



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

**OTILIO ANTUNES NETO**

**REINTEGRAÇÃO SOCIAL DO CUSTODIADO NA PPGO: DIAGNÓSTICO COM  
PROJETO PEDAGÓGICO E PROPOSIÇÃO DE CURSO DE CAPACITAÇÃO**

**GOIÂNIA – GO**

**2026**



OTILIO ANTUNES NETO



## **REINTEGRAÇÃO SOCIAL DO CUSTODIADO NA PPGO: DIAGNÓSTICO COM PROJETO PEDAGÓGICO E PROPOSIÇÃO DE CURSO DE CAPACITAÇÃO**

Artigo apresentado como exigência parcial para a conclusão do Curso de Especialização em Gerenciamento em Segurança Pública - CEGESP, pela Secretaria de Segurança Pública do Estado de Goiás, sob a orientação do(a) Prof(a). Me. Eduardo de Almeida Rufino.

**GOIÂNIA – GO**

2026

## **REINTEGRAÇÃO SOCIAL DO CUSTODIADO NA PPGO: DIAGNÓSTICO COM PROJETO PEDAGÓGICO E PROPOSIÇÃO DE CURSO DE CAPACITAÇÃO**

### **SOCIAL REINTEGRATION OF INMATES IN THE PPGO: DIAGNOSIS WITH A PEDAGOGICAL PROJECT AND PROPOSAL FOR A TRAINING COURSE**

Otílio Antunes Neto<sup>1</sup>  
Eduardo de Almeida Rufino<sup>2</sup>

**RESUMO:** a reintegração social do custodiado constitui dimensão indissociável da execução penal democrática e, ao mesmo tempo, apresenta-se como o elo mais frágil da gestão penitenciária brasileira. O presente artigo identifica esse problema no âmbito da Polícia Penal do Estado de Goiás (PPGO) e propõe, a partir de diagnóstico empírico, o Curso de Capacitação em Reintegração Social para Policiais Penais (CCRSP) como resposta institucional a essa lacuna. O estudo emprega uma abordagem quali-quantitativa e pesquisa-ação, oriunda da participação direta do pesquisador na comissão de planejamento estratégico da PPGO, constituída pela Portaria n.º 118/2024/DGPP. Os dados operacionais do Relatório Integrado de Gestão 2025 demonstram o status quo do problema: apenas 5.218 dos 28.240 custodiados (18,5%) exercem atividades laborais, distante da meta de 60%, e a taxa de reincidência penitenciária permanece sem série histórica consolidada no Estado de Goiás. O diagnóstico identifica que a ausência de formação estruturada em reintegração social no currículo dos policiais penais configura variável interveniente crítica para o alcance das metas do Plano Estratégico 2024-2027 e das 310 metas do Plano Estadual Pena Justa (ADPF 347/STF). O curso proposto estrutura-se em cinco módulos e 20 horas-aula, com metodologia híbrida (presencial na ESPP e a distância via Moodle da SSP), integra-se ao Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública (CE-GESP) e configura-se como resultado institucional voltado à melhoria do sistema prisional e da reintegração social no Estado de Goiás.

**Palavras-chave:** reintegração social; policiais penais; capacitação continuada

---

<sup>1</sup> Policial Penal do Estado de Goiás, atualmente lotado na Unidade de Polícia Penal Regional de Santa Helena de Goiás. Possui formação superior em Tecnologia em Gestão Pública e encontra-se cursando a especialização (pós-graduação) em Gerenciamento de Segurança Pública. Atualmente é diretor da Unidade de Polícia Penal Regional de Santa Helena.

<sup>2</sup> Policial Penal do Estado de Goiás, Mestre em Literatura e Religião pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Coordenador do Núcleo de Coordenação do Pena Justa.

**ABSTRACT:** the social reintegration of inmates constitutes an inseparable dimension of democratic criminal execution and, at the same time, presents itself as the weakest link in Brazilian prison management. This article identifies this problem within the Penal Police of the State of Goiás (PPGO) and proposes, based on empirical diagnosis, the Curso de Capacitação em Reintegração Social para Policiais Penais (CCRSP) as an institutional response to this gap. The study employs a qualitative-quantitative approach and action research arising from the researcher's direct participation in the PPGO strategic planning committee, constituted by Ordinance No. 118/2024/DGPP. Operational data from the 2025 Integrated Management Report show the current status of the problem: only 5,218 of 28,240 inmates (18.5%) engage in labor activities, far below the 60% target, and the recidivism rate remains without a consolidated historical series in the State of Goiás. The diagnosis identifies that the absence of structured training on social reintegration in the curriculum of penal police officers constitutes a critical intervening variable for achieving the goals of the 2024-2027 Strategic Plan and the 310 goals of the State Pena Justa Plan (ADPF 347/STF). The proposed course is structured in five modules and 20 class hours, with a hybrid methodology (in-person at ESPP and remote via SSP's Moodle platform), integrates with the Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública (CE-GESP), and stands as an institutional outcome aimed at improving the prison system and social reintegration in the State of Goiás.

**Keywords:** social reintegration; penal police; continuing education.

## 1 INTRODUÇÃO

O sistema penitenciário brasileiro acumula, ao longo das últimas décadas, indicadores que atestam o fracasso estrutural de sua função ressocializadora. O contexto de 663.387 indivíduos privados de liberdade em 2024, segundo dados do Sistema de Informações Penitenciárias (SISDEPEN) divulgados pela Secretaria Nacional de Políticas Penais (SENAPEN), confronta-se com taxas de reincidência estimadas entre 40% e 70%, a depender da metodologia e da jurisdição avaliadas, configurando um ciclo de punição sem efetividade preventiva documentada (Barroso; Araujo, 2023). A declaração do Estado de Coisas Inconstitucional do sistema prisional brasileiro pelo Supremo Tribunal Federal, por meio da Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental n.º 347, homologada em 2023, impôs ao Poder Executivo Federal e aos estados a obrigação de elaborar planos estruturais de enfrentamento, com metas, prazos e indicadores mensuráveis (Brasil, 2023).

No Estado de Goiás, esse mandamento materializou-se na construção do Plano Estadual Pena Justa, gerido pelo Comitê Estadual de Políticas Penais (CEPP), instituído pelo Decreto n.º 4.226/2024 do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, com cerca de 310 metas com prazo até 2028 (Goiás, 2024). A PPGO, responsável pela custódia de 28.240 pessoas privadas de liberdade conforme o Relatório Integrado de Gestão 2025, insere-se nesse cenário como instituição em fase de consolidação identitária, cuja atuação na reintegração social dos custodiados, de

fato, depende, de forma direta, da qualidade da formação profissional dos seus policiais penais (Goiás, 2025).

A reintegração social do custodiado abrange dimensões educacionais, laborais, psicossociais e de saúde, cujo equacionamento exige servidores do sistema penitenciário tecnicamente preparados para além do exercício das funções de controle e segurança (Da Motta; Alécio; Sela, 2022). A educação formal e profissional no interior das unidades prisionais demonstra potencial ressocializador comprovado, ainda que sua efetividade seja condicionada pela qualidade da mediação pedagógica exercida pelos profissionais do sistema (Albuquerque et al., 2024). A análise comparativa do sistema socioeducativo e do sistema penal brasileiro revela que, embora o sistema destinado a adolescentes em conflito com a lei descreva mais ações voltadas à reintegração social, ambos os sistemas apresentam problemas quanto a ações efetivas de modificação do repertório comportamental durante a privação de liberdade (Vaccari; De Barros Gonçalves; Dittrich, 2018). A literatura identifica que a intervenção baseada nos princípios da Terapia Cognitivo-Comportamental (TCC) com reeducandos em regime aberto, semiaberto e liberdade condicional produziu implementação de comportamentos pró-sociais e redução de reincidência, em estudo realizado pela Universidade Federal da Paraíba (Amorim-Gaudêncio et al., 2017). A questão-problema que orienta o presente estudo indaga: quais componentes curriculares, metodológicos e de governança devem integrar um curso de capacitação continuada para policiais penais da PPGO, de modo a produzir mudança mensurável nos indicadores de reintegração social dos custodiados?

A relevância do presente estudo decorre da convergência entre três vetores institucionais: a aprovação do Plano Estadual Pena Justa com 310 metas até 2028, a realização do Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública (CEGESP/2026), autorizado pela Portaria n.º 303/2026/SSP para 20 vagas de Policiais Penais de 2.ª Classe, e o despacho n.º 802/2025/GAB que aprovou o planejamento de 85 cursos para o ano de 2025 pela Escola Superior de Polícia Penal (ESPP), nenhum deles com carga horária específica e integral sobre reintegração social como disciplina autônoma e estruturante (Goiás, 2025a; Goiás, 2026).

O diagnóstico revelado pelo Relatório Integrado de Gestão 2025 impõe que a PPGO amplie de 5.218 para 7.000 o número de reeducandos em labor prisional até dezembro de 2027, meta OKR inscrita no Planejamento Estratégico 2024-2027, aprovado pela comissão constituída pela Portaria n.º 118/2024/DGPP. A ausência de capacitação formal do policial penal para atuar como agente ativo da ressocialização constitui fator limitante identificado na literatura sobre organizações policiais, cujos processos de formação concentram-se historicamente em

competências de segurança, controle e uso da força, relegando a segundo plano as dimensões humanistas e ressocializadoras da função penitenciária (Jiménez, 2017).

Assim sendo, o objetivo geral deste artigo consiste em propor o Curso de Capacitação em Reintegração Social para Policiais Penais (CCRSP) da PPGO, com projeto completo, ferramentas de gestão e indicadores de desempenho mensuráveis alinhados ao Plano Estratégico 2024-2027 e ao Plano Pena Justa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Reintegração Social no Sistema Penitenciário: Fundamentos e Evidências Empíricas**

A reintegração social do custodiado configura-se, no ordenamento jurídico brasileiro, como finalidade precípua da pena privativa de liberdade, conforme disposto na Lei de Execução Penal (Lei n.º 7.210/1984), que estabelece a assistência educacional, laboral, material, jurídica, à saúde e social como obrigações do Estado para com o sentenciado. A análise crítica do sistema punitivo brasileiro demonstra que o sistema é incapaz de prevenir, ressocializar e retribuir adequadamente, demandando reforma da política criminal brasileira a partir de esforço conjunto dos poderes Legislativo, Executivo e Judiciário para a construção de um direito penal subsidiário, moderado, republicano e eficiente (Barroso; Araujo, 2023).

A ressocialização como finalidade da pena no sistema penitenciário e prisional colombiano ilustra, com dados empíricos, que o excesso de superlotação, a violência, a corrupção e a desigualdade dentro das unidades prisionais inviabilizam o acesso e a oferta de programas de reintegração, e que elevada percentagem de ex-reclusos retorna ao cárcere, configurando o fenômeno da reincidência (Jiménez, 2017).

A análise dos sentidos do cárcere proposta pelo Núcleo de Estudos da Cidadania, Conflito e Violência Urbana da UFRJ (NECVU) propõe compreender a prisão como labirinto, considerando a diversidade de sentidos abarcados pelo termo e recusando tanto a prisão disciplinar quanto o depósito de pessoas como metáforas adequadas à realidade prisional brasileira (Misse et al., 2023). Os achados da literatura convergem para a constatação de que a ressocialização efetiva demanda, necessariamente, a presença de servidores do sistema penitenciário com formação técnica e postura ativa em relação ao processo de reintegração dos custodiados, o que confere centralidade ao objeto do presente estudo.

Outrossim, a educação formal no sistema prisional demonstra ser instrumento eficaz de ressocialização quando adequadamente estruturada como política pública. O artigo publicado na Revista Jurídica demonstra que o Estado detém o dever de garantir a educação dos apenados

como direito constitucionalmente previsto e como direito-meio para a implementação de outros direitos, promovendo a dignificação e a ressocialização da pessoa encarcerada (Da Motta; Alécio; Sela, 2022). A análise da lei estadual do Ceará n.º 15.854/2015, que trata da reserva de vagas de emprego para presos e egressos em contratos públicos, por meio da Coordenação de Inclusão Social de Presos e Egressos (COISPE), identificou que a ausência de transparência das informações sobre o número de beneficiários dificulta a mensuração precisa da efetividade da legislação entre 2019 e 2022 (Chaves; Florencio, 2024).

A educação profissional e tecnológica (EPT) no sistema penitenciário constitui terreno fértil para a ressocialização dos encarcerados, sendo a ausência de formação adequada de educadores, a inadequação das práticas pedagógicas e a precariedade dos ambientes prisionais os principais obstáculos à sua efetividade, ainda que os resultados obtidos demonstrem a relevância das políticas de educação voltadas ao público carcerário (Albuquerque et al., 2024). A avaliação do Plano Estadual de Educação no Sistema Prisional do Paraná (PEESPP), em pesquisa realizada no Centro de Ressocialização Feminino de Foz do Iguaçu, revelou duas contradições fundamentais: a incompatibilidade de atribuições entre a prisão e a escola, e a inadequação da política ao contexto em que opera, com discursos normativos distantes da realidade institucional concreta (Bonatto; Brandalise, 2023). O processo educativo no cárcere demonstra ambiguidade motivacional entre os detentos: estudo de caso realizado no Presídio Juiz Plácido de Souza (PJPS/PE), com análise descritiva das estatísticas prisionais, identifica que a remição da pena constitui uma das motivações centrais dos presos na busca pela escola, sem que todos estejam conscientes da necessidade do conhecimento para a ressocialização efetiva (Ribeiro, 2023).

A reflexão sobre práticas de ressocialização e alternativas penais em unidade de Minas Gerais gerida por associação privada demonstra que, embora haja valorização do trabalho realizado, a natureza pública contida nesse modelo de gestão não é suficientemente clara para os envolvidos, gerando tensão entre o público e o privado na gestão ressocializadora (Carvalho; Pimenta; de Oliveira, 2016).

A caracterização de fatores de risco para o comportamento criminal em 48 detentos do sexo masculino em regime fechado, com idade média de 34,6 anos ( $DP = 8,68$ ), por meio do Questionário de Agressão Buss-Perry, do Inventário dos Cinco Grandes Fatores da Personalidade (IGFP-5) e da Levenson Self-Report Psychopathy Scale, revelou perfil divergente do tipicamente reportado na literatura, com baixa hostilidade, psicopatia primária e personalidade caracterizada pela amabilidade e abertura à mudança, além da constatação de que o tempo de inserção em atividade de ressocialização não guarda relações com os construtos avaliados (Esteves et al., 2018). A análise comparativa entre sistemas socioeducativos e penais demonstra

que, embora o sistema destinado a adolescentes descreva mais ações relacionadas à reintegração social, ambos os sistemas apresentam problemas quanto a ações efetivas de modificação do repertório comportamental, sendo a avaliação e o monitoramento contínuos condição necessária para a superação dessas limitações (Vaccari; De Barros Gonçalves; Dittrich, 2018).

## **2.2 Papel do Policial Penal na Ressocialização: Direito Crítico e Cultura Organizacional**

A efetividade da política ressocializadora não decorre apenas da elaboração de programas e projetos, mas da qualidade da mediação exercida pelos profissionais que compõem o cotidiano das unidades prisionais. A cultura organizacional das agências de aplicação da lei, marcada por hierarquia rígida e resistência à inovação, constitui obstáculo histórico à incorporação de valores humanistas na prática profissional dos agentes penitenciários (Zanini; MIGUELLES, 2017). O paradigma do policiamento comunitário, na análise de Bayley (1994), exige transformações culturais profundas nas forças de segurança, pois demanda transparência, proximidade e colaboração, valores que frequentemente conflitam com a cultura de comando e controle vigente nas organizações policiais. A profissionalização e a formação continuada dos servidores do sistema prisional constituem, portanto, condição necessária para a efetividade da política ressocializadora, dado que a modificação de repertórios comportamentais dos custodiados depende, em larga medida, da qualidade das interações cotidianas com os agentes penitenciários (Schein, 2004). A comunicação eficaz dentro da organização representa condição necessária para a implementação bem-sucedida de políticas ressocializadoras, promovendo um ambiente colaborativo em que todos os servidores compreendem como seu trabalho contribui para o alcance dos objetivos institucionais (Morgado; Moniz; Felgueiras, 2019).

O despacho n.º 372/2025/GAB da DGPP, ao definir as linhas de pesquisa para o CA-ESP/2025, explicita "Reintegração Social do Custodiado" como grande área, com subáreas que incluem promoção de qualificação profissional do preso, programas de educação formal e profissional, estratégias de inserção do egresso no mercado de trabalho e estratégias de ressocialização a grupos vulneráveis, reconhecendo institucionalmente a centralidade do tema para a pesquisa e a formação no âmbito da segurança pública goiana (Goiás, 2025b).

O direito crítico, representado pela perspectiva da criminologia crítica e do garantismo penal, questiona a legitimidade do sistema penal como instrumento de ressocialização e aponta para as contradições estruturais que atravessam o cotidiano das unidades prisionais. A análise das condições de saúde como ferramenta de ressocialização de mulheres encarceradas, em estudo qualitativo fenomenológico-sociológico conduzido entre novembro de 2018 e novembro

de 2019 com 10 mulheres em presídio feminino de Maceió/AL, revelou que as participantes percebem-se invisíveis e desconectadas do acesso a serviços de saúde como instrumento no processo de ressocialização, com duas categorias temáticas emergentes: invisibilidade feminina e o trabalho e a educação como rotas alternativas de fuga do esquecimento, da ociosidade e da solidão (de Oliveira et al., 2020).

A ressocialização de adolescentes em conflito com a lei em regime de semiliberdade, em estudo exploratório descritivo qualitativo com 30 adolescentes do sexo masculino conduzido entre junho e setembro de 2009 pela técnica do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC), evidenciou que a constituição de oportunidades para atividades socioeducativas representa instrumento essencial, pois delinea as limitações da perda de liberdade e permite a reorientação na educação dos adolescentes, que são ao mesmo tempo infratores e vítimas da violência social decorrente do processo de exclusão (Monteiro et al., 2011). A análise da ressocialização como desafio da educação no sistema prisional feminino, a partir da perspectiva da representação social e dos direitos humanos, examina o papel do processo educativo institucional na ressocialização de mulheres em reeducação, identificando a exclusão como pano de fundo do encarceramento feminino (da Cunha, 2010). Portanto, a reflexão sobre socialização e ressocialização nas políticas de educação para as classes populares demonstra que a ressocialização escolar opera como mecanismo de controle e normalização, o que exige abordagem crítica e emancipatória na concepção de programas educativos para grupos marginalizados (Vienne, 2005).

### **2.3 Formação Continuada, Bloom e OKR na Gestão de Programas de Capacitação**

A formação continuada de profissionais do sistema prisional constitui dimensão estratégica do planejamento penitenciário em administrações que alcançaram patamares reconhecidos de excelência na reintegração social. A Taxonomia de Bloom, revisada por Anderson e Krathwohl em 2001, organiza os objetivos educacionais em seis níveis cognitivos crescentes, lembrar, compreender, aplicar, analisar, avaliar e criar, e constitui referencial metodológico central para o design instrucional de programas de formação profissional que visem não apenas à transmissão de conhecimento, mas à transformação de práticas (Bloom et al., 1956; Anderson; Krathwohl, 2001). A metodologia OKR (Objectives and Key Results), desenvolvida originalmente por Grove (1983) na Intel e popularizada por Doerr (2019), demonstra eficácia em ambientes que exigem foco, transparência e alinhamento organizacional, sendo progressivamente adaptada ao setor público em diferentes contextos nacionais e internacionais.

A adoção do OKR no planejamento de programas educativos institucionais permite a tradução de objetivos qualitativos inspiradores em resultados-chave quantitativos e verificáveis, submetidos a ciclos curtos de revisão que possibilitam ajustes frequentes em resposta às variações do ambiente operacional (Herrero, 2020). O planejamento estratégico por competências na gestão pública identifica que a resistência à mudança por parte dos servidores e a falta de capacitação técnica constituem os principais obstáculos à implementação efetiva do planejamento nas organizações governamentais, o que confere urgência ao investimento em formação continuada como alavanca de transformação cultural (Carmo et al., 2018). A accountability e a transparência dos programas de capacitação exigem a definição prévia de KPIs mensuráveis que permitam avaliar tanto o processo formativo quanto seu impacto nos indicadores operacionais da instituição, princípio central para a efetividade da metodologia OKR em contextos de gestão pública (Herrero, 2020).

A análise das tecnologias como ferramentas facilitadoras da ressocialização de adolescentes em conflito com a lei demonstra que o uso de recursos tecnológicos em espaços de privação de liberdade potencializa o aprendizado dos socioeducandos e modifica perspectivas de forma mais abrangente do que os métodos tradicionais, sendo identificados elementos no ambiente acadêmico que cobrem os possíveis avanços da prática educativa nesses espaços (Da Silva; Santos, 2017). A proposta de programa de comportamentos proativos com reeducandos em processo de reintegração, desenvolvida pela Universidade Federal da Paraíba em conformidade com os princípios da Terapia Cognitivo-Comportamental, com reeducandos em regime aberto, semiaberto e liberdade condicional, demonstrou implementação de comportamentos pró-sociais e redução de reincidência ao longo do processo de intervenção (Amorim-Gaudêncio et al., 2017). A qualificação fora das grades, em estudo de caso qualitativo conduzido com um gestor e 20 ex-detentos já liberados do Complexo Penitenciário de São Pedro de Alcântara (SC/Brasil), por meio de entrevistas semiestruturadas, revelou que os programas de qualificação mais relevantes potencializam a independência dos ex-detentos e aumentam sua autoestima profissional, sem contudo atender às preocupações financeiras, à falta de suporte familiar e à dificuldade de aceitação e de obtenção de oportunidade de trabalho pela sociedade (Cordeiro Laurentino et al., 2014). A gestão por competências e a formação contínua do servidor prisional, reconhecidas nas linhas de pesquisa institucionais aprovadas pelo Despacho n.º 372/2025/GAB como subáreas da grande área "Cuidado e Valorização do Policial Penal", conferem respaldo normativo e acadêmico à proposição do curso objeto do presente artigo (Goiás, 2025b). A integração dos OKRs ao ciclo de capacitação dos policiais penais da PPGO representa, portanto,

o elo metodológico que vincula os objetivos formativos do CCRSP à cadeia de valor institucional expressa no Planejamento Estratégico 2024-2027 e no Plano Estadual Pena Justa.

### 3 MÉTODO

O presente estudo adota abordagem metodológica quali-quantitativa, por meio de análise documental. A pesquisa-ação implica um processo em que o pesquisador busca efetuar transformações em suas próprias práticas, integrando a produção de conhecimento científico à intervenção direta no objeto de estudo (Brown; Dowling, 2001).

Quanto à natureza, a pesquisa classifica-se como aplicada, orientada à geração de conhecimentos com aplicação imediata na resolução do problema específico identificado: a ausência de curso sistematizado de capacitação em reintegração social para policiais penais da PPGO (Gil, 2010). A escolha do método considerou os objetivos do estudo, as características do fenômeno investigado e os recursos disponíveis, em conformidade com a concepção metodológica que determina a adaptação do método às particularidades de cada investigação (Lakatos; Marconi, 2003). A análise documental abrangeu: o Relatório Integrado de Gestão 2025 da PPGO; o Despacho n.º 802/2025/GAB, que aprovou o planejamento de cursos da ESPP para 2025; o Despacho n.º 372/2025/GAB, que definiu as linhas de pesquisa do CAESP/2025; a Portaria n.º 303/2026/SSP, que autorizou a realização do CEGESP/2026; e os documentos do Plano Estadual Pena Justa disponibilizados no sítio da PPGO.

A metodologia de projeto adotada para a proposição do CCRSP fundamenta-se nos princípios do Project Management Body of Knowledge (PMBOK), integrando a Estrutura Analítica do Projeto (EAP), o cronograma em Diagrama de Gantt, a Matriz SWOT institucional, a Matriz de Poder e Interesse dos stakeholders e a Taxonomia de Bloom para o design instrucional dos módulos. Deve-se mencionar que a Taxonomia de Bloom, revisada por Anderson e Krathwohl (2001), orienta a definição de objetivos de aprendizagem verificáveis para cada módulo do curso, garantindo progressão cognitiva dos discentes do nível de lembrança à criação de planos individuais de reintegração.

Os Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs) propostos foram calibrados com base nos dados operacionais do Relatório Integrado de Gestão 2025, utilizando as metas OKR do Planejamento Estratégico 2024-2027 como referência quantitativa para a definição das metas de 12-24 meses. Já a pesquisa bibliográfica se baseou em levantamento de artigos científicos indexados na base de dados Scopus, utilizando os descritores "social reintegration", "prison", "resoci-

alization", "penal police", "prison education" e "training" em combinações diversas, com recorte temporal entre 2003 e 2025, complementado por obras clássicas de referência obrigatória no campo da gestão organizacional, da pedagogia e do planejamento estratégico.

Por seu turno, a análise qualitativa dos dados documentais seguiu protocolo estruturado de identificação das lacunas formativas dos policiais penais, das metas institucionais não atingidas no ciclo 2021-2023 e das obrigações decorrentes do Plano Pena Justa, sintetizadas na Matriz SWOT apresentada na seção de resultados.

Assim, a proposição do CCRSP resultou da síntese entre os achados empíricos do diagnóstico, os fundamentos teóricos da formação continuada e da Taxonomia de Bloom, e as especificidades operacionais da PPGO identificadas ao longo da pesquisa-ação. Em frente, apresentam-se os resultados obtidos na análise.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **4.1 Diagnóstico da Política Ressocializadora da PPGO: Dados e Lacunas**

O Relatório Integrado de Gestão 2025 da PPGO registra, no campo da reintegração social, indicadores que revelam a magnitude do desafio institucional. Do total de 28.240 custodiados, apenas 5.218 (18,5%) participam de atividades laborais, resultado que, apesar de representar crescimento em relação ao ciclo anterior, permanece distante da meta de 60% inscrita no Objetivo Estratégico 3 do Plano 2021-2023, cujo cumprimento médio atingiu apenas 39,4% das metas anuais acumuladas (Goiás, 2025).

As inscrições no ENEM-PPL totalizaram 5.574 participantes em 2025, o que representa parcela significativa dos custodiados, mas o indicador carece de séria histórica consolidada que permita calcular a taxa de crescimento anualizada e seu impacto efetivo sobre os índices de conclusão do ensino médio pela população carcerária goiana.

A Escola Superior de Polícia Penal (ESPP) emitiu 7.885 certificados de capacitação em 2025, conforme o mesmo relatório, distribuídos entre cursos teóricos e operacionais aprovados pelo Despacho n.º 802/2025/GAB, que homologou planejamento de 85 ações formativas ao longo de doze meses (Goiás, 2025a).

A análise do referido planejamento demonstra que nenhum dos 85 cursos aprovados aborda a reintegração social como disciplina autônoma, com carga horária específica, metodologia estruturada e instrumentos de avaliação de impacto, evidenciando lacuna formativa de alta relevância estratégica diante das obrigações decorrentes do Plano Pena Justa. O processo

educativo no cárcere confirma que não basta a oferta de vagas escolares; a qualidade da mediação pedagógica e o comprometimento dos profissionais do sistema com a função ressocializadora determinam os resultados efetivos dos programas (Ribeiro, 2023).

O quadro de servidores efetivos da PPGO revela limitação estrutural adicional: dos 4.151 servidores em exercício, apenas 1.761 são policiais penais de carreira (42,42%), sendo o restante composto por vigilantes penitenciários temporários (2.116), comissionados (55) e outros servidores (219), conforme o Raio-X do Sistema Penitenciário presente no Relatório de Gestão 2025 (Goiás, 2025).

Esse déficit de efetivo de carreira reduz a capacidade institucional de investir em capacitação continuada sem comprometer a operação das unidades prisionais, demandando estratégia formativa eficiente em termos de carga horária e impacto por servidor. A análise dos fatores de risco para o comportamento criminal em detentos demonstrou, em estudo com 48 presos do sexo masculino (média de 34,6 anos, DP = 8,68), que o perfil identificado apresenta divergência em relação à literatura dominante, com baixa hostilidade e abertura à mudança, o que indica potencial para intervenções ressocializadoras efetivas quando adequadamente conduzidas por profissionais capacitados (Esteves et al., 2018).

A ausência de série histórica de reincidência penitenciária no Estado de Goiás impede a análise longitudinal do impacto das políticas ressocializadoras vigentes, configurando lacuna metodológica crítica identificada nos documentos institucionais analisados, e que a implantação plena do sistema GoiásPen visa superar ao longo do ciclo 2024-2027.

A constatação de que a efetividade dos programas de ressocialização depende da qualidade da formação dos profissionais que os conduzem (Amorim-Gaudêncio et al., 2017) reforça a centralidade do CCRSP como intervenção prioritária para o alcance das metas do Plano Pena Justa e do Planejamento Estratégico 2024-2027 da PPGO.

## **4.2 Matriz SWOT Institucional da Política Ressocializadora da PPGO**

A Matriz SWOT apresentada na Tabela 1 a seguir sintetiza os elementos estruturantes do contexto institucional da PPGO que devem nortear a calibração do Curso de Capacitação em Reintegração Social para Policiais Penais.

Tabela 1 – Matriz SWOT da política ressocializadora da PPGO (ciclo 2024-2027)

| FORÇAS (Strengths)                                                                                                                                                                                                                                                                              | FRAQUEZAS (Weaknesses)                                                                                                                                                                                                                                                                                 | OPORTUNIDADES (Opportunities)                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | AMEAÇAS (Threats)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Corpo qualificado de policiais penais efetivos · ESPP estruturada com 7.885 certificados emitidos · Sistemas patenteados: SIGGO e GoiásPen · Selo Diamante Compliance (4.º ano) · Credibilidade institucional: 2.º lugar ranking orçamentário</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ausência de conteúdo sistematizado de reintegração social na formação dos servidores · Apenas 42,42% de efetivo de carreira (1.761/4.151) · Baixo engajamento operacional com política ressocializadora · Taxa de labor prisional de 18% (meta: 60%)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Plano Pena Justa (ADPF 347/STF): 310 metas até 2027 · CEGESP/2026: especialização obrigatória para Policiais Penais de 2.ª Classe · Parceria UFG e ESPP para produção científica · Concurso público com 1.600 novas vagas · Acordos CNJ/TST (ACT 15/2025) à inserção laboral</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reincidência penitenciária sem métrica histórica consolidada · Organizações criminosas ativas (3 OR-CRIMs identificadas) · Resistência cultural dos agentes à política ressocializadora · Descontinuidade de políticas públicas por mudanças de gestão · Ausência de escritórios em regionais</li> </ul> |

Fonte: Elaborado pelo Autor (2026)

A construção da matriz baseou-se na análise integrada do Relatório Integrado de Gestão 2025, do Plano Estadual Pena Justa, do Planejamento Estratégico 2024-2027, do Despacho n.º 802/2025/GAB e dos documentos normativos do CEGESP/2026, em metodologia consistente com os fundamentos da análise situacional aplicada diretamente ao planejamento estratégico público (Harrison, 2005).

Desta forma, com base na Tabela 1, a análise SWOT demonstram, em análise subjetiva (não foram definidas pontuações) que as forças internas da PPGO derivam, em grande medida, de investimentos recentes em tecnologia, compliance e controle do cárcere, áreas em que a instituição alcançou reconhecimento nacional, incluindo sistematicamente as visitas de *benchmarking* de administrações penitenciárias do Maranhão, Tocantins, e representantes diplomáticos do Equador e de El Salvador em 2025 (Goiás, 2025).

O Objetivo Estratégico 2 do ciclo 2021-2023, que media o percentual de presos em cursos profissionalizantes e educacionais, foi o único a superar consistentemente suas metas anuais, com resultados de 16%, 39% e 53% contra metas de 10%, 12,5% e 15%, demonstrando capacidade latente para a expansão dos programas. A leitura integrada dos quatro quadrantes da Tabela 1 revela que a principal alavanca estratégica disponível reside na combinação entre as forças internas (ESPP estruturada, sistemas patenteados e credibilidade institucional consolidada) e as oportunidades externas (CEGESp/2026, Plano Pena Justa, acordos CNJ/TST para inserção laboral). Essa combinação é uma estratégia SO (Strengths-Opportunities), que orienta a proposição do CCRSP como instrumento de conversão de capacidade institucional latente em resultados mensuráveis de reintegração social. Ou seja, aplicam-se as oportunidades como reais modelos de força para melhoria das potencialidades de uma empresa.

A análise das fraquezas internas revela que a ausência de conteúdo sistematizado de reintegração social na formação dos servidores constitui a lacuna mais diretamente endereçável por uma intervenção de capacitação continuada, diferentemente das fraquezas estruturais como

o déficit de efetivo de carreira ou a taxa de labor prisional abaixo da meta, que demandam investimentos de maior prazo e complexidade.

A Matriz de Riscos institucional, incorporada ao Plano 2024-2027 como elemento vinculado ao eixo de governança, classifica a resistência cultural dos agentes à política ressocializadora como risco de probabilidade média e impacto alto, requerendo estratégia proativa de mitigação que inclua obrigatoriamente ações de formação continuada orientadas à mudança de cultura organizacional (Goiás, 2024). A análise da ressocialização como desafio no sistema prisional feminino confirma que transformações culturais profundas precedem transformações operacionais, o que justifica o investimento em capacitação como preconditione estrutural para qualquer política ressocializadora sustentável (da Cunha, 2010).

#### 4.3 Matriz de Poder e Interesse e Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

A Matriz de Poder e Interesse dos stakeholders, Tabela 2, mapeia os atores institucionais com no Curso de Capacitação em Reintegração Social para Policiais Penais (CCRSP), categorizando-os por nível de poder decisório e interesse no sucesso do projeto. A gestão de *stakeholders* é uma dimensão crítica do gerenciamento de projetos em organizações públicas, dado que a descontinuidade de políticas e programas decorre frequentemente da ausência de alinhamento entre os interesses dos diferentes atores envolvidos (Kotter, 1996).

O engajamento precoce dos stakeholders de alto poder e alto interesse como co-construtores do curso reduz resistências, aumenta a legitimidade do programa e viabiliza a alocação de recursos institucionais necessários à sua execução e sustentabilidade ao longo do tempo (Dessler, 2013). A Tabela 2 a seguir.

Tabela 2 – Matriz de Poder e Interesse dos stakeholders do CCRSP

| Stakeholder                  | Poder / Interesse                    | Estratégia de engajamento                                          |
|------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| DGPP/Diretor-Geral           | Alto poder · Alto interesse          | Engajar como patrocinador-chefe; apresentar resultados mensalmente |
| ESPP                         | Alto poder · Alto interesse          | Responsável pela execução pedagógica; co-autora do curso           |
| SSP/COE                      | Alto poder · Médio interesse         | Informar progresso via relatórios trimestrais; validar TCC         |
| Comitê Pena Justa (CEPP)     | Alto poder · Alto interesse          | Alinhar metas do curso às 310 metas do plano estadual              |
| Policiais Penais (discentes) | Baixo poder · Alto interesse         | Mobilizar por meio de comunicação interna e incentivos de carreira |
| Reeducandos / egressos       | Baixo poder · Baixo interesse formal | Beneficiários indiretos; coleta de dados de reincidência para KPIs |
| CNJ / SENAPEN                | Alto poder · Médio interesse         | Demonstrar conformidade com metas nacionais Pena Justa             |
| UFG (parceria)               | Médio poder · Alto interesse         | Validação científica; publicação de resultados em periódicos       |

Fonte: Elaborado pelo Autor (2026)

A análise da Tabela 2 evidencia que os reeducandos e egressos, principais beneficiários da política ressocializadora, ocupam a posição de baixo poder e baixo interesse formal na dinâmica institucional do projeto, o que configura risco de captura do programa pelos interesses organizacionais dos policiais penais e gestores, em detrimento de sua efetividade para o público-alvo final. Essa constatação alinha-se ao argumento de que programas de reintegração concebidos exclusivamente a partir da perspectiva dos operadores do sistema, sem incorporação das perspectivas dos custodiados, reproduzem a lógica disciplinar em vez de promover a ressocialização emancipatória (Misse et al., 2023).

A Estrutura Analítica do Projeto (EAP) apresentada na Tabela 7 (seção 4.5) decompõe o CCRSP em quatro grandes entregas: iniciação e governança (1.0), desenvolvimento pedagógico (2.0), implementação e execução (3.0) e monitoramento e encerramento (4.0), cada uma desdobrada em pacotes de trabalho com responsáveis, prazos e produtos verificáveis. A EAP constitui, nos fundamentos do gerenciamento de projetos, o instrumento que define o escopo total do projeto, assegura que nenhuma entrega crítica seja omitida e fornece a base para o desenvolvimento do cronograma, da estrutura de custos e do plano de comunicação (PMI, 2021). A seguir, a Tabela 7.

#### **4.4 Taxonomia de Bloom Aplicada ao Projeto Pedagógico do CCRSP**

A Taxonomia de Bloom, revisada por Anderson e Krathwohl (2001) em seus seis níveis cognitivos progressivos, orienta o design instrucional do CCRSP de modo a garantir que os policiais penais ao final do curso não apenas conheçam a legislação pertinente à reintegração social, mas sejam capazes de criar planos individuais de reintegração aplicáveis à realidade concreta de suas unidades prisionais. A progressão cognitiva dos discentes do nível "lembrar" ao nível "criar" representa, no contexto da formação penitenciária, a diferença entre um servidor que conhece a LEP e um servidor que a aplica criativamente na construção de soluções ressocializadoras adaptadas ao perfil de cada custodiado (Bloom et al., 1956). A Tabela 3 apresenta o mapeamento dos objetivos de aprendizagem do CCRSP segundo os seis níveis da taxonomia revisada, com os verbos operacionais correspondentes e os instrumentos de avaliação.

A especificidade dos instrumentos de avaliação constitui inovação metodológica em relação aos cursos existentes no calendário da ESPP: enquanto os 85 cursos aprovados pelo Despacho n.º 802/2025/GAB adotam predominantemente testes objetivos e provas práticas, o CCRSP estrutura a avaliação em múltiplos formatos que correspondem ao nível cognitivo exigido, incluindo mapa conceitual avaliado por rubrica, checklist observacional com 15 critérios,

estudo de caso com rubrica de quatro dimensões e portfólio com apresentação oral perante banca interdisciplinar (Goiás, 2025a).

Tabela 3 – Mapeamento dos objetivos de aprendizagem do CCRSP segundo a Taxonomia de Bloom

| Nível (Bloom)  | Verbo                  | Objetivo de aprendizagem                                                                                                                                                                                             | Estratégia / Instrumento de avaliação                                     |
|----------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| 1. Lembrar     | Identificar, listar    | Identificar os fundamentos da reintegração social, as modalidades de assistência previstas na Lei de Execução Penal, os direitos da pessoa privada de liberdade e as atribuições da Polícia Penal na execução penal. | Prova objetiva (20 questões, $p < 0,05$ de aprovação = $\geq 14$ acertos) |
| 2. Compreender | Explicar, resumir      | Explicar a finalidade da execução penal, a importância das assistências previstas na LEP, do trabalho, da educação e do atendimento humanizado para a reintegração social e a redução da reincidência criminal.      | Seminário expositivo; mapa conceitual avaliado por rubrica                |
| 3. Aplicar     | Executar, implementar  | Aplicar técnicas de acolhimento e escuta qualificada, comunicação não violenta.                                                                                                                                      | Checklist observacional (15 critérios; mínimo 11 satisfatórios)           |
| 4. Analisar    | Diferenciar, organizar | Analisar situações concretas de reintegração social, identificando necessidades individuais, políticas públicas aplicáveis, atuação da rede de proteção e fatores relacionados à reincidência criminal.              | Estudo de caso escrito (rubrica 4 dimensões; peso 25% cada)               |
| 5. Avaliar     | Julgar, criticar       | Avaliar efetividade de programas de labor prisional com base em dados                                                                                                                                                | Artigo crítico (1.500 palavras; banca de 3 avaliadores)                   |
| 6. Criar       | Projetar, construir    | Elaborar proposta de intervenção ou plano de ação voltado ao fortalecimento da reintegração social.                                                                                                                  | Portfólio + apresentação oral (banca interdisciplinar; nota $\geq 7,0$ )  |

Fonte: Elaborado pelo Autor (2026)

A análise da Tabela 3 demonstra que o nível 3 da taxonomia (Aplicar) constitui o núcleo operacional do curso, pois é nesse nível que os policiais penais desenvolvem a competência de conduzir entrevistas motivacionais com reeducandos, habilidade diretamente associada à redução de comportamentos de risco e ao fortalecimento de comportamentos pró-sociais, conforme demonstrado pelo programa de intervenção TCC da UFPB com reeducandos nos diferentes regimes de cumprimento de pena (Amorim-Gaudêncio et al., 2017).

O nível 6 (Criar), que exige a elaboração de um plano de ação voltado ao fortalecimento da reintegração social de maneira global, representando a entrega de maior valor estratégico do CCRSP, pois cada plano produzido durante o curso representa potencial impacto direto sobre a trajetória de pelo menos um custodiado, vinculando a avaliação da aprendizagem à prática institucional concreta.

A exigência de banca interdisciplinar para a avaliação dos planos individuais de reintegração, composta por policial penal sênior, pedagogo ou psicólogo do sistema prisional e representante da área de governança, garante que as produções dos discentes atendam simultaneamente a critérios de segurança penitenciária, adequação pedagógica e alinhamento com os OKRs institucionais. A aplicação da taxonomia revisada ao design instrucional de cursos para profissionais de segurança pública representa abordagem metodológica validada na literatura de formação de adultos (andragogia), segundo a qual a aprendizagem é mais efetiva quando ancorada em problemas reais e contextos reconhecíveis por discentes (Schein, 2004).

Os critérios de aprovação mínima definidos para cada instrumento, 14 acertos em 20 questões objetivas no nível 1, 11 critérios satisfatórios em 15 no checklist operacional do nível 3, nota  $\geq 7,0$  na banca do nível 6, estabelecem parâmetros quantitativos de qualidade que alimentarão os KPIs de aprovação e impacto do curso.

#### 4.5 Ementa e Cronograma

A ementa do Curso (CCRSP), apresentada na Tabela 4, estrutura-se em cinco módulos com carga horária total de 20 horas-aula, distribuídas de forma a garantir progressão temática coerente com a Taxonomia de Bloom: os módulos iniciais constroem a base jurídica e criminológica (níveis 1 e 2), os módulos intermediários desenvolvem competências aplicadas (níveis 3 e 4) e os módulos finais produzem a observação de indicadores e sistemas de governança para monitorar a reintegração social em Goiás. (níveis 5). A modalidade híbrida, com aulas presenciais nas dependências da Escola Superior de Polícia Penal e atividades à distância via plataforma Moodle da SSP (<https://ead.ssp.go.gov.br/>), alinha-se com a necessidade de formar, a partir dos recursos tecnológicos existentes, uma maior quantidade de pessoas a atuarem no seio dos estabelecimentos prisionais. A Tabela 4 é apresentada a seguir.

| Tabela 4 – Ementa e estrutura modular do Curso de Capacitação em Reintegração Social |                                                                                         |       |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| M                                                                                    | Título                                                                                  | CH    |
| 1                                                                                    | Fundamentos da Reintegração Social no Sistema Prisional                                 | 4 h/a |
| 2                                                                                    | Assistências Previstas na Lei de Execução Penal                                         | 4 h/a |
| 3                                                                                    | Trabalho, Educação e Qualificação Profissional como Instrumentos de Reintegração Social | 4 h/a |
| 4                                                                                    | Atendimento Humanizado e Acompanhamento Individualizado                                 | 4 h/a |
| 5                                                                                    | Indicadores, governança e Monitoramento                                                 | 4 h/a |

Fonte: Elaborado pelo Autor (2026)

A Estrutura Analítica do Projeto e o Diagrama de Gantt são apresentados nas Tabelas 7 e 5 a seguir, que detalham as entregas, os pacotes de trabalho e o sequenciamento temporal das atividades do CCRSP ao longo de dez meses de implementação.

Tabela 5 – Diagrama de Gantt do Curso de Capacitação em Reintegração Social para Policiais Penais

| Atividade / Fase                                    | Aula 1 | Aula 2 | Aula 3 | Aula 4 | Aula 5 |
|-----------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Módulo 1 – Fundamentos jurídicos e criminológicos   | ■      |        |        |        |        |
| Módulo 2 – Perfil criminológico e fatores de risco  |        | ■      |        |        |        |
| Módulo 3 – Educação e trabalho como instrumentos    |        |        | ■      |        |        |
| Módulo 4 – Gestão de programas e governança         |        |        |        | ■      |        |
| Módulo 5 – Grupos vulneráveis e interseccionalidade |        |        |        |        | ■      |

Fonte: Elaborado pelo Autor (2026)

O Diagrama de Gantt apresentado na Tabela 5 organiza as atividades do CCRSP em 5 aulas de implementação, pela aprovação institucional via Portaria DGPP (em apêndice). A gestão do tempo no cronograma do CCRSP é consistente com o princípio de que o planejamento estratégico efetivo depende da capacidade organizacional de traduzir estratégias em ações cotidianas mensuráveis (Mintzberg, 1994).

Este conjunto apresentado, em módulos, carga horária, ementas, metodologia e em um cronograma pré-definido, representa a tradução operacional do problema identificado ao longo desta pesquisa: a inexistência, no âmbito da formação institucional da PPGO, de espaço-base voltado ao desenvolvimento de competências específicas relacionadas à reintegração social. A organização em módulos, iniciando pelos fundamentos jurídicos e institucionais da reintegração social no sistema prisional, avançando pelas assistências previstas na LEP, pelo papel do trabalho, da educação e da qualificação profissional como instrumentos de reinserção, pelo atendimento humanizado e pelo acompanhamento individualizado e culminando na discussão sobre indicadores, governança e monitoramento das ações desenvolvidas, decorre de estrutura pedagógica coerente com as atribuições do policial penal. Essa sequência proposta para a PPGO, em tempo, parte da compreensão de que a atuação qualificada na área pressupõe, inicialmente, o domínio do marco normativo e institucional que fundamenta a execução penal, seguido pela aquisição de competências voltadas à intervenção prática e pela capacidade de acompanhar e avaliar os resultados das ações implementadas. A formação em 20 horas-aula não corresponde à pretensão de esgotar a temática, a ideia é disponibilizar à instituição proposta sistematizada e compatível com a estrutura já existente da Escola Superior de Polícia Penal.

A metodologia prevista no Plano de Ensino foi em caráter aplicado. A disciplina será desenvolvida por meio de aulas expositivas dialogadas, empregando linguagem clara e objetiva, com apoio de recursos audiovisuais, estudos de caso e exemplos extraídos do cotidiano policial

penal, em abordagem progressiva direcionada especialmente a servidores em início de carreira. A adoção dessa estratégia encontra respaldo nos resultados do diagnóstico construído ao longo da pesquisa, os quais evidenciaram que parcela significativa do efetivo da PPGO é composta por policiais penais recém-ingressos, cuja formação anterior não contemplou, de maneira sistemática, conteúdos relacionados à reintegração social. Paralelamente, a Portaria (Apêndice 2) especifica os recursos didáticos previstos para a execução do curso, incluindo as dinâmicas em grupo, análise de casos concretos, simulações de atendimento, vídeos reflexivos e mesmo rodas de conversa. A incorporação desses instrumentos amplia as possibilidades de aprendizagem e contribui para a articulação entre os conteúdos teóricos e as demandas práticas inerentes ao exercício da função policial penal.

No que se refere ao processo avaliativo, o Plano de Ensino tem sistemática contínua e processual, considerando aspectos como participação, interesse, disciplina, postura em sala e assimilação dos conteúdos ministrados, podendo incluir avaliações objetivas e outras atividades avaliativas, observadas as normas e diretrizes da Escola Superior de Polícia Penal.

A articulação entre a avaliação processual prevista no Plano de Ensino e os critérios objetivos evidencia que o CCRSP ultrapassa a dimensão de uma ação formativa de caráter meramente introdutório, configurando-se como uma capacitação técnica dotada de parâmetros verificáveis de desempenho, compatíveis com as competências que se pretende desenvolver.

A estrutura institucional do curso, conforme formalizada o apêndice, também demonstra sua viabilidade operacional no contexto da PPGO. A capacitação será ofertada na modalidade presencial, preferencialmente na sede da Escola Superior de Polícia Penal e nas Coordenações Regionais Prisionais do Estado de GO, o que possibilita sua descentralização e amplia o alcance da iniciativa entre os policiais penais lotados fora da capital. Cada turma contará com capacidade máxima de 40 participantes, sendo as vagas destinadas prioritariamente aos servidores da Diretoria-Geral de Polícia Penal, com a possibilidade de destinação de até 5% das vagas a instituições coirmãs. Essa previsão favorece a difusão da metodologia proposta para além dos quadros da própria PPGO.

A definição dos docentes responsáveis pela execução do curso e dos servidores-alunos com matrícula deferida será realizada por meio de Portaria específica de convocação, ao passo que a remuneração dos instrutores observará as disposições das Portarias nº 110/2020 e nº 114/2020, ambas do GAB/DGAP. Desse modo, a implementação do curso apoia-se em instrumentos normativos já incorporados à dinâmica administrativa da instituição, sem demandar a criação de mecanismos adicionais de financiamento.

A exigência de frequência integral, exige que aluno deverá participar de 100% das aulas e atividades ministradas, sob pena de reprovação em caso de ausência, bem como a possibilidade de desligamento daqueles que adotarem condutas incompatíveis com os princípios de convivência pacífica e harmoniosa, desrespeitando colegas, professores ou demais colaboradores, reforçam a dimensão formativa e disciplinar da capacitação, em consonância com a natureza institucional da Polícia Penal.

Associadas aos critérios de aprovação e aos instrumentos avaliativos estabelecidos no Plano de Ensino, tais disposições conformam um sistema de governança pedagógica coerente, no qual o rigor atribuído ao processo formativo guarda correspondência com a relevância da temática abordada. A reintegração social das pessoas privadas de liberdade constitui elemento diretamente relacionado ao cumprimento da missão institucional da PPGO e à consecução das metas estabelecidas no Plano Estadual Pena Justa.

Considerados conjuntamente, os elementos pedagógicos, metodológicos, avaliativos e administrativos que estruturam o CCRSP demonstram a consistência interna da proposta e sua possibilidade de implementação imediata no âmbito da Polícia Penal do Estado de Goiás. Mais do que atender às exigências acadêmicas deste trabalho de conclusão, a iniciativa fundamenta-se no entendimento de que a superação de indicadores ainda insuficientes, como a reduzida participação da população prisional em atividades laborais e a inexistência de dados consolidados sobre reincidência penitenciária no estado, depende, em larga medida, da formação de servidores capacitados para atuar nesse campo específico. Com vistas à formalização e à futura implementação da proposta pela Diretoria-Geral de Polícia Penal, apresentam-se, na sequência, os documentos responsáveis por sua operacionalização: o Apêndice 1 reúne o Plano de Ensino completo, contendo ementas, objetivos, conteúdos programáticos, metodologia, critérios de avaliação e bibliografia dos cinco módulos.

## 5 CONCLUSÃO

Decorrente de problema concreto e mensurável, a fragilidade da política de reintegração social conduzida pela PPGO, onde os dados do Relatório Integrado de Gestão 2025 confirmam um quadro onde apenas 18,5% dos custodiados participam de atividades laborais, número muito distante da meta institucional de 60%, este estudo buscou desenvolver um curso institucional de formação para a Polícia Penal de Goiás.

O *status quo* se agrava diante de um prazo fixado pelo Plano Estadual Pena Justa, que estabelece 310 metas a serem cumpridas até 2027 (Goiás, 2025; Goiás, 2024). Trata-se de um

cenário em que a ausência de indicadores consolidados convive com metas legais cada vez mais próximas, sem que a instituição disponha, hoje, de um instrumento formativo capaz de preparar seus servidores para reverter esse quadro.

Ao longo da pesquisa, ficou evidente que a fragilidade não decorre da falta de recursos normativos ou tecnológicos, a ESPP, o SIGGO, o GoiásPen e a Portaria n.º 303/2026/SSP já existem e estão disponíveis, mas da ausência de conteúdo sistematizado sobre reintegração social na formação dos policiais penais. É exatamente tal lacuna, identificada como variável mais diretamente endereçável em curto prazo, que justifica a proposta central deste trabalho: o Curso de Capacitação em Reintegração Social para Policiais Penais (CCRSP).

O CCRSP surge, assim, não como mais uma ação pontual, mas como resposta estruturada ao problema diagnosticado. Ao qualificar os servidores para atuar de forma humanizada, articulada com a rede socioassistencial e orientada por princípios claros de reintegração social, o curso tende a produzir efeito direto sobre os indicadores que hoje colocam a PPGO em descompasso com suas próprias metas. Mais do que uma exigência formal, a capacitação representa um passo necessário para que a instituição avance na redução da reincidência criminal, no fortalecimento da cidadania das pessoas privadas de liberdade e egressas e, em última análise, na promoção da segurança pública em Goiás.

Do ponto de vista prático, o curso está pronto para apreciação e implementação imediata pela Diretoria-Geral de Polícia Penal, tendo sido desenvolvido em conformidade com o art. 4.º da Portaria n.º 303/2026/SSP e articulado às linhas de pesquisa definidas pelo Despacho n.º 372/2025/GAB, notadamente nas subáreas de qualificação profissional do preso, promoção à educação formal e profissional, inserção do egresso ao mercado de trabalho e ressocialização de grupos vulneráveis (Goiás, 2025b).

Do ponto de vista institucional, sua principal contribuição é oferecer à PPGO um caminho concreto para transformar o diagnóstico apresentado neste estudo em ação formativa efetiva, capaz de qualificar o trabalho cotidiano dos policiais penais e de aproximar a instituição das metas do Plano Pena Justa.

Como limitação, reconhece-se que o estudo não permite, neste momento, mensurar o impacto do curso sobre a reincidência penitenciária, uma vez que essa avaliação depende da aplicação futura da capacitação e do acompanhamento longitudinal dos indicadores propostos. Recomenda-se, assim, que turmas futuras do CCRSP sejam acompanhadas ao longo do tempo, permitindo verificar, com base em dados reais, se a formação dos policiais penais em reintegração social se reflete em melhoria efetiva nos índices de reincidência e reinserção social monitorados pelo GoiásPen.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, R. T. B. et al. A educação profissional e tecnológica no sistema penitenciário brasileiro: terreno fértil à ressocialização dos encarcerados. **Conexões: Ciência e Tecnologia**, v. 18, 2024.
- ANDERSON, L. W.; KRATHWOHL, D. R. (org.). **A taxonomy for learning, teaching and assessing**: a revision of Bloom's taxonomy of educational objectives. New York: Longman, 2001.
- AMORIM-GAUDÊNCIO, C. et al. Promoting proactive behavior of convicts in process of social reintegration: an experience report. **Estudos de Psicologia**, v. 22, n. 2, p. 152-159, 2017.
- BARROSO, L. R.; ARAUJO, A. L. S. Reflexões sobre o sistema punitivo brasileiro: prisão, direito à não autoincriminação e presunção de inocência. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, v. 13, n. 1, p. 67-84, 2023.
- BAYLEY, D. H. **Police for the Future**. New York: Oxford University Press, 1994.
- BLOOM, B. S. et al. **Taxonomy of educational objectives**: the classification of educational goals. Handbook I: Cognitive Domain. New York: David McKay, 1956.
- BONATTO, B. M.; BRANDALISE, M. A. T. Avaliação do Plano Estadual de Educação no Sistema Prisional do Paraná: discursos dos sujeitos de uma penitenciária feminina. **Praxis Educativa**, v. 18, 2023.
- BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental n.º 347 Distrito Federal**. Homologação em processo estrutural. Brasília: STF, 2023.
- BRASIL. **Portaria Conjunta MJSP/CNJ n.º 8, de 16 de abril de 2024**. Cria o Comitê de Enfrentamento ao Estado de Coisas Inconstitucional do Sistema Prisional brasileiro. Brasília, 2024.
- BROWN, A.; DOWLING, P. **Doing Research/Reading Research**: Re-interrogating Education. 2. ed. Londres: Routledge/Falmer, 2001.
- CARMO, L. J. O. et al. Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 2, p. 164-192, 2018.
- CARVALHO, J. F. S.; PIMENTA, C. A. M.; DE OLIVEIRA, J. L. C. Reflexões sobre práticas de ressocialização e alternativas penais: ações privadas nas esferas de políticas públicas. **Espacios**, v. 37, n. 20, 2016.
- CHAVES, L. A.; FLORENCIO, H. M. L. Lei n.º 15.854/2015 do Estado do Ceará e o processo de ressocialização do preso e egresso do sistema prisional a partir da reserva de vagas de empregos. **Revista Jurídica**, v. 2, n. 78, p. 133-157, 2024.
- CNJ; TST. **Acordo de Cooperação Técnica n.º 15/2025**. Brasília: CNJ, 2025.

CORDEIRO LAURENTINO, A. L. et al. Os reflexos da capacitação fora das grades: a ressocialização dos ex-detentos do complexo penitenciário de São Pedro de Alcântara (SC-Brasil). **REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación**, v. 12, n. 2, p. 39-162, 2014.

DA CUNHA, E. L. Ressocialização: o desafio da educação no sistema prisional feminino. **Cadernos CEDES**, v. 30, n. 81, p. 157-178, 2010.

DA MOTTA, I. D.; ALÉCIO, S. M. D. S.; SELA, T. N. O direito à educação no sistema penitenciário brasileiro: um passo à ressocialização e ao reconhecimento da dignidade humana do apenado. **Revista Jurídica**, v. 5, n. 67, p. 532-555, 2022.

DA SILVA, A. H. M.; SANTOS, C. C. C. Medida socioeducativa de privação de liberdade: uma análise do uso das tecnologias como ferramenta facilitadora da ressocialização do adolescente em conflito com a lei. **CEUR Workshop Proceedings**, v. 1877, p. 93-103, 2017.

DE OLIVEIRA, K. L. et al. Percepção de mulheres encarceradas sobre o acesso à saúde como ferramenta de ressocialização. **Revista Enfermagem**, v. 28, p. 1-6, 2020.

DESSLER, G. **Human Resource Management**. 14. ed. Boston: Pearson, 2013.

DOERR, J. **Avalie o que importa: como o Google, Bono Vox e a Fundação Gates sacudiram o mundo com os OKRs**. 3. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

ESTEVES, G. G. L. et al. Caracterização de fatores de risco para o comportamento criminal em detentos. **Psico-USF**, v. 23, n. 4, p. 719-730, 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOIÁS. **Planejamento Estratégico da Polícia Penal de Goiás 2024-2027**. Goiânia: DGPP, 2024.

GOIÁS. **Despacho n.º 802/2025/GAB**. Aprova o planejamento sugestivo de cursos para 2025 da Escola Superior de Polícia Penal. Goiânia: DGPP, 2025a.

GOIÁS. **Despacho n.º 372/2025/GAB**. Linhas de pesquisa sugeridas para o Curso de Especialização em Altos Estudos em Segurança Pública – CAESP/2025. Goiânia: DGPP, 2025b.

GOIÁS. **Portaria n.º 471, de 19 de novembro de 2025**. Institui o Comitê Executivo de Governança do Plano Estadual Pena Justa (CEGOV Pena Justa). Goiânia: DGPP, 2025c.

GOIÁS. **Relatório Integrado de Gestão 2025 da Polícia Penal de Goiás**. Goiânia: DGPP, 2025d.

GOIÁS. **Portaria n.º 303, de 16 de março de 2026**. Autoriza e homologa a realização do Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública – CEGESP. Goiânia: SSP, 2026.

GOIÁS. **Plano Estadual Pena Justa – Goiás**. Plano Estadual de Enfrentamento do Estado de Coisas Inconstitucional. Goiânia: PPGO, 2025e.

GOIÁS. Tribunal de Justiça. **Decreto n.º 4.226/2024**. Institui o Comitê Estadual de Políticas Penais (CEPP) nos termos da ADPF n.º 347/STF. Goiânia: TJGO, 2024.

GROVE, A. S. **High Output Management**. New York: Random House, 1983.

HARRISON, J. S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERRERO, E. **OKRs: da missão às métricas**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

JIMÉNEZ, N. H. La resocialización como fin de la pena – Una frustración en el sistema penitenciario y carcelario Colombiano. **Caderno CRH**, v. 30, n. 81, p. 539-559, 2017.

KOTTER, J. P. **Leading Change**. Boston: Harvard Business Review Press, 1996.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA, E. C. **OKR: a metodologia de definição de objetivos e resultados-chave para a alta performance**. São Paulo: DVS Editora, 2017.

MINTZBERG, H. **The Rise and Fall of Strategic Planning**. New York: The Free Press, 1994.

MISSE, M. et al. Os sentidos do cárcere: apresentação do número especial. **Dilemas**, v. 16, 2023.

MONTEIRO, E. M. L. M. et al. Desafios e perspectivas na reeducação e ressocialização de adolescentes em regime de semiliberdade: subsídios para enfermagem. **Revista de Enfermagem Referência**, n. 3, p. 37-46, 2011.

MORGADO, S. M. A.; MONIZ, T.; FELGUEIRAS, S. Facebook and Polícia de Segurança Pública: an exploratory study of followers engagement. In: **Smart Innovation, Systems and Technologies**. Springer, 2019. p. 363-376.

PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)**. 7. ed. Newtown Square: PMI, 2021.

RIBEIRO, M. E. A. Processo educativo no cárcere: ressocialização X remição de pena. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, v. 17, n. 1, p. 104-122, 2023.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

VACCARI, C.; DE BARROS GONÇALVES, G. P.; DITTRICH, A. Análise comparativa da reeducação e reintegração social nos sistemas de justiça brasileiros para adolescentes e adultos em privação de liberdade. **Acta Comportamentalia**, v. 26, n. 1, p. 111-125, 2018.

VIENNE, P. Socialização e ressocialização: as políticas da educação para as classes populares. **Análise Social**, v. 40, n. 176, p. 633-649, 2005.

ZANINI, M. T. F.; MIGUELES, A. A. **Cultura Organizacional e Gestão Pública**. São Paulo: Atlas, 2017.

## **APÊNDICE 1**

### **PLANO DE ENSINO**

#### **CURSO: CURSO DE CAPACITAÇÃO EM REINTEGRAÇÃO SOCIAL NO ÂMBITO DA EXECUÇÃO PENAL (20h)**

##### **Ementa geral**

Estudo das bases fundamentais e diretrizes da reintegração social no âmbito da execução penal, tendo em vista a promoção da cidadania e da dignidade da pessoa humana, assim como a análise das assistências presentes na Lei de Execução Penal, em especial no que concerne à educação e qualificação profissional da pessoa privada de liberdade. Busca ainda trabalhar o desenvolvimento de competências para o atendimento humanizado, a articulação da rede de proteção social e a aplicação das práticas de reintegração social.

##### **Objetivo geral**

Capacitar os policiais penais para compreender os princípios fundamentais da reintegração social, permitindo o planejamento e a execução de ações no âmbito da execução penal, por meio das quais promovam a efetivação das assistências previstas na Lei de Execução Penal, a articulação da rede de atendimento, o atendimento humanizado e o desenvolvimento de práticas institucionais voltadas à redução da reincidência criminal.

##### **Objetivo específicos**

- Compreender os fundamentos, princípios e diretrizes da reintegração social e sua aplicação no contexto da execução penal.
- Identificar as assistências previstas na Lei nº 7.210/1984, reconhecendo a sua importância para a promoção da garantia fundamentais à pessoa privada de liberdade em prol da reintegração social.
- Promover competências voltadas ao atendimento humanizado e à articulação interinstitucional, visando o encaminhamento às demandas sociais para as pessoas privadas de liberdade e egressas.
- Propor estratégias que fortaleçam a política de reintegração social, com objetivo de construir um palco seguro de comunicação e assistência para a redução da reincidência criminal e promoção da segurança pública.

## **DISCIPLINAS E ESTRUTURAS DIDÁTICAS**

### **1. Fundamentos da Reintegração Social no Sistema Prisional (4h)**

#### **Ementa**

Estudo dos fundamentos legais, sociais e institucionais do processo da reintegração social no sistema prisional brasileiro, abarcando, como finalidade, a execução penal e o papel da Polícia Penal na preparação da pessoa privada de liberdade para o retorno à sociedade.

#### **Objetivo Geral:**

Compreender os fundamentos da reintegração social e sua importância para a efetividade da execução penal.

#### **Objetivos Específicos:**

- Compreender os princípios fundamentais e legais que abarcam a reintegração social.
- Identificar as atribuições da Polícia Penal nas políticas sociais e atenção à pessoa privada de liberdade.
- Estabelecer a reintegração social como instrumento de prevenção da reincidência criminal.

#### **Conteúdos Programáticos**

- Conceito de reintegração social e ressocialização.
- Polícia Penal na promoção da reintegração social da pessoa privada de liberdade.
- Segurança pública e redução da reincidência criminal a partir da reintegração social.

### **2. Assistências Previstas na Lei de Execução Penal (4 h).**

#### **Ementa**

Estudo das modalidades de assistência previstas na Lei de Execução Penal como proposta essencial para a promoção da dignidade humana e da reintegração social da pessoa privada de liberdade.

**Objetivo Geral:**

Conhecer as assistências previstas na Lei de Execução Penal e sua aplicação prática na execução penal.

**Objetivos Específicos:**

- Identificar as modalidades de assistência previstas na Lei de Execução Penal.
- Compreender a importância da atuação integrada entre os diversos setores.
- Direitos e deveres da pessoa privada de liberdade na Lei de Execução Penal.

**Conteúdos Programáticos**

- Educação formal, educação profissional e remição de pena pelo estudo.
- Assistência social e fortalecimento dos vínculos familiares e comunitários.
- Assistência religiosa e garantia da liberdade de crença no ambiente prisional.
- Assistência à pessoa egressa e políticas públicas de reintegração social.

### **3. Trabalho, Educação e Qualificação Profissional como Instrumentos de Reintegração Social (4 h)**

**Ementa**

Análise das políticas de trabalho, educação e qualificação profissional com fulcro no desenvolvimento pessoal e fortalecimento da cidadania.

**Objetivo Geral:**

Demonstrar a importância do trabalho e da educação na política de reintegração social como mecanismos para a redução da reincidência criminal.

**Objetivos Específicos:**

- Compreender os pilares do trabalho no sistema prisional e sua relevância na reintegração social.
- Identificar políticas públicas voltadas à educação das pessoas privadas de liberdade como proposta de desenvolvimento social e pessoal.
- Aplicações práticas dos Escritórios Sociais no processo de reintegração social.

**Conteúdos Programáticos**

- Estrutura e funcionamento dos Escritórios Sociais e Patronatos.
- Articulação da rede socioassistencial e de educação para o encaminhamento da pessoa privada de liberdade.
- Fluxos de atendimento e encaminhamento da pessoa egressa.
- Rede SUAS, SUS e Sistema de Justiça.

**IV - Atendimento Humanizado e Acompanhamento Individualizado (4h)****Ementa**

Princípios do atendimento humanizado no contexto da privação de liberdade e da reintegração social, abarcando os processos de escuta qualificada e Comunicação Não Violenta (CNV) como ferramentas de empatia e expressão assertiva.

**Objetivo Geral**

Promover competências e habilidades de atendimento humanizado e comunicação eficaz e empática no contexto institucional, considerando as necessidades sociais e educacionais da pessoa privada de liberdade, focando, prioritariamente, na promoção da dignidade e reintegração social.

**Objetivos Específicos**

- Compreender os princípios do atendimento humanizado aplicados às políticas de reintegração social;
- Compreender os pilares teóricos da CNV e sua relevância para o atendimento ao público.
- Desenvolver a escuta ativa como ferramenta de mediação de conflitos.
- Praticar técnicas de CNV em situações cotidianas do trabalho prisional.

**Conteúdos Programáticos**

- Princípios da Comunicação Não Violenta (CNV).
- Diferenças entre comunicação agressiva, passiva e assertiva.
- Escuta ativa e empatia no ambiente prisional.
- Aplicações práticas da CNV em situações de conflito.

## **V – Indicadores, Governança e Monitoramento (4h)**

### **Ementa**

Fundamentos de governança, gestão e monitoramento aplicados às políticas de reintegração social voltados às ações de reintegração social.

### **Objetivo Geral**

Capacitar os participantes para compreender e aplicar ferramentas de governança, monitoramento e avaliação de políticas de reintegração social da Polícia Penal do Estado de Goiás.

### **Objetivos Específicos**

- Compreender os conceitos de governança, gestão, monitoramento e avaliação aplicados às políticas de reintegração social;
- Aprimorar a capacidade de planejamento, acompanhamento e avaliação de programas e projetos de reintegração social;
- Utilizar informações e dados institucionais como subsídios para a tomada de decisão e melhoria contínua das políticas públicas.

### **Conteúdos Programáticos**

- Conceitos de governança, gestão e monitoramento das políticas de reintegração social.
- Indicadores de desempenho, eficiência, eficácia e efetividade aplicados à execução penal.
- Planejamento, acompanhamento e avaliação de programas e projetos de reintegração social por meio de estudos de caso.
- Produção, análise e utilização de dados para subsidiar a tomada de decisão

### **METODOLOGIA**

A disciplina será ministrada por meio de aula expositiva dialogada, com linguagem simples, objetiva e acessível, utilizando recursos audiovisuais, estudos de caso, exemplos práticos do cotidiano policial penal e análise de situações reais. A abordagem será progressiva, voltada especialmente aos alunos em início de carreira, buscando consolidar conceitos essenciais de forma clara e aplicada à realidade institucional.

## **AValiação**

A avaliação será contínua e processual, considerando a participação, o interesse, a disciplina, a postura em sala e a assimilação dos conteúdos teóricos apresentados, podendo incluir avaliação teórica objetiva ou atividade avaliativa, conforme normas e diretrizes da Escola Superior de Polícia Penal.

## **BIBLIOGRAFIA BÁSICA**

**BRASIL. Conselho Nacional de Justiça.** Pena Justa — Plano Nacional para o Enfrentamento do Estado de Coisas Inconstitucional nas Prisões Brasileiras: Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental 347. Brasília, DF, 2025a. Disponível em: <https://www.policiapenal.go.gov.br/pena-justa>.

**BRASIL. Conselho Nacional de Justiça.** Pena Justa — Plano Nacional para o Enfrentamento do Estado de Coisas Inconstitucional nas Prisões Brasileiras: Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental 347. Estado de Goiás. Goiás, GO, 2025b, Disponível em: <https://www.policiapenal.go.gov.br/pena-justa>.

**BRASIL. Conselho Nacional de Justiça.** Pena Justa — Plano Nacional para o Enfrentamento do Estado de Coisas Inconstitucional nas Prisões Brasileiras: informe de monitoramento ao Supremo Tribunal Federal 0 1º Semestre de 2025, DF, 2025c. Disponível em: <https://www.policiapenal.go.gov.br/pena-justa>.

**BRASIL. Conselho Nacional de Justiça.** Caderno Orientador para a Elaboração dos Planos Estaduais e do Plano Distrital de Enfrentamento do Estado de Coisas Inconstitucionais nas prisões brasileiras. Brasília, DF, 2025d. Disponível em: <https://www.policiapenal.go.gov.br/pena-justa>.

**BRASIL. Conselho Nacional de Justiça.** Pena Justa — Plano Nacional para o Enfrentamento do Estado de Coisas Inconstitucional nas Prisões Brasileiras: Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental 347 – Sumário Executivo. Brasília, DF, 2025e. Disponível em: <https://www.policiapenal.go.gov.br/pena-justa>.

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

BORDENAVE, Juan E. Díaz. **O que é participação**. São Paulo: Brasiliense, 1983.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**.

CUNHA, Manuela Ivone. **Ordens e desordens na prisão**: quotidianos e poder em penitenciárias portuguesas. Oeiras: Celta Editora, 1994.

GORDON, Thomas. **Técnicas de comunicação eficaz**. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Violência social sob a perspectiva da saúde pública**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2006.

PIRES, Inês. **Ética no serviço público**. Brasília: ENAP, 2007.

ROSENBERG, Marshall. **Comunicação não-violenta**: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. São Paulo: Ágora, 2006.

SCHÖN, Donald. **Educando o profissional reflexivo**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

VASCONCELOS, Celso dos Santos. **A prática da sala de aula**: proposta de intervenção através da reflexão crítica. São Paulo: Libertad, 2002.