



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

PAULO HENRIQUE BARRETO SILVA

**GESTÃO DE PROCESSOS APLICADA AO CUMPRIMENTO DE ALVARÁS DE
SOLTURA NA 7ª COORDENAÇÃO REGIONAL DE POLÍCIA PENAL DO ESTADO DE
GOIÁS: uma proposta de melhoria contínua**

GOIÂNIA – GO

2026



PAULO HENRIQUE BARRETO SILVA

**GESTÃO DE PROCESSOS APLICADA AO CUMPRIMENTO DE ALVARÁS DE
SOLTURA NA 7ª COORDENAÇÃO REGIONAL DE POLÍCIA PENAL DO ESTADO DE
GOIÁS: uma proposta de melhoria contínua**

Artigo apresentado como exigência parcial para conclusão do Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública - CEGESP, pela Secretaria de Segurança Pública do Estado de Goiás - SSP, sob a orientação do Prof. Esp. Valdomiro Mota Neto.

GOIÂNIA – GO

2026

**GESTÃO DE PROCESSOS APLICADA AO CUMPRIMENTO DE ALVARÁS DE
SOLTURA NA 7ª COORDENAÇÃO REGIONAL DE POLÍCIA PENAL DO ESTADO DE
GOIÁS: uma proposta de melhoria contínua**

**PROCESS MANAGEMENT APPLIED TO THE EXECUTION OF RELEASE ORDERS
AT THE 7TH REGIONAL PENAL POLICE COORDINATION OFFICE OF THE STATE
OF GOIÁS: a continuous improvement proposal**

Paulo Henrique Barreto Silva¹
Valdomiro Mota Neto²

Resumo: O cumprimento de alvarás de soltura é um procedimento essencial no âmbito da Polícia Penal, uma vez que assegura a efetivação de decisões judiciais que garantem direitos fundamentais e a regularidade da execução penal. Nesse contexto, a pesquisa teve como objetivo compreender os principais desafios na gestão do cumprimento de alvarás de soltura e de que forma a gestão de processos e a melhoria contínua contribuem com o aperfeiçoamento do procedimento. A pesquisa utilizou o método hipotético-dedutivo, caracterizando como pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa e elementos quantitativos, com objetivo descritivo-propositivo, sendo realizada pesquisa documental, bibliográfica, de campo e estudo de caso. A coleta de dados se deu por meio de questionário aplicado aos servidores que atuam diretamente com o procedimento na 7ª Coordenação Regional. Os resultados evidenciaram que os desafios não decorrem de apenas um fator, mas são relacionados à padronização, à capacitação, à análise de documentos e informações processuais, além da sobrecarga de trabalho e estrutura. Assim, a gestão de processos e a melhoria contínua, especialmente por meio da aplicação do ciclo PDCA, podem contribuir para o aperfeiçoamento do procedimento, sendo a implantação de uma Central Regional de Análise de Alvarás de Soltura uma alternativa para promover maior padronização, eficiência operacional e segurança jurídica.

Palavras-chave: Gestão de Processos; Melhoria Contínua; Alvará de Soltura; Polícia Penal.

Abstract: Executing release orders is an essential procedure within the Penal Police, as it ensures the implementation of judicial decisions that safeguard fundamental rights and the proper enforcement of criminal sentences. In this context, this study aimed to understand the main challenges involved in managing the execution of release orders and how process management and continuous improvement can contribute to enhancing this procedure. The study adopted the hypothetical-deductive method and was characterized as applied research with a qualitative approach and quantitative elements, using a descriptive-propositional design. Documentary,

¹ Bacharel em Direito. Especialista em Ensino Interdisciplinar sobre Infância e Direitos Humanos (UFCAT). Aluno da Especialização em Gerenciamento em Segurança Pública - CEGESP. Policial Penal do Estado de Goiás.

² Mestrando em Engenharia da Produção pelo PPGEF da UFG/GO. Especialista em Governança, Finanças e Gestão Sustentável pela Universidade Nacional de Brasília - UnB. Especialista em Direito Penal e Direito Processual Penal pela PUC/GO. Especialista em Direito Público, em Docência no Ensino Superior e MBA em Liderança Positiva. Policial Penal do Estado de Goiás.

bibliographic, field, and case study research methods were employed. Data were collected through a questionnaire administered to officers directly involved in the execution of release orders within the 7th Regional Coordination of the Penal Police of the State of Goiás. The findings revealed that the identified challenges do not stem from a single factor but are related to procedural standardization, staff training, the analysis of documents and procedural information, workload, and structural limitations. The results indicate that process management and continuous improvement, particularly through the application of the PDCA cycle, can enhance the execution of release orders. In this regard, the implementation of a Regional Release Order Analysis Center, focused on the specialization of procedural analysis, standardization of procedures, and strengthening of legal certainty, is proposed as an alternative to improve operational efficiency in the execution of judicial release orders.

Keywords: Process Management; Continuous Improvement; Release Order; Penal Police.

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho trata do cumprimento de alvarás de soltura no âmbito da Polícia Penal do Estado de Goiás, examinado sob a perspectiva da gestão de processos e melhoria contínua, com foco nas unidades da 7ª Coordenação Regional de Polícia Penal do Estado de Goiás (7ª CRPP). Trata-se de procedimento essencial no sistema de justiça, pois envolve a efetivação de decisões judiciais que determinam a restituição da liberdade, o que impõe à administração penitenciária uma atuação célere, segura e eficiente. Nesse contexto, a Polícia Penal tem papel fundamental na execução das ordens judiciais de soltura, tornando essencial a compreensão do fluxo operacional vigente, seus gargalos e oportunidades de aperfeiçoamento.

Assim, a pesquisa foi orientada pelo seguinte problema: quais são os principais desafios enfrentados na gestão do cumprimento de alvarás de soltura nas unidades vinculadas à 7ª CRPP e de que maneira a gestão de processos e a melhoria contínua podem contribuir com o aperfeiçoamento do procedimento? A pesquisa possui relevância social, jurídica, institucional, econômica e acadêmica, pois o correto cumprimento de alvarás de soltura assegura direitos fundamentais, favorece a eficiência administrativa, otimiza a utilização de recursos públicos e fortalece a efetividade das decisões judiciais. Além disso, o estudo contribui para ampliar as discussões sobre a aplicação da gestão de processos e melhoria contínua no âmbito da Polícia Penal, ainda pouco explorada pela produção científica.

A pesquisa poderá, ainda, colaborar para o aperfeiçoamento institucional propondo reflexões voltadas à padronização de procedimentos, otimização do fluxo operacional e fortalecimento das práticas administrativas relacionadas ao cumprimento das decisões judiciais.

Nesse contexto, pretende-se, também, discutir possíveis mecanismos de centralização e uniformização administrativa, como a criação de uma Central Regional de Análise de Alvarás de Soltura na 7ª CRPP, destinada à redução de falhas operacionais, especialização de servidores e ao fortalecimento da segurança jurídica no cumprimento das ordens judiciais.

Diante disso, o trabalho teve como objetivo geral compreender como a gestão de processos e a melhoria contínua podem contribuir para o aperfeiçoamento do procedimento de cumprimento de alvarás de soltura na 7ª CRPP. Para alcançar o objetivo, foi necessário descrever os fundamentos da gestão de processos e da melhoria contínua e sua aplicação na Administração Pública, além de identificar o fluxo operacional atual do procedimento de cumprimento de alvarás de soltura na Polícia Penal do Estado de Goiás, analisar os desafios e vulnerabilidades existentes e propor ações de melhoria contínua e padronização do fluxo operacional, incluindo a possibilidade de regionalização da central de alvarás, mediante a aplicação do ciclo PDCA.

A pesquisa adotou o método hipotético-dedutivo, caracterizando-se como aplicada, de abordagem qualitativa com elementos quantitativos e objetivo descritivo-propositivo. Desenvolveu-se por meio de pesquisa bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso, tendo como unidade de análise a 7ª CRPP. Os dados foram coletados mediante aplicação de questionário elaborado no *Google Forms*, aos servidores da coordenação regional, replicado em grupos de *WhatsApp*, possibilitando identificar as percepções dos participantes acerca do fluxo atual de cumprimento dos alvarás de soltura e dos desafios na execução do procedimento.

O trabalho está estruturado em quatro partes, além desta introdução. Na primeira, é apresentado o referencial teórico, com conceitos de gestão de processos, melhoria contínua, ciclo PDCA e o fluxo atual de cumprimento de alvarás. Posteriormente, é apresentada a metodologia e, em seguida, os diagnósticos e resultados, com proposição de melhorias no cumprimento de alvarás na 7ª CRPP, com a aplicação do ciclo PDCA e implantação de uma Central Regional de Análise de Alvarás de Soltura. Por fim, apresentam-se as considerações finais, com os achados, limitações e contribuição do estudo para o aperfeiçoamento da gestão prisional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta os fundamentos da gestão de processos, melhoria contínua e da aplicação do ciclo PDCA como ferramenta de aperfeiçoamento organizacional. Em seguida,

analisa os aspectos legais do alvará de soltura e o procedimento adotado pela Polícia Penal do Estado de Goiás, com foco na 7ª Coordenação Regional, subsidiando a proposição de melhorias.

2.1. Gestão de processos e melhoria contínua no Setor Público

Gestão de processos constitui uma disciplina gerencial voltada à integração entre estratégias organizacionais, objetivos institucionais e necessidades dos usuários por meio de uma abordagem orientada por processos. Abrange estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias aplicados à análise, ao desenho, à implementação, ao monitoramento e à melhoria dos processos (ABPMP, 2013). Processo corresponde ao conjunto de atividades inter-relacionadas, executadas por pessoas ou sistemas para alcançar resultados, cabendo à gestão de processos identificá-las, mapeá-las e aperfeiçoá-las, promovendo maior integração e eficiência (ABPMP, 2013; Brasil, 2025). Inicialmente consolidada no setor privado, essa abordagem foi gradualmente incorporada pela Administração Pública, embora sua aplicação ainda seja limitada, especialmente na segurança pública (Silva; Ramos, 2024). Seu crescimento no meio acadêmico e institucional evidencia a consolidação da gestão por processos como estratégia para tornar os serviços públicos mais eficientes e menos burocráticos (Orviedo; Juliatto, 2021).

Essa perspectiva encontra respaldo no princípio da eficiência previsto no art. 37 da Constituição Federal (Brasil, 1988). Com o fortalecimento da administração pública gerencial, passou a exigir não apenas conformidade legal, mas também melhores resultados na utilização dos recursos públicos (Perovano, 2023). Instrumentos como procedimentos operacionais padrão, mapeamento e redesenho de processos tornaram-se relevantes para identificar gargalos, eliminar redundâncias e otimizar fluxos (Carvalho; Lobo; Silva, 2023; Silva *et al.*, 2026). A melhoria contínua, elemento indissociável da gestão de processos, fundamenta-se na revisão permanente dos procedimentos para corrigir falhas, incorporar inovações e otimizar recursos, contribuindo para a redução de desperdícios e o fortalecimento da transparência, responsabilidade e eficiência organizacional (Silva, 2025; Gozzi *apud* Santos; Reis Filho, 2021).

A relevância dessa abordagem foi reforçada pela Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas, pelo Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 16, que relaciona o desenvolvimento sustentável ao fortalecimento de instituições eficazes, responsáveis, transparentes e inclusivas (ONU, 2015). Assim, a gestão de processos e a melhoria contínua

ultrapassam uma perspectiva técnica e constituem estratégias para fortalecer a eficiência, qualificar os serviços públicos e contribuir para o alcance das metas da Agenda 2030.

2.2. Ciclo PDCA como ferramenta de melhoria contínua dos processos organizacionais

Ciclo PDCA surgiu na década de 1920, nos Estados Unidos, desenvolvido por Walter Andrew Shewhart e posteriormente difundido mundialmente por William Edwards Deming, a partir da década de 1950 (Melo *et al.*, 2025; Silva, 2025). Trata-se de uma metodologia iterativa de melhoria contínua, estruturada em quatro etapas interdependentes: planejar (*plan*), executar (*do*), verificar (*check*) e agir (*act*), voltadas ao gerenciamento, monitoramento e aperfeiçoamento sistemático dos processos organizacionais (Silva; Ramos, 2024; Goiás, 2025; Cardoso; Freitas Neto; Freitas, 2014). Sua aplicação cíclica favorece a identificação e a correção de falhas, a otimização dos processos e o aprimoramento do desempenho, podendo ser utilizada como instrumento de gestão e melhoria (Melo *et al.*, 2025; Oliveira; Silva; Brandão, 2022).

A etapa de planejamento compreende a definição de metas, métodos e ações necessárias para assegurar o alinhamento das atividades às políticas e aos objetivos organizacionais (Oliveira; Silva; Brandão, 2022; Goiás, 2025). Em seguida, a etapa de execução corresponde à implementação das ações planejadas, acompanhada da coleta de dados para monitoramento do desempenho e do treinamento dos envolvidos (Oliveira; Silva; Brandão, 2022; Goiás, 2025). Na fase de verificação, os resultados obtidos são comparados às metas estabelecidas, permitindo identificar desvios, oportunidades de melhoria e boas práticas (Silva, 2025). Por fim, a etapa de ação consiste na implementação de medidas corretivas e na padronização dos processos, assegurando o aperfeiçoamento contínuo. Quando os resultados são satisfatórios, as práticas são incorporadas à rotina organizacional, caso contrário, novos ajustes são realizados e o ciclo é reiniciado (Cardoso; Freitas Neto; Freitas, 2014; Oliveira; Silva; Brandão, 2022).

Desta forma, o ciclo PDCA, quando aplicado de forma eficiente se torna um importante mecanismo para aprimoramento de processos. No contexto da administração pública, sua aplicação contribui para a eficiência, qualidade dos serviços e melhoria organizacional, sendo aplicado, também, no sistema penitenciário e como instrumento de melhoria no procedimento de cumprimento de alvarás de soltura na 7ª CRPP, como será tratado em tópicos subsequentes.

2.3. Etapas do processamento do alvará de soltura no sistema de justiça criminal

O alvará de soltura é o instrumento judicial que restitui o direito fundamental à liberdade da pessoa cuja prisão deixou de subsistir por decisão da autoridade competente. Sua execução exige celeridade, rigor procedimental e eficiência administrativa, pois falhas podem comprometer a execução penal, causar prejuízos ao beneficiário da ordem e gerar responsabilização do Estado. Historicamente, relaciona-se ao fortalecimento das garantias fundamentais, da presunção de inocência e do combate às prisões arbitrárias (Cavalcante, 2025). Em razão de sua relevância, o procedimento é disciplinado pela Resolução nº 577/2024 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que regulamenta sua tramitação e estabelece prazo máximo de 24 horas para cumprimento (Brasil, 2024). Apesar disso, sua execução ainda é marcada por morosidade decorrente de procedimentos internos das administrações penitenciárias (Oliveira; Rosa; Boeira, 2025).

O cumprimento de alvarás de soltura constitui um dos procedimentos mais sensíveis da administração penitenciária, envolvendo conferências documentais, integração de informações, observância normativa e segurança institucional, exigindo da Polícia Penal precisão técnica e celeridade. Falhas ou atrasos podem gerar impactos jurídicos, administrativos e institucionais, incluindo responsabilização estatal e sanções aos servidores envolvidos (Cavalcante, 2025; Oliveira; Rosa; Boeira, 2023). Nesse contexto, aperfeiçoar os fluxos relacionados ao procedimento é essencial para fortalecer a eficiência administrativa e assegurar a efetividade das decisões judiciais. O tópico seguinte apresenta o procedimento atualmente adotado na 7ª Coordenação Regional de Polícia Penal do Estado de Goiás.

2.4. Fluxo atual do procedimento de cumprimento de alvarás de soltura na 7ª CRPP

No Estado de Goiás, a Polícia Penal é responsável pela custódia, segurança e disciplina das unidades prisionais. Está estruturada em nove Coordenações Regionais, conforme o Decreto nº 10.785 (Goiás, 2025), sendo responsável pela custódia de 29.633 pessoas privadas de liberdade, entre presos provisórios e dos regimes fechado, semiaberto e aberto, conforme o sistema GOIASPEN (Goiás, 2026). A 7ª CRPP, sediada em Goianésia, abrange 45 municípios e possui unidades nos municípios de Barro Alto, Ceres, Goianésia, Minaçu, Niquelândia, Padre Bernardo, Porangatu, Rubiataba e Uruaçu, além de um Posto Avançado de Monitoração em

Goianésia. Atualmente, responde pela custódia de 1.990 pessoas privadas de liberdade (Goiás, 2026).

Nesse contexto, a eficiência administrativa é essencial diante da complexidade dos processos e da sensibilidade dos direitos envolvidos na execução penal. As unidades de Polícia Penal constituem sistemas operacionais complexos, compostos por processos interdependentes que integram atividades administrativas, operacionais e de segurança, tornando o cumprimento de alvarás de soltura um procedimento crítico, que exige padronização, controle e confiabilidade (Silva *et al.*, 2026). Na Polícia Penal de Goiás, esse procedimento é regulamentado pelo POP, pelo Manual de Procedimentos Cartorários e pelas Portarias nº 253 e nº 638 (Goiás, 2018). Essas normas atribuem à Gerência de Cartórios e Movimentações de Vagas, por meio da Central de Alvarás, a supervisão, o apoio e a orientação dos procedimentos relativos à liberação de pessoas privadas de liberdade (Goiás, 2018).

Nas unidades do interior do Estado, incluindo as vinculadas à 7ª CRPP, os alvarás de soltura são recebidos pelas Unidades de Polícia Penal, onde são realizadas pesquisas processuais, conferências documentais e demais procedimentos administrativos. Em seguida, o processo é encaminhado via Sistema Eletrônico de Informações (SEI) à Central de Alvarás, responsável pela reanálise e validação das informações. Considerado serviço essencial, a Central funciona em regime de plantão e responde às consultas das unidades em tempo médio de 40 minutos. Após a validação, inexistindo impedimentos, a pessoa presa é colocada em liberdade e o cumprimento da decisão judicial é comunicado ao Poder Judiciário. Havendo impedimento, o custodiado é cientificado da decisão, e o juízo competente é informado das razões que impossibilitam a soltura (Goiás, 2018).

Contudo, as normativas que regulamentam o cumprimento de alvarás apresentam sinais de desatualização diante das transformações no Poder Judiciário e na administração penitenciária, especialmente nas unidades do interior, marcadas por limitações estruturais, déficit de pessoal, reduzida capacitação, distância da capital e distintas realidades administrativas (Cardoso, 2024). Soma-se a isso a ausência de acesso dos servidores responsáveis pelas pesquisas processuais a sistemas e processos sigilosos, exigindo consultas frequentes ao Poder Judiciário para verificação de impedimentos, o que contribui para a morosidade do procedimento (Cardoso, 2024).

Compete ao Poder Judiciário emitir os alvarás de soltura e alimentar o sistema BNMP 3.0. A Resolução nº 577/2024 do CNJ estabelece mecanismos para o registro automático de

impedimentos à soltura quando a decisão judicial não abranger todas as ordens de prisão, reduzindo a necessidade de verificações complementares pelas unidades de custódia e favorecendo maior celeridade ao procedimento (Brasil, 2024). Sob a perspectiva da gestão de processos, o cumprimento de alvarás configura um fluxo operacional composto por múltiplas etapas, diferentes atores e sucessivas atividades de verificação e tomada de decisão, cuja eficiência depende da padronização, da definição de responsabilidades e do monitoramento contínuo. Nesse contexto, ferramentas de melhoria contínua, como o ciclo PDCA, mostram-se adequadas para identificar gargalos, corrigir falhas e aperfeiçoar o processo.

Essa perspectiva encontra respaldo na Cadeia de Valor da Diretoria-Geral de Polícia Penal do Estado de Goiás, bem como no Objetivo Estratégico 3 do Planejamento Estratégico da Polícia Penal (2024–2027), voltado ao monitoramento eficiente dos processos e ao fortalecimento da governança baseada em dados e ao Objetivo Estratégico 4, que busca aperfeiçoamento e organização institucional por meio de regionalização de estruturas (Goiás, 2024). Diante desse cenário, analisar o procedimento adotado na 7ª CRPP revela-se relevante para identificar oportunidades de melhoria capazes de fortalecer a gestão de processos, elevar a eficiência administrativa e conferir maior segurança jurídica ao cumprimento das ordens judiciais.

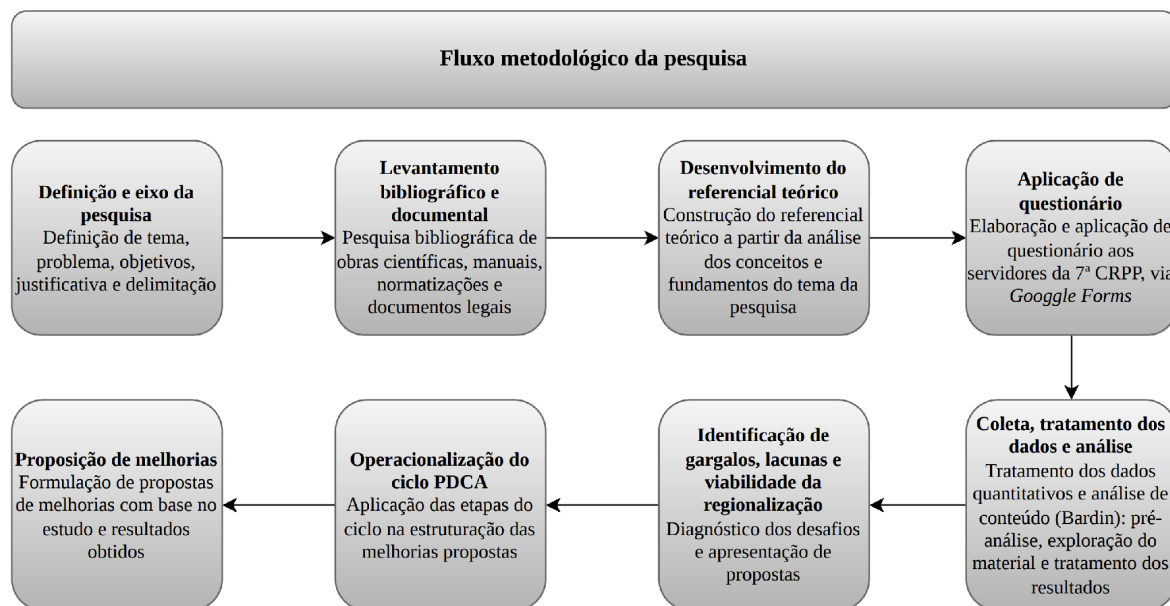
3. METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa com elementos quantitativos e objetivo descritivo-propositivo (Gerhardt; Silveira, 2009; Ganga, 2011). Busca compreender o fluxo administrativo de cumprimento de alvarás de soltura na Polícia Penal do Estado de Goiás, desde o recebimento da decisão judicial até a decisão administrativa de liberação ou manutenção do custodiado, identificando suas etapas, dificuldades e oportunidades de aperfeiçoamento à luz da gestão de processos e do ciclo PDCA (Gerhardt; Silveira, 2009; Goiás, 2018). O ciclo PDCA orienta tanto a investigação quanto a proposição de melhorias, estruturando a identificação de problemas, a definição de intervenções e a avaliação dos resultados (Oliveira; Silva; Brandão, 2022).

Para isso, foram utilizados dois procedimentos complementares: (i) análise documental de normas, fluxos internos e registros administrativos disponibilizados pela Polícia Penal do Estado

de Goiás, e (ii) aplicação de questionário estruturado aos servidores envolvidos no cumprimento de decisões judiciais e alvarás de soltura.

Figura 1 – Síntese do fluxo metodológico adotado na pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor (2026).

A análise documental foi conduzida por meio da análise de conteúdo de Bardin (2016), compreendendo as etapas de pré-análise, exploração do material e interpretação dos resultados, com foco em categorias de centralização do fluxo, padronização dos procedimentos, distribuição de responsabilidades e viabilidade da regionalização da Central de Alvarás. Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa fundamentou-se em revisão bibliográfica, análise documental e estudo de caso, adotando o método hipotético-dedutivo (Marconi; Lakatos, 2003). O estudo compara o modelo atualmente centralizado de cumprimento de alvarás com uma proposta de regionalização das Centrais de Alvarás, tendo como unidade de análise a 7ª CRPP (Goiás, 2026).

Quanto ao recorte geográfico, a pesquisa concentrou-se na 7ª CRPP, sediada em Goianésia, cuja circunscrição compreende nove Unidades de Polícia Penal, localizadas nos municípios de Barro Alto, Ceres, Goianésia, Minaçu, Niquelândia, Padre Bernardo, Porangatu, Rubiataba e Uruaçu (Goiás, 2026). A escolha dessa regional decorreu de sua representatividade na Polícia Penal de Goiás, bem como pela viabilidade de acesso aos dados administrativos e aos servidores envolvidos no procedimento de cumprimento de alvarás de soltura.

O recorte temporal contempla o cenário atual do procedimento. Na pesquisa documental foram analisados dados administrativos no período de 1 de janeiro a 30 de junho de 2026,

extraídos de processos administrativos institucionais. A etapa empírica compreendeu a aplicação de questionário misto, elaborado no *Google Forms*, a 27 servidores da 7ª CRPP. Todos os participantes tiveram acesso ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), e a pesquisa foi previamente autorizada pela Polícia Penal do Estado de Goiás. O instrumento, composto por dezoito questões fechadas e duas abertas (Gil, 2002; Marconi; Lakatos, 2003), foi aplicado entre 06 e 16 de julho de 2026 por meio de *link* disponibilizado em grupos institucionais do *WhatsApp*. Os dados quantitativos foram organizados em gráficos e analisados em conjunto com as evidências documentais e o referencial teórico, possibilitando uma avaliação integrada dos desafios e das oportunidades de aperfeiçoamento do procedimento.

O estudo configura-se como caso piloto, concentrado na 7ª CRPP, não permitindo generalizações estatísticas, mas produzir evidências analíticas capazes de subsidiar futuras aplicações e a eventual expansão do modelo de regionalização para as demais coordenações regionais da Polícia Penal. Além do mais, houve autorização da Diretoria Geral da Polícia Penal conforme Processo Sei nº. 202616448070146, no que diz respeito à aplicação do questionário e realização da pesquisa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esse capítulo apresenta os resultados da pesquisa, a análise dos dados coletados, bem como a proposição de melhorias para o fluxo de cumprimento de alvarás de soltura na 7ª CRPP.

4.1. Diagnósticos dos desafios e propostas de melhoria no cumprimento de alvarás

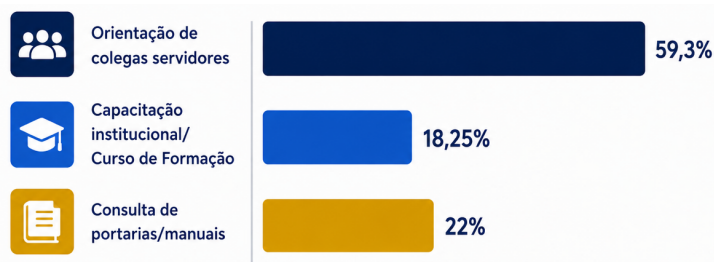
Com o objetivo de identificar os principais desafios do fluxo de cumprimento de alvarás de soltura, aplicou-se questionário, por meio do *Google Forms*, aos servidores que atuam diretamente no procedimento. Além da percepção dos participantes, foram analisados processos administrativos da 7ª CRPP, para obtenção de informações estatísticas sobre o cumprimento de alvarás. Os resultados foram analisados à luz dos conceitos de gestão de processos e melhoria contínua, permitindo identificar perfil dos respondentes, avaliação e padronização do procedimento, dificuldades, riscos, responsabilização, oportunidades de melhoria e percepção sobre a implantação de uma Central Regional de Alvarás.

Inicialmente, verificou-se que na 7ª CRPP, entre 01 de janeiro a 30 de junho de 2026, foram cumpridos 1.414 alvarás de soltura, média de 236 alvarás por mês, conforme dados do SEI 202616448085220, o que demonstra que o procedimento estudado constitui uma atividade permanente e de elevada relevância. Importante pontuar que a demanda sobre o procedimento não é distribuída de forma homogênea entre as unidades, vez que as Unidades de Goianésia, Uruaçu e Ceres concentram 56,4% dos alvarás cumpridos no período analisado, o que evidencia que algumas unidades estão submetidas a uma maior carga de trabalho (Goiás, 2026).

Com relação ao questionário, participaram 27 servidores da 7ª CRPP, dos quais 66,7% eram do sexo masculino e 33,3% do feminino. Predominaram Policiais Penais (55,6%), seguidos por Vigilantes Penitenciários Temporários (40,7%) e uma servidora municipal (3,7%). Em relação ao tempo de serviço, 96,3% possuíam menos de dez anos na Polícia Penal e 44,4% exerciam funções de gestão/chefia. Todas as Unidades de Polícia Penal da 7ª CRPP participaram da pesquisa, assegurando representatividade regional. Destacaram-se Uruaçu (22,2%), Barro Alto (18,5%) e Porangatu (14,8%). Além disso, 88,9% dos participantes informaram realizar o cumprimento de alvarás frequentemente ou em praticamente todos os plantões.

Quanto ao aprendizado do procedimento, 59,3% afirmaram tê-lo adquirido por orientação de colegas, 22,2% pela experiência prática através da análise das portarias e manuais existentes, e 18,5% por orientação da chefia imediata. Nenhum respondente relatou que aprendeu o procedimento por meio de capacitação institucional específica, embora 51,9% consideram possuir conhecimento suficiente para executar o procedimento. Esse resultado indica que o cumprimento de alvarás é aprendido predominantemente por experiência prática e transferência informal de conhecimento.

Gráfico 1 – Origem da capacitação dos servidores para o cumprimento de alvarás de soltura



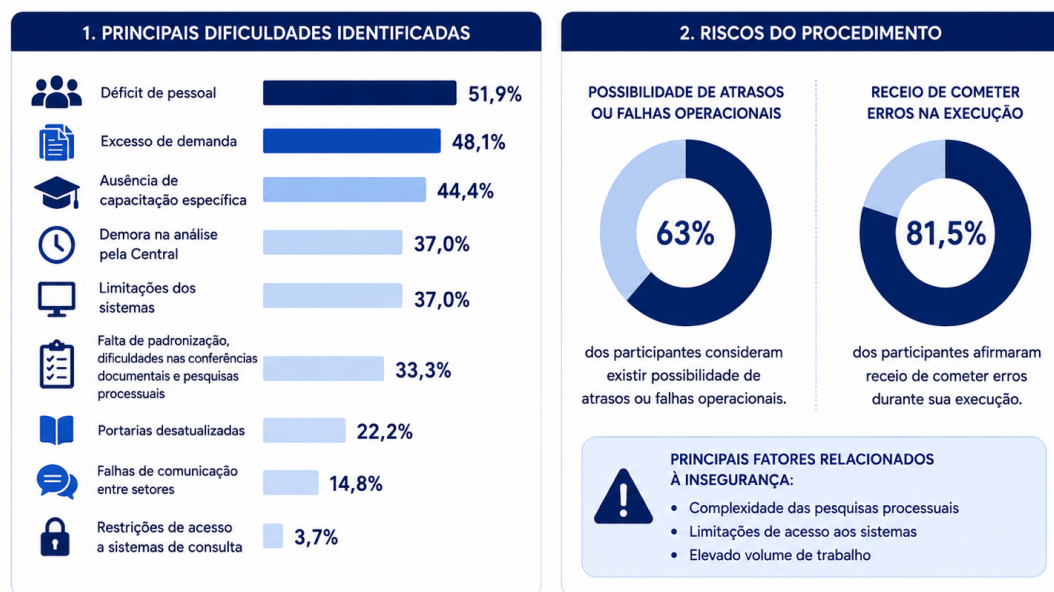
Fonte: elaborado pelo autor (2026) com base nos resultados do questionário aplicado.

Nesse contexto, a capacitação mostra-se essencial para fortalecer a eficiência e a segurança jurídica, constituindo oportunidade de aperfeiçoamento institucional (Cavalcante,

2025). Na avaliação dos servidores, 51,9% consideram o procedimento regular e 37% eficiente. Em conjunto com as respostas abertas, os resultados demonstram que o fluxo é funcional e capaz de atender às demandas, embora apresente oportunidades de aperfeiçoamento. Essa percepção está alinhada aos princípios da melhoria contínua e do ciclo PDCA, que pressupõem revisões sucessivas e incrementais dos processos (Cardoso; Freitas Neto; Freitas, 2014).

Quanto à padronização, a maioria dos participantes considera o procedimento parcial ou amplamente padronizado, aspecto relevante para a segurança das práticas administrativas (Cavalcante, 2025). Entretanto, 44,4% entendem que a responsabilidade pela efetivação da soltura permanece com a Unidade de Polícia Penal, mesmo após a manifestação da Central de Alvarás, percepção associada à exigência de conferência final da documentação antes da liberação do custodiado. Entre as principais dificuldades identificadas destacaram-se o déficit de pessoal (51,9%), o excesso de demanda (48,1%) e a ausência de capacitação específica (44,4%).

Gráfico 2 – Diagnóstico das principais dificuldades operacionais e dos riscos associados



Fonte: elaborado pelo autor (2026) com base nos resultados do questionário aplicado.

Também foram mencionadas demora na análise pela Central e limitações dos sistemas (37%), falta de padronização, dificuldades nas conferências e pesquisas processuais (33,3%), portarias desatualizadas (22,2%), falhas de comunicação (14,8%) e restrições de acesso aos sistemas de consulta (3,7%). Os resultados demonstram que os gargalos decorrem da combinação de fatores organizacionais, tecnológicos e operacionais. Quanto aos riscos do procedimento, 63% dos participantes apontaram atrasos ou falhas operacionais e 81,5% afirmaram receio de cometer

erros, em razão da complexidade das pesquisas, das limitações de acesso aos sistemas e volume de trabalho.

Os respondentes foram unânimes ao reconhecer que práticas de gestão de processos e melhoria contínua podem aperfeiçoar o fluxo de cumprimento de alvarás. A análise das respostas abertas, conduzida conforme Bardin (2016), evidenciou consenso quanto à necessidade de centralização do procedimento, capacitação das equipes, ampliação do acesso aos sistemas de pesquisa, aperfeiçoamento do GOIASPEN e implantação de POP, capaz de padronizar rotinas e fortalecer a segurança (Carvalho; Lobo; Silva, 2023). Parte dos servidores entende que a responsabilidade pela liberação de presos deveria caber ao Poder Judiciário, competindo à Polícia Penal apenas a execução da ordem e a identificação do custodiado. As sugestões de melhoria concentraram-se na integração dos sistemas, capacitação dos servidores, ampliação do efetivo e regionalização da Central de Alvarás, considerada viável por 96,3% dos participantes.

Entre os benefícios da implantação de uma Central Regional de Alvarás destacaram-se a redução da sobrecarga das Unidades de Polícia Penal (85,2%), o aumento da segurança jurídica e da fiscalização dos procedimentos (81,5%), a redução de falhas e maior agilidade (74,1%) e a ampliação da padronização dos processos (70,4%). Nenhum participante afirmou não identificar benefícios na proposta. Os resultados obtidos pelo questionário encontram respaldo em estudo nacional acerca do tema, que comparou unidades da federação com e sem Centrais de Alvarás, utilizando indicadores da proporção de alvarás cumpridos em relação ao número de presos e à produtividade dos servidores. A partir de análises estatísticas e regressão linear, os autores concluíram que a implementação dessas Centrais contribui para maior eficiência, padronização, a racionalização de recursos, a redução da sobrecarga de trabalho e o fortalecimento institucional, embora reconheçam a influência de outros fatores (Rocha; Figueiredo, 2025).

Em síntese, embora o procedimento seja considerado funcional, persistem vulnerabilidades relacionadas à capacitação, à padronização, à estrutura e ao elevado volume de trabalho. As evidências indicam que esses desafios decorrem da interação entre fatores organizacionais, estruturais e gerenciais, reforçando a necessidade de capacitação continuada, aperfeiçoamento dos sistemas, padronização dos procedimentos e implantação de uma Central Regional de Alvarás. A partir desse diagnóstico, o tópico seguinte apresenta uma proposta de melhoria para o aperfeiçoamento do procedimento.

4.2. Aplicação do ciclo PDCA ao procedimento de cumprimento de alvarás

Diante dos desafios identificados na 7ª CRPP, o ciclo PDCA apresenta-se como instrumento de melhoria contínua para otimizar recursos, corrigir falhas e fortalecer a gestão prisional (Silva, 2025).

Figura 2 - Proposta de aplicação do Ciclo PDCA para o aperfeiçoamento da atividade.



Fonte: elaborado pelo autor (2026) com base nos resultados do questionário aplicado.

Na etapa planejar (*plan*), propõe-se o mapeamento do fluxo de cumprimento de alvarás, a definição clara das responsabilidades, a elaboração ou revisão do POP e a implementação de programas permanentes de capacitação, visando à padronização dos procedimentos, à segurança jurídica e à especialização das atividades (Oliveira; Silva; Brandão, 2022). Também se propõe o planejamento da descentralização da Central de Alvarás mediante a implantação de uma Central Regional na 7ª CRPP, em consonância com as diretrizes institucionais (Goiás, 2025).

Na etapa executar (*do*), as ações planejadas são implementadas por meio da capacitação dos servidores, disponibilização de instrumentos de apoio, reorganização das atividades e adequação normativa. Nessa fase, o treinamento das equipes é essencial para assegurar a correta execução das rotinas estabelecidas (Oliveira; Silva; Brandão, 2022). Na etapa verificar (*check*), recomenda-se o monitoramento do desempenho do procedimento por meio de indicadores relacionados ao tempo de cumprimento dos alvarás, retrabalho, ocorrência de falhas e percepção

dos servidores. A análise sistemática desses dados permite verificar o alcance das metas e subsidiar ajustes necessários ao aperfeiçoamento do processo (Santos; Reis Filho, 2021). Por fim, na etapa agir (*act*), as melhorias validadas devem ser institucionalizadas por meio da atualização dos procedimentos, capacitação continuada, aperfeiçoamento normativo e consolidação da regionalização da Central de Alvarás. As medidas que não atingirem os resultados esperados devem ser revisadas, reiniciando o ciclo de melhoria contínua e promovendo o aperfeiçoamento permanente dos processos (Silva, 2025).

A aplicação do ciclo PDCA permite transformar os desafios identificados em ações estruturadas voltadas ao fortalecimento da segurança jurídica, da padronização, da capacitação e da eficiência operacional. Como metodologia cíclica, o PDCA pressupõe a reavaliação contínua dos resultados alcançados e o aperfeiçoamento permanente do procedimento (Oliveira; Rosa; Boeira, 2023). Nesse contexto, destaca-se a proposta de implantação de uma Central Regional de Alvarás, apresentada de forma detalhada no tópico seguinte.

4.3. Proposta da Central Regional de Análise de Alvarás de Soltura na 7ª CRPP

A partir do diagnóstico realizado na 7ª CRPP, verificou-se que o procedimento de cumprimento de alvarás apresenta limitações relacionadas à capacitação, padronização, estrutura, sobrecarga de trabalho e análise das informações processuais. Embora funcional, o fluxo atual apresenta vulnerabilidades que podem comprometer a eficiência da gestão prisional e a segurança jurídica, evidenciando a necessidade de aperfeiçoamento (Cavalcante, 2025).

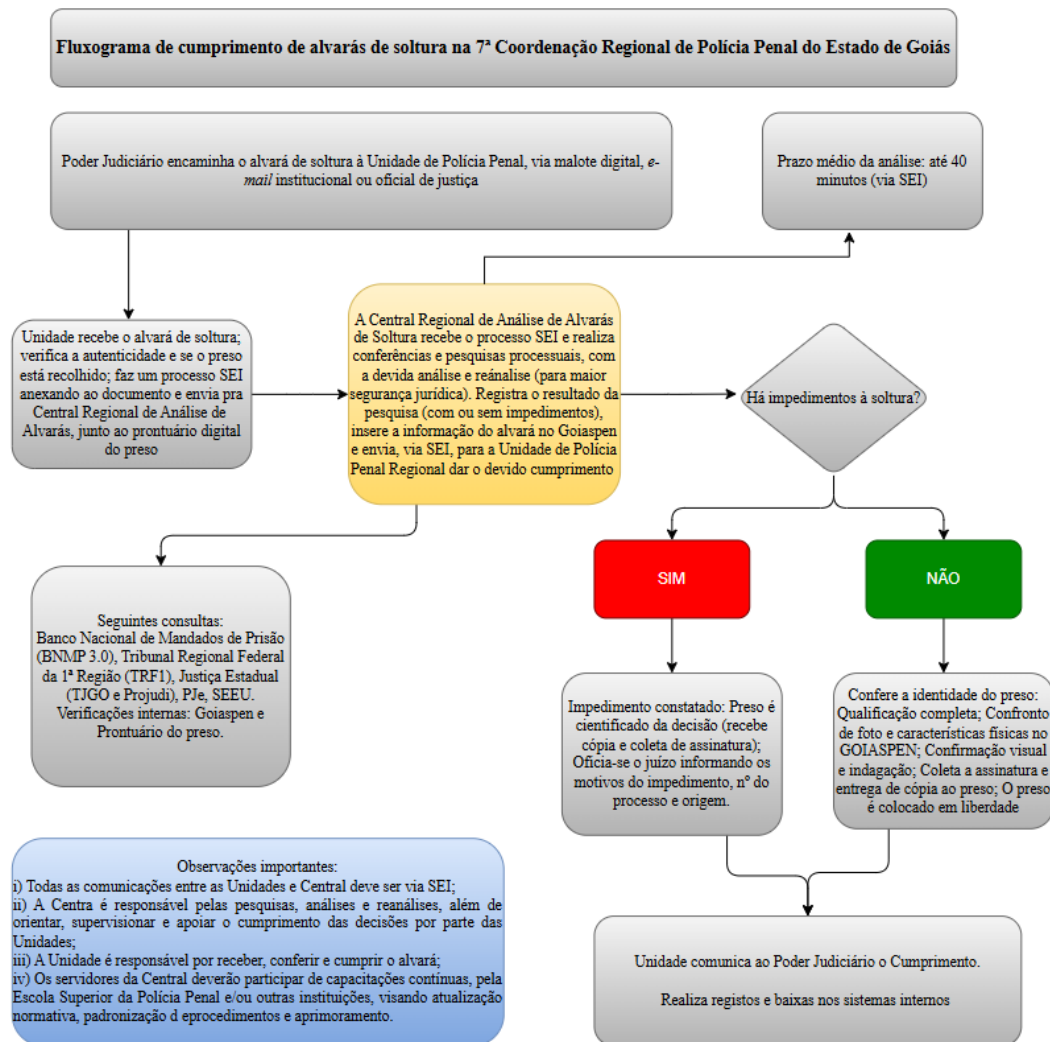
Nesse contexto, propõe-se a implantação de uma Central Regional de Análise de Alvarás de Soltura na 7ª CRPP, medida apoiada pelos servidores por seu potencial para reduzir a sobrecarga das Unidades, padronizar procedimentos, ampliar a celeridade e fortalecer a especialização das equipes. A denominação se dá em virtude da principal atribuição consistir na concentração das atividades técnicas-processuais relacionadas às análises dos alvarás de soltura, permanecendo a execução sob responsabilidade da Unidade de Polícia Penal. A proposta busca modernizar a gestão prisional, fortalecer a integração entre a Polícia Penal e o Poder Judiciário e promover maior eficiência e segurança jurídica (Rocha; Figueiredo, 2025).

A Central Regional de Análise de Alvarás de Soltura permaneceria vinculada à Gerência de Cartórios e Movimentação de Vagas (Goiás, 2025), porém instalada na 7ª CRPP, onde

sugere-se a descentralização do modelo atual concentrado em uma única Central de Alvarás no âmbito estadual, responsável pela reanálise processual dos alvarás das unidades do interior, passando para centralização operacional das atividades na própria regional. A unidade funcionaria em regime de plantão, com servidores especializados, capacitação permanente e acesso aos sistemas, favorecendo a celeridade, padronização e a segurança (Cavalcante, 2025).

O fluxo proposto prevê que os alvarás de soltura sejam encaminhados inicialmente às Unidades de Polícia Penal, responsáveis pela conferência da autenticidade do documento e da custódia do preso. Em seguida, o processo será instaurado no sistema SEI, com a decisão judicial, o alvará e o prontuário digital do custodiado, sendo encaminhado à Central Regional de Análise de Alvarás de Soltura para a análise processual.

Figura 3 – Proposta de implantação da Central Regional de Análise de Alvarás de Soltura



A Central Regional de Análise de Alvarás será responsável pelas pesquisas processuais e demais consultas necessárias à verificação de impedimentos à soltura, emitindo parecer técnico e despacho conclusivo antes da devolução do processo à Unidade de Polícia Penal. A centralização dessas atividades em equipe especializada tende a padronizar procedimentos, racionalizar o fluxo e aumentar a eficiência no cumprimento das decisões judiciais (Rocha; Figueiredo, 2025). Estima-se prazo médio de até 40 minutos para essa etapa. Além da análise processual, compete à Central supervisionar, apoiar e orientar o cumprimento das decisões por parte das Unidades.

Após o retorno do processo, caberá à Unidade de Polícia Penal executar a decisão judicial e comunicar ao Poder Judiciário. Na inexistência de impedimentos, o custodiado será posto em liberdade, caso contrário, será cientificado da decisão, com comunicação ao juízo competente (Goiás, 2018). O êxito da proposta depende da capacitação dos servidores e da disponibilidade de acesso aos sistemas, preservando a responsabilidade da Unidade pela conferência da identidade do custodiado, efetivação da soltura e comunicação do cumprimento ao Poder Judiciário.

Diante disso, a implantação da Central Regional de Análise de Alvarás de Soltura representa estratégia de modernização da gestão penitenciária ao racionalizar recursos, especializar atividades e reduzir a sobrecarga das Unidades de Polícia Penal (Rocha; Figueiredo, 2025). Sua implementação poderá ocorrer gradualmente, por meio de projeto piloto na 7ª CRPP, seguindo a lógica do ciclo PDCA, com monitoramento de indicadores e aperfeiçoamentos contínuos antes de eventual expansão para as demais regionais. Assim, a proposta configura um instrumento de melhoria contínua dos processos da Polícia Penal do Estado de Goiás.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo buscou compreender os principais desafios do cumprimento de alvarás de soltura nas unidades vinculadas à 7ª CRPP e de que forma a gestão de processos e a melhoria contínua podem contribuir para o aperfeiçoamento do procedimento. A partir dos resultados, foi possível responder o problema de pesquisa, evidenciando que os principais desafios decorrem da combinação de fatores estruturais, organizacionais e operacionais, e que a gestão de processos e a melhoria contínua são importantes mecanismos para o aperfeiçoamento do procedimento.

O cumprimento de alvarás de soltura é um procedimento complexo que exige cautela, rigor procedimental e análise minuciosa, sendo de elevada complexidade, especialmente quando

analisadas as particularidades das Unidades de Polícia Penal do interior do Estado, marcadas por limitações estruturais, com diferentes realidades administrativas e sobrecarga de trabalho. Assim, foi possível identificar gargalos na execução do procedimento, destacando a ausência de capacitação dos servidores, dificuldades de padronização, limitações da estrutura e recursos humanos e a insegurança na execução dos atos.

Nesse contexto, a gestão de processos e a melhoria contínua constituem mecanismos essenciais para o aprimoramento do fluxo de cumprimento de alvarás de soltura, possibilitando a otimização e a implementação de estratégias de melhoria, com a garantia de segurança aos servidores pela execução do procedimento, por meio da padronização, capacitação continuada, definição clara de responsabilidades, análise de indicadores e a implantação da Central Regional de Análise de Alvarás de Soltura, na 7ª Coordenação Regional, com atuação especializada no procedimento. Assim, o ciclo PDCA se mostrou como o mecanismo adequado para a implantação das melhorias propostas, com o cumprimento das suas quatro fases: planejamento, execução, verificação e promoção de ações corretivas.

A presente pesquisa também traz contribuições no aspecto acadêmico, institucional, prático e econômico, vez que amplia a produção de conhecimento da gestão de processos e melhoria contínua na Polícia Penal do Estado de Goiás, especialmente no fluxo de cumprimento de alvarás de soltura, temática ainda pouco explorada. No âmbito da Polícia Penal, fornece um diagnóstico do procedimento estudado, na 7ª CRPP, com as propostas de melhoria, dentre elas a criação da Central Regional de Análise de Alvarás de Soltura, com estrutura especializada e policiais capacitados para a execução do procedimento, contribuindo com a otimização dos recursos públicos, redução de retrabalho e aumento da eficiência administrativa.

Como limitações da pesquisa, o estudo foi desenvolvido como estudo de caso, restringindo à realidade da 7ª CRPP, não sendo possível generalizar seus resultados para todas as Coordenações Regionais da instituição, contudo poderá subsidiar iniciativas semelhantes, sendo expandido para toda estrutura estadual. Por fim, pesquisas futuras poderão avaliar as medidas propostas e seus impactos, bem como realizar estudos comparativos entre as diferentes Coordenações, com análise de aperfeiçoamento contínuo.

Assim, o cumprimento de alvarás de soltura, embora seja um procedimento complexo e de elevada responsabilidade, pode ser aperfeiçoado quando orientado pelos princípios da gestão de processos e da melhoria contínua. O diagnóstico realizado e as propostas para implantação na

7ª CRPP demonstram que a padronização das atividades, a capacitação continuada dos servidores, o monitoramento dos processos e a especialização da atuação institucional com a criação da Central Regional de Análise de Alvarás de Soltura representam medidas aptas a fortalecer a eficiência administrativa, ampliar a segurança jurídica e institucional, conferir maior segurança aos servidores responsáveis pela execução do procedimento e consolidar uma gestão mais eficiente, integrada e orientada para a melhoria contínua dos processos.

REFERÊNCIAS

ABPMP. Association of Business Process Management Professionals. **BPM CBOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio** Corpo Comum de Conhecimento. 1. ed. Brasil: ABPMP, 2013. Disponível em: https://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf. Acesso em: 29 abr. 2026.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 577, de 3 de setembro de 2024**. Altera a Resolução CNJ nº 417/2021... Brasília, DF: CNJ, 2024. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/5730>. Acesso em: 1 maio 2026.

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

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Gestão de processos: guia prático de gestão de processos**. 2. ed. Brasília, DF: MGI, 2025. Disponível em: https://www.gov.br/servicoscompartilhados/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/governanca/subcomite_de_gestao/GUIA_PRATICO_DE_GESTAO_DE_PROCESSOS.pdf. Acesso em: 2 maio 2026.

CARDOSO, Renata Riscado; FREITAS NETO, Michelle Maria; FREITAS, André Luís Policani. Proposta de emprego do ciclo PDCA e de ferramentas da qualidade na melhoria contínua do sistema de gestão de uma instituição pública de ensino. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 10., 2014, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos**. Rio de Janeiro: CNEG, 2014. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/267026944>. Acesso em: 14 jun. 2026.

CARDOSO, Wellington Lopes. **Gestão de processos: uma proposta de melhoria do processo de cumprimento de decisões judiciais e alvarás de soltura...** 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública) – Universidade Estadual de Goiás, Goiânia, 2024. Disponível em:

<https://dspace.pm.go.gov.br/bitstreams/945bb67a-ef74-473a-bd62-1092b849f118/download>. Acesso em: 4 maio 2026.

CARVALHO, Julyana Silva de; LOBO, Sophia Wieczorek; SILVA, Thiago Henrique Costa Silva. Gestão das rotinas de serviços de segurança penitenciária: discutindo o procedimento operacional padrão. In: KOCHHANN, Andréa; LIMA, Jades Daniel Nogalha de (org.). **Gestão corporativa: entre desafios e conquistas**. Goiânia: Kelps, 2023. p. 115-128. Disponível em: https://portaldoautor.kelps.com.br/wp-content/uploads/2024/09/GESTAO-CORPORATIVA_PDF-1.pdf. Acesso em: 12 maio 2026.

CAVALCANTE, Sandra Cristina. Alvará de soltura, um bicho de sete cabeças: relatos do cumprimento de alvarás no estado de São Paulo. **Revista Brasileira de Execução Penal**, v. 6, n. 1, p. 437-456, 2025. Disponível em: https://rbepsenappen.mj.gov.br/index.php/RBEP/pt_BR/article/view/1029/829. Acesso em: 2 maio 2026.

GANGA, Gilberto Miller Devós. **Metodologia Científica e Trabalho de Conclusão de Curso (TCC): um guia prático de conteúdo e forma**. São Carlos, 2011.
GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

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

GOIÁS. **Decreto nº 10.785, de 24 de setembro de 2025**. Aprova o Regulamento da Diretoria-Geral de Polícia Penal – DGPP... Goiânia: Governo do Estado de Goiás, 2025. Disponível em: https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa_legislacao/111300/decreto-10785. Acesso em: 12 jun. 2026.

GOIÁS. Diretoria-Geral de Administração Penitenciária. **Manual de Procedimentos Cartorários das Unidades Prisionais do Estado de Goiás**. 6. ed. Goiânia: DGAP, 2018.
GOIÁS. Diretoria-Geral de Administração Penitenciária. **Procedimento Operacional Padrão - POP**. Goiânia: DGAP, 2018.

GOIÁS. Polícia Penal do Estado de Goiás. **Dados da população carcerária**. Disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoizTM5NGNjZmQtNTg2Yi00NWl2LWI1OTktOWU5OWU1MWM5Yjc5IiwidCI6IjcyZjZjZmFhLWM4MWMtNDU1Ni04YjVjLTA4ZjBINTUzNjVkJiJ9>. Acesso em: 16 maio 2026.

GOIÁS. Polícia Penal do Estado de Goiás. **Mapas das regionais**. Disponível em: <https://www.policiapenal.go.gov.br/sem-categoria/telefones-e-mapas-regionais.html>. Acesso em: 4 maio 2026.

GOIÁS. Polícia Penal do Estado de Goiás. **Processo SEI nº 202616448085220**. Documento administrativo interno. Goianésia, 2026.

GOIÁS. **Portaria nº 253/2018-GAB/DGAP**. Institui Manual de regras e procedimentos para liberação de presos. Goiânia: DGAP, 2018. Disponível em:

<https://www.policiapenal.go.gov.br/atos-normativos/portaria-253-2018-gab-dgap-manual-de-regras-e-procedimentos.html>. Acesso em: 26 abr. 2026.

GOIÁS. **Portaria nº 638/2018-GAB/DGAP**. Altera os artigos 4º da Portaria 253/2018...

Goiânia: DGAP, 2018. Disponível em:

<https://www.policiapenal.go.gov.br/atos-normativos/portaria-253-2018-gab-dgap-manual-de-regras-e-procedimentos.html>. Acesso em: 26 abr. 2026.

GOIÁS. Secretaria de Estado da Casa Militar. Diretoria-Geral de Polícia Penal. **Plano Estratégico no âmbito da Diretoria-Geral de Polícia Penal do Estado de Goiás para o período de 2024 a 2027**. Goiânia, 2024. Disponível em:

<https://www.policiapenal.go.gov.br/institucional/plano-estrategico-no-ambito-da-diretoria-geral-de-policia-penal-do-estado-goias-para-o-periodo-de-2024-a-2027.html>. Acesso em: 2 jun. 2026.

GOIÁS. Secretaria de Estado da Segurança Pública. **Manual de gerenciamento proativo de processos**. Versão atualizada. Goiânia: SSP-GO, 2025. Disponível em:

<https://goias.gov.br/seguranca/wp-content/uploads/sites/56/2025/01/Manual-de-Gerenciamento-Proativo-de-Processos-Versao-atualizada-Fev2025.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2026.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MELO, Suênia Livene Araújo de Melo, RÊGO, Thaiseany de Freitas; PRADO, Alexsandro Gonçalves da Silva, ALMEIDA, Carlos Alano Soares de. Adoção do Ciclo PDCA na elaboração dos fluxos de processos administrativos eletrônicos. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 24, n. 2, 2025. Disponível em: <http://periodicos.unifacf.com.br/rea/article/view/2682327.24.2-7>. Acesso em: 1 jun. 2026.

NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. Brasília: ONU Brasil, 2015. Disponível em:

<https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>. Acesso em: 4 jun. 2026.

OLIVEIRA, Edinaldo Galdino de; ROSA, Lucas Augusto da; BOEIRA, Adriana S. Expeça-se o alvará de soltura: "imediatamente". **Diálogos e Interfaces do Direito**, v. 4, n. 1, p. 171-193, 2024. Disponível em: <https://dir.fag.edu.br/index.php/direito/article/view/172>. Acesso em: 2 maio 2026.

OLIVEIRA, Stéfany Marinho de; SILVA, Cecília Teixeira da; BRANDÃO, Eliane Matos. **Ciclo PDCA**. Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2022. Livro digital. Disponível em: <http://educapes.capes.gov.br/handle/capes/716521>. Acesso em: 28 maio 2026.

ORVIEDO, Schirley Kammers; JULIATTO, Dante Luiz. Gestão de processos no serviço público: uma análise bibliométrica. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 12, n. 4, p. 270-281, 2021. Disponível em: <https://sustenere.inf.br/index.php/rbadm/article/view/6530/3238>. Acesso em: 5 maio 2026.

PEROVANO, Dalton. Gestão por processos como prática de aperfeiçoamento do planejamento estratégico da Polícia Militar do Paraná. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar**, v. 4, n. 4, e443027, 2023. Disponível em: <https://recima21.com.br/recima21/article/view/3027/2208>. Acesso em: 4 maio 2026.

ROCHA, Edilene da; FIGUEIREDO, Jeovan de Carvalho. Eficiência e direitos fundamentais: o impacto das centrais de alvarás na administração penitenciária. **CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES**, v. 18, n. 12, p. e23116, 2025. Disponível em: <https://ojs.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/article/view/23116>. Acesso em: 30 jun. 2026.

SANTOS, Marcelo; REIS FILHO, Ramilio Ramalho. O USO DO CICLO PDCA COMO PROCESSO DE MELHORIA CONTÍNUA: exemplo de um estudo de caso no carregamento de navios. **Revista Interface Tecnológica**, Taquaritinga, SP, v. 18, n. 2, p. 563–573, 2021. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/1210>. Acesso em: 13 jun. 2026.

SILVA, Anderson Luiz Brasil; NASCIMENTO, Josimar Pires Nicolau do; ALVES, Firmino José; MATOS, Arthur Tabosa; MANRIQUE, Victor Rodrigues; REIS, Tiago Marcelino; RIBEIRO FILHO, Marco Antônio Rocha; SCAGLIA, Alline Silva Rosa; SILVA, Roberto Luis Lourenço da; EVANGELISTA, Michelle Cabral da Silva; VIEIRA, Renato Rodrigues de Abreu; SANTOS, Paulo Sérgio Silva. O papel da engenharia de produção na otimização de processos e fluxos de trabalho na gestão prisional. **CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES**, 19(1), e23369, 2026. Disponível em: <https://ojs.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/article/view/23369/13394>. Acesso em: 13 maio 2026.

SILVA, Fábio Regateiro da; RAMOS, Edson Marcos Leal Soares. **Manual de BPMN para a Segurança Pública**. Belém: UFPA, 2024. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/870808/2/Manual%20de%20BPMN%20para%20a%20Seguran%C3%A7a%20P%C3%BAblica%20-%20Silva%20e%20Ramos%20%282024%29.pdf>. Acesso em: 6 maio 2026.

SILVA, Rute Emanuela da. Aplicação do método PDCA na gestão operacional da Polícia Militar. **Brazilian Journal of Development**, v. 11, n. 7, e80725, 2025. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/80725>. Acesso em: 4 jun. 2026.

APÊNDICE – QUESTIONÁRIO E RESPOSTAS

Pesquisa: O cumprimento de alvarás de soltura na 7ª Coordenação Regional de Polícia Penal do Estado de Goiás: uma proposta de melhoria contínua de processos

27 respostas

[Publicar análise](#)



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE



Copiar gráfico

Baseado nas diretrizes contidas na Resolução CNS nº 466/2012 e Resolução CNS nº 510/2016.

Prezado(a) Senhor(a),

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada “O cumprimento de alvarás de soltura na 7ª Coordenação Regional da Polícia Penal do Estado de Goiás: uma proposta de melhoria contínua”, desenvolvida por Paulo Henrique Barreto Silva, discente do Curso de Especialização em Gerenciamento em Segurança Pública, sob orientação do Professor Especialista Valdomiro Mota Neto.

O objetivo geral da pesquisa é compreender como a gestão de processos e a melhoria contínua podem contribuir para o aperfeiçoamento do procedimento de cumprimento de alvarás de soltura na 7ª Coordenação Regional da Polícia Penal do Estado de Goiás.

A pesquisa será realizada por meio da aplicação de questionário eletrônico, disponibilizado através do Google Forms, destinado aos servidores da 7ª Coordenação Regional da Polícia Penal do Estado de Goiás que atuam diretamente com o procedimento.

Solicitamos a sua colaboração para responder ao questionário de entrevista encaminhado, como também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos da área de segurança pública e publicar em revista científica nacional e/ou internacional. Garantimos ao(à) Sr(a) a manutenção do sigilo e da privacidade de sua participação e de seus dados durante todas as fases da pesquisa e posteriormente na divulgação científica. Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo Pesquisador(a). Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano. O pesquisador estará à sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

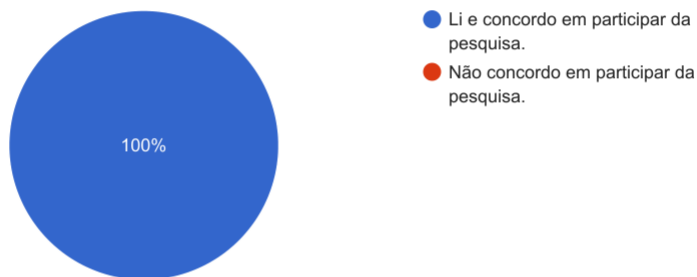
Considerando, que fui informado(a) dos objetivos e da



relevância do estudo proposto, de como será minha participação, dos procedimentos e riscos decorrentes deste estudo, declaro o meu consentimento em participar da pesquisa, como também concordo que os dados obtidos na investigação sejam utilizados para fins científicos (divulgação em eventos e publicações).

Ao selecionar a opção “Li e concordo em participar da pesquisa”, você declara que foi devidamente informado(a) sobre os objetivos, procedimentos e finalidade deste estudo, concordando voluntariamente com sua participação.

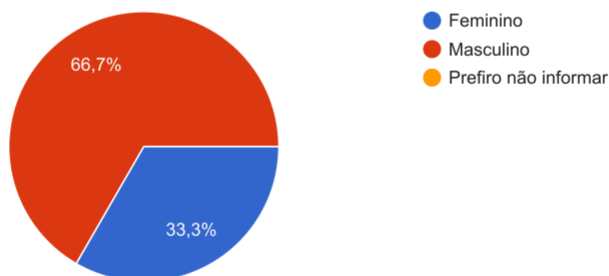
27 respostas



Sexo:

 Copiar gráfico

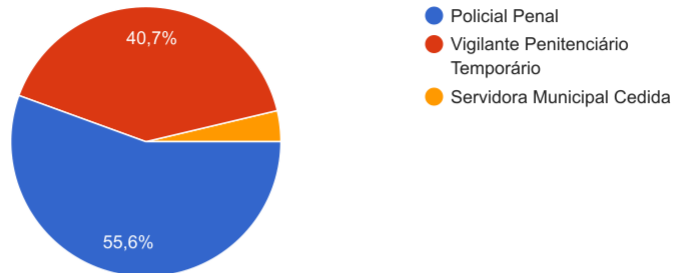
27 respostas



Seu cargo na Polícia Penal:

 Copiar gráfico

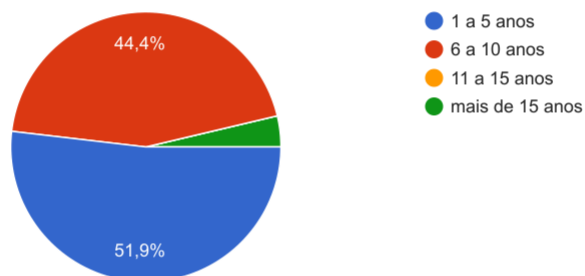
27 respostas



Há quanto tempo atua na Polícia Penal do Estado de Goiás?

 Copiar gráfico

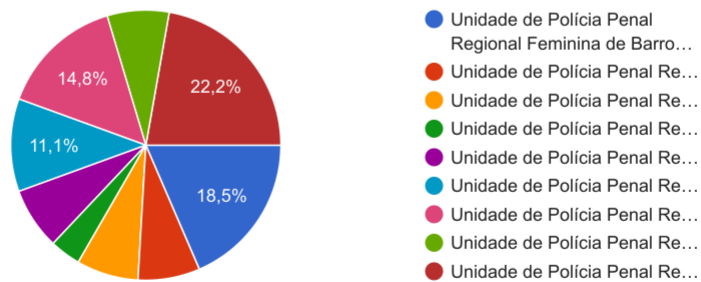
27 respostas



Unidade de lotação:

 Copiar gráfico

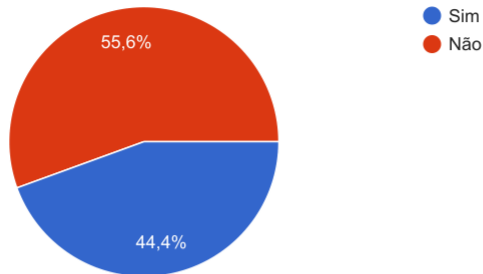
27 respostas



Você atua atualmente em função de gestão/chefia
(coordenação, direção, supervisão, chefia de equipe)?

 Copiar gráfico

27 respostas

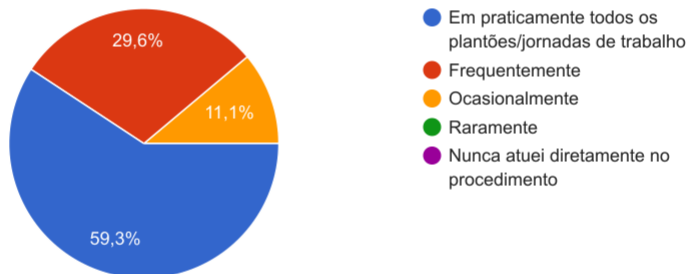


Perfil e atuação no procedimento

Com que frequência você atua diretamente no procedimento de
cumprimento de alvarás de soltura?

 Copiar gráfico

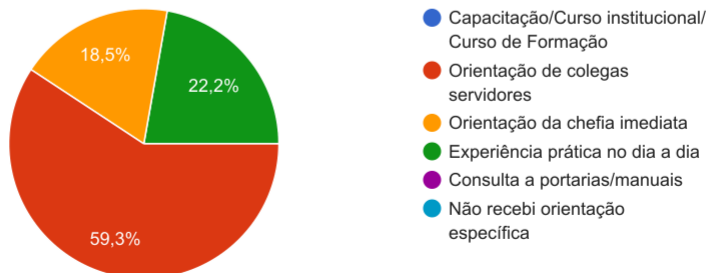
27 respostas



Como você aprendeu o procedimento de cumprimento de
alvarás de soltura?

 Copiar gráfico

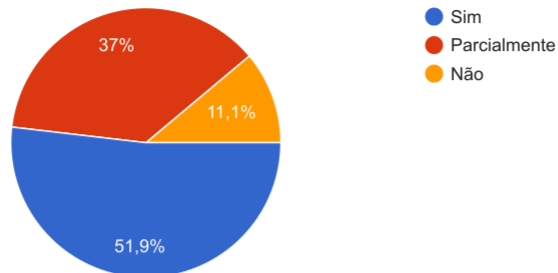
27 respostas



Você considera que possui capacitação suficiente para realizar o procedimento de cumprimento de alvarás de soltura?

 Copiar gráfico

27 respostas

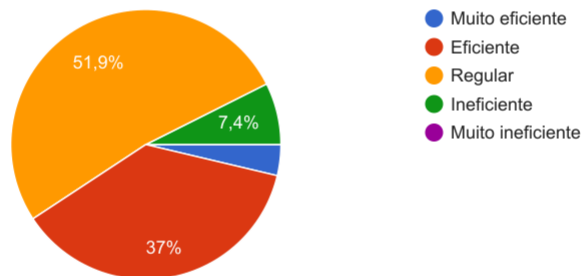


Avaliação do procedimento e da padronização

Como você avalia o procedimento atual de cumprimento de alvarás de soltura no âmbito da Polícia Penal do Estado de Goiás?

 Copiar gráfico

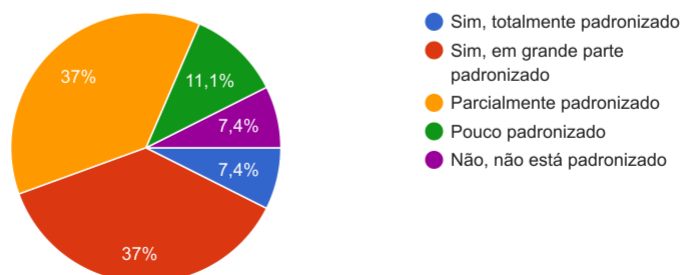
27 respostas



Na sua opinião, o procedimento de cumprimento de alvarás de soltura está bem padronizado entre as Unidades de Polícia Penal vinculadas à 7ª CRPP?

 Copiar gráfico

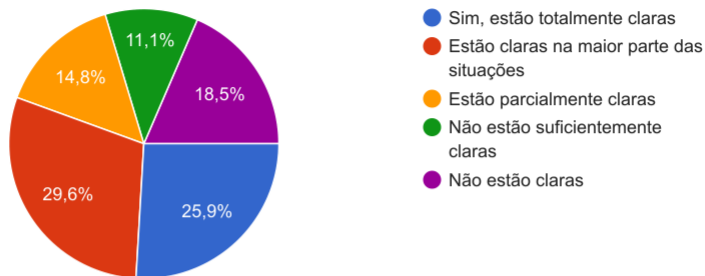
27 respostas



Na sua percepção, as responsabilidades da Central de Alvarás e dos servidores das Unidades de Polícia Penal estão claramente definidas?

 Copiar gráfico

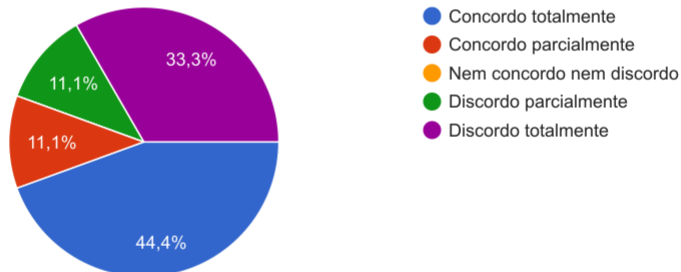
27 respostas



Você concorda com a seguinte afirmação: mesmo após a manifestação da Central de Alvarás quanto à inexistência de impedimentos, a responsabilidade final pelo cumprimento correto do alvará de soltura recai principalmente sobre a Unidade de Polícia Penal?

 Copiar gráfico

27 respostas



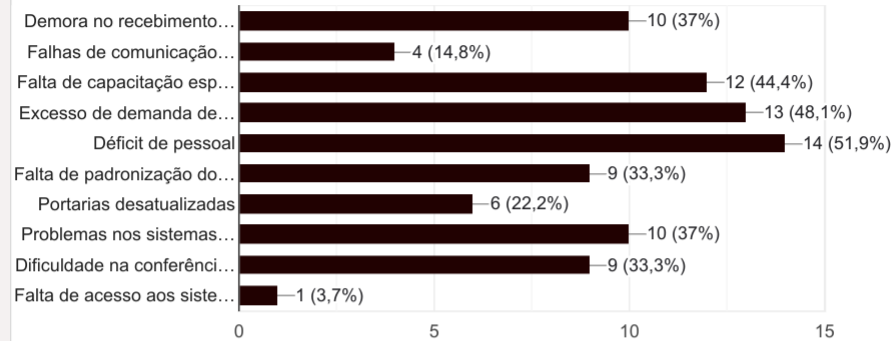
Dificuldades, riscos e responsabilização



Na sua percepção, quais são as principais dificuldades enfrentadas no procedimento para cumprimento de alvarás de soltura?

 Copiar gráfico

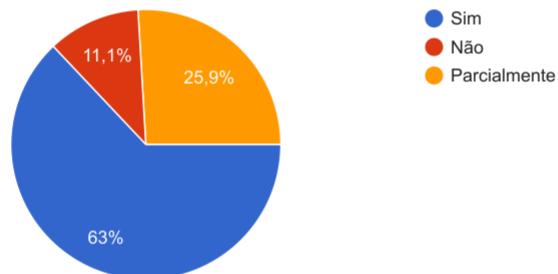
27 respostas



Você considera que o procedimento atual apresenta riscos de atrasos ou falhas operacionais?

 Copiar gráfico

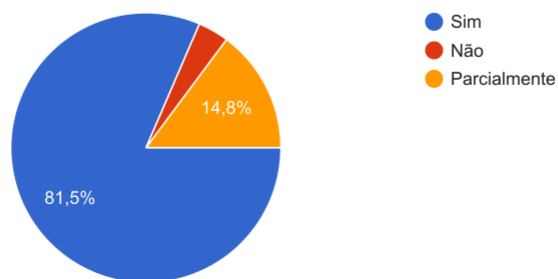
27 respostas



Você possui receio de cometer falhas durante o cumprimento de alvarás de soltura em razão da complexidade do procedimento ou da possibilidade de responsabilização?

 Copiar gráfico

27 respostas

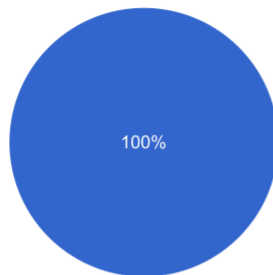


Gestão de processos e melhoria contínua

Você acredita que a aplicação de práticas de gestão de processos e melhoria contínua pode contribuir para o aperfeiçoamento do procedimento de cumprimento de alvarás de soltura?

 Copiar gráfico

27 respostas



- Sim
- Não
- Parcialmente
- Não conheço os conceitos de gestão de processos e melhoria contínua



Na sua opinião, quais medidas poderiam melhorar o procedimento de cumprimento de alvarás de soltura?

27 respostas

A Central de Alvarás ser mais rápida.

A responsabilização da central pela liberação ou não, visto que a rotina do plantonista envolve não só serviços administrativos. As pesquisas serem por CPF visto que vários nomes são homônimos. Estabelecimento de um processo com o fluxo ideal e padronização das pesquisas.

Acesso aos sites das pesquisas

A atribuição da soltura ou não centralizada apenas em um setor (bem mais capacitado). Ficando a Unidade apenas responsável por fazer ou não a liberação.

A adoção de sistemas eletrônicos integrados, maior agilidade na comunicação entre o Judiciário e a Polícia Penal e a padronização dos procedimentos de conferência e cumprimento dos alvarás de soltura.

Integração do GoiásPen com demais sistemas, tais como BNMP, SEEU, PROJUDI. Também deveria existir um procedimento de alvará dentro do próprio GoiásPen, onde poderíamos anexar o alvará e demais documentos que o judiciário envia. E também deveria ter todos os mandados de prisão vinculados ao preso. Assim a chance de cometer erros seria bem menor. O próprio GoiásPen pesquisar no BNMP todos os mandados pendentes e vincular ao preso. Com a chegada do alvará, teríamos uma facilidade em encontrar quais mandados de prisão se refere e se pode de fato se posto em liberdade. Boa parte das Unidades não possuem servidores apenas para cumprir alvará, igual as unidades grandes, então termos essas informações de forma centralizada facilitaria muito. E principalmente. É feito diariamente dezenas de ofícios para alvará (entre outros), poderia padronizar tudo isso dentro do GoiásPen. Facilitaria a quantidade de Ofícios que deveríamos escrever. Já pegaria o texto padrão, com todos os campos obrigatórios e geraria o relatório.

Deveria ser uma demanda do poder judiciário, cabendo a Polícia Penal apenas conferir a autenticidade do documento e a pessoa presa

Consulta rápida e centralizada de pendências judiciais e capacitação contínua dos servidores.

Formacao de servidores, compartilhamento dos sistemas de pesquisa, como BNMP, que nem todos tem acesso.

- Disponibilização de acessos as plataformas de buscas processuais para servidores que atuam diretamente com procedimentos cartorários.
- Treinamentos e aperfeiçoamentos em procedimentos de cumprimentos de alvará de soltura.
- Retaguarda Jurídica para Policiais Penais que desempenha a função cartorária..

Primeiramente para mim é que o policial penal não seja atribuido essa função tão delicada



Capacitação de servidores e regulamentação técnica.

Criação de centrais regionalizadas específicas para análise de alvarás

A possibilidade de descentralização e regionalização da Central de Alvarás, com a criação de uma seção específica responsável pela realização de pesquisas, conferências e cumprimento de alvarás em toda a regional, mostra-se uma medida extremamente relevante e estratégica. Tal iniciativa tem potencial para otimizar os procedimentos operacionais, padronizar fluxos de trabalho, ampliar a segurança jurídica e operacional dos cumprimentos de alvará, além de reduzir significativamente a ocorrência de falhas e inconsistências processuais. A centralização dessas atribuições em uma equipe especializada contribui para maior controle, eficiência e confiabilidade na execução das atividades, refletindo diretamente na melhoria da prestação do serviço e na mitigação de riscos institucionais.

ter um sistema único de pesquisa para o cumprimento de alvarás que vinculasse aos demais órgãos de segurança pública

A criação de um POP que estabeleça os moldes do processo de cumprimento de alvará, a fim de diminuir dúvidas de fluxos e tornar o cumprimento eficiente e seguro.

Cursos específicos, criação de uma central regional para cumprimento de alvarás, acesso aos sistemas de pesquisa para todos os presos.

Não concordo com essa responsabilidade, não temos acesso amplo a sistemas, essa responsabilidade é da Justiça. O alvará chega por e-mail, outras vezes por malote digital, processos com segredo de justiça em diversas comarcas, para melhorar essa responsabilidade devia ser do Judiciário, nos encaminhar somente para cumprimento.

Mais pessoal na central para ter uma maior agilidade

Acesso aos sistemas de pesquisas processual

Cursos de capacitação, principalmente de consultas processuais.

Mais capacitação com cursos específicos para procedimentos cartorários; Ter uma central em cada regional com servidores especialistas pra verificar os processos e entender se realmente o preso pode ou não ser liberado.

Acessos para uma pesquisa mais apurada, e servidores exclusivos para a referida demanda, seja na unidade local, regional ou gerência.

Sistema unificado ou central especializada, no qual a unidade apenas desse cumprimento ao alvará, sem necessidade de novas pesquisas, pois o mesmo demanda muito tempo ou ocorrer falhas.

Agilidade no processo da central de alvará, criação de um sistema unificado da polícia penal para isso



A concentração da execução em apenas um único departamento, como por exemplo, a central de alvarás. Ou seja, o cartório da unidade enviaria o alvará para a central e eles nos devolveriam

Ter uma central especializada para realizar a pesquisa é demais procedimentos



Na sua opinião, quais são os principais pontos positivos e os aspectos que podem ser melhorados no atual procedimento de cumprimento de alvarás de soltura na 7ª Coordenação Regional da Polícia Penal do Estado de Goiás?

27 respostas

Sugere-se o aumento do quadro de servidores e a adoção de medidas para que a Central de Alvarás tenha maior agilidade nas respostas. Além disso, é importante que a responsabilidade pelo processamento dos alvarás não recaia integralmente sobre o servidor responsável pela soltura final, promovendo uma distribuição mais equilibrada das atribuições e maior eficiência no serviço.

Excesso de trabalho, o servidor não exerce somente função de administrativo mas apoio operacional, possibilita erros e prejudica a saúde mental do servidor visto que o acúmulo de trabalho é grande, além de apoio a rondas.

Treinamento efetivo sobre os processos, literalmente como julgar se pode ou não pode liberar, termos acesso aos processos

Os despachos da Central costumam ser bem rápidos, considerando a demanda desse setor, porém há divergências quanto a liberação ou não do preso.

cumprimento dos procedimentos com segurança e responsabilidade. Como aspectos a melhorar, acredito que a comunicação entre os órgãos, a maior agilidade na tramitação dos alvarás, a padronização dos procedimentos e a redução da burocracia podem tornar o processo mais eficiente

Ter a revalidação da central vejo como um ponto positivo. Infelizmente eles colocarem a responsabilidade como algo excluído da Unidade é complicado. Visto que eles possuem na grande maioria das vezes muito mais permissões e conhecimento do que quem está fazendo tudo de tudo dentro da Unidade. Mas preferem se abster da responsabilidade.

pra melhorar deveria ter um curso específico para demandas cartorárias, como ocorre nos procedimentos operacionais. O serviço administrativo muitas vezes é invisibilizado pela administração.

Pontos positivos: segurança na conferência dos alvarás, controle dos procedimentos e boa comunicação entre os órgãos envolvidos.

Aspectos a melhorar: maior integração dos sistemas, agilização das consultas de pendências judiciais, padronização dos procedimentos e capacitação contínua dos servidores.

Principalmente acesso ao BNMP

Positivos:

O baixo índice ou quase inexistente, liberação de pessoas presas de forma equivocada.

Aspectos que podem ser melhorados:

Disponibilização de acessos as plataformas de buscas processuais para servidores que



atuam diretamente com procedimentos cartorários.
 -Treinamentos e aperfeiçoamentos em procedimentos de cumprimentos de alvará de soltura.
 - Retaguarda Jurídica para Policiais Penais que desempenha a função cartorária..

Ter uma central na regional para fazer esse procedimento

Ponto positivo: há infraestrutura tecnológica.

Pontos negativos: falta de comunicação eficaz e auxílio na execução por parte do Judiciário, falta de acesso suficiente (apesar da pequena melhora), falta de especialização e capacitação de servidores.

Pontos positivos

Mesmo sem curso ou qualificação específica, os servidores administrativos conseguem executar o cumprimento dos alvarás de soltura, demonstrando que o fluxo atual é compreensível e funcional.

Há um conhecimento prático consolidado, que garante a continuidade do serviço mesmo com rotatividade de pessoal.

O procedimento já atende ao essencial: conferir o documento, validar informações e executar a liberação conforme determinação judicial.

Aspectos que podem ser aprimorados

Padronização mais clara das etapas, reduzindo discrepâncias entre servidores e turnos.

Atualização contínua dos procedimentos, incorporando boas práticas e revisando pontos de falha que historicamente geram retrabalho.

Capacitações periódicas, mesmo que curtas, para alinhar entendimento jurídico, prazos, conferência documental e uso de sistemas internos.

Melhor integração entre setores (unidade prisional, jurídico, direção e plantões), garantindo comunicação rápida em casos urgentes ou documentos duvidosos.

O contato direto com as Comarcas, aliado à facilidade de comunicação entre os órgãos envolvidos, contribui significativamente para a celeridade e a eficiência dos procedimentos, reduzindo a ocorrência de falhas, equívocos e inconsistências no cumprimento das demandas. Essa proximidade institucional favorece o alinhamento de informações, a resolução ágil de pendências e o fortalecimento da segurança jurídica e operacional dos processos.

muitas vezes pelo déficit de servidores, a central até consegue ter uma resposta rápida no cumprimento de alvarás, mas o que dificulta é esse tanto de sistema que temos que entrar separadamente ao realizar as pesquisas

Orientação, sistemas e comunicação entre os setores envolvidos

A criação de uma central regional de alvarás

A criação de uma central única na Regional e capacitação dos servidores.

Uma central em casa regional para o cumprimento, pessoal especialmente para essa função



O procedimento é limitado pela ausência dos acessos oficiais de pesquisa processual; haja visto que responsabilidade única e exclusiva da Unidade de Polícia Penal responsável pelo cumprimento do alvará de soltura, conforme destacado pela Central de Alvarás da DGPP nos despachos.

Nada a declarar.

Ponto positivo: uso do sistema SEI para encaminhar as análises. Pontos pra ser melhorados: as informações inseridas no Goiaspen ser mais padronizada, possibilitando uma análise real se o preso tem algum mandado ativo; criar uma central regional de alvarás; alinhamento com o judiciário, estabelecendo um termo de cooperação, impondo que com isso todos os impedimentos já sejam notificados a unidade

Criar um departamento exclusivo para o referido procedimento.

Uma central de alvarás 24 horas.

Agilidade

Aumentar servidores na central de alvarás

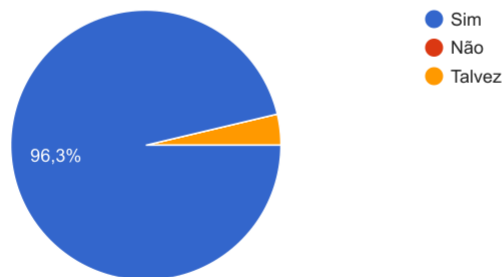
Ter um grupo especializado e capacitado para tal demanda

Central Regional de Alvarás

Você considera viável a implantação de uma Central Regional de Alvarás na 7ª CRPP?

 Copiar gráfico

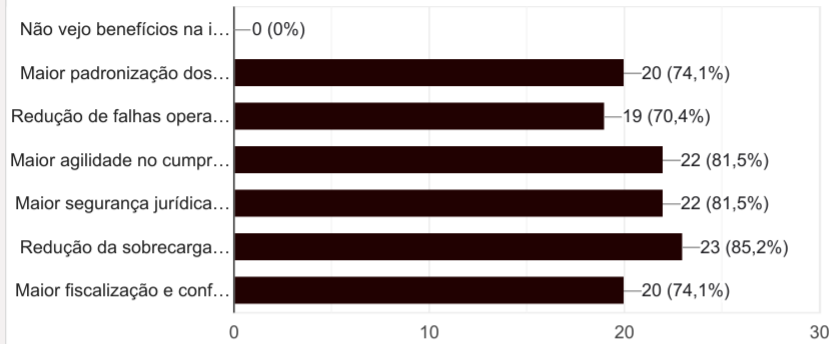
27 respostas



Na sua opinião, quais benefícios a implantação de uma Central Regional de Alvarás poderia proporcionar?

 Copiar gráfico

27 respostas



Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. - [Entre em contato com o proprietário do formulário](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Este formulário parece suspeito? [Denunciar](#)

Google Formulários

