma, que diz:

“A execução penal tem por objetivo efetivar as disposições de sentença ou decisão criminal e proporcionar condições para a harmônica integração social do condenado e do internado” (BRASIL, 1984, art. 1º).

Nesse contexto, fica claro que os próprios objetivos propostos pelo legislador de forma indireta requerem uma atuação administrativa/gerencial. Os objetivos estabelecidos são de naturezas diferentes, onde não basta apenas garantir manutenção da segurança e disciplina no ambiente prisional, mas implementar políticas institucionais que proporcionem educação, trabalho, assistência e reintegração social do custodiado. Sendo assim, podemos demonstrar que os objetivos buscados pelo legislador são, cumprir a decisão judicial penal, promover a ressocialização do preso, assegurar a assistência ao preso e ao internado, garantir a disciplina e a ordem no ambiente prisional e prevenir novos delitos.

Nesse cenário, se torna indispensável a formação administrativa do policial penal para a concretização dos objetivos da execução da pena. A capacitação desse servidor pode contribuir para a efetivação real dos ditames legais, onde será necessário planejamento estratégico, gestão de processos, tomada de decisões e organização institucional.

Assim, os benefícios da atuação do gestor da policial penal baseados nos princípios da administração pública não deixam dúvida, a sua implementação contribui para o crescimento da Polícia Penal. Deste modo, a formação administrativa aplicada pelo gestor da Polícia Penal é de suma importância e funciona como mecanismo de fortalecimento institucional e de efetivação das finalidades da execução da pena, onde possibilita uma atuação alinhada, estratégica e eficiente em busca dos objetivos previstos no ordenamento jurídico.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Antes da apresentação dos resultados obtidos, é de suma importância destacar o quantitativo de participantes que responderam ao questionário, foram ao todo 82 participantes, divididos em 48

Policiais Penais e 34 Vigilantes Penitenciários Temporários. O nível de escolaridade para os Policiais Penais é de no mínimo nível superior já que é uma exigência para aprovação do concurso público para a carreira de Policial Penal do Estado de Goiás. Para os Vigilantes Penitenciários Temporários, não exigido é formação em nível superior no processo seletivo, sendo assim, o perfil demográfico em regra é de pessoas que possuem o ensino médio completo, com exceções daqueles que possam estar cursando ou obtiveram a conclusão de curso superior.

Não se buscou fazer distinção entre os cargos, pois os servidores temporários, apesar de possuírem um vínculo precário com o Estado, estão a desempenhar a mesma função que os Policiais Penais, exceto para os cargos de chefia. Os servidores Policiais Penais são distribuídos nos mais diversos concursos já realizados pela instituição, sendo os anos de 2002, 2010, 2014 e 2019. Já para os Vigilantes Penitenciários Temporários todos que responderam o questionário são servidores da Diretoria Geral de Polícia Penal a partir de 2024, quando foi realizado o último processo seletivo para o referido cargo.

A presente etapa deste trabalho vem com o propósito de demonstrar os dados e conteúdos obtidos através da aplicação de questionário nos servidores da Polícia Penal do Estado de Goiás. Foram realizadas perguntas relacionadas ao tema, buscando entender o que o servidor da Polícia Penal pensa sobre a formação administrativa nos quadros da corporação. Foram formulados quesitos sobre a importância de a instituição incentivar essa temática, indagando se a função/atos dos servidores do sistema penitenciário é de gestão, onde todos são corresponsáveis pela administração do sistema, ou essa atribuição é de ocupantes de cargos da gestão de topo.

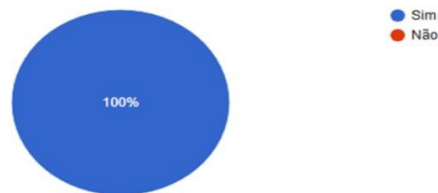
A pesquisa permitiu ter um panorama do que os próprios servidores da pasta pensam sobre a formação oferecida, e trouxe ideias de aplicação para os futuros cursos que possam ser ofertados pela Escola Superior de Polícia Penal. Desta forma, ficou demonstrado que a capacitação gerencial para os servidores da polícia Penal é algo de suma importância, pois através de alguns dados que serão apresentados ficou evidente que para alcançar os objetivos estabelecidos pela Lei de Execução Penal e realizar o integral cumprimento dos dispositivos de sentença, a formação administrativa do Policial Penal deve ser ainda mais implementada.

No tocante ao exercício das funções administrativas, questionou-se aos participantes acerca da importância do gestor possuir competências relacionadas à alocação de recursos, gestão de pessoas, liderança, tomada de decisão, distribuição de tarefas, planejamento e organização institucional.

Gráfico 1: Importância de o gestor prisional ter competências relacionadas à administração gestão.

O presente questionário refere-se à formação administrativa do policial penal sob os aspectos administrativos e gerenciais, analisando competências relacionadas à alocação de recursos, gestão de pessoas/equipes, liderança, tomada de decisão, distribuição de tarefas, planejamento e organização institucional.

Na sua opinião, esses aspectos são importantes para a eficiência da gestão no sistema penitenciário?



Fonte: Formulário aplicado e analisado pelo autor (2026)

Após análise das respostas chegou-se à conclusão de que todos os que responderam o questionário acham importante o gestor possuir as referidas competências. Os dados obtidos demonstram que os próprios servidores da pasta reconhecem a necessidade da formação debatida do gestor da Polícia Penal.

Foi possível perceber que os Policiais enxergam a carreira como algo amplo, com demandas variadas e de tópicos diferentes e complementares entre si. Nessa perspectiva, em outra pergunta foi indagado se o policial penal deve possuir conhecimento nas áreas administrativas ou se a atuação desse servidor se refere a apenas aspectos de segurança e custódia do preso, como popularmente é conhecido pelo termo “batedor de cadeado”, e para 100% das respostas apresentadas o policial deve possuir os atributos e habilidades gerenciais. Esse enfoque demonstra que o servidor encara a atividade não como algo simplista e com atributos apenas de execução, mas reforçam a compreensão de que o policial penal contemporâneo exerce funções complexas e multifacetadas.

Nesse sentido, fazendo uma correlação entre as teorias apresentadas no início do trabalho percebe-se que os atributos administrativos e gerenciais necessários na Polícia Penal dialogam melhor com a Teoria Clássica de Henri Fayol, onde a execução das atividades baseadas apenas em aspectos de custódia e segurança já não é suficiente para uma prestação de serviço público adequado. A referida teoria versa sobre competências relacionadas ao planejamento, organização,

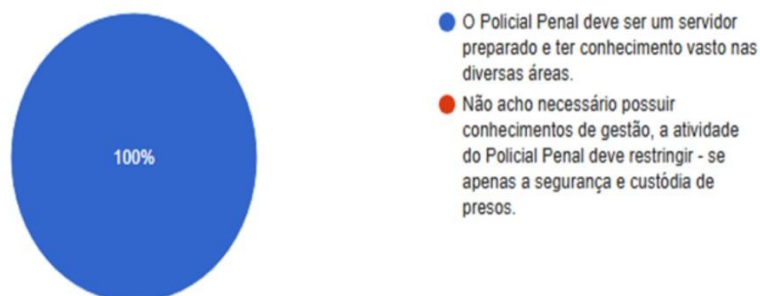
coordenação, liderança e controle das atividades institucionais, atributos que são necessários para o melhor cumprimento das atividades dos gestores da Polícia Penal.

Nessa perspectiva, o papel do Policial deixa de ser apenas aquela associada ao mero executor operacional, mas constitui-se de um papel de organização e gestão do sistema penitenciário. Segundo Idalberto Chiavenato (2003), o exercício da administração demanda habilidades técnicas, humanas e conceituais, evidenciando que a atividade administrativa não se limita apenas à execução mecânica das tarefas como ensina Frederick Winslow Taylor na Teoria da Administração Científica.

Sendo assim, os resultados obtidos demonstram uma maior aproximação do presente trabalho com a teoria clássica da administração, onde evidencia a necessidade de competências relacionadas ao planejamento, organização e coordenação das atividades institucionais no interior das unidades de Polícia Penal na execução das atividades cotidianas.

Gráfico 2: A dualidade: Conhecimentos administrativos/ gerenciais x “Batedor de Cadeado”.

Na sua opinião, o policial penal deve possuir conhecimentos administrativos e gerenciais, ou sua função deve limitar-se apenas à segurança e custódia de presos, no papel popularmente conhecido como “batedor de cadeia”?



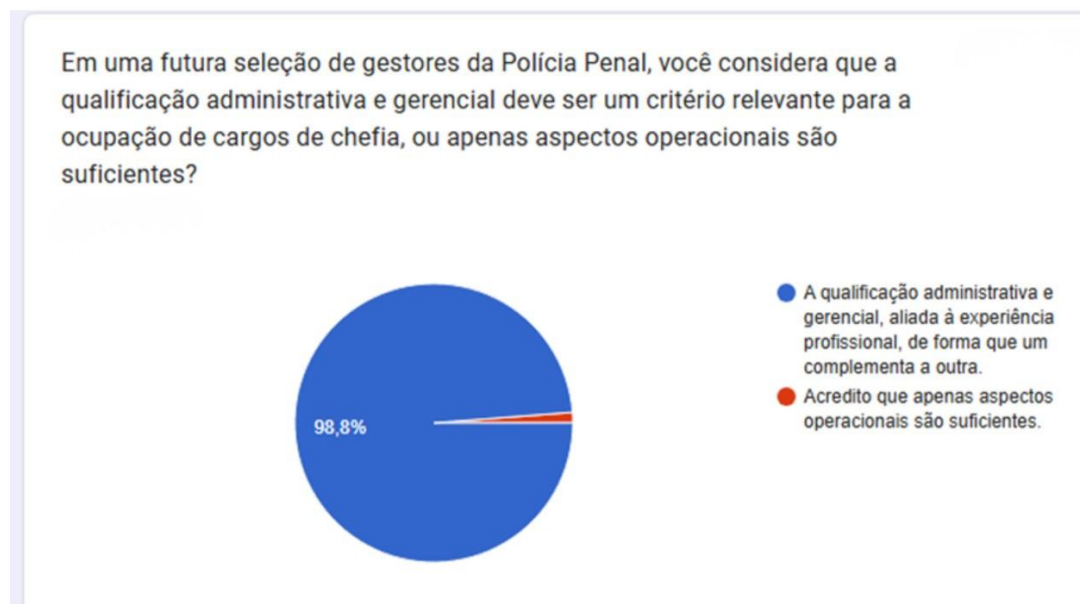
Fonte: Formulário aplicado e analisado pelo autor (2026)

A referida análise advém da realidade vivenciada pelo Policial Penal nas Unidades de Polícia Penal, ambiente no qual se faz necessária, a aplicação prática de habilidades e competências administrativas. Nesse contexto, a dinâmica do sistema penitenciário impõe ao policial a constante

necessidade de resolução de conflitos, gerenciamento de situações emergenciais e coordenação de atividades internas, circunstâncias que demandam não apenas preparo operacional, mas também capacidade gerencial. Dessa forma, a formação administrativa deixa de ser um aspecto secundário e passa a representar instrumento relevante para o desenvolvimento institucional e para a prestação eficiente do serviço público penitenciário.

Também foram abordados aspectos relacionados ao futuro da instituição, onde foi perguntado se em caso de uma futura seleção para novos gestores da Polícia Penal, aspectos relacionados a formação gerencial deveria ser um critério relevante para a ocupação de cargos de chefia, ou apenas aspectos operacionais são suficientes. Na resposta observou-se que 98,8% dos servidores que participaram do questionário declararam que a formação gerencial deve ser critério para a escolha de novos gestores. Nesse diapasão, verificou-se que para quase a totalidade dos quadros funcionais do sistema penitenciário a formação administrativa deve possuir caráter de relevância na escolha dos seus gestores.

Gráfico 3: As habilidades administrativas/gerenciais para a ocupação de cargos de chefia.



Fonte: Formulário aplicado e analisado pelo autor (2026)

Outrossim, foram avaliadas questões relacionados à analisar como o servidor vê a construção da carreira da Polícia Penal, analisando da perspectiva que apenas as pessoas que possuem cargos são responsáveis pelo desempenho de atividades de gestão e administração, ou a

gerência é função de todos, onde cada um é corresponsável nas tomadas de decisões, alocação de recursos, gestão de pessoas na Unidade Prisional.

Após a análise das respostas coletadas, verificou-se que, na percepção dos servidores, a gestão do órgão constitui responsabilidade compartilhada entre os integrantes da instituição. Para 87,8% dos participantes do questionário as responsabilidades devem ser compartilhadas. Evidentemente, em razão da estrutura organizacional, alguns profissionais assumem maior grau de responsabilidade e poder decisório nas atividades cotidianas. Entretanto, observou-se que, na visão dos participantes, a atuação do policial penal deixou de estar restrita exclusivamente às atividades de segurança e custódia de presos, passando a compreender também atribuições relacionadas à gestão, organização, distribuição e planejamento de atividades e recursos no âmbito do sistema prisional.

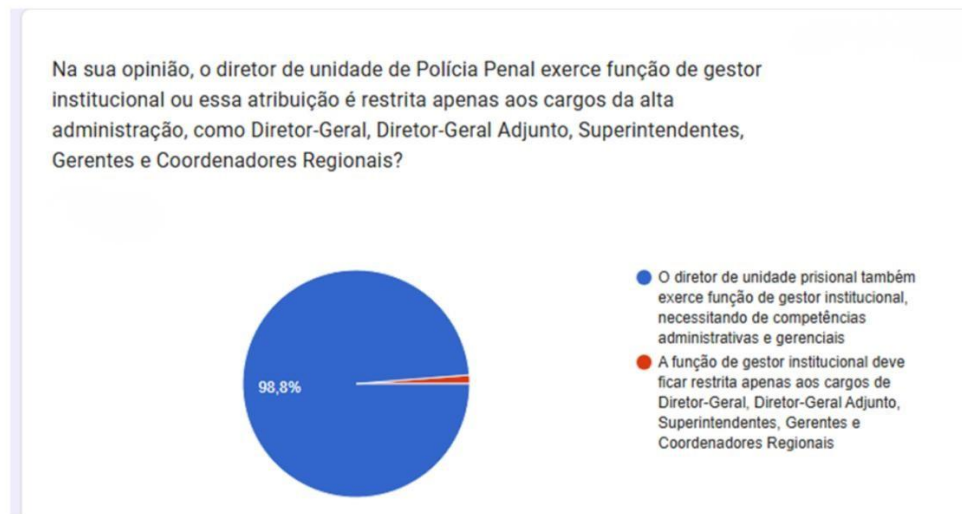
Gráfico 4: A gestão compartilhada.



Fonte: Formulário aplicado e analisado pelo autor (2026)

Para encerrar, em uma última análise foi questionado se o cargo de Diretor de Unidade Prisional é de gestão ou essa atribuição compete apenas à alta administração, como Diretor Geral, Diretor Geral Adjunto, Superintendentes e Gerentes Regionais. Para 98,8% das pessoas que responderam o questionário, o Diretor da Unidade desempenha funções de gestão e administração.

Gráfico 5: Percepção dos servidores acerca da responsabilidade compartilhada na gestão prisional



Fonte: Formulário aplicado e analisado pelo autor (2026)

Diante do exposto, é perceptível que para grande maioria dos servidores da Polícia Penal a gestão já não é algo intangível e de difícil detecção, mas passou a estar inserida no desempenho das atividades cotidianas da instituição, desde as funções estratégicas exercidas pela alta gestão até a atuação do policial penal nas unidades prisionais.

Concluindo, foi perguntado aos participantes do questionário sobre como eles avaliam os servidores que atualmente exercem funções de chefia na Polícia Penal, e sobre as habilidades administrativas e gerenciais que esse Policiais em específico possuem. Foi estabelecido uma escala de 1 a 5, onde 1 seria pouco preparo e 5 muito preparo.

Após análise dos resultados alcançados, pode-se perceber que para mais da metade dos respondentes, sendo, 26 no grau 4 e 17 no grau 5 os servidores que exercem função de chefia na Polícia Penal possuem as habilidades administrativas/gerenciais. O restante dos respondentes ficou estabelecido nos graus 2 e 3, sendo 9 votos no grau 2 e 30 votos no grau 3.

Diante do referido cenário, infere-se que os servidores ocupantes dos cargos de chefia da Polícia Penal já possuem noções e atuações nas áreas aqui trabalhadas, entretanto, se formos analisar aquele grau que apresentou mais votos, ficaremos estabelecidos no grau 3, com 30 votos, local que estabelece a zona intermediária da tabela e deste modo, demonstra que apesar de já ser

implementado as técnicas e conhecimentos administrativos, ainda é necessário percorrer um caminho na escolha e qualificação desse gestores.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no desenvolvimento tratado no presente trabalho, observa-se que a formação administrativa é um instrumento de fortalecimento da gestão penitenciária e contribui para a efetivação dos objetivos e das finalidades institucionais. Ao longo da pesquisa, ficou evidente que a função desempenhada pelo gestor da Polícia Penal exige técnica, qualificação e principalmente, preparo. As atividades efetivadas ultrapassam a necessidade de conhecimento apenas em segurança e custódia, exige-se uma atuação pautada em competências gerenciais, capacidade de planejamento, organização administrativa e tomada de decisões.

Buscou-se demonstrar que gestão em caráter macro envolve multiplicidade de fatores e competências que ultrapassam a simples execução de tarefas administrativas. Atributos administrativos, como gestão de pessoas, liderança, planejamento estratégico, tomada de decisões e distribuição de tarefas exigem preparo técnico e treinamento contínuo. A eficácia da implementação dos programas permanentes de capacitação administrativa sugeridos neste trabalho poderá ser avaliada por meio de indicadores relacionados ao desenvolvimento das competências gerenciais dos participantes.

Entre os principais indicadores destacam-se a melhoria das habilidades de liderança, gestão de pessoas, planejamento estratégico e tomada de decisão, bem como o aumento da eficiência administrativa das unidades prisionais, evidenciado pela melhor organização dos processos internos, distribuição de tarefas e utilização dos recursos institucionais. Além disso, poderão ser observados indicadores voltados ao fortalecimento da gestão de pessoas, à ampliação da capacidade de planejamento e controle institucional e à consolidação dos princípios da administração pública, especialmente os da legalidade e eficiência.

A percepção dos próprios servidores acerca da qualificação dos gestores, a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos e os resultados obtidos na rotina administrativa das unidades prisionais também poderão servir como parâmetros para aferir a efetividade das ações de capacitação implementadas. Outro ponto importante versa sobre a gestão de pessoas nos ambientes e nas organizações onde estes estão inseridos.

Mostrou-se irrefutável que as pessoas são o centro das organizações e que suas relações entre si moldam os indivíduos participantes das organizações, podendo trazer benefícios ou malefícios. A pesquisa também demonstrou que o gestor deve agir até onde a lei permite, sendo que sua atuação deve sempre priorizar a eficiência dos atos públicos, fato que consiste em atingir o objetivo proposto com o menor desgaste possível, ou seja, em alocar os recursos certos no momento oportuno. Por fim, a pesquisa contribui para o campo da segurança pública ao ampliar as discussões acerca da necessidade de formação administrativa dos gestores da Polícia Penal, demonstrando que a profissionalização da gestão constitui importante ferramenta para a modernização institucional e para o aprimoramento das políticas penitenciárias.

Com a conclusão do referido trabalho, sugere-se à implementação de programas permanentes de capacitação administrativa voltados aos policiais penais, no formato de módulos, aplicados de forma continuada, onde uma etapa é feita após a conclusão da subsequente. O objetivo é desenvolver competências gerenciais essenciais ao desempenho de funções de chefia, coordenação e supervisão no sistema prisional. Atualmente, já existe na Polícia Penal o curso voltado para Diretores de Unidade Prisional, que foi autorizado através da portaria nº 45 de 13 de fevereiro de 2025 (<https://www.policiapenal.go.gov.br/wp-content/uploads/2025/02/Portaria-no85-de-13-de-fevereiro-de-2025.pdf>). Entre as temáticas desenvolvidas no referido curso estão incluídas algumas matérias relacionadas à formação administrativa, como gestão de pessoas, planejamento estratégico e gestão pública. Entretanto, o referido curso é relacionado aos ocupantes dos cargos de direção das Unidade de Polícia Penal.

Busca-se apresentar módulos de aplicação contínua, destinados tanto aos policiais que já exercem funções diretivas, visando ao aprimoramento de seus conhecimentos, quanto àqueles que pretendem ocupar cargos de chefia, possibilitando preparação e especialização nas matérias abordadas. Na aplicação do questionário, na pergunta nº 12 foi dada a possibilidade dos participantes darem sugestões de temas para possível implantação de curso/módulo. Sendo assim, com base nessas sugestões foi criado um quadro partindo da ideia de ser usado como conteúdo programático dos módulos a serem realizados. A referida questão foi aplicada de maneira opcional, onde o respondente poderia participar ou não, sendo assim, foram registradas 31 respostas. Com base nessa métrica pode-se observar que em 14 respostas uma das opções indicadas era gestão de pessoas ou relações interpessoais. Já com relação à liderança aplicada ao sistema penitenciário, foi citada 11 vezes pelos respondentes, observando-se que essas duas matérias tiveram maior indicação

dos participantes. Outras matérias, como psicologia organizacional e oratória, foram citadas, mas em menor grau, possuindo quantidade inferior a cinco citações. Com base nisso, ao final apresentamos um quadro com as matérias para a realização de cursos voltados para os gestores da Polícia Penal, observando as opiniões dos respondentes do questionário.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

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

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

BRASIL. Lei nº 7.210, de 11 de julho de 1984. *Lei de Execução Penal*. Brasília, DF: Presidência da República, 1984.

BRONFENBRENNER, Urie. *Bioecologia do desenvolvimento humano: tornando os seres humanos mais humanos*. Porto Alegre: Artmed, 2011.

CARVALHO, Vilobaldo Adelídio de; VIEIRA, Acácio de Castro. *Polícia Penal no Brasil: realidade, debates e possíveis reflexos na segurança pública*. *Revista Brasileira de Execução Penal*, Brasília, v. 1, n. 2, p. 11-24, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *O melhor de Peter Drucker: a administração*. São Paulo: Nobel, 2001.

FAYOL, Henri. *Administração industrial e geral*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOIÁS. Emenda Constitucional nº 68, de 28 de dezembro de 2020. Dispõe sobre a Polícia Penal do Estado de Goiás. Goiânia: Assembleia Legislativa do Estado de Goiás, 2020.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à administração. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MEIRELLES, Hely Lopes. Direito administrativo brasileiro. 42. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

MORAES, Alexandre de. Direito constitucional. 38. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

TAYLOR, Frederick Winslow. Princípios de administração científica. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

WEBER, Max. Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, 1999.

APÊNDICE - A

QUESTIONÁRIO APLICADO VIA GOOGLE FORMS

- 1 - O presente questionário refere-se à formação administrativa do policial penal sob os aspectos administrativos e gerenciais, analisando competências relacionadas à alocação de recursos, gestão de pessoas/equipes, liderança, tomada de decisão, distribuição de tarefas, planejamento e organização institucional. Na sua opinião, esses aspectos são importantes para a eficiência da gestão no sistema penitenciário?
- 2 - Na sua opinião, o policial penal deve possuir conhecimentos administrativos e gerenciais, ou sua função deve limitar-se apenas à segurança e custódia de presos, no papel popularmente conhecido como “batedor de cadeado”?
- 3 - Você acredita que apenas a experiência operacional é suficiente para exercer cargos de gestão no sistema penitenciário?
- 4 - O policial penal deve ser preparado para atuar como gestor institucional?
- 5 - Em uma futura seleção de gestores da Polícia Penal, você considera que a qualificação administrativa e gerencial deve ser um critério relevante para a ocupação de cargos de chefia, ou apenas aspectos operacionais são suficientes?
- 6 - Imagine que você fosse responsável pela elaboração da grade curricular da Escola Superior da Polícia Penal. Você considera importante a inclusão de disciplinas voltadas aos aspectos administrativos e gerenciais na formação do policial penal?
- 7 - Pensando na formação administrativa e gerencial do policial penal, na sua opinião, esse conhecimento deve ser desenvolvido desde o curso de formação inicial ou apenas ao longo da carreira profissional de forma continuada?
- 8 - Na sua opinião, o diretor de unidade de Polícia Penal exerce função de gestor institucional ou essa atribuição é restrita apenas aos cargos da alta administração, como Diretor-Geral, Diretor-Geral Adjunto, Superintendentes, Gerentes e Coordenadores Regionais?

- 9 - Caso fosse adotada uma política de formação continuada para gestores da Polícia Penal, você teria interesse em participar de cursos voltados à formação administrativa e gerencial, mesmo não exercendo atualmente cargo de chefia?
- 10 - Em uma escala de 1 a 5, em que 1 representa “pouco preparo” e 5 representa “muito preparo”, como você avalia o preparo administrativo e gerencial dos atuais gestores da Polícia Penal?
- 11 - Na sua opinião, a responsabilidade pela gestão da Polícia Penal deve ficar restrita apenas aos servidores que ocupam cargos de chefia e direção, ou todos os policiais penais são corresponsáveis, em maior ou menor grau, desempenhando diariamente funções administrativas e gerenciais dentro da instituição?
- 12 - (Opcional) Caso você fosse responsável pela elaboração de um curso voltado à formação administrativa e gerencial do policial penal, quais temas consideraria mais relevantes para a capacitação dos servidores, levando em conta aspectos como gestão de pessoas, tomada de decisão, liderança, alocação de recursos, distribuição de tarefas, planejamento estratégico e gestão compartilhada?

Com base nestas respostas, iremos propor um Programa de cursos em módulos específicos, que tratam apenas determinada matéria por vez. Os referidos módulos poderão ser realizados tanto pelos ocupantes de cargos de chefia como também para aqueles que pretendem se especializar.

APÊNDICE B

PROJETO DE CURSO

Nome: Formação Administrativa e Gerencial para Gestores da Polícia Penal

Descrição: Curso no formato de Curso Livre de Formação Continuada

Modalidade: Presencial ou Online

Ementa: O curso aborda os fundamentos da administração pública e penitenciária, teorias clássicas e contemporâneas de gestão, liderança organizacional, gestão de pessoas, planejamento estratégico, administração de processos internos, ética e responsabilidade institucional. Inclui estudo de casos, simulações e práticas aplicadas ao contexto da Polícia Penal.

Objetivo Geral: Capacitar gestores da Polícia Penal para o exercício eficiente das funções administrativas e gerenciais em unidades prisionais, desenvolvendo competências em liderança, gestão de pessoas, organização institucional e administração de processos internos.

Objetivos Específicos:

- Compreender fundamentos da administração aplicados ao sistema prisional.
- Desenvolver competências em gestão de pessoas e liderança organizacional.
- Aplicar técnicas de planejamento, organização e controle de recursos.
- Analisar práticas de gestão penitenciária sob a ótica da eficiência institucional.
- Promover integração entre a Polícia Penal e demais órgãos de segurança pública. □ Fortalecer valores éticos e de responsabilidade social na atuação do gestor.

Carga Horária: 30 horas totais, distribuídas em módulos teórico-práticos.

Conteúdo Programático

Módulo 1 – Fundamentos da Administração Pública e Penitenciária (10 h)

- Teorias clássicas da administração (Fayol, Taylor, Weber).
- Administração pública e gestão penitenciária.
- Estrutura organizacional das unidades prisionais.

Módulo 2 – Gestão de Pessoas e Liderança Organizacional (10 h)

- Gestão de equipes em ambientes de alta pressão.

- Motivação e clima organizacional.
- Liderança ética e tomada de decisão.

Módulo 3 – Planejamento e Controle Institucional (10 h)

- Planejamento estratégico aplicado ao sistema prisional.
- Gestão de recursos humanos, materiais e financeiros.
- Indicadores de desempenho e avaliação institucional.

Módulo 4 – Administração de Processos Internos (10 h)

- Organização de rotinas e procedimentos.
- Gestão documental e fluxos administrativos.
- Tecnologia e inovação na gestão penitenciária.

Módulo 5 – Ética, Responsabilidade e Direitos Humanos (10 h)

- Ética profissional e responsabilidade institucional.
- Direitos humanos e execução penal.
- Comunicação não violenta e gestão de conflitos.

Módulo 6 – Integração Institucional e Segurança Pública (10 h)

- Relação da Polícia Penal com demais forças de segurança.
- Cooperação interinstitucional.
- Estudos de casos e práticas integradas.

Bibliografia Básica

- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Teoria Geral da Administração*.
- DRUCKER, Peter. *Administração: Tarefas, Responsabilidades e Práticas*.
- BRONFENBRENNER, Urie. *A Ecologia do Desenvolvimento Humano*.
- BRASIL. *Lei de Execução Penal* (Lei nº 7.210/1984).
- CARVALHO, Vilobaldo Adelídio de; VIEIRA, Acácio de Castro. *Polícia Penal no Brasil: realidade, debates e possíveis reflexos na segurança pública*. □ GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*