



SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS – UEG  
COORDENADORIA DE ENSINO  
COORDENAÇÃO DE ENSINO PRESENCIAL E DE PÓS-GRADUAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE SEGURANÇA PÚBLICA

WELLINGTON LOPES CARDOSO

**GESTÃO DE PROCESSOS – UMA PROPOSTA DE MELHORIA DO PROCESSO DE  
CUMPRIMENTO DE DECISÕES JUDICIAIS E ALVARÁS DE SOLTURA NO  
ÂMBITO DA DIRETORIA-GERAL DE POLÍCIA PENAL DO ESTADO DE GOIÁS**

GOIÂNIA-GO

2024

WELLINGTON LOPES CARDOSO

**GESTÃO DE PROCESSOS – UMA PROPOSTA DE MELHORIA DO PROCESSO DE  
CUMPRIMENTO DE DECISÕES JUDICIAIS E ALVARÁS DE SOLTURA NO  
ÂMBITO DA DIRETORIA-GERAL DE POLÍCIA PENAL DO ESTADO DE GOIÁS**

Pesquisa apresentada como exigência parcial para conclusão da disciplina Metodologia Científica do Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública (CEGESP) pela Secretaria de Segurança Pública de Goiás e a Universidade do Estado de Goiás, sob a orientação do Prof. Especialista Marcio Tadeu Brito Firmino.

GOIÂNIA-GO

2024

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	4
1 ASPECTOS NORMATIVOS RELATIVOS AO CUMPRIMENTO DE ALVARÁS DE SOLTURA NAS UNIDADES PRISIONAIS DA DGPP .....	6
2 DINÂMICA PROCESSUAL DE CUMPRIMENTO DAS DECISÕES JUDICIAIS E DA LIBERAÇÃO DE PRESOS POR MEIO DE ALVARÁS DE SOLTURAS .....	8
2.1 Aspectos procedimentais de cumprimento das ordens judiciais e confronto da função .....	8
3 QUALIFICAÇÃO DOS POLICIAIS PENAIS CUMPRIDORES DE ALVARÁS DE SOLTURA E DECISÕES JUDICIAIS .....	12
4 MAPEAMENTO DE PROCESSO DE CUMPRIMENTO DE DECISÕES JUDICIAIS E ALVARÁS DE SOLTURA PARA PADRONIZAÇÃO NO ÂMBITO DA DGPP.....	14
4.1 Tópicos sobre gestão de processos, seu mapeamento e modelagem e proposta .....	15
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	19
REFERÊNCIAS .....	21
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO .....	24
APÊNDICE B – PROPOSTA DE PORTARIA A SER USADA NO PROCEDIMENTO ADMINISTRATIVO PADRÃO .....	30
APÊNDICE C – ENTREVISTA .....	35

## **GESTÃO DE PROCESSOS – UMA PROPOSTA DE MELHORIA DO PROCESSO DE CUMPRIMENTO DE DECISÕES JUDICIAIS E ALVARÁS DE SOLTURA NO ÂMBITO DA DIRETORIA-GERAL DE POLÍCIA PENAL DO ESTADO DE GOIÁS**

### **PROCESS MANAGEMENT - A PROPOSAL TO IMPROVE THE PROCESS OF COMPLYING WITH JUDICIAL DECISIONS AND RELEASE PERMITS WITHIN THE SCOPE OF THE GENERAL DIRECTORATE OF CRIMINAL POLICE OF THE STATE OF GOIÁS**

Wellington Lopes Cardoso\*  
Marcio Tadeu Brito Firmino\*\*

**Resumo:** No ambiente de trabalho, onde há uma demanda constante de atos para um atingimento específico, é necessário que se monitorem e reajustem os procedimentos às necessidades da instituição, para que possa refletir externamente, entregando um serviço público eficaz e de qualidade, atento ao equilíbrio social. Em vista disso, para conhecer a dinâmica do trabalho, nada melhor que ouvir as pessoas que trabalham diariamente com a atividade objeto de análise e, por meio da contribuição desses servidores envolvidos, perceber a evolução do trabalho, seus desafios e dificuldades encontradas. Pensando nisso, este trabalho de conclusão de curso busca, mediante entrevista com o Chefe da Central de Alvarás e questionário aplicado aos policiais e vigilantes penitenciários temporários lotados nos Cartórios de Unidades Prisionais e Central de Alvarás, entender a dinâmica do trabalho ali desenvolvida, para mapear e modelar as atividades referentes ao cumprimento de decisões judiciais e alvarás de soltura.

**Palavras-chave:** Gestão de Processos, Polícia Penal, Eficiência.

**Abstract:** In a work environment where there is a constant demand for actions to achieve a specific goal, it is necessary to monitor and readjust procedures to the needs of the institution, so that it can reflect externally, delivering an effective and quality public service, attentive to social balance. In order to get to know the dynamics of the work, there is nothing better than listening to the people who work daily with the activity being analyzed. Therefore, through the contribution of the civil servants involved, we can understand the evolution of the work, its challenges and the difficulties encountered. With this in mind, this end-of-course study seeks to understand the dynamics of the work carried out there through an interview with the Head of the Permit Center and through a questionnaire applied to the police officers and temporary prison guards assigned to the Prison Unit Offices and the Permit Center, in order to map and model the activities carried out with regard to compliance with court decisions and release permits.

**Keywords:** Case Management, Criminal Police, Efficiency.

---

\* Especializando em Gerenciamento de Segurança Pública (SSP-GO/UEG). E-mail: wellington.cardoso@dgap.go.gov.br.

\*\* Mestrando em Educação, Ciência e Tecnologia pela Universidade Estadual de Goiás (UEG). Graduado em Matemática (UEG) e Administração (UNIGOIÁS). Policial Penal – DGPP. Orientador do Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública (SSP-GO/UEG).

## INTRODUÇÃO

O trabalho proposto tem como título “Gestão de processos - uma proposta de melhoria do processo de cumprimento de decisões judiciais e alvarás de soltura no âmbito da Diretoria Geral de Polícia Penal do estado de Goiás”.

Esta pesquisa acadêmica tem como objetivo entender como a metodologia de Gestão de Processos pode melhorar as atividades de cumprimento das decisões judiciais e alvarás de soltura no sistema penitenciário de Goiás.

O estudo irá mapear a evolução histórica dessas práticas até os dias atuais, destacando os desafios encontrados na busca pela padronização dos processos e procedimentos. A padronização é essencial para atender às demandas sociais de diversos atores envolvidos, direta ou indiretamente. Isso inclui os detentos, suas famílias, o sistema prisional e o Poder Judiciário.

Além disso, o estudo irá apresentar a aplicação prática da Gestão de Processos na Polícia Penal do Estado de Goiás, com ênfase no cumprimento das decisões judiciais.

Por meio de uma abordagem de pesquisa rigorosa, este estudo acadêmico mostrará que os serviços prestados pela instituição precisam ser mapeados, modelados e aprimorados. Isso será alcançado por meio da Gestão de Processos, adotando tecnologias modernas e fornecendo treinamento técnico adequado aos policiais penais envolvidos nas atividades descritas. A meta final é buscar a eficiência dos serviços prestados.

Este trabalho aborda a questão relevante de modelar os processos relacionados ao cumprimento de alvarás de soltura e decisões judiciais. Esses são atos jurisdicionais que têm o poder de alterar a condição de um preso que está cumprindo pena, seja para uma nova situação prisional, seja para a liberdade. A necessidade dessa modelagem é especialmente relevante nas Unidades Prisionais do estado de Goiás.

A questão central deste estudo é: como a modelagem de processos pode melhorar a eficiência e a eficácia do cumprimento de alvarás de soltura e decisões judiciais nas Unidades Prisionais do estado de Goiás? Essa pergunta guiará a investigação e a subsequente análise neste estudo.

A justificativa para este trabalho reside no fato de que, apesar de o cumprimento das decisões judiciais já ser realizado de maneira bastante inovadora, com o uso de tecnologia da informação, desde o seu recebimento, por meio do Processo Judicial Digital (Projudi) (para ações penais) ou do Sistema Eletrônico de Execução Unificado (SEEU) (para execuções penais), até o seu cumprimento final na Unidade Prisional, tudo pelo Sistema Eletrônico de

Informações (SEI), ainda existe espaço para ajustes que podem racionalizar ainda mais o processo por meio de sua padronização.

A padronização defendida é relevante, visto que os bons modelos de processos são sempre a base de uma boa comunicação, além de garantir a eficiência desde o início.

Além de identificar erros e ineficiências, a padronização oferece oportunidades para melhorias, facilita a compreensão e auxilia na reestruturação dos processos. Ela também proporciona uma visão clara e consistente das atividades realizadas, suas justificativas e métodos de execução.

A criação do Procedimento Administrativo Padrão (PAP), a ser implementado na Gerência de Cartórios e Movimentação de Vagas, e a atualização das normativas vigentes são urgentes. Com a possível aprovação do Diretor-Geral da Polícia Penal, essas medidas são necessárias, pois, em vários aspectos, as normas atuais estão desatualizadas.

Por exemplo, o anexo único da Portaria n. 253 GAB/DGAP, em seu artigo 3º, não contempla consultas ao SEEU, que não era contemporâneo na época da criação normativa, nem ao Projudi, sistema não utilizado pelo Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) nos processos criminais naquela época.

No aspecto social, a padronização do processo e a sua atualização resultarão em maior agilidade no cumprimento das decisões judiciais e na liberação dos presos. Isso contribui para a efetividade e assertividade da demanda apresentada. Desse modo, o indivíduo sob custódia tende a não permanecer no cárcere além do tempo determinado pelo juiz.

Assim, a justificativa deste estudo reside na necessidade de melhorar a eficiência e eficácia do cumprimento das decisões judiciais no sistema penitenciário de Goiás.

De forma específica, os objetivos deste trabalho incluem: conhecer os aspectos normativos que regem a liberação de presos com alvará de soltura no contexto das Unidades Prisionais da Diretoria-Geral de Polícia Penal (DGPP) de Goiás, o que envolve uma compreensão profunda das leis e regulamentos atuais; entender a atual dinâmica processual de cumprimento das decisões judiciais e das liberações de presos por meio de alvarás de soltura, o que requer uma análise detalhada dos processos existentes e como eles são implementados na prática; analisar e discutir formas de capacitação dos policiais envolvidos no processo de cumprimento das decisões judiciais, o que pode envolver a identificação de áreas em que a formação é necessária e a discussão de métodos eficazes de formação; propor um sistema de mapeamento do processo para padronização no âmbito da DGPP, o que envolve o desenvolvimento de um sistema que possa mapear o processo de cumprimento das decisões

judiciais, com o objetivo de criar um procedimento padronizado que possa ser implementado em todo o sistema.

Este estudo adotará uma estrutura que engloba diversas abordagens de pesquisa e métodos de procedimento. A pesquisa bibliográfica será empregada para obter um entendimento amplo do tema, identificar lacunas no conhecimento atual e contextualizar os resultados do estudo com base na literatura existente, com foco específico na gestão de processos.

Dada a escassez de literatura sobre a aplicabilidade da gestão de processos em ambientes prisionais, será realizada uma pesquisa exploratória. Esta tem como objetivo compreender a temática, bem como identificar problemas ou oportunidades de pesquisa.

A pesquisa descritiva será utilizada para detalhar as etapas que serão adotadas no processo de cumprimento da decisão judicial no contexto do sistema prisional goiano. Os métodos procedimentais escolhidos são o questionário fechado, que será aplicado de forma amostral aos policiais penais e vigilantes penitenciários das Unidades Prisionais e da Central de Alvarás, e entrevista com o chefe da seção da Central de Alvarás de Soltura. A ferramenta de gestão para analisar o questionário será a matriz SWOT.

Este estudo será dividido em quatro partes para sua realização. A primeira parte envolverá o conhecimento dos aspectos normativos que regulam a liberação de presos com alvará de soltura nas Unidades Prisionais da DGPP de Goiás. A segunda parte terá como objetivo compreender a atual dinâmica processual de cumprimento das decisões judiciais e da liberação de presos por meio de alvarás de soltura. A terceira parte se dedicará à análise e discussão de formas de capacitação dos policiais envolvidos no processo de cumprimento das decisões judiciais. A quarta e última parte buscará propor um sistema de mapeamento do processo para padronização no âmbito da DGPP e, por fim, propor um PAP a ser aplicado aos Policiais Penais Cartorários (Apêndice B). Essa estrutura metodológica oferecerá uma abordagem completa e detalhada para a condução deste estudo.

## **1 ASPECTOS NORMATIVOS RELATIVOS AO CUMPRIMENTO DE ALVARÁS DE SOLTURA NAS UNIDADES PRISIONAIS DA DGPP**

Os instrumentos normativos aplicáveis ao cumprimento de decisões judiciais e alvarás de soltura abrangem normas locais e nacionais. As normas locais incluem diversas portarias, um Manual e o Procedimento Operacional Padrão (POP), todos voltados para disciplinar o processo de cumprimento de decisões judiciais e alvarás de soltura.

Em âmbito nacional, temos leis em sentido estrito, que são atos normativos elaborados pelo Poder Legislativo e sancionados pelo Executivo. Além disso, temos leis em sentido lato, semelhantes às estaduais, mencionadas anteriormente, provenientes do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Estas também são espécies normativas capazes de gerar direitos e obrigações, constituindo uma fonte positiva de direito gerada por um processo legislativo próprio e concluído.

No âmbito estadual, para o cumprimento de decisões judiciais e alvarás de soltura, contamos com as Portarias n. 253 GAB/DGAP, 386/2018-GAB/DGAP, 638 GAB/DGAP, o Manual de Procedimentos Cartorários das Unidades Prisionais do Estado de Goiás e o POP da Polícia Penal de Goiás.

Em relação às normas que abrangem todo o território nacional, incluindo o estado de Goiás, temos a Lei 7.210, de 11 de julho de 1984 (Lei de Execução Penal), o Decreto-Lei 3.689, de 3 de outubro de 1941 (Código de Processo Penal), e a Resolução n. 417, de 20 de setembro de 2021, do CNJ.

Um aspecto a ser abordado neste trabalho de pesquisa científica é a padronização do cumprimento dos alvarás de soltura e decisões judiciais. Conforme um questionário aplicado aos servidores policiais lotados nos cartórios das 79 Unidades Prisionais espalhadas pelo estado de Goiás, bem como no Complexo Prisional de Aparecida de Goiânia (assistido pelo Cartório Unificado, que inclui a Penitenciária Coronel Odenir Guimarães, Penitenciária Feminina Consuelo Nasser, Casa de Prisão Provisória, Unidade Prisional Regional Central de Triagem, Unidade Especial Núcleo de Custódia e Colônia Agroindustrial do Regime Semiaberto, Casa do Albergado Ministro Guimarães Natal e Unidade de Custódia Especial Marco Aurélio Rodrigues de Siqueira, as três últimas localizadas fora do Complexo Prisional), 97,4% dos 40 respondentes concordam que “deveria haver uma maior padronização procedimental do trabalho” que realizam (Apêndice A).

Outra questão interna relacionada à normatização, levantada por 33,3% dos colaboradores que responderam ao questionário, é a necessidade de um Procedimento Operacional Administrativo. Outros 20,5% (Apêndice A) defendem a criação de uma nova portaria que descreva com mais detalhes os procedimentos a serem adotados nos Cartórios Prisionais.

Por fim, 46,2% (Apêndice A), desejam a criação do Procedimento Operacional Administrativo e a atualização das portarias existentes. É importante mencionar que, apesar de a Polícia Penal de Goiás possuir um POP, este aborda vários outros procedimentos para a prática de um policial penal, limitando-se a tratar do cumprimento de alvará de soltura em apenas cinco



de suas páginas, da 168 a 172. Assim sendo, aplicando a ferramenta de gestão matriz SWOT aos dados extraídos do questionário, vislumbra-se que a padronização se apresenta como uma oportunidade, em face das ameaças e fraquezas atuais do processo de análise de alvará de soltura, um verdadeiro pensamento transformador que trará mais força tanto à corporação em geral como também ao próprio analista dos atos judiciais, que terá mais segurança na realização do seu trabalho. Se houvesse um documento específico, como um PAP, a temática seria delineada com maior precisão.

Outra dificuldade enfrentada é que tanto o POP quanto as portarias estão desatualizados em relação às questões aqui discutidas. A título de exemplo, pode-se citar o anexo único da Portaria n. 253 GAB/DGAP, cujo artigo 3º não prevê consultas ao SEEU, que não era contemporâneo na época da criação normativa, nem ao Projudi, sistema não utilizado pelo TJGO nos processos criminais naquela época.

## **2 DINÂMICA PROCESSUAL DE CUMPRIMENTO DAS DECISÕES JUDICIAIS E DA LIBERAÇÃO DE PRESOS POR MEIO DE ALVARÁS DE SOLTURAS**

A dinâmica processual de cumprimento das decisões judiciais e da liberação de presos por meio de alvarás de solturas pelo sistema penitenciário goiano vem sendo desempenhada ao longo de décadas, sempre atendendo aos ditames constitucionais federal e estadual, em dedicação fiel ao texto do *decisum* do órgão prolator, ou seja, o Poder Judiciário.

O estudo histórico da dinâmica de cumprimento desses atos é importante para compreender a evolução da técnica e projetar melhoramentos. Dada a escassez de literatura, necessário se faz adotar o método da entrevista com o servidor da seção, que se apresenta conhecedor de todo o processo no decorrer dos anos. Além do mais, inevitável cotejar as atribuições do cargo do policial penal com essa prática de análise da condição liberatória ou não do custodiado, com fulcro no arcabouço normativo existente, para averiguar se ela se coaduna com a incumbência policial ou de servidor judiciário.

### **2.1 Aspectos procedimentais de cumprimento das ordens judiciais e confronto da função**

A Polícia Penal, como órgão executor das demandas judiciais e parte do Poder Executivo Estadual, está comprometida com os princípios constitucionais estabelecidos na Constituição Estadual e Federal, especificamente nos artigos 126-A e 144, § 5º-A,

respectivamente. Sua principal responsabilidade é garantir a segurança dos estabelecimentos penais.

Para cumprir essa missão, é essencial a gestão dos custodiados em consonância com o princípio da individualização da pena, conforme estabelecido na Constituição Federal de 1988. Esse princípio, expresso no artigo 5º, XLVI, determina que a lei regulará a individualização da pena e adotará, entre outras medidas, a privação ou restrição da liberdade.

Com base nesse princípio e seguindo o ensinamento de Bitencourt (2015), que define a individualização da pena como a personalização da sanção penal, levando em consideração as características do infrator e do delito cometido, a Polícia Penal de Goiás se esforça para garantir que esse princípio seja cumprido. Isso contribui para a efetividade e precisão da demanda apresentada, a partir da ordem de soltura.

Como as condições de pena em um Estado de Direito, como o Brasil, são estabelecidas pelo Poder Judiciário, cabe ao órgão executor cumpri-las e zelar por uma boa gestão, para que os presos não permaneçam encarcerados além do tempo estabelecido pelo Judiciário.

Agindo com rapidez e precisão no cumprimento da ordem de soltura, a Polícia Penal contribuirá para a paz social. Isso evitará o uso desnecessário de recursos públicos, que poderão ser realocados para outras áreas que necessitam de mais investimentos.

Em uma entrevista com Johnatas de Sousa Oliveira, chefe da Central de Alvarás do Complexo Prisional de Aparecida de Goiânia, foi possível entender aspectos históricos do funcionamento da Seção. Ficou claro que a necessidade de reduzir o tempo entre a prolação da decisão judicial e os Alvarás de Soltura e a efetiva liberação do preso levou o sistema prisional, por meio da atual Gerência de Cartório e Movimentação de Vagas, a estabelecer um setor concentrado no qual as ordens de soltura seriam tratadas para posterior cumprimento.

Isso deu origem à Central de Alvarás do Complexo Prisional de Aparecida de Goiânia/GO, que tinha como objetivo cumprir todos os alvarás de soltura recebidos dos presídios do Complexo Prisional, da Casa do Albergado e da Colônia Agroindustrial do Regime Semiaberto, bem como de todas as cidades do interior do estado de Goiás, por meio de reanálises.

A Central de Alvarás buscava a especialização do procedimento, proporcionando maior segurança no processo de liberação do preso. A Central se dedicava exclusivamente à tarefa de analisar a autenticidade do documento judicial recebido, confrontar a identidade do preso objeto do alvará de soltura com o banco de dados físico do preso (prontuário) e o Sistema Digital (GoiásPen), e averiguar o histórico processual penal do custodiado, com buscas em plataformas

do TJGO, da Justiça Federal da 1ª Região e do Banco Nacional de Monitoramento de Prisões (BNMP).

Se algum desses sistemas identificasse algum impedimento à soltura do detento, ele não seria liberado. Em vez disso, seria informado da decisão de liberação e do processo judicial que o impedia de usufruir da liberdade, bem como dos fundamentos jurídicos impeditivos, como prisão temporária, prisão preventiva e cumprimento de pena em regime fechado.

É importante ressaltar que, inicialmente, o alvará era recebido pelo policial penal por meio de um oficial de justiça. Após a pesquisa, o policial ia fisicamente ao local onde o preso estava detido, verificava a identidade do detento, confrontando características físicas (cor da pele, cabelo, tatuagens, marcas de nascença e outros) com as contidas no banco de dados. Também perguntava ao preso dados pessoais básicos (nome da mãe, pai, endereço, cidade onde nasceu e outros), comparando-os com os dados do sistema.

Se tudo estivesse correto, o detento era liberado após assinar o alvará de soltura, que estabelecia as condições às quais deveria se submeter. O oficial de justiça ficava com uma via do documento assinado, a Unidade Prisional com uma segunda, a Central de Alvará com uma terceira e o preso com uma quarta.

Atualmente, o cumprimento das demandas judiciais relativas aos presos ocorre digitalmente. Para cada decisão judicial e alvará de soltura a ser cumprido, é criado um processo no SEI. Se o preso estiver custodiado no Complexo Prisional ou em outras Unidades Prisionais de Aparecida de Goiânia, a deliberação judicial é enviada para a Central de Alvarás por meio do Projudi, se for uma ação penal, ou pelo SEEU, se for uma execução penal.

O preso é localizado no Sistema GoiásPen e são realizadas pesquisas nos sites do TJGO (Projudi), SEEU, Processo Judicial Eletrônico do Tribunal Regional Federal da 1ª Região (PJe do TRF-1) e BNMP. No SEI, são anexadas as pesquisas realizadas, a ficha de identificação do preso no Sistema GoiásPen, o alvará de soltura ou decisão e um despacho do policial penal, liberatório (se não houver nenhum outro processo penal ou execução impedindo a liberação) ou não liberatório (caso haja impedimento processual criminal).

O processo SEI criado é enviado para a Unidade Prisional onde o recluso está detido, para conhecimento, separação do preso, coleta de sua assinatura na decisão e encaminhamento do processo à Seção Integrada de Monitoração Eletrônica (Sime) da DGPP, solicitando o equipamento de monitoração eletrônica, caso o juiz tenha estabelecido tal condição, bem como ao Grupo Tático de Ações e Escolta (GTAE) da DGPP, para transportar o preso para a instalação da tornozeleira eletrônica e, em seguida, a liberação.

Se o juiz não estabeleceu como condição o uso de tornozeleira eletrônica, o processo SEI criado, com os documentos mencionados, é enviado apenas à Unidade Prisional para coleta de assinatura e liberação do detento. Em ambos os casos, ao retornar o processo SEI com a decisão assinada, ela é direcionada ao juiz que proferiu a decisão, evitando assim a presença física do oficial de justiça. Também é alimentado o Sistema GoiásPen manualmente, com a informação criada pelo policial penal, conforme o teor da decisão.

Se o detido estiver em um presídio do interior do estado de Goiás diferente de Aparecida de Goiânia, a criação do processo SEI e a análise processual penal inicial se originam na Unidade Prisional, com o consequente despacho liberatório ou não liberatório. A partir daí, o processo SEI é enviado para a Central de Alvarás, que proferirá despacho conclusivo sobre a liberação ou não.

É importante mencionar a existência de uma terceira possibilidade de despacho, ou seja, quando um ou mais processos criminais do preso estão em segredo de justiça ou são sigilosos. Nessas circunstâncias, cabe à Unidade Prisional do interior verificar a existência de impedimento à liberdade do detento. Se não o fizer antes de enviar à Central de Alvarás, caberá ao policial que recebe o SEI retorná-lo como pendência a verificar.

Percebe-se nesse ato uma falha procedimental e a falta de instrumentalização dos policiais penais para a realização do trabalho, visto que o Poder Judiciário não proporciona meios alternativos para a preservação do sigilo processual sem atentar ao interesse público à informação, devidamente previsto na Carta Magna, artigo 93, IX.

Atualmente, as decisões judiciais que podem ser analisadas incluem alvará de soltura; progressões de regime (do fechado para o semiaberto/do semiaberto para o aberto); inclusão ou reinclusão nos regimes semiaberto ou aberto; livramento condicional; extinção de punibilidade; transferência da execução de pena para outra comarca; decisões das Varas de Execuções Penais (VEPs) para retirada da tornozeleira eletrônica do preso; regressão de regime; alvará de soltura das VEPs; Guia de Recolhimento Provisória ou Definitiva e medida de segurança.

Dentre essas, apenas os alvarás de soltura provenientes de presos custodiados no interior e as progressões do regime fechado para o regime semiaberto são passíveis de reanálise. Isso se aplica quando o apenado é proveniente das Unidades Prisionais Estaduais (Anápolis, Águas Lindas de Goiás, Formosa) e da Unidade Especial de Planaltina de Goiás. Isso ocorre porque se trata de presos de alta periculosidade, cuja eventual soltura indevida pode causar grande prejuízo à instituição e à sociedade.

Observa-se que o Sistema Prisional goiano tem realizado buscas processuais antes da liberação do preso para verificar a existência ou não de impedimentos à sua soltura. No entanto,

nota-se que a atribuição do cargo de policial penal, anteriormente agente de segurança prisional, está delimitada no anexo V da Lei Estadual 17.090, de 2 de julho de 2010. Essa lei não apresenta como responsabilidade do policial penal a análise processual de presos antes de serem liberados.

Da mesma forma, a Resolução 417, de 20 de setembro de 2021, do CNJ estabelece nos incisos do artigo 2º que o órgão judicial é o único responsável pelo lançamento de decisões judiciais em seu sistema de controle de atos jurisdicionais, o BNMP 3.0, que poderiam constituir impedimento à liberação de presos.

A resolução também declara, no artigo 3º, IV e V, que uma das finalidades desses lançamentos é a comunicação às unidades prisionais da existência da ordem judicial e do seu cumprimento. Reforça nos artigos 7º, parágrafo único, e 8º, que, quando a decisão autorizadora da soltura não alcançar todas as ordens de prisões ou de internações vigentes, o BNMP 3.0 incluirá automaticamente a informação de que a soltura resultou prejudicada, consignando o motivo da prisão ou internação e a numeração do processo judicial.

Assim, percebe-se que o judiciário, ao enviar uma ordem de soltura, deverá fundamentar se existe impedimento ou não para liberação do preso. Logo, é possível inferir que a polícia penal de Goiás, ao ter que analisar a situação processual do custodiado antes de sua soltura, vem desenvolvendo função anômala às suas atribuições legais, o que afronta a Lei 20.756, de 28 de janeiro de 2020 (Estatuto dos servidores públicos civis do Estado de Goiás, das autarquias e fundações públicas), a qual prescreve em seu artigo 3º que o cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional e cometidas a um servidor público, prevendo logo em seguida, no artigo 4º, a vedação de o servidor público exercer atribuições diferentes do seu cargo.

### **3 QUALIFICAÇÃO DOS POLICIAIS PENAIS CUMPRIDORES DE ALVARÁS DE SOLTURA E DECISÕES JUDICIAIS**

De acordo com o questionário (Apêndice A) aplicado aos policiais penais da Seção da Central de Alvarás e também aos servidores dos 79 Cartórios das Unidades Prisionais, foi possível perceber que 97,5% dos respondentes afirmaram que aprenderam o procedimento cartorário sozinhos, ou com a ajuda de servidores da seção. Quanto à questão da qualificação, do universo amostral de 40 entrevistados, apenas 15% declararam ter feito um curso ministrado pela DGPP.

Em relação à temática da qualificação, Nelson (2012) defende que a capacitação contínua em cursos de curta, média e longa duração, seja em nível de pós-graduação *stricto* ou

*lato sensu*, é uma das principais ferramentas de gestão pública na moderna visão do Estado eficiente. Fonseca *et al.* (2015) atestam que a participação das escolas do governo é fundamental para a formação dos servidores públicos, contribuindo para o despertar de habilidades e aquisição de conhecimento específico inerentes à função pública realizada.

Lima e Silva (2015) enfatizam que a capacitação dos servidores cria externalidades positivas e imediatas para a entidade detentora. Além disso, a realização do aumento da competência coletiva é ainda dependente, além da contribuição individual, das interações, cooperações e relações informais entre os funcionários. Para melhor aproveitamento na competência organizacional, é preciso dar atenção nas composições de equipes, gestão dos recursos humanos e estilo da administração gerencial.

No questionário aplicado (Apêndice A), foi perguntado qual a modalidade de ensino preferida se a DGPP viesse a oferecer um curso aos policiais dos Cartórios Prisionais. O resultado sinalizou que, da amostragem de 40 pessoas respondentes, 57,5% preferiram a modalidade de curso a distância, enquanto 30% prefeririam os moldes presenciais clássicos e 12,5% de forma semipresencial.

Gabilanez (2020) leciona que, paradoxalmente, apesar de essa tecnologia já estar disponível desde o início do século, ainda havia desconfiança no ensino a distância (EaD). Além disso, o governo reconheceu o EaD como modalidade de ensino em 1996 no artigo 80 da Lei n. 9.394/96, nominada Lei de Diretrizes e Base da Educação. Gabilanez (2020) relembra que muito do ceticismo que existia em virtude da falta de familiaridade com esse método diminuiu consideravelmente, especialmente a partir de 2020, em virtude da pandemia de Covid-19, quando houve aumento do trabalho em *home office* e a transição temporária e involuntária das aulas para o ambiente virtual.

Outro aspecto relevante trabalhado na pesquisa foi se o curso oferecido pela DGPP contribuiu no desempenho da função em que se encontra. Embora o índice de pessoas que realizaram o curso tenha sido de 15%, a totalidade deles, 100%, entendeu que o curso cumpriu o objetivo na sua qualificação. Aqui, ao aplicarmos a ferramenta de gestão matriz SWOT, inferimos que a ausência de qualificação do policial penal se torna uma fraqueza capaz de comprometer a qualidade do trabalho, tornando-se uma ameaça inclusive à instituição policial, visto os efeitos deletérios que a soltura de forma equivocada de um preso pode trazer, bem como a manutenção de um custodiado além do tempo previsto, podendo haver responsabilização do servidor perante os órgãos de controle. Por sua vez, a proposição defendida de curso na modalidade EaD é uma oportunidade capaz de sanar os efeitos deletérios ocasionados pela ausência de instrução.

Dias e Guimarães (2016) mostram que avaliações dos determinantes ou do impacto da capacitação de servidores públicos pelas escolas de governo são raras. Porém, eles avaliaram o impacto da capacitação oferecida pela Escola de Serviço Público da Prefeitura de Manaus (Espí) entre 2012 e 2014 mediante questionários *online*. A análise descritiva das respostas indicou um desenvolvimento favorável nas atividades laborais dos servidores, mas revelou deficiências no suporte dado pelas chefias para melhor aproveitamento da capacitação.

Um levantamento realizado por Bittencourt e Zouain (2010) em duas escolas, a Escola de Serviço Público do Estado do Amazonas (Espea) e a Fundação Escola de Serviço Público Municipal de Manaus (FESPM), concluiu que os cursos tendem a aumentar a eficiência dos servidores, sem questionar como a administração poderia ser mais eficaz.

Dall'Igna, Spanhol e Souza (2016) defendem que a modalidade EaD é considerada mais democrática, pois o uso da tecnologia de informação e comunicação permite superar obstáculos do ensino presencial. Os autores prosseguem explicando que o método EaD atende a um maior número de alunos, em diversos locais, independentemente de suas obrigações profissionais e pessoais. Eles também ressaltam que o EaD permite a interação entre professores e alunos, mesmo que não estejam no mesmo espaço físico ou horário. Além disso, destacam a disponibilidade imediata do material didático, o controle do ritmo de aprendizagem e o menor custo como vantagens adicionais do ensino *online*. No entanto, Gabilanez (2020) aponta como desvantagem a alta taxa de evasão nos cursos de EaD autoinstrucionais.

#### **4 MAPEAMENTO DE PROCESSO DE CUMPRIMENTO DE DECISÕES JUDICIAIS E ALVARÁS DE SOLTURA PARA PADRONIZAÇÃO NO ÂMBITO DA DGPP**

A visão de processo pode ser entendida como uma maneira organizada de realizar uma tarefa, evitando desvios durante sua execução e o conseqüente retrabalho. Quem realiza o processo tem o conhecimento do que será necessário para começar e consegue definir previamente os resultados a serem obtidos. Portanto, ao organizar uma tarefa em processo, é possível estabelecer previamente os resultados a serem obtidos e executá-la de forma mais ágil e confiável, desde que haja envolvimento por parte dos envolvidos. Segundo Pradella, Furtado e Kipper (2012), para que isso ocorra, a organização deve passar de uma abordagem funcional e muitas vezes linear para uma abordagem sistêmica que valorize a cadeia de valor.

Assim, uma Central de Alvarás pode ser entendida como um processo, desde o recebimento das decisões judiciais em um ambiente composto por procedimentos, normas e regras. Ao processá-las e tratá-las, elas se transformam em resultados a serem enviados ao

presídio, tendo como produto o despacho do policial cartorário, indicando a liberação ou não do preso, de acordo com seu histórico processual penal. Em um contexto mais amplo, a definição clássica de processo, segundo Cruz (2003), é o conjunto de atividades que visa transformar insumos, agregando valor por meio de procedimentos, em bens ou serviços que serão entregues e devem atender aos clientes. No caso em questão, difere pelos objetivos de prestar um serviço público e pelo destinatário final, o contribuinte que remunera o servidor público.

#### **4.1 Tópicos sobre gestão de processos, seu mapeamento e modelagem e proposta**

A gestão de processos permite que uma organização funcione e crie valor ao estabelecer todo o seu funcionamento com base em seus processos. Dessa forma, o funcionamento de uma organização passa a ser gerenciado por seus próprios processos. A gestão de processos, ou Gerenciamento de Processos de Negócio, tem suas origens históricas em diversas disciplinas, mas sua formalização como um campo de estudo e prática ganhou destaque no fim da década de 1980 e início da década de 1990 (Becker; Kugeler; Rosemann, 2014). O termo “Business Process Management” foi cunhado por volta de meados da década de 1990 (Harmon, 2015).

Souza (2008) argumenta que a garantia da irrefutabilidade de uma gestão é a aplicação bem-sucedida das técnicas empresariais, que visa transformar ideias e sonhos em planos, executá-los com fidelidade, controlá-los e corrigir os desvios dos objetivos traçados no momento certo, garantindo assim a segurança da organização. Para Candido, Ferreira e Zuhlke (2008), a gestão por processos vai além de ser apenas uma ferramenta de gestão que auxilia nas decisões estratégicas e operacionais da instituição. Trata-se de atos procedimentais baseados na melhoria contínua dos processos críticos e com foco constante nas necessidades dos clientes.

Para Martinho e Rotondaro (2009), a transparência e o entendimento dos processos são fundamentais para garantir uma visão geral da organização e para que os participantes compreendam como suas atividades se encaixam no objetivo final. Quando os processos são transparentes, todos os envolvidos têm uma compreensão clara de como as diferentes áreas funcionam e como suas próprias tarefas contribuem para o sucesso da organização como um todo. Além disso, o conhecimento geral dos membros promove uma cultura de colaboração e cooperação entre as diferentes áreas, pois os funcionários podem ver como seu trabalho se conecta ao trabalho dos outros e como todas as partes estão trabalhando em direção a um objetivo comum.



Além disso, a transparência dos processos ajuda a identificar áreas de melhoria e oportunidades de otimização, pois permite que os participantes vejam onde podem ocorrer gargalos ou ineficiências e trabalhem juntos para resolvê-los. Sendo assim, para melhor compreensão de todos os policiais penais e vigilantes penitenciários temporários colaboradores sobre toda a dinâmica de tramitação da decisão judicial até o seu fiel cumprimento na Central de Alvarás, tentaremos aplicar a técnica de gestão de processos conhecida como mapeamento de processos.

Hipoteticamente, para averiguar possíveis áreas de melhoria, eliminar redundâncias, identificar gargalos e promover a eficiência operacional, propomos a modelagem de processos, outra técnica da gestão de processo. O objetivo é redesenhar e possivelmente melhorar o processo de tramitação da decisão judicial no âmbito prisional goiano.

Em consonância com o exposto, Pavani Júnior e Scucuglia (2011) ensinam que o mapeamento de processos tem como principal objetivo representar graficamente, por meio de fluxos, mapas ou diagramas, um processo de forma que ele possa ser entendido e assimilado por todas as partes interessadas. Isso possibilita a análise dos processos, incluindo sua sequência de atividades atuais, e identifica as melhorias que podem ser desenvolvidas. Pradella, Furtado e Kipper (2012) complementam que o mapeamento de processos permite racionalizar o processo, minimizando desperdícios, removendo atividades que não agregam valor do ponto de vista do cliente e simplificando as operações. Isso torna as empresas mais competitivas e atraentes para seus clientes.

Por fim, Hunt (1996) define a modelagem de processo como um conjunto de atividades organizadas cronologicamente que demonstram as relações entre os processos, as pessoas e as informações. Isso permite aprimorar os processos, reduzir custos e falhas de processamento e aumentar os resultados do processo por meio da eliminação de tarefas e simplificação de suas atividades. Ele explica que a modelagem de processo é um desenho gráfico que mostra como as atividades estão interligadas, oferecendo uma visão geral do processo. Isso possibilita identificar, documentar, analisar e desenvolver melhorias significativas.

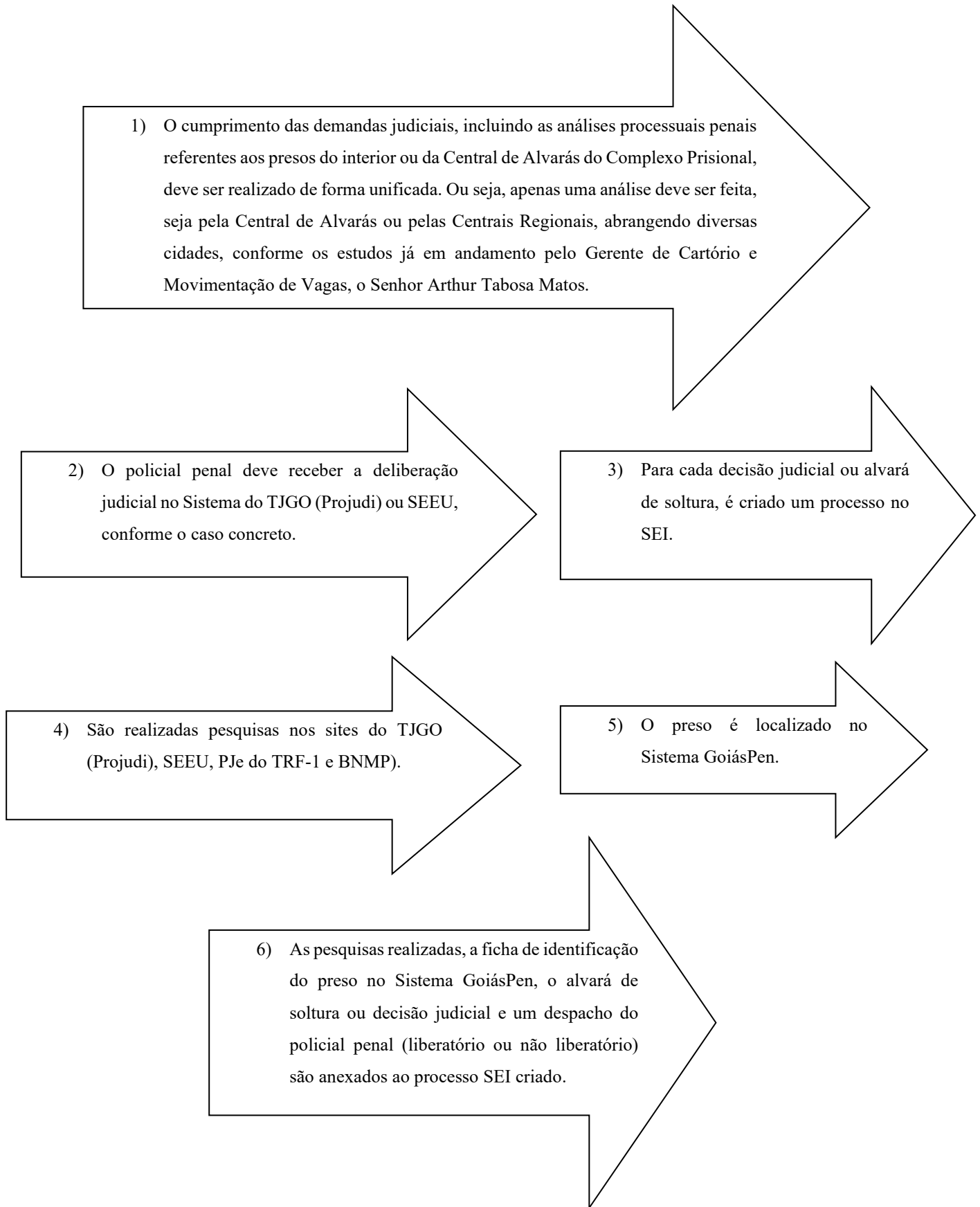
Por fim, visando potencializar os resultados do cumprimento de decisões judiciais e alvarás de soltura, segue a proposta de modelagem.

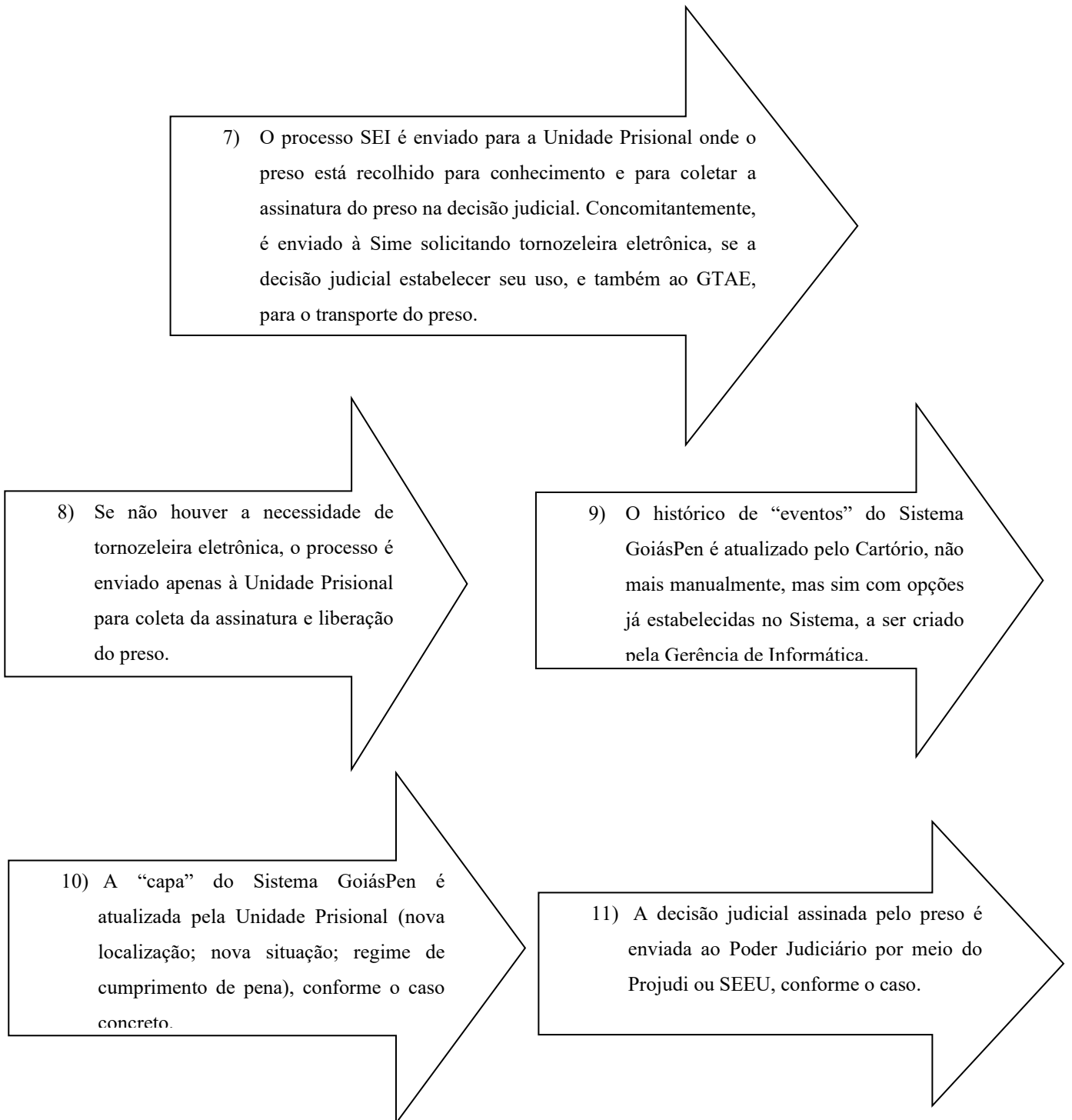
1. O cumprimento das demandas judiciais, incluindo as análises processuais penais referentes aos presos do interior ou da Central de Alvarás do Complexo Prisional, deve ser realizado de forma unificada. Ou seja, apenas uma análise deve ser feita, seja pela Central de Alvarás ou pelas Centrais Regionais, abrangendo diversas

idades, conforme os estudos já em andamento pelo Gerente de Cartório e Movimentação de Vagas, o senhor Arthur Tabosa Matos;

2. O policial penal deve receber a deliberação judicial no Sistema do TJGO (Projudi) ou no SEEU, conforme o caso concreto;
3. Para cada decisão judicial ou alvará de soltura, deve ser criado um processo no SEI;
4. O preso é localizado no Sistema GoiásPen;
5. São realizadas pesquisas nos sites do TJGO (Projudi), SEEU, PJe do TRF-1 e BNMP;
6. As pesquisas realizadas, a ficha de identificação do preso no Sistema GoiásPen, o alvará de soltura ou decisão judicial e um despacho do policial penal (liberatório ou não liberatório) são anexados ao processo SEI criado;
7. O processo SEI é enviado para a Unidade Prisional onde o preso está recolhido para conhecimento e para coletar a assinatura do preso na decisão judicial. Concomitantemente, é enviado à Sime solicitando tornozeleira eletrônica, se a decisão judicial estabelecer o seu uso, e também ao GTAE, para o transporte do preso;
8. Se não houver a necessidade de tornozeleira eletrônica, o processo é enviado apenas à Unidade Prisional para a coleta da assinatura e liberação do preso;
9. O “histórico de eventos” do Sistema GoiásPen é atualizado pelo Cartório, não mais manualmente, mas sim com opções já estabelecidas no Sistema, a ser criado pela Gerência de Informática;
10. A “capa” do Sistema GoiásPen é atualizada pela Unidade Prisional (nova localização; nova situação; regime de cumprimento de pena), conforme o caso concreto;
11. A decisão judicial assinada pelo preso é enviada ao Poder Judiciário por meio do Projudi ou SEEU, conforme o caso.

Graficamente, segue o fluxo da modelagem de processos a ser implantada no âmbito da DGPP:





## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho de conclusão de curso originou-se da percepção da necessidade de racionalizar o processo de cumprimento das decisões judiciais no âmbito da DGPP, por meio da padronização de todas as suas etapas, ou seja, do recebimento da decisão judicial até a comunicação de seu cumprimento ao órgão prolator.

Em que pese o processo atual já ser realizado de forma bastante inovadora, com uso de tecnologias da informação, há espaços para ajustes, identificáveis na padronização do processo,

que constate erros e ineficiências, garantindo uma boa comunicação, proporcionando eficiência desde o nascedouro, visto que facilita a compreensão e auxilia na reestruturação dos processos existentes.

Tal percepção foi verificada ao analisarmos os dados usando a ferramenta de gestão matriz SWOT ao questionário aplicado. Vislumbrou-se que a padronização se apresenta como uma oportunidade em face das ameaças e fraquezas atuais do processo de análise de alvará de soltura, um verdadeiro pensamento transformador que trará mais força tanto à corporação em geral como também ao próprio analista dos atos judiciais, que terá mais segurança na realização do seu trabalho.

O questionário revelou também a necessidade de qualificação prévia e contínua dos servidores penitenciários que serão lotados nos Cartórios e dos que já estão lotados, visto que a maioria dos policiais não foram qualificados. Essa medida se mostra premente, visto que contribui para a compreensão dos papéis e dos procedimentos a serem perseguidos. A modalidade de educação a distância foi a que se mostrou capaz de atender a mais servidores.

Foi possível inferir que é necessário um treinamento prévio para o policial penal com o objetivo de disseminar o conhecimento entre os policiais cartorários envolvidos no cumprimento das decisões judiciais. Isso contribui para que eles compreendam melhor seus papéis e os procedimentos a serem seguidos.

A ferramenta de gestão matriz SWOT aplicável aqui vislumbra que a ausência de qualificação do policial penal se torna uma fraqueza capaz de comprometer a qualidade do trabalho, tornando-se uma ameaça inclusive à instituição policial, visto os efeitos deletérios que a soltura de forma equivocada de um preso pode trazer, bem como a manutenção de um custodiado além do tempo previsto, podendo haver responsabilização do servidor perante os órgãos de controle. Por sua vez, a proposição defendida de curso na modalidade EaD é uma oportunidade capaz de sanar os efeitos deletérios ocasionados pela ausência de instrução.

Outra dificuldade encontrada, ao utilizar o método exploratório para confrontar as atribuições do cargo da Polícia Penal com as incumbências do Poder Judiciário, inseridas na Resolução 417, de 20 de setembro de 2021, do CNJ, foi a constatação de que a tarefa de analisar a possibilidade ou não de soltura de presos não é afeta ao Poder Executivo, mas sim ao prolator da decisão judicial, ou seja, o Judiciário. Assim, caberia ao Policial Penal apenas identificar o preso objeto da decisão e aplicar o que está previsto na decisão.

Por fim, sugerimos a modelagem do processo de cumprimento de decisões judiciais e alvarás de soltura, propondo um passo a passo a ser seguido, com a extinção da reanálise, visando melhorar ainda mais a prestação de serviço à sociedade goiana.

## REFERÊNCIAS

- BECKER, Jörg; KUGELER, Martin; ROSEMANN, Michael. **Process Management: A Guide for the Design of Business Processes**. 2. ed. Waltham (EUA): Editora Project Manager, 2014.
- BITENCOURT, Cezar Roberto. **Tratado de Direito Penal: parte geral**. Vol. 1. 21. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.
- BITTENCOURT, Maryângela Aguiar; ZOUAIN, Deborah Moraes. Escolas de governo e a profissionalização do servidor público: estudo dos casos da Escola de Serviço Público do Estado do Amazonas – ESPEA e da Fundação Escola de Serviço Público Municipal de Manaus – FESPM. **Revista ADM.MADE**, v. 14, n. 3, p. 75-94, 2010. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/7ea81f44-aa12-4f38-b048-d79216e143c8/content>. Acesso em: 20 abr. 2024.
- BRASIL. Congresso Nacional. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 12 jun. 2024.
- BRASIL. Congresso Nacional. **Decreto-Lei n. 3.689, de 3 de outubro de 1941**. Código de Processo Penal. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del3689.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del3689.htm). Acesso em: 12 jun. 2024.
- BRASIL. Congresso Nacional. **Lei n. 7.210, de 11 de julho de 1984**. Institui a Lei de Execução Penal. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/17210.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/17210.htm). Acesso em: 12 jun. 2024.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 417, de 20 de setembro de 2021**. Institui e regulamenta o Banco Nacional de Medidas Penais e Prisões (BNMP 3.0) e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original15570020210921614a00ccb7cfb.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2024.
- CANDIDO, Rafael Monteiro; FERREIRA, Michele da Trindade; ZUHLKE, Rodrigo Figueira. Implantação de gestão por processos: estudo de caso numa gerência de um centro de pesquisa. **Anais do ENEGEP: Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Rio de Janeiro, 2008.
- CRUZ, Tadeu. **Sistemas, métodos & processos: administrando organizações por meio de processos de negócio**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.
- DALL'IGNA, Sônia Maria; SPANHOL, Fernando José; SOUZA, Marcio Vieira de. EaD na formação e capacitação de servidores públicos e da segurança pública – Reflexões. **Revista Criar Educação**, Revista do Programa de Pós-Graduação em Educação – UNESC, Edição Especial II Congresso Ibero-Americano, 2016. Disponível em: <https://periodicos.unesc.net/ojs/index.php/criaredu/article/view/2828/2613>. Acesso em: 20 abr. 2024.

DIAS, Diego Melo; GUIMARÃES, Maria da Glória Vítório. Avaliação da capacitação profissional na prefeitura de Manaus. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 10, n. 3, p. 42-59, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4417/441747930005.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2024.

FONSECA, Diogo Ribeiro da *et al.* **Sistema de escolas de governo da União**: perfil, identidade e desafios para institucionalização. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2015. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1758>. Acesso em: 20 abr. 2024.

GABILANEZ, Selma Luzia Viana Losada. **Evasão em cursos de educação a distância, autoinstrucionais, no âmbito da ENAP**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2020. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/6731/1/Selma%20Luzia%20Viana%20Losada%20Gabilanez.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2024.

GOIÁS. **Lei n. 17.090, de 02 de julho de 2010**. Dispõe sobre a criação de classes e padrões de subsídios nas carreiras dos servidores integrantes do órgão gestor do Sistema de Execução Penal do Estado de Goiás e dá outras providências. Disponível em: <https://legisla.casacivil.go.gov.br/api/v2/pesquisa/legislacoes/88933/pdf>. Acesso em: 13 jun. 2024.

GOIÁS. **Lei n. 20.756, de 28 de janeiro de 2020**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis do Estado de Goiás, das autarquias e fundações públicas estaduais, e dá outras providências. Disponível em: <https://legisla.casacivil.go.gov.br/api/v2/pesquisa/legislacoes/100979/pdf>. Acesso em: 13 jun. 2024.

GOIÁS. **Portaria n. 253, de 21 de maio de 2018-GAB/DGAP**. Institui manual de regras e procedimentos para liberação de presos com alvará de soltura no âmbito das Unidades Prisionais da Diretoria-Geral de Administração Penitenciária. Disponível em: <https://www.policiapenal.go.gov.br/wp-content/uploads/2018/05/portaria-253-2018-gab-dgap-manual-de-regras-e-procedimentos-para-liberacao-de-presos-com-alvara-de-soltura-1.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2024.

GOIÁS. **Portaria n. 386, de 08 de agosto de 2018-GAB/DGAP**. Disciplina as regras e procedimentos para liberação de presos com alvará de soltura no âmbito das Unidades Prisionais da Diretoria-Geral de Administração Penitenciária. Disponível em: <https://www.policiapenal.go.gov.br/atos-normativos/portaria-386-2018-gab-dgap-manual-de-regras-e-procedimentos.html>. Acessado em: 25/01/2024.

GOIÁS. **Portaria n. 638 de 27 de dezembro de 2018-GAB/DGAP**. Altera o artigo 4º da Portaria 253/2018 – GAB/DGAP, que estabelece normas e procedimentos para liberação de presos através de Alvará de Soltura. Disponível em: <https://www.policiapenal.go.gov.br/wp-content/uploads/2019/01/portaria-638-2018-altera-portaria-253-2018-alvara-de-soltura.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2024.

HARMON, Paul. **Business Process Change: A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals**. 3. ed. Cambridge, Massachusetts: Editora Morgan Kaufmann, 2015.

HUNT, Daniel. **Process Mapping**: How to Reengineer your Business Process. New York: John Wiley & Sons, 1996.

LIMA, Jandmara de Oliveira; SILVA, Anielson Barbosa da. Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 5, p. 41-67, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/68zNVL4dDhMsHxXGvCxJJjs/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 20 abr. 2024.

MARTINHO, Gabriel Bassetti; ROTONDARO, Roberto Gilioli. Aplicação da gestão por processos em empresa do setor de varejo de supermercados: estudo de caso. **Anais do XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP)**, Salvador, 2009. Disponível em: [https://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009\\_TN\\_STO\\_092\\_624\\_13418.pdf](https://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STO_092_624_13418.pdf). Acesso em: 20 abr. 2024.

NELSON, Luiz Carlos Nóbrega. Capacitação e afastamento de servidores públicos da União: distinção e aplicação combinada dos institutos jurídicos existentes. **Segurança Pública & Cidadania**, v. 4, n. 1, p. 35-72, 2012. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/4183/1/TEXT0%20PARA%20DISCUSS%03%83O%20N%0c2%ba%2014.1619552439>. Acesso em: 20 abr. 2024.

PAVANI JÚNIOR, Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM (Business Process Management)**. São Paulo: M. Books, 2011.

PRADELLA, Simone; FURTADO, João Carlos; KIPPER, Liane Mählmann. **Gestão de processos**: da teoria à prática. Aplicando a metodologia de simulação para a otimização do redesenho de processos. São Paulo: Atlas, 2012.

SOUZA, Adriano Dias. **Gestão efetiva**: capacitando a equipe a realizar objetivos. Florianópolis: Editora Samec, 2008.



## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

O(a) senhor(a) está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa intitulada “Gestão de processos – uma proposta de melhoria do processo de cumprimento de decisões judiciais e alvarás de soltura no âmbito da Diretoria-Geral de Polícia Penal do Estado de Goiás”. Meu nome é Wellington Lopes Cardoso, sou o pesquisador responsável e minha área de atuação é a segurança pública.

Esclareço que, em caso de recusa na participação, em qualquer etapa da pesquisa, o senhor(a) não será penalizado(a) de forma alguma. Mas, se aceitar participar, as dúvidas sobre a pesquisa poderão ser esclarecidas pelo pesquisador responsável via e-mail wellcardo@gmail.com, ou por contato telefônico no número (62) 98481-3501, inclusive com possibilidade de ligação a cobrar.

A presente pesquisa tem como objetivo geral analisar e discutir como a padronização dos processos de cumprimento das decisões judiciais pode melhorar ainda mais o cumprimento das decisões judiciais dos presos custodiados no sistema penitenciário de Goiás e daí propor um projeto de melhoria e padronização desse procedimento. Assim, os procedimentos a serem realizados serão os seguintes: o(a) senhor(a) será entrevistado(a) por meio de um questionário semiestruturado, que será encaminhado em formato digital (*Google Forms*) e, para responder a ele, deverá reservar um período de dois minutos. O Termo de Consentimento será previamente apresentado e, caso concorde em participar, será considerado que houve anuência quando responder ao questionário.

Não haverá gastos adicionais para os(as) participantes dessa pesquisa. Em caso de danos, o(a) senhor(a) tem o direito de pleitear indenização, conforme previsto em lei. O seu nome não será divulgado, estando garantido o sigilo que assegure a privacidade e o anonimato. As informações desta pesquisa serão confidenciais e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas.

Os riscos mínimos conhecidos são a possibilidade de constrangimento ao responder ao instrumento de coleta de dados, bem como receio de não saber responder ou de ser identificado(a). No entanto, o(a) senhor(a) terá o direito assegurado de não responder às perguntas que achar pertinente, sem qualquer penalidade, sendo assegurado o anonimato das respostas.

Como benefícios, será disponibilizado à comunidade acadêmica e policial, tanto militar quanto penal, um estudo sistematizado sobre os impactos da integração entre as polícias e os índices de produtividade nas operações policiais no estado de Goiás, durante o período

pesquisado. Essa pesquisa poderá estimular integrações que permitam o aumento da eficácia das operações policiais no estado de Goiás.

Todo material ficará sob minha guarda por um período mínimo de cinco anos. Pode haver necessidade de utilização dos dados coletados em pesquisas futuras, desde que seja feita nova avaliação pelo c.

\* Indica uma pergunta obrigatória

ACEITA? \*

SIM

1) Como você aprendeu a dar cumprimento aos Alvarás de Soltura e decisões judiciais? \*

Sozinho

Com o auxílio de servidores da Seção

Curso ministrado pelo Cartório da sua Unidade

Curso ministrado pela DGPP

2) Já fez algum curso referente a cumprimento de alvará de soltura e decisões judiciais? \*

Sim

Não

Se a resposta for sim, ele contribuiu para o desempenho de sua função?

Sim

Não

3) Qual a modalidade de curso você preferiria se a DGPP oferecesse aos seus servidores cartorários para cumprimento de alvará de soltura? \*

presencial

semipresencial

curso na modalidade educação a distância

4) Você acha que a DGPP poderia exigir como pré-requisito para trabalhar no cumprimento de alvarás de solturas que o servidor possua graduação no curso de Direito? \*

Sim

Não

5) Qual(ais) a(s) maior(es) dificuldade(s) que você encontra na sua seção de trabalho (pode assinalar mais de uma opção)? \*

Marque todas que se aplicam.

- Escala de trabalho
- Acesso às plataformas de pesquisa (Projudi, GoiásPen, SEEU, PJe do TRF-1 e BNMP)
- Erros do Poder Judiciário
- Grande demanda de serviço

6) Você entende que deveria haver uma maior padronização procedimental do trabalho realizado? \*

- Sim
- Não

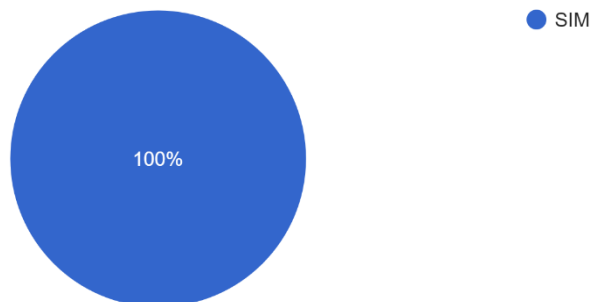
Continuação da assertiva.

Se a resposta foi positiva, qual procedimento poderia ser adotado para que haja uma padronização dos trabalhos?

- A criação de um Procedimento Operacional Administrativo
- Portaria atualizada descrevendo com mais minudência os procedimentos
- Procedimento Operacional Administrativo e atualização de portaria

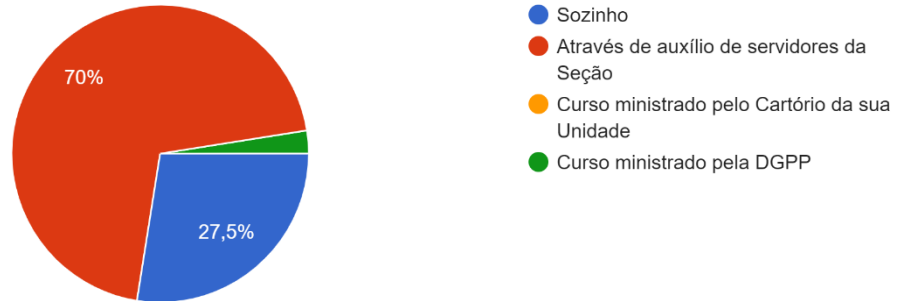
Resultado:

ACEITA?  
40 respostas



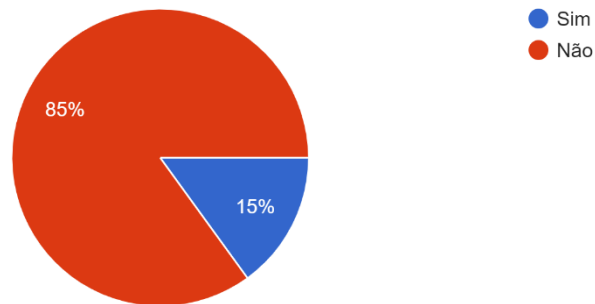
1) Como você aprendeu a dar cumprimento aos Alvarás de Soltura e decisões judiciais?

40 respostas



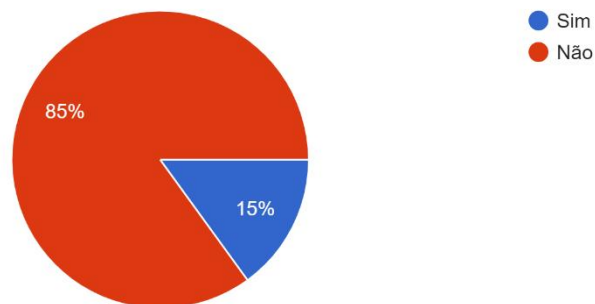
2) Já fez algum curso referente a cumprimento de alvará de soltura e decisões judiciais?

40 respostas



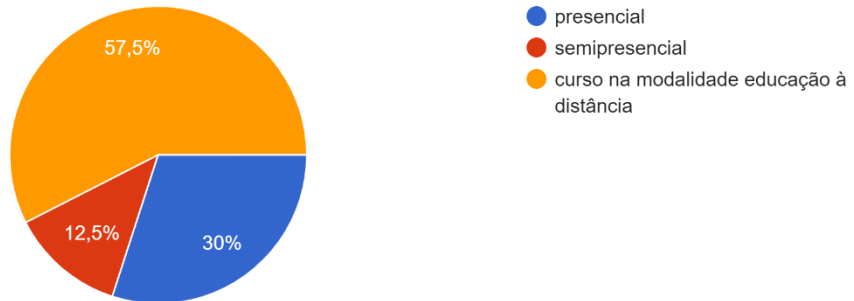
Se a resposta for sim, ele contribuiu para o desempenho de sua função?

40 respostas



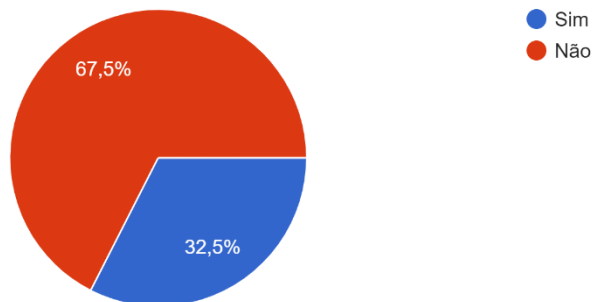
3) Qual a modalidade de curso você preferiria se a DGPP oferecesse aos seus servidores cartorários para cumprimento de alvará de soltura?

40 respostas



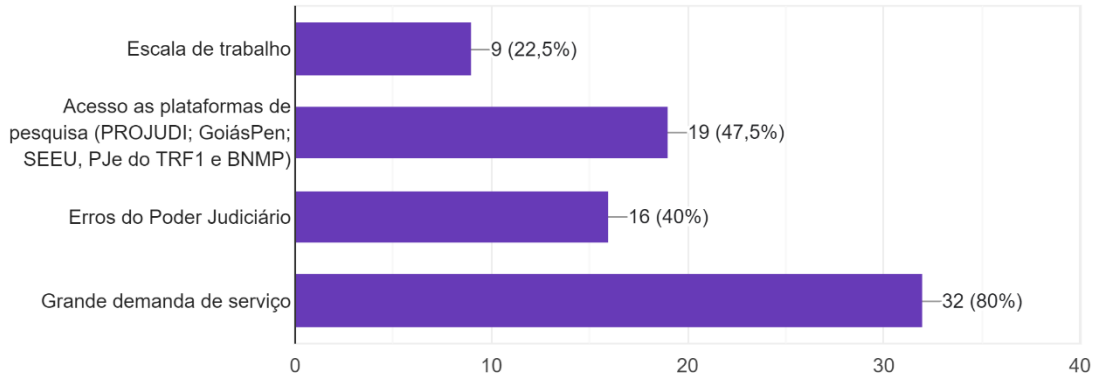
4) Você acha que a DGPP poderia exigir como pré requisito para trabalhar no cumprimento de alvarás de solturas que o servidor possua graduação no curso de direito?

40 respostas



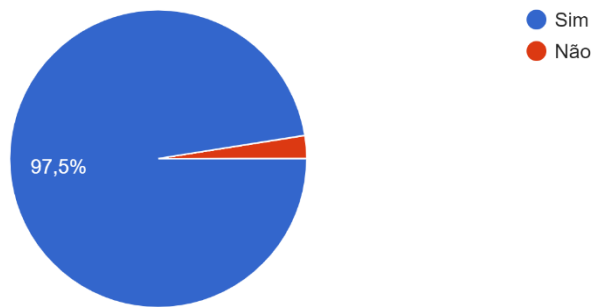
5) Qual (ais) a (s) maior (es) dificuldade (s) que você encontra na sua seção de trabalho (pode assinalar mais de uma opção) ?

40 respostas

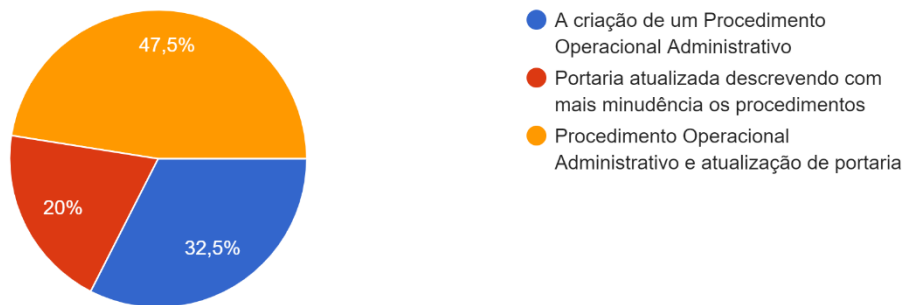


6) Você entende que deveria haver uma maior padronização procedimental do trabalho realizado?

40 respostas



40 respostas



**APÊNDICE B – PROPOSTA DE PORTARIA A SER USADA NO PROCEDIMENTO  
ADMINISTRATIVO PADRÃO**

**PORTARIA N. XXX/2024-GECART/DGAP**

*Institui regras e procedimentos atinentes ao cumprimento de decisões judiciais referentes a guias de recolhimentos; alvarás de soltura das Varas de Execuções Penais (VEPs); contramandado de prisão; progressões de regimes; inclusões/reinclusões de regimes; regressões de regimes e extinções de punibilidades no âmbito das Unidades Prisionais da Diretoria-Geral de Administração Penitenciária – DGAP.*

O Diretor-Geral de Administração Penitenciária do Estado de Goiás, Policial Josimar Pires Nicolau do Nascimento, no uso de suas atribuições legais, conferidas pela Lei \*\*\*,

CONSIDERANDO a necessidade de regulamentar e padronizar o cumprimento das decisões judiciais capazes de alterar a condição anterior de cumprimento de pena do preso, nas unidades prisionais do estado de Goiás;

CONSIDERANDO a necessidade de dar cumprimento às Portarias Judiciais vigentes que disciplinam a concessão de progressão para regimes menos gravosos e outras decisões aplicáveis, em cada Comarca do estado;

CONSIDERANDO ainda o Termo de Cooperação Técnica n. \*\*\*, firmado entre a DGAP e o Tribunal de Justiça do estado de Goiás;

**RESOLVE:**

Art. 1º - Institui o Manual de regras e procedimentos para cumprimento de decisões judiciais capazes de alterar a condição anterior de cumprimento de pena do preso, no espectro das Unidades Prisionais da Diretoria-Geral de Administração Penitenciária do Estado de Goiás - DGAP, na forma do Anexo Único desta Portaria.

Art. 2º - Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Gabinete do Diretor-Geral de Administração Penitenciária do Estado de Goiás, em Goiânia, aos \*\*\* dias do mês de \*\*\* do ano de 2023.

Josimar Pires Nicolau do Nascimento – Policial Penal  
Diretor-Geral

## ANEXO ÚNICO

Manual de regras e procedimentos para cumprimento de decisões judiciais capazes de alterar a condição anterior de cumprimento de pena do preso.

Art. 1º - Determinar que o cumprimento das decisões judiciais e alvarás de soltura seja executado diretamente pelas Unidades Prisionais da Diretoria-Geral da Polícia Penal.

Art. 2º - O Gerente de Cartório e Movimentação de Vagas e o Diretor das Centrais Regionais são os responsáveis pelo cumprimento das decisões judiciais e eventual liberação do preso, nos termos das condicionantes judiciais impostas.

Parágrafo único – Os órgãos deliberativos do art. 1º, no ato de cumprimento das decisões, será auxiliado pelos servidores do respectivo cartório, que procederá às seguintes consultas:

- a) GoiásPen (ou eventual sistema a substituir);
- b) MPortal (eventualmente em casos de dúvidas quanto à identificação do preso, mormente em casos de homônimos ou qualificação insuficiente);
- c) Sistema Eletrônico de Execução Unificado (SEEU);
- d) Processo Judicial Digital (Projudi);
- e) Processo Judicial Eletrônico do Tribunal Regional Federal da Primeira Região (PJe do TRF-1); e
- f) Banco Nacional de Monitoramento de Prisão (BNMP 3.0 e eventuais atualizações).

§ 1º - As consultas em cada plataforma mencionadas (alíneas de “a” a “f”) devem ser *printadas* e coladas em um editor de texto de preferência, com edição de texto com as informações pertinentes que impactam ou não a liberação do preso.

§ 2º - O servidor do Cartório da Unidade Prisional empreenderá minuciosas buscas nos sistemas informatizados mencionados no *caput*, verificando se, em desfavor do custodiado, há alguma ordem de prisão vigente e/ou outro impedimento à liberação, de modo a auxiliar o Diretor da Unidade Prisional quanto ao parecer de liberação ou não liberação;

§ 3º - As buscas se restringem às plataformas digitais do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás e da Justiça Federal do Estado de Goiás. Eventual impedimento de outros estados a gerar impedimentos necessariamente deverá constar no BNMP e/ou SEEU, ou ainda estar alimentado no Sistema GoiásPen;

Art. 3º - O envio e recebimento das decisões obedecerão ao seguinte rito:

- a) Recebimento da decisão judicial pelo cartório da Unidade Prisional (exclusivamente por meio do Projudi ou SEEU, ou Oficial de Justiça);



- b) Consulta de eventual impedimento à liberação promovida pelo cartório respectivo, conforme estabelecido no art. 2º;
- c) Após confeccionar as pesquisas no editor de texto mencionado no § 1º do art. 2º, o servidor do cartório criará um processo no SEI, juntando uma cópia da Ficha do GoiásPen do preso, a decisão judicial motivadora, as pesquisas realizadas; a decisão judicial de outro juízo que constitui impedimento e o despacho conclusivo de liberação ou não, devidamente assinado de forma eletrônica pelo servidor do cartório;
- d) Uma cópia do Despacho conclusivo de liberação ou não, mencionado na alínea anterior, deverá ser enviada ao Poder Judiciário, no mesmo meio recebido ou Órgão Judiciário Prolator, qual seja, Projudi ou SEEU;
- e) Havendo ou não impedimento à liberação, dever-se-á coletar a assinatura do preso na decisão judicial e no despacho, criando um documento único em formato PDF, com envio ao Poder Judiciário;
- f) Nos casos em que as pesquisas foram no sentido de não liberação, o despacho mencionado na alínea “e” deste artigo deverá conter expressamente o motivo;
- g) Em casos em que as pesquisas apontarem a existência de processos judiciais criminais em segredo de justiça, o servidor da Unidade Prisional onde o preso se encontra custodiado elaborará um ofício no SEI perquirindo a situação dele naqueles autos, se há ou não impedimento à liberdade do recolhido;
- h) O preso só poderá ser liberado ou manter-se recolhido, até uma segunda ordem, após a resposta negativa quanto à dúvida do impedimento inserta na alínea “g”, a qual deverá ser juntada ao SEI;
- i) O servidor do Cartório da Unidade Prisional, após concluir as pesquisas, deverá alimentar o GoiásPen, na “capa” (na situação e regime, conforme o caso) e no “histórico de eventos” (mencionando qual espécie de decisão fora concedida; o número do processo; o nome da Vara Criminal ou VEP que concedeu; o número do processo e o número do SEI criado).
- j) Após cumpridos todos esses procedimentos, se as pesquisas não apontarem nenhum impedimento à soltura, o custodiado poderá ser posto em liberdade, conforme logística adotada por cada Unidade Prisional.

§ 1º - Caso não seja constatado nenhum impedimento à soltura e se trata de decisão judicial vinculada ao uso de tornozeleira eletrônica e na Unidade Prisional não haja logística

responsável para instalação, um despacho no SEI criado deverá ser direcionado à Seção Integrada de Monitoração Eletrônica (Sime), solicitando o equipamento;

§ 2º - Se a Sime se manifestar no sentido de indisponibilidade de tornozeleira eletrônica, a Unidade Prisional deverá liberar o preso, coletando a sua assinatura nos documentos mencionados na alínea “e” no Despacho da Sime e em Termos de Compromissos das VEPs, nas Comarcas, onde houver, e encaminhar os documentos ao Judiciário na forma descrita nesse artigo;

§ 3º - No caso dos Presídios Especiais e Estaduais, o diretor da Unidade Prisional também é o responsável pelo cumprimento das decisões judiciais e liberação do preso, sendo a ele facultada a cooperação da Central de Progressão, que realizará a reanálise, sendo igualmente auxiliado pela Central Regional, seguindo os demais procedimentos mencionados neste artigo.

Art. 4º - As atividades aqui descritas são consideradas essenciais, portanto, de funcionamento ininterrupto (24 horas por dia), inclusive nos fins de semana e feriados.

Art. 5º - Quando se tratar de guia de recolhimento proveniente de outra Unidade da Federação, para que seja executada no Estado de Goiás, o Órgão Judiciário expedidor deverá enviar via Malote Digital.

Art. 6º - A forma e horário de retirada do preso de sua cela para cumprimento das decisões judiciais obedecerão à dinâmica de cada Unidade Prisional, devendo, porém, obedecer ao prazo legal.

Parágrafo único - O cumprimento das decisões judiciais dar-se-á todos os dias, inclusive nos fins de semana e feriados.

Art. 7º - Quando da liberação do preso com decisão judicial, o Diretor do estabelecimento prisional adotará os seguintes procedimentos de conferência do liberado:

- a) confirmar a qualificação completa do preso: nome, alcunha, filiação, naturalidade, estado civil, data de nascimento, profissão, endereço residencial, número de CPF e RG;
- b) confrontar, por meio do Sistema GoiásPen, as fotos e características físicas (sinais, cicatrizes e tatuagens) do preso com a pessoa que se apresenta como beneficiária da ordem;

§ 1º - Além dos procedimentos previstos no artigo anterior, no ato de liberação do preso, deverá o Diretor da Unidade Prisional proceder à sua identificação visual, bem como indagá-lo no intuito de confirmar tratar-se da mesma pessoa beneficiária do alvará.

§ 2º - Após realizada a identificação visual citada no parágrafo precedente, o Diretor do estabelecimento prisional coletará a assinatura do preso, fazendo constá-la nas 02 (duas) vias

da decisão judicial, e seus anexos, quando houver, sendo que uma será entregue ao próprio preso e a outra anexada no SEI, consoante o art. 3º.

Art. 8º - São obrigações da Unidade Prisional:

- a) Monitorar o SEEU e Projudi 24 (vinte e quatro) horas por dia e cuidar para que as mensagens e determinações recebidas sejam lidas imediatamente, de modo a cumpri-las dentro do estabelecido;
- b) Dar cumprimento às decisões judiciais recebidas;
- c) Informar ao TJGO ou TRF Seção Judiciária de Goiás sempre que o preso mencionado no documento não esteja recolhido na unidade prisional destinatária, buscando informá-lo, quando possível, sobre a correta localização do cumprimento da pena;
- d) Comunicar ao juízo competente a liberação ou não do preso beneficiário da ordem de liberação.

Art. 9º - É obrigação da Central de Alvarás e Centrais Regionais:

- a) Fiscalizar o tempo de cumprimento da decisão;
- b) Referenciar a veracidade das informações;
- c) Fiscalizar a efetiva liberação do preso;
- d) Recomendar ações para o bom desempenho das atribuições.

Josimar Pires Nicolau do Nascimento – Policial Penal

Diretor-Geral

## APÊNDICE C – ENTREVISTA

I – Data da entrevista: 05/04/2024

II – Local: Central de Alvarás do Complexo Prisional de Aparecida de Goiânia/GO

III - Entrevistado: Johnatas de Sousa Oliveira (Gestor da Central de Alvarás)

III – Entrevistador: Wellington Lopes Cardoso (especializando CEGESP)

Considerações e pergunta (Wellington): Desde já, agradeço a sua disponibilidade de participar dessa entrevista. Ela visa compor o meu trabalho de conclusão do curso que estou fazendo, já de conhecimento do senhor, o CEGESP. Então, sem maiores delongas, peço a gentileza de expor de maneira aberta como se dava o processo de cumprimento de alvarás de soltura?

Resposta (Johnatas): Quando aqui cheguei, em 2014, já havia o trabalho, que era coordenado pela policial penal Veronice, que já se aposentou. Lembro que, nessa época, cada Estabelecimento Prisional do Complexo tinha um cartório, que desenvolvia diversas funções, dentre elas, a análise dos alvarás de soltura.

Assim, tínhamos cartório na CPP, POG, Núcleo de Custódia, Central de Triagem, Semiaberto e Casa do Albergado. Tinha os cartórios do interior também, eles pediam auxílio nosso para as análises.

O processo era bastante demorado, alvará de soltura até que não, mas as progressões de regime eram bem complicadas, pois tinha duas análises, uma do presídio onde estava o preso e outra pra onde ele iria. Então, por exemplo, se o preso estava na POG e ia para o Semiaberto, a POG fazia uma análise e mandava as pesquisas para o Semiaberto fazer também.

Lembro que a VEP mandava uma lista dos presos progredidos. Cabia ao Cartório onde estava o preso enviar o Prontuário físico do detento. Ocorre que acontecia que não achava o prontuário, aí tinha vez que demorava vários dias para enviar os prontuários de todos os presos que compunham a lista, pois só era possível enviar quando achava todos os prontuários, era um sufoco.

Lembro que as pesquisas eram impressas com as anotações e um falando se havia impedimento ou não em cada processo criminal do preso e enviada ao cartório para onde iria o preso. Lá também fazia outra análise repetindo o processo, tudo de forma manual. Os prontuários eram levados nas viaturas, quando disponíveis, ou pelo próprio veículo do servidor.

No caso de alvarás de solturas de presos do complexo prisional, chegava pra nós pelos oficiais de justiça, que vinham mais no final do dia. O policial analisava a vida processual do

preso e ia pessoalmente nas Unidade Prisionais para dar cumprimento, juntamente com o oficial de justiça, pois ele ia pra pegar a assinatura do preso antes dele ir pra casa.

Mas, no início do ano de 2019, juntou todos os cartórios das Unidade Prisionais do Complexo Prisional e criou o Cartório Unificado.

Pouco tempo depois, parou de imprimir folhas e começou a criar o processo SEI, onde as pesquisas eram juntadas. Um pouco antes, pararam de vir os oficiais de justiça, visto que eles começaram a enviar pra nós as decisões judiciais, inicialmente por e-mail, depois por Malote Digital e agora, por último, pelo Projudi ou SEEU. Isso facilitou muito, pois tínhamos sempre a preocupação de falsificação.