



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**FABIANA MARIA SANTOS PROCÓPIO**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO CIENTÍFICO PARA EFETIVAÇÃO DE**  
**POLÍTICAS PÚBLICAS PENAIAS: UM ESTUDO DE CASO NA ESCOLA DE**  
**ADMINISTRAÇÃO PENITENCIÁRIA DE ALAGOAS**

**MACEIÓ-AL**

**2024**

FABIANA MARIA SANTOS PROCÓPIO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO CIENTÍFICO PARA EFETIVAÇÃO DE  
POLÍTICAS PÚBLICAS PENAIAS: UM ESTUDO DE CASO NA ESCOLA DE  
ADMINISTRAÇÃO PENITENCIÁRIA DE ALAGOAS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Alagoas (UFAL), como parte das exigências do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), para obtenção do título de Mestre, na área de Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Andrew Beheregarai Finger

MACEIÓ-AL

2024

**Catálogo na Fonte**  
**Universidade Federal de Alagoas**  
**Biblioteca Central**  
**Divisão de Tratamento Técnico**

Bibliotecário: Marcelino de Carvalho Freitas Neto – CRB-4 – 1767

P963g Procópio, Fabiana Maria Santos.  
Gestão do conhecimento científico para efetivação de políticas públicas penais  
: um estudo de caso na Escola de Administração Penitenciária de Alagoas /  
Fabiana Maria Santos Procópio. – 2024.  
136 f. : il.

Orientador: Andrew Beheregarai Finger.  
Dissertação (mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de  
Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Programa de  
Mestrado Profissional em Administração Pública. Maceió, 2024.

Bibliografia: f. 101-108.  
Apêndices: f. 109-137.

1. Políticas públicas. 2. Execução penal - Alagoas. 3. Gestão do conhecimento.  
4. Prova pericial. I. Título.

CDU: 35:347.95(813.5)

# FOLHA DE APROVAÇÃO



Serviço Público Federal

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL –  
PROFIAP

## ATA DA 105ª SESSÃO DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO PARA O PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL/PROFIAP DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS, REALIZADA EM 30/09/2024.

Aos 30 (trinta) dias do mês de setembro de 2024, às quatorze horas, na FEAC, foi instalada a 105ª Sessão de Defesa de Dissertação para o Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública em Rede Nacional/PROFIAP da Universidade Federal de Alagoas, a que se submeteu a mestranda **FABIANA MARIA SANTOS PROCÓPIO**, apresentando o trabalho: **"GESTÃO DO CONHECIMENTO CIENTÍFICO PARA EFETIVAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS PENAIS: UM ESTUDO DE CASO NA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO PENITENCIÁRIA DE ALAGOAS"**, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração Pública, conforme o disposto no regulamento deste Programa, e tendo como Banca Examinadora os seguintes professores, já referendados pelo Colegiado: Prof. Dr. ANDREW BEHEREGARAI FINGER (PROFIAP/UFAL) – Orientador e Presidente da Banca, Profª Dra. LUCIANA PEIXOTO SANTA RITA (PROFIAP/UFAL), Prof. Dr. ALISSON EDUARDO MAEHLER (UFPel) e Profª Dra. SUZANA DE LUCENA LIRA (UFPB). Analisando o trabalho, a Banca atribuiu a seguinte menção:

( X ) APROVADA      ( ) REPROVADA

OBSERVAÇÕES: A banca considerou o trabalho como aprovado, fazendo as seguintes considerações: necessidade de revisão ortográfica, melhor destacar as estratégias de GC para a efetivação das PP; rever a comparação dos observatórios e ajustar o texto as considerações finais.

Maceió, 30 de setembro de 2024.

Documento assinado digitalmente



ANDREW BEHEREGARAI FINGER  
Data: 29/10/2024 14:08:28-0300  
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Prof. Dr. ANDREW BEHEREGARAI FINGER (PROFIAP/UFAL)



Documento assinado digitalmente

LUCIANA PEIXOTO SANTA RITA  
Data: 29/10/2024 14:13:13-0300  
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Profª Dra. LUCIANA PEIXOTO SANTA RITA (PROFIAP/UFAL)

Documento assinado digitalmente



ALISSON EDUARDO MAEHLER  
Data: 29/10/2024 15:43:36-0300  
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Prof. Dr. ALISSON EDUARDO MAEHLER (UFPel)



Documento assinado digitalmente

SUZANA DE LUCENA LIRA  
Data: 29/10/2024 16:37:05-0300  
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Profª Dra. SUZANA DE LUCENA LIRA (UFPB)

## AGRADECIMENTOS

A Deus, meu Senhor e salvador Jesus Cristo, que me manteve de pé, renovando minhas forças a cada dia para continuar mesmo quando eu já não acreditava que poderia dar certo. Ao meu esposo, Fábio, e aos meus filhos, Rebeca, Paulo e Sarah, pelo amor, incentivo e compreensão da minha ausência durante esses dois anos de mestrado. À minha irmã Fátima e à minha sobrinha Nadielly, por serem minha rede de apoio e cuidarem da Rebeca nos meus dias de aula. Amo vocês!

À minha gata Nina (*in memoriam*) e minha cadela Fina (*in memoriam*), que estiveram ao meu lado durante 15 anos, inclusive, durante essa jornada de mestrado. Nas madrugadas de estudo enquanto a Fina aquecia meus pés, a Nina se debruçava sobre o teclado do notebook, fazendo com que eu nunca me sentisse só; depois de concluir suas missões aqui na terra, elas nos deixaram em 07.11.2023 e 19.09.2024, respectivamente.

Ao meu orientador, Andrew Beheregarai Finger, pela paciência na condução da orientação, por todo acompanhamento, sempre presente.

A todos os colegas da Escola de Administração Penitenciária de Alagoas, pela atenção, cordialidade e contribuição no desenvolvimento deste trabalho, os quais generosamente se dispuseram a dedicar um tempo para participar desta pesquisa, em especial à coordenadora pedagógica Gislânya, pelo apoio e disponibilidade sempre para ajudar.

Aos professores e colegas do Mestrado Profissional em Administração Pública (Profiap/Ufal), pelo aprendizado, incentivo e companheirismo no decorrer do curso, em especial à colega representante da turma, Danielle Bellé, pelo empenho, empatia, solicitude e disposição para nos ajudar de todas as formas e em qualquer circunstância.

À banca examinadora, integrada cordialmente pelos professores Luciana Peixoto Santa Rita (Ufal), Suzana de Lucena Lira (UFPB) e Alisson Eduardo Maehler (UFPel). Enfim, a todos que me incentivaram, de alguma maneira, a seguir em frente e a nunca pensar em desistir.

## RESUMO

Diante do atual cenário político, jurídico e social do sistema penitenciário brasileiro, que foi declarado como um “estado de coisas inconstitucional” (ECI) pelo Supremo Tribunal Federal, em 2015, pelo constatado quadro de violação massiva e persistente de direitos fundamentais, decorrente de falhas estruturais e falência de suas políticas públicas, as organizações responsáveis pela administração penitenciária precisam adotar medidas mais abrangentes e meios mais adequados para formulação de novas políticas públicas ou melhoria das existentes. Com o propósito de contribuir para que o sistema penitenciário de Alagoas vislumbre a Gestão do Conhecimento de evidências científicas como medida estratégica de superação do ECI, este estudo de caso teve como objetivo principal analisar como ocorre a GC, especialmente de evidências científicas, na Escola de Administração Penitenciária de Alagoas, que contribua para a efetivação de políticas públicas penais, a fim de apresentar uma proposta de estratégia de GC para este setor. Esta pesquisa pode ser caracterizada como um estudo de natureza aplicada, caráter descritivo e abordagem mista. Como meios de investigação, utilizou-se de pesquisa documental, observação participante e estudo de caso. Para alcançar o objetivo pretendido, depois da fundamentação teórica, foi feito um levantamento de documentos para descrever o processo de efetivação das políticas públicas penais e analisar as políticas e práticas de desenvolvimento de pesquisa científica e gestão de suas evidências no sistema penitenciário de Alagoas; esses dados foram tratados conforme a análise de conteúdo de Bardin. Além disso, foi aplicado um questionário estruturado com oito sujeitos da EAP/AL, para avaliação do grau de maturidade em GC, adotando-se sete critérios baseados no modelo de Batista (2012). Em seguida, foi construído um Mapa de Evidências do conhecimento científico produzido no sistema penitenciário de Alagoas. Os resultados alcançados indicam que o nível de maturidade da EAP/AL é o de *iniciação* e validaram a importância da GC para gestão das evidências científicas, subsídios relevantes para amparar a tomada de decisão em políticas públicas. Por isso, o produto técnico-tecnológico apresentado constitui uma proposta de Modelo de Observatório para Gestão de Conhecimento Científico de Políticas Penais, a fim de contribuir para a GC de evidências científicas, aproximação da administração penitenciária com as IES e popularização da ciência. Dessa maneira, este estudo visa oferecer contribuições para a institucionalização de um futuro plano de GC na EAP/AL e orientar outros estudos que analisem processos semelhantes.

**Palavras-chave:** Políticas públicas; Execução penal; Gestão do conhecimento; Evidência científica.

## ABSTRACT

Given the current political, legal and social scenario of the Brazilian penitentiary system, which was declared an “unconstitutional state of affairs” (ECI) by the Federal Supreme Court in 2015, due to the finding of massive and persistent violation of fundamental rights, resulting from structural flaws and failure of their public policies, organizations responsible for penitentiary administration need to adopt more comprehensive measures and more appropriate means for formulating new public policies or improving existing ones. With the purpose of contributing to the Alagoas penitentiary system's vision of Knowledge Management of scientific evidence as a strategic measure for overcoming ECI, this case study's main objective was to analyze how KM occurs, especially based on scientific evidence, at the School of Penitentiary Administration of Alagoas, which contributes to the implementation of public penal policies, in order to present a proposal for a KM strategy for this sector. This research can be characterized as a study of an applied nature, descriptive character and mixed approach. As means of investigation, documentary research, participant observation and case studies were used. To achieve the intended objective, after the theoretical foundation, a survey of documents was carried out to describe the process of implementing public penal policies and analyze the policies and practices for developing scientific research and managing its evidence in the penitentiary system of Alagoas, these Data were treated according to Bardin's content analysis. Furthermore, a structured questionnaire was applied to eight subjects from EAP/AL, to assess the level of maturity in KM, adopting seven criteria based on Batista's model (2012). Next, an Evidence Map of scientific knowledge produced in the Alagoas penitentiary system was constructed. The results achieved indicate that the maturity level of EAP/AL is initiation and validated the importance of KM for managing scientific evidence, relevant subsidies to support decision-making in public policies. Therefore, the technical-technological product presented constitutes a proposal for an Observatory Model for the Management of Scientific Knowledge of Penal Policies, in order to contribute to the KM of scientific evidence, bringing penitentiary administration closer to HEIs and popularizing science. In this way, this study aims to offer contributions to the institutionalization of a future KM plan in EAP/AL and guide other studies that analyze similar processes.

**Keywords:** public policies; criminal execution; knowledge management; scientific evidence.

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Figura 1</b> – Dados, Informação e Conhecimento.....                                                       | 20 |
| <b>Figura 2</b> – Relação entre vantagem competitiva e capacidade de inovar.....                              | 21 |
| <b>Figura 3</b> – Modelo de observatório de popularização da ciência.....                                     | 28 |
| <b>Figura 4</b> – Síntese do Modelo de Múltiplos Fluxos.....                                                  | 31 |
| <b>Figura 5</b> – Folha de pontuação do trabalho em grupo.....                                                | 44 |
| <b>Figura 6</b> – Níveis de maturidade em GC.....                                                             | 45 |
| <b>Figura 7</b> – Perfil dos participantes da consulta para construção do Plano Pena Justa.....               | 50 |
| <b>Figura 8</b> – Fluxo da formulação do Plano “Pena Justa” com base em Kingdon (1995).....                   | 51 |
| <b>Figura 9</b> – Estrutura organizacional da SERIS .....                                                     | 54 |
| <b>Figura 10</b> – Organograma da EAP/AL .....                                                                | 60 |
| <b>Figura 11</b> – Gráfico das ações educacionais promovidas pela EAP/AL.....                                 | 61 |
| <b>Figura 12</b> – Reunião do gestor da SERIS com pesquisador científico.....                                 | 66 |
| <b>Figura 13</b> – Fluxo do desenvolvimento de pesquisas científicas no sistema penitenciário de Alagoas..... | 68 |
| <b>Figura 14</b> – Respostas das perguntas do <i>critério 1.0 – Liderança em GC</i> .....                     | 71 |
| <b>Figura 15</b> – Respostas das perguntas do <i>critério 2.0 – Processo</i> .....                            | 72 |
| <b>Figura 16</b> – Respostas das perguntas do <i>critério 3.0 – Pessoas</i> .....                             | 73 |
| <b>Figura 17</b> – Respostas das perguntas do <i>critério 4.0 – Tecnologia</i> .....                          | 74 |
| <b>Figura 18</b> – Respostas das perguntas do <i>critério 5.0 – Processos de GC</i> .....                     | 75 |
| <b>Figura 19</b> – Respostas das perguntas do <i>critério 6.0 – Aprendizagem e Inovação</i> .....             | 76 |
| <b>Figura 20</b> – Respostas das perguntas do <i>critério 7.0 – Resultados de GC</i> .....                    | 77 |



## LISTA DE QUADROS

|                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Quadro 1</b> – Atividades para mobilização sistemática do conhecimento.....            | 23 |
| <b>Quadro 2</b> – Assertivas dos critérios da avaliação de GC.....                        | 25 |
| <b>Quadro 3</b> – Documentos levantados na pesquisa.....                                  | 37 |
| <b>Quadro 4</b> – Escolas de Serviços Penais das unidades federativas.....                | 58 |
| <b>Quadro 5</b> – Pesquisas em andamento no sistema penitenciário de Alagoas.....         | 67 |
| <b>Quadro 6</b> – Folha de Pontuação Média Individual.....                                | 78 |
| <b>Quadro 7</b> – Folha de Pontuação do Trabalho em Grupos.....                           | 80 |
| <b>Quadro 8</b> – Mapa de Evidências Científicas do Sistema Penitenciário de Alagoas..... | 84 |
| <b>Quadro 9</b> – Etapas do Observatório Científico da EAP/AL.....                        | 91 |
| <b>Quadro 10</b> – Perspectiva dos observatórios do sistema penitenciário.....            | 92 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Gráfico 1</b> – Perfil dos sujeitos da pesquisa.....            | 69 |
| <b>Gráfico 2</b> – Pontuação dos critérios da avaliação em GC..... | 81 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|          |                                                                                                                        |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ADPF     | Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental                                                                     |
| CAPES    | Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior                                                            |
| CEP      | Comitê de Ética em Pesquisa                                                                                            |
| CESMAC   | Centro Universitário de Maceió                                                                                         |
| CNJ      | Conselho Nacional de Justiça                                                                                           |
| CNPCP    | Conselho Nacional de Política Criminal e Penitenciária                                                                 |
| DEPEN    | Departamento Penitenciário Nacional                                                                                    |
| DMF      | Departamento de Monitoramento e Fiscalização do Sistema Carcerário e do Sistema de Execução de Medidas Socioeducativas |
| EAP/AL   | Escola de Administração Penitenciária de Alagoas                                                                       |
| ECI      | Estado de Coisas Inconstitucional                                                                                      |
| ESPEN    | Escola Nacional de Serviços Penais                                                                                     |
| FUNPEN   | Fundo Penitenciário Nacional                                                                                           |
| GC       | Gestão do Conhecimento                                                                                                 |
| IES      | Instituições de Ensino Superior                                                                                        |
| Ifal     | Instituto Federal de Alagoas                                                                                           |
| LEP      | Lei de Execuções Penais                                                                                                |
| MJSP     | Ministério da Justiça e Segurança Pública                                                                              |
| PBE      | Política Baseada em Evidências                                                                                         |
| PEESP    | Plano Estratégico de Educação no Âmbito do Sistema Prisional                                                           |
| PIE      | Política Informada por Evidências                                                                                      |
| PGC      | Plano de Gestão do Conhecimento                                                                                        |
| PNAISP   | Política Nacional de Atenção Integral à Saúde das Pessoas Privadas de Liberdade no Sistema Prisional                   |
| PNAMPE   | Política de Atenção às Mulheres em Situação de Privação de Liberdade e Egressas do Sistema Prisional                   |
| PNAT     | Política Nacional de Trabalho no Âmbito do Sistema Prisional                                                           |
| PNESP    | Política Nacional de Educação em Serviços Penais                                                                       |
| Relipen  | Relatório Preliminar de Informações Penais                                                                             |
| REspen   | Rede das Escolas de Serviços Penais                                                                                    |
| RPU      | Revisão Periódica Universal                                                                                            |
| Senappen | Secretaria Nacional de Políticas Penais                                                                                |

|         |                                                           |
|---------|-----------------------------------------------------------|
| ODS     | Objetivos de Desenvolvimento Sustentável                  |
| ONASP   | Observatório Nacional do Sistema Prisional                |
| ONU     | Organização das Nações Unidas                             |
| SECGP   | Secretaria Executiva de Gestão Penitenciária              |
| SERIS   | Secretaria de Estado da Ressocialização e Inclusão Social |
| STF     | Supremo Tribunal Federal                                  |
| TCU     | Tribunal de Contas da União                               |
| TI      | Tecnologia da Informação                                  |
| Ufal    | Universidade Federal de Alagoas                           |
| UFMG    | Universidade Federal de Minas Gerais                      |
| Uneal   | Universidade Estadual de Alagoas                          |
| Uncisal | Universidade Estadual de Ciências da Saúde de Alagoas     |
| Unima   | Centro Universitário de Maceió                            |

## SUMÁRIO

|                                                                                                                                                                |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>1 INTRODUÇÃO.....</b>                                                                                                                                       | <b>12</b>  |
| <b>1.1 Problema de Pesquisa.....</b>                                                                                                                           | <b>16</b>  |
| <b>1.2 Objetivos da Pesquisa.....</b>                                                                                                                          | <b>16</b>  |
| <b>1.3 Justificativa da Pesquisa.....</b>                                                                                                                      | <b>17</b>  |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>                                                                                                                              | <b>19</b>  |
| <b>2.1 Gestão do Conhecimento organizacional.....</b>                                                                                                          | <b>19</b>  |
| 2.1.1 Gestão do Conhecimento no Setor Público.....                                                                                                             | 22         |
| 2.1.2 Estratégias de gestão do conhecimento científico.....                                                                                                    | 27         |
| <b>2.2 O conhecimento científico no processo de efetivação de políticas públicas.....</b>                                                                      | <b>29</b>  |
| <b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>                                                                                                                      | <b>35</b>  |
| <b>3.1 Caracterização do estudo.....</b>                                                                                                                       | <b>35</b>  |
| <b>3.2 Delimitação da Pesquisa.....</b>                                                                                                                        | <b>36</b>  |
| <b>3.3 Técnicas e instrumentos de coleta de dados.....</b>                                                                                                     | <b>36</b>  |
| 3.3.1 Etapa 1 - a pesquisa documental.....                                                                                                                     | 37         |
| 3.3.2 Etapa 2 - pesquisa de campo para avaliação do grau de maturidade em GC.....                                                                              | 39         |
| 3.3.3 Etapa 3 - mapeamento do conhecimento científico.....                                                                                                     | 40         |
| 3.3.4 Etapa 4 - elaboração de proposta de <i>business case</i> .....                                                                                           | 41         |
| <b>3.4 Técnicas de análise e tratamento dos dados.....</b>                                                                                                     | <b>42</b>  |
| <b>4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>                                                                                                            | <b>46</b>  |
| <b>4.1 O processo de efetivação de políticas públicas penais.....</b>                                                                                          | <b>46</b>  |
| <b>4.2 Políticas e práticas de desenvolvimento de pesquisas científicas e gestão de suas evidências no sistema penitenciário de Alagoas.....</b>               | <b>52</b>  |
| 4.2.1 A estrutura do Sistema Penitenciário de Alagoas.....                                                                                                     | 52         |
| 4.2.2 A Escola de Administração Penitenciária de Alagoas.....                                                                                                  | 58         |
| 4.2.3 A Gestão do Conhecimento na EAP/AL.....                                                                                                                  | 63         |
| 4.2.4 A importância das pesquisas científicas para a execução penal.....                                                                                       | 64         |
| <b>4.3 Avaliação do grau de maturidade em GC da Escola de Administração Penitenciária de Alagoas.....</b>                                                      | <b>68</b>  |
| 4.3.1 Perfil dos sujeitos da pesquisa.....                                                                                                                     | 68         |
| 4.3.2 Grau de maturidade em GC da Escola de Administração Penitenciária de Alagoas.....                                                                        | 70         |
| <b>4.4 Mapeamento de evidências científicas do sistema penitenciário de Alagoas.....</b>                                                                       | <b>83</b>  |
| <b>5 PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO: proposta de estratégia para melhoria da gestão do conhecimento científico e efetivação de políticas públicas penais.....</b> | <b>88</b>  |
| <b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                                                                                                                             | <b>95</b>  |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>                                                                                                                                        | <b>99</b>  |
| <b>APÊNDICES.....</b>                                                                                                                                          | <b>106</b> |
| <b>Apêndice A – Questionário da pesquisa aplicada para avaliação do grau de maturidade em GC da EAP/AL.....</b>                                                | <b>106</b> |
| <b>Apêndice B – Pontuação da avaliação em GC.....</b>                                                                                                          | <b>121</b> |
| <b>Apêndice C – Produto Técnico-Tecnológico.....</b>                                                                                                           | <b>125</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Conforme dados do Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP), disponibilizados por meio da Secretaria Nacional de Políticas Penais (Senappen) no 2º Relatório Preliminar de Informações Penais (Relipen), em 31 de dezembro do ano de 2023 o Brasil tinha uma população prisional de 642.491 pessoas. Desse quantitativo, 4.874 estavam recolhidas no sistema penitenciário do estado de Alagoas (Brasil, 2024a), que é administrado pela Secretaria de Estado da Ressocialização e Inclusão Social de Alagoas (SERIS).

A SERIS, assim como outras organizações que compõem o sistema penitenciário brasileiro, é responsável pela execução penal, uma política pública de Estado, prevista e regulamentada pela Lei nº 7.210, de 11 de julho de 1984, a Lei de Execução Penal (LEP), e que tem por objetivo “efetivar as disposições de sentença ou decisão criminal e proporcionar condições para a harmônica integração social do condenado e do internado” (Brasil, 1984) e, dessa forma, promover a dignidade da pessoa humana em todo o ciclo da pena.

Para a efetivação dessa política pública são criados programas e medidas que buscam garantir o bem-estar da população a qual se destinam: pessoas privadas de liberdade, egressas do sistema prisional, em cumprimento de alternativas penais e de medidas cautelares, e, também, familiares dos indivíduos presos (Brasil, 2022). Essas políticas públicas, conhecidas como políticas penitenciárias ou políticas penais, consistem em ações, diretrizes e serviços disponibilizados pelo Estado no exercício do seu direito de responsabilização (Brasil, 2022; Brasil, 2023), efetivando-se por meio de assistências nas áreas de saúde, educação, alimentação, serviço social (sobretudo quanto a presos indígenas, quilombolas, deficientes, idosos, LGBTQIA+ e mulheres), além de políticas de trabalho, segurança e infraestrutura.

Apesar disso, o sistema penitenciário brasileiro, ao longo das últimas décadas, tem enfrentado diversos problemas e instabilidades no seu contexto de política penitenciária, tais como superlotação, rebeliões, motins e violações de direitos humanos, decorrentes de falhas estruturais e deficiência de suas políticas públicas penais, afetando direitos como os de acesso à Justiça, sociais (saúde, educação e trabalho) e segurança dos presos. Essas peculiaridades, que tornam o sistema penitenciário singular e ao mesmo tempo complexo, representam um problema público e se configuram em desafios que demandam um enfrentamento efetivo e sustentável, a partir da atuação coletiva e concatenada entre os órgãos públicos competentes e a sociedade civil, conforme aduz o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) (Brasil, 2022a).

Visando solucionar esse problema, ou pelo menos minimizar a crise carcerária, os órgãos de controle do sistema penitenciário intensificaram as cobranças pela adoção de políticas

públicas mais eficazes para a concretização dos direitos constitucionais da pessoa sob custódia do Estado. Com isso, o Supremo Tribunal Federal (STF), por meio de Medida Cautelar na Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental (ADPF) 347, no ano de 2015, caracterizou o sistema penitenciário brasileiro como um Estado de Coisas Inconstitucional (ECI), pelo constatado quadro de violação massiva e persistente de direitos fundamentais, decorrente de falhas estruturais e falência de suas políticas públicas (Supremo Tribunal Federal, 2016; Magalhães, 2019; Machado, 2020).

Para o STF, a modificação desse cenário depende de “medidas abrangentes de natureza normativa, administrativa e orçamentária”, isto é, da formulação de novas políticas públicas ou a melhoria das existentes, buscando os meios mais adequados para torná-las mais eficazes e assim superar o ECI (Supremo Tribunal Federal, 2016, p. 3).

Por outro lado, essa variedade de políticas e problemas também aumentou o interesse acadêmico pelas ações da execução penal e suas alternativas penais, de tal modo que o sistema penitenciário se tornou um campo rico para o desenvolvimento de pesquisa científica e extensão por diversas instituições de ensino e pesquisa, gerando valiosas evidências, que podem se tornar insumos importantes para a gestão no desafio de superar o ECI.

Como expõem Costa e Castro (2022), as evidências científicas devem ocupar um lugar de destaque nas organizações, podendo ser transformadas em conhecimento organizacional e assim ampliar o leque de opções dos gestores no processo decisório, contribuindo para a formulação de políticas públicas mais eficazes, que produzam melhores resultados sociais. A partir desse entendimento, possibilita-se a Política Informada por Evidências (PIE), uma abordagem que busca informar os gestores sobre as melhores evidências disponíveis para a tomada de decisão em políticas públicas (Ramos; Silva, 2018; Lui; Sales, 2024).

Na mesma linha de pensamento, Duarte e Givisiez (2021) recomendam que os estudos realizados no âmbito do sistema penal sejam replicados e refeitos sistematicamente, para que se avance na qualificação das investigações sobre o tema, bem como para tornar úteis seus resultados no processo de formulação de políticas penais.

Porém, conforme aponta Secchi (2023), muitas vezes, esse conhecimento científico fica “encapsulado nas universidades”, não atingindo o impacto social esperado, principalmente quando há investimentos custeados pela sociedade em pesquisas sobre políticas públicas (Romão, 2021). Por isso, é importante que ele seja valorizado, armazenado, disseminado e aplicado no contexto social estudado, para influenciar as políticas e práticas da organização, mas, para que isso ocorra deve haver uma estrutura de gestão e mobilidade do conhecimento de forma coordenada, colaborativa e acessível (Hill; Oakes; Wilkes, 2023).

O conhecimento é apontado como um elemento indispensável para a existência de organizações públicas e privadas, por representar um ativo imprescindível para amparar o trabalho da gestão e um requisito fundamental para a perenidade dessas organizações e até mesmo um diferencial competitivo (Nonaka; Takeuchi, 1997; Alfenas *et al.*, 2021; Ceron Ripoli; Martello; Bussadori, 2022; Costa; Castro, 2022). Lembrando que, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), existem duas formas de conhecimento: o tácito, que é aquele pessoal, específico ao contexto e difícil de ser formulado e comunicado, e o conhecimento explícito ou “codificado”, que se refere ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática. As evidências científicas são uma forma de conhecimento explícito.

Desse modo, no contexto organizacional do sistema penitenciário, a Gestão do Conhecimento (GC) emerge como um caminho para gerir esses ativos, com base em um conjunto de ações e mecanismos que incentivam a sistematização das informações e dos conhecimentos das organizações, englobando etapas desde a sua criação até o seu armazenamento e disseminação, estabelecendo-se a partir de um método que mobiliza o conhecimento necessário ao alcance de objetivos estratégicos traçados, buscando melhorar o desempenho (Batista, 2012; Brasil, 2022d).

Para tanto, as estratégias de GC devem ser desenvolvidas de maneira sinérgica, baseadas em uma estrutura de gestão e mobilidade do conhecimento de forma sistemática, coordenada, colaborativa e acessível, considerando as especificidades do contexto local e suas implicações para o sistema a ser aplicado (Batista, 2012; Dias *et al.*, 2015; Laihonen; Kork; Sinervo, 2023).

Atualmente, são encontrados na literatura diversos modelos de GC direcionados à gestão pública, aptos para serem desenvolvidos de acordo com o tipo e as particularidades da organização onde serão utilizados, pois as características especiais da Administração Pública não podem ser negligenciadas neste processo (Batista, 2012; Laihonen; Kork; Sinervo, 2023). Um exemplo é o Modelo de GC para a Administração Pública elaborado por Batista (2012), que sugere a implementação de um Plano de Gestão do Conhecimento (PGC) para prevenir a perda de conhecimento, compartilhar toda a informação da organização, equilibrar a reutilização do conhecimento com a inovação, assim como melhorar a qualidade do produto, processo ou serviço prestado.

No âmbito do sistema penitenciário de Alagoas, a Escola de Administração Penitenciária (EAP/AL) é um órgão de ensino vinculado diretamente à SERIS, instituído pela Lei nº 8.475, de 26 de julho de 2021, com a finalidade de formar, aperfeiçoar, treinar, capacitar e qualificar os servidores que atuam nas unidades penais e administrativas, bem como atuar nas perspectivas de atividades de pesquisa e produção de conhecimento acerca da realidade e



dinâmicas prisionais.

Neste normativo está prevista a criação de um Setor de Gestão do Conhecimento na estrutura da EAP/AL (Alagoas, 2021); além disso, existem outros normativos que incentivam a realização de atividades de pesquisa e produção de conhecimento no âmbito do sistema penitenciário (Alagoas, 2016; Alagoas, 2023), inclusive, com a implantação de observatório, entretanto, até o momento, ainda não se inovou na construção e implantação de estratégias de GC que possibilitem o armazenamento, a disseminação e a sistematização do conhecimento científico oriundo das pesquisas realizadas no contexto da execução penal.

Na sua atuação, a EAP/AL deve observar o disposto na Política Nacional de Educação em Serviços Penais (PNESP), uma política pública coordenada pela Escola Nacional de Serviços Penais (ESPEN) que tem por finalidade a promoção de ações educacionais em serviços penais e atribui às escolas de serviços penais, academias de Polícia Penal e/ou instituições congêneres, a responsabilidade pela implementação de estratégias de GC e incentivo à produção de pesquisa científicas nas esferas locais (Brasil, 2021).

A esse respeito, o Diagnóstico das Escolas Estaduais de Serviços Penais, realizado pelo Departamento Penitenciário Nacional (Depen) no ano de 2020, por meio da ESPEN, verificou que quando o assunto é GC as escolas objetivam a formulação de doutrina voltada à orientação quanto aos protocolos de atuação, também destacou-se que a realização de atividades direcionadas à qualificação dos servidores é necessária para que se efetivem as políticas públicas garantidas à população privada de liberdade (Brasil, 2020).

Entretanto, com relação ao envolvimento com o campo científico, das 25 escolas da federação avaliadas em 2020, apenas 8 possuíam núcleos de pesquisa (Brasil, 2020). No ano de 2023 foi realizado novo diagnóstico pela ESPEN e ficou constatado que não houve avanços nesse cenário, permanecendo apenas 8 escolas com núcleo de pesquisa em sua estrutura (Brasil, 2024b). Quanto à avaliação de práticas de GC nessas escolas, nada foi mencionado.

Vale ressaltar que para a efetivação da PNESP são propostas as seguintes ações às escolas de serviços penais e/ou instituições congêneres: criação de conselhos, comissões ou unidades administrativas que fomentem o desenvolvimento de pesquisas na execução penal; realização de encontros científicos para divulgação de pesquisas desenvolvidas pelos servidores do sistema penitenciário; criação de comitês de ética e pesquisa nos sistemas prisionais; e, para proporcionar a gestão desse conhecimento científico, o envio das pesquisas desenvolvidas nos estados para o banco do Repositório Institucional da ESPEN – Riespen (Brasil, 2022b).

Consubstanciado nessas reflexões iniciais, e tendo em vista que a GC auxilia os atores das organizações na geração de ideias, na solução de problemas e principalmente na tomada de

decisões (Alfenas *et al.*, 2021; Ceron Ripoli; Martello; Bussadori, 2022), este estudo tem por objetivo principal analisar como ocorre a GC, especialmente de evidências científicas, na Escola de Administração Penitenciária de Alagoas, que contribua para a efetivação de políticas públicas penais, a partir de um estudo de caso nesse órgão de ensino responsável pelo fomento à pesquisa e produção de conhecimento no sistema penitenciário de Alagoas.

### 1.1 Problema de Pesquisa

Levando-se em consideração as argumentações apresentadas nas notas introdutórias, pretende-se examinar o cenário de desenvolvimento de pesquisas científicas no âmbito do sistema penitenciário e diagnosticar a organização responsável pela gestão de conhecimento dessas evidências em Alagoas, para, a partir de então, propor estratégias de GC que contribuam para efetivação de políticas penais.

Assim, o estudo busca explorar o conceito teórico de gestão do conhecimento com foco nas evidências científicas e sua aplicação prática na execução penal, para responder à seguinte pergunta de pesquisa: **como é realizada a gestão do conhecimento científico produzido no sistema penitenciário de Alagoas para a efetivação de políticas públicas penais?**

### 1.2 Objetivos da Pesquisa

O objetivo geral da pesquisa é analisar como ocorre a gestão do conhecimento, especialmente de evidências científicas, na Escola de Administração Penitenciária de Alagoas, que contribua para a efetivação de políticas públicas penais.

Para alcançar o objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) descrever o processo de efetivação das políticas públicas penais;
- b) identificar as políticas e práticas relacionadas ao desenvolvimento de pesquisas científicas e gestão de suas evidências no âmbito do sistema penitenciário de Alagoas;
- c) avaliar o grau de maturidade em gestão do conhecimento da Escola de Administração Penitenciária de Alagoas;
- d) mapear o conhecimento científico produzido sobre o sistema penitenciário de Alagoas nos últimos cinco anos;
- e) propor a criação de uma estratégia para a gestão do conhecimento científico que

contribua para a efetivação de políticas públicas penais no sistema penitenciário de Alagoas.

### 1.3 Justificativa da Pesquisa

A relevância do presente estudo justifica-se pelo atual cenário político, jurídico e social do sistema penitenciário brasileiro, sobretudo em razão do estado de coisas inconstitucional, pois considera que as evidências científicas provenientes das pesquisas realizadas no âmbito do sistema penitenciário correspondem a ativos capazes de apoiar gestores no processo de formulação e aprimoramento de políticas públicas da execução penal.

A realização desta pesquisa também se justifica pela possibilidade de ampliação do conhecimento a respeito do desenvolvimento de estratégias de GC de evidências científicas para efetivação de políticas públicas, agregando-se a importantes estudos sobre o tema: políticas públicas informadas por evidências (Ramos; Silva, 2018; Carneiro; Sandroni, 2018; Romão, 2021; Hill; Oakes; Wilkes, 2023; Palotti *et al.*, 2023). Desta forma, busca-se contribuir para a discussão do assunto, com o objetivo de servir de orientação para projetos da organização analisada e de outras similares.

A sua originalidade reside no fato de ser o primeiro trabalho a tratar da relação investigada: a GC de evidências científicas produzidas no âmbito do sistema penitenciário pela EAP/AL e a sua contribuição para a efetivação das políticas públicas penais, combinando em um só estudo as diretrizes metodológicas de Batista (2012), na avaliação da maturidade em GC de um órgão de administração penitenciária, de Farias e Maia (2020), para a criação de observatórios como estratégia de gestão das evidências científicas, e de Boeira (2019), para mapeamento dos estudos científicos já produzidos no contexto da execução penal.

Quanto à proposta de intervenção, acredita-se que o observatório de políticas penais, além de um repositório de conhecimento institucional, será uma oportunidade de gerir as evidências decorrentes das pesquisas científicas realizadas no âmbito do sistema penitenciário, as quais podem servir de ativos para apoiar gestores da administração penitenciária no processo de tomada de decisão em políticas públicas penais e fomentar o desenvolvimento de pesquisas científicas por seus servidores. Nesse ponto reside a relevância social da pesquisa.

Em termos práticos, os resultados da pesquisa podem viabilizar um novo caminho a se percorrer na efetivação de políticas públicas penais, ao apontar que a GC científico nos órgãos de gestão penitenciária pode possibilitar a melhoria do ECI, sobretudo por meio de parcerias entre as IES e os órgãos de administração penitenciária, para fomento à pesquisa e elaboração

de estudos capazes de fornecer dados e informações necessários para subsidiar a tomada de decisão informada por evidências.

Com a indicação da realização dessas parcerias multissetoriais, atende-se ainda a um dos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) da *Agenda 2030* da Organização das Nações Unidas (ONU), que consiste em “incentivar e promover parcerias públicas, público-privadas e com a sociedade civil eficazes, a partir da experiência das estratégias de mobilização de recursos dessas parcerias”, conforme expresso no Objetivo 17.17.

Quanto à perspectiva acadêmica, representa um esforço para aplicar o conteúdo teórico da GC à realidade do sistema penitenciário, uma área governamental sensível e crítica, cujo cenário aponta sérios problemas estruturais e complexidade, clamando por estudos que permitam melhor compreensão de seu funcionamento e que contribuam para a elaboração de políticas públicas adequadas à resolução de seus problemas nas mais diversas áreas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Gestão do conhecimento e políticas públicas são os pilares que estruturam o recorte teórico do presente trabalho. A revisão desses tópicos auxiliará na análise da contribuição da GC de evidências científicas para a efetivação de políticas públicas penais.

Assim, inicia-se o estudo na primeira subseção com o percurso sobre os conceitos inerentes à Gestão do Conhecimento organizacional e sua aplicação no setor público, os modelos disponíveis e as estratégias de GC, visando demonstrar como essa teoria pode contribuir para a gestão das evidências científicas.

Na segunda subseção, faz-se uma explanação sobre o uso do conhecimento científico no processo de políticas públicas, no intuito de explicitar as tendências e condicionamentos correlatos da abordagem conhecida como Política Informada por Evidências (PIE).

### 2.1 Gestão do Conhecimento organizacional

Conhecimento e informação são elementos indispensáveis para existência de organizações públicas e privadas. Segundo os autores Ceron Ripoli, Martello e Bussadori (2022, p. 1), “[...] o conhecimento é resultado da compreensão e interpretação da informação decorrente do seu processamento pelo indivíduo”, consistindo num processo iterativo no qual a informação é coletada, interpretada, compartilhada e utilizada, levando-se em consideração as questões sociais, sendo ele construído no processo de interação social e sua formação influenciada pelo contexto e pelas percepções escolhidas pelas organizações (Nonaka; Takeuchi, 1997; Laihonon; Kork; Sinervo, 2023).

Nesse sentido, Nonaka e Takeuchi (1997) definem que a estrutura conceitual básica sobre as formas de administração do processo de criação do conhecimento possui duas dimensões: a ontológica, na qual o conhecimento só pode ser criado por indivíduos, e a epistemológica, que considera dois tipos de conhecimentos, o tácito e o explícito.

O conhecimento tácito é aquele pessoal, específico ao contexto e difícil de ser formulado e comunicado, já o conhecimento explícito ou “codificado”, refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática (Nonaka; Takeuchi, 1997). As informações são um exemplo de conhecimento explícito.

Nesse sentido, convém ressaltar que há na literatura uma distinção acerca dos conceitos de dados, informação e conhecimento, que pode ser visualizada na Figura 1, a qual reflete o entendimento dos autores Davenport e Prusak (1998):

**Figura 1** – Dados, Informação e Conhecimento.

| <b>DADOS</b>                                                                                                                                                                                                                                     | <b>INFORMAÇÃO</b>                                                                                                                                                                                                                   | <b>CONHECIMENTO</b>                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Simple observações sobre o estado do mundo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facilmente estruturado</li> <li>▪ Facilmente obtido por máquinas</li> <li>▪ Frequentemente quantificado</li> <li>▪ Facilmente transferível</li> </ul> | <p>Dados dotados de relevância e propósito</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Requer unidade de análise</li> <li>▪ Exige consenso em relação ao significado</li> <li>▪ Exige necessariamente a mediação humana</li> </ul> | <p>Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De difícil estruturação</li> <li>▪ De difícil captura em máquinas</li> <li>▪ Frequentemente tácito</li> <li>▪ De difícil transferência</li> </ul> |

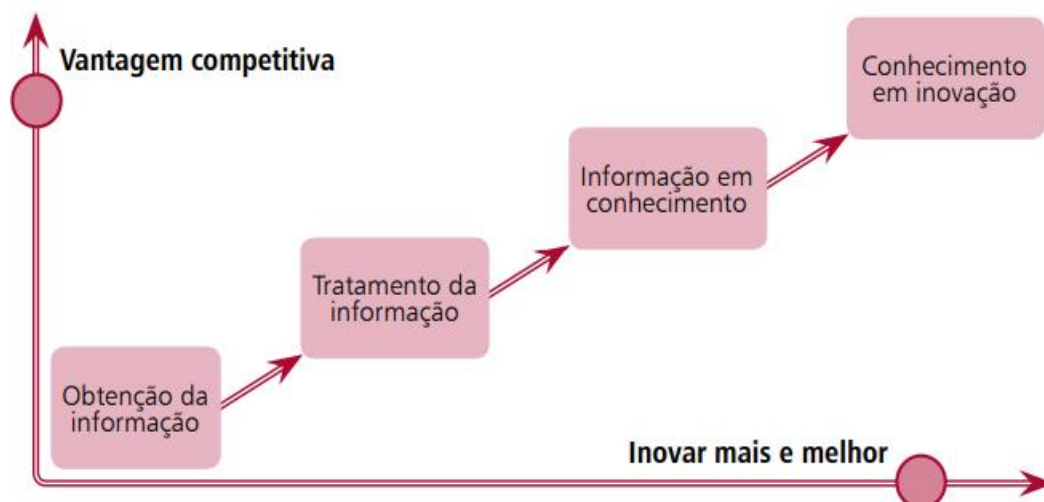
Fonte: Davenport; Prusak (1998, p. 18).

Por sua vez, Choo (2003) analisa a estrutura e a dinâmica da informação a partir de três perspectivas de processos interligados: a) *sense making*, a criação de significados, em que os indivíduos tentam entender o que acontece dentro de suas organizações; b) *knowledge creation*, a construção do conhecimento, por meio do qual é reconhecido o relacionamento sinérgico entre os conhecimentos tácito e explícito dentro de uma organização e então busca-se elaborar processos sociais que permitam criar novos conhecimentos pela conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito; e, c) *decision making*, a tomada de decisão, concernente à escolha e ao compromisso por um única estratégia, dentre as várias opções ou capacidades disponíveis depois da criação de significados e construção do conhecimento.

Com base nesses conceitos, o autor define o que considera uma organização do conhecimento, que seria aquela que possui informações e conhecimentos que a tornam bem informada e capaz de atuar com percepção e discernimento, para adaptar-se às constantes mudanças, bem como inovar e tomar decisões de forma mais inteligente e criativa, ou seja, que é “[...] capacitada a organizar seus recursos e capacidades, transformando a informação em compreensão e *insight*, e disponibilizando esse conhecimento por meio de iniciativas e ações, de modo a aprender e se adaptar a seu ambiente mutável” (Choo, 2003, p. 403).

A possibilidade de inovar traz uma vantagem competitiva para a organização e essa relação direta entre informação, conhecimento e inovação não pode ser negligenciada. A esse respeito, Strauhs *et al.* (2012) apontam quatro estágios a serem seguidos nesse processo: obtenção da informação, tratamento da informação, transformação da informação em conhecimento e transformação do conhecimento em inovação, como ilustrado na Figura 2:

**Figura 2** – Relação entre vantagem competitiva e capacidade de inovar.



Fonte: Strauhs *et al.* (2012, p. 13).

Em meio a esse contexto, a Gestão do Conhecimento (GC) desponta com o objetivo de demonstrar a importância de se construir e compartilhar o conhecimento organizacional (Lira *et al.*, 2020), firmada num conjunto de ações e mecanismos que incentivam a sistematização das informações e dos conhecimentos da organização, englobando etapas desde a sua criação até o seu armazenamento e disseminação, estabelecendo-se a partir de um método que mobiliza o conhecimento necessário ao alcance de seus objetivos estratégicos, buscando melhorar o seu desempenho (Batista, 2012; Brasil, 2022d).

Um ponto convergente entre os pesquisadores é que a GC auxilia os atores das organizações na geração de ideias, na solução de problemas e principalmente na tomada de decisões (Alfenas *et al.*, 2021; Ceron Ripoli; Martello; Bussadori, 2022). Conforme apontado por Alfenas *et al.* (2021), baseados em uma revisão sistemática da literatura:

[...] a atenção recente dada à GC pode ser explicada por se ter descoberto que a **adequada gestão do ativo conhecimento** rende às corporações uma gama de benefícios, como o **aprimoramento da inovação**, o desenvolvimento de competências, **a melhoria na geração e compartilhamento do conhecimento**, **a redução na duplicação de esforços**, a promoção da aprendizagem organizacional, o melhor aproveitamento do capital intelectual, a facilitação dos processos de mudança organizacional, o melhor uso de tecnologias, a redução nos custos operacionais, **a aceleração na tomada de decisões**, respostas mais rápidas às demandas do mercado, entre vários outros benefícios (Alfenas *et al.*, 2021, p. 455, grifos da pesquisadora).

Uma estratégia de GC organizacional apontada na literatura é o mapeamento do conhecimento, que uma vez identificado pode ser incorporado à cultura e ao conhecimento da

organização, na forma de um repositório do conhecimento, visto que os mapas possibilitam a criação de uma memória organizacional, ou seja, retratam aquilo que a empresa detém e onde está localizado (Davenport; Prusak, 1998; Strauhs *et al.* 2012).

Portanto, na esfera da GC, dados são transformados em informações e informações em conhecimento, conhecimento tácito é convertido em conhecimento explícito, alcançando-se assim o aprendizado organizacional e o *feedback* aos processos internos (Nonaka; Takeuchi, 1997; Choo, 2003; Marcial, 2009). Logo, é um caminho para gerir, administrar e conduzir esses ativos, a partir da

[...] construção de condições para o estabelecimento de uma cultura organizacional orientada ao compartilhamento, à colaboração, à produção e ao uso de dados, informação e conhecimento, em uma rede complexa, dinâmica e recursiva, por uma determinada comunidade (Lira *et al.*, 2020, p. 91).

Conforme destacam os autores Sabino *et al.* (2020), em virtude do atual cenário pelo qual passa o Brasil e que consequentemente atinge as instituições públicas, é essencial o desenvolvimento de estudos capazes de alavancar a eficiência da gestão pública, não podendo deixar de aplicar um gerenciamento eficaz de seu conhecimento. Assim sendo, o presente estudo tem por enfoque o conhecimento explícito, isto é, as evidências científicas produzidas no âmbito de um órgão público de administração penitenciária.

### 2.1.1 Gestão do Conhecimento no Setor Público

Pesquisas acerca da aplicação da GC no âmbito da Administração Pública (Alfenas *et al.*, 2021; Ceron Ripoli; Martello; Bussadori, 2022) têm evidenciado que ainda são limitadas as iniciativas implementadas no cenário brasileiro. Mesmo assim, atualmente são encontrados diversos modelos direcionados à gestão pública, que devem ser desenvolvidos especificamente de acordo com o tipo e particularidades da organização onde serão utilizados, pois as características especiais da Administração Pública não podem ser negligenciadas neste processo (Batista, 2012; Laihonon; Kork; Sinervo, 2023).

Um dos maiores desafios do setor público é desenvolver estratégias para melhorar os serviços prestados aos cidadãos. Logo, a aplicação da GC possibilita a mobilização do melhor conhecimento disponível nas organizações públicas, ou fora delas, para o desenvolvimento de práticas que aumentem a eficiência, melhorem a qualidade e a efetividade social, além de garantir o cumprimento dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade



e da eficiência, conforme previsto no art. 37 da Constituição Federal de 1988 (Batista, 2012; Sabino *et al.*, 2020; Ceron Ripoli; Martello; Bussadori, 2022).

Para que isso ocorra, é necessário que a organização pública que pretende utilizar a GC determine com quais informações será gerida durante o período da estratégia (Laihonen; Kork; Sinervo, 2023), o que também é recomendado pelo Tribunal de Contas da União, que indica que “[...] cada organização deve desenvolver sua própria estratégia de Gestão do Conhecimento (GC) baseada em um diagnóstico e no entendimento de quais conhecimentos são relevantes para seu sucesso” (Brasil, 2022b, p. 7).

Para influenciar as políticas e práticas da organização, deve haver uma estrutura de gestão e mobilidade do conhecimento de forma coordenada, colaborativa e acessível (Hill; Oakes; Wilkes, 2023). Nessa perspectiva, Batista (2012) desenvolveu um Modelo de GC para a administração pública, no qual menciona que a mobilização sistemática do conhecimento requer, no mínimo, cinco atividades principais: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar, que formam um sistema integrado, como descrito no Quadro 1:

**Quadro 1** – Atividades para mobilização sistemática do conhecimento.

| ATIVIDADE    | OBJETIVO                                                                                                                                                                    | PRÁTICAS RECOMENDADAS                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IDENTIFICAR  | As competências essenciais da organização pública, assim como as lacunas do conhecimento devem ser identificadas para que a organização alcance seus objetivos estratégicos | i) instrumento para a avaliação do GC na administração pública;<br>ii) café do conhecimento;<br>iii) comunidades de prática;<br>iv) mapeamento do conhecimento;<br>v) ambientes virtuais colaborativos; e<br>vi) banco de competências individuais ou banco de talentos ou páginas amarelas. |
| CRIAR        | Eliminar as lacunas do conhecimento por meio da conversão do conhecimento e a criação de novo conhecimento                                                                  | i) <i>brainstorming</i> ;<br>ii) café do conhecimento;<br>iii) comunidades de prática;<br>iv) revisão pós-ação;<br>v) ambientes virtuais colaborativos;<br>vi) blogs; e<br>vii) repositórios de conhecimento.                                                                                |
| ARMAZENAR    | Permitir a preservação do conhecimento organizacional                                                                                                                       | i) revisão pós-ação;<br>ii) café do conhecimento;<br>iii) comunidades de prática;<br>iv) taxonomia;<br>v) repositórios de conhecimento;<br>vi) blogs;<br>vii) ambientes virtuais colaborativos; e<br>ix) narrativas.                                                                         |
| COMPARTILHAR | Promover a aprendizagem contínua e a inovação e, consequentemente, permitir o alcance dos objetivos organizacionais                                                         | i) revisão pós-ação;<br>ii) café do conhecimento;<br>iii) comunidades de prática;<br>iv) taxonomia;<br>v) repositórios de conhecimento;<br>vi) blogs;<br>vii) ambientes virtuais colaborativos;                                                                                              |

|         |                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                  |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         |                                                                                                                                       | viii) ambientes físicos colaborativos; e<br>ix) narrativas.                                                                                                                                                      |
| APLICAR | Agregar valor nos processos de apoio, processos finalísticos e, conseqüentemente, melhorar produtos e serviços da organização pública | i) café do conhecimento;<br>ii) comunidades de prática;<br>iv) taxonomia;<br>v) repositórios de conhecimento;<br>vi) blogs;<br>vii) ambientes virtuais colaborativos; e<br>viii) ambientes físicos colaborativos |

Fonte: Elaborado pela autora com base em Batista (2012, p. 62-64).

Visando prevenir a perda de conhecimento, compartilhar toda a informação da organização, equilibrar a reutilização do conhecimento com a inovação, assim como melhorar a qualidade do produto, processo ou serviço prestado, Batista (2012) propõe a implementação de um Plano de Gestão do Conhecimento (PGC) desdobrado em quatro etapas (Diagnosticar, Planejar, Desenvolver e Implementar):

**Diagnosticar:** etapa em que a organização pública realiza uma breve autoavaliação do grau de maturidade em GC e, com base nessa avaliação, elabora o *business case* justificando a importância da GC;

**Planejar:** etapa em que a organização pública define a visão, os objetivos e as estratégias de GC; identifica e prioriza os projetos de GC a serem implementados (individual, em equipe, intraorganizacional e interorganizacional); define a estrutura de governança de GC e as práticas de GC, assim como sensibiliza as pessoas; e elabora o PGC;

**Desenvolver:** etapa em que a organização pública escolhe um projeto piloto para ser testado; implementa o projeto piloto; avalia o resultado desse projeto; e utiliza as lições aprendidas para implementar o projeto em toda a organização.

**Implementar:** etapa em que a organização pública discute os fatores críticos de sucesso na implementação do PGC; define meios para manter os resultados a serem obtidos com a implementação da GC; define maneiras de lidar com a resistência à implementação da GC; desenvolve o plano de comunicação do PGC; e elabora estratégia de avaliação contínua na implementação do PGC (Batista, 2012, p. 87-88).

O mapeamento inicial das práticas de GC existentes na organização é viabilizado por meio da primeira etapa (Diagnosticar) do Plano de Gestão do Conhecimento (PGC) elaborado por Batista (2012), para que se conheça a sua situação atual, isto é, qual é o seu grau de maturidade em GC, e tem por objetivo:

[...] determinar o grau de utilização da GC na organização pública; determinar se a organização pública conta com condições adequadas para implementar e manter de forma sistemática os processos de GC; e identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria da GC (Batista, 2012, p. 89).

No modelo elaborado por Batista (2012), o grau de maturidade em GC deve ser mensurado a partir da avaliação de sete critérios: Liderança em GC, Processo, Pessoas, Tecnologia, Processos de GC, Aprendizagem e Inovação e Resultados de GC. Para melhor compreensão desses critérios, o Quadro 2 descreve resumidamente o que deve ser avaliado por meio de cada assertiva:

**Quadro 2 – Assertivas dos critérios da avaliação de GC.**

| CRITÉRIO        | RESUMO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Liderança em GC | <b>Examina se:</b><br>i) a visão e a estratégia de GC estão alinhadas com os direcionadores estratégicos da organização e se são compartilhadas;<br>ii) existem arranjos organizacionais para formalizar as iniciativas de GC;<br>iii) são alocados recursos financeiros nas iniciativas de GC;<br>iv) a organização conta com política de proteção do conhecimento;<br>v) a alta administração e chefias intermediárias servem de modelo de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo e<br>vi) se estas promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado, o compartilhamento e criação do conhecimento e inovação |
| Processo        | <b>Avalia se a organização:</b><br>i) define suas competências essenciais e as alinha à sua missão e objetivos;<br>ii) modela seus sistemas de trabalho e processos para agregar valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional;<br>iii) conta com sistema organizado para gerenciar crises ou eventos imprevistos para assegurar continuidade das operações;<br>iv) implementa e gerencia processos de apoio e finalísticos para assegurar os seus resultados; e<br>v) a organização avalia e melhora continuamente seus processos para alcançar melhor desempenho                                                                         |
| Pessoas         | <b>Analisa se:</b><br>i) os programas de educação e capacitação ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público e apoiam o alcance dos objetivos da organização;<br>ii) a organização dissemina informações sobre benefícios, política, estratégia, modelo, plano e ferramentas de GC para novos funcionários;<br>iii) a organização tem processos formais de mentoring, <i>coaching</i> e tutoria;<br>iv) a organização conta com banco de competências;<br>v) há reconhecimento e recompensa quando os servidores colaboram e compartilham conhecimento; e<br>vi) a organização do trabalho contempla trabalho em equipe.        |
| Tecnologia      | <b>Verifica se:</b><br>i) há infraestrutura de tecnologia da informação (TI) como apoio à GC;<br>ii) a infraestrutura de TI está alinhada com a estratégia de GC da organização;<br>iii) todas as pessoas têm acesso a computador;<br>iv) todas as pessoas têm acesso à internet e a um endereço de e-mail;<br>v) as informações disponíveis no sítio da Rede Mundial de Computadores são atualizadas regularmente; e<br>vi) a intranet é usada como fonte principal de comunicação e como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação                                                                                           |
| Processo de GC  | <b>Examina se:</b><br>i) a organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento;<br>ii) a organização conta com um mapa de conhecimento e o utiliza;<br>iii) o conhecimento adquirido é registrado e compartilhado;<br>iv) o conhecimento essencial dos servidores que estão saindo da organização é retido;<br>v) se a organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas; e                                                                                                                                                                                          |

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                         | vi) se há benchmarking interno e externo para melhorar o desempenho e inovar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Aprendizagem e inovação | <b>Avalia se:</b><br>i) a organização articula e reforça como valores a aprendizagem e inovação;<br>ii) a organização aceita o erro como oportunidade de aprendizagem;<br>iii) há equipes interfuncionais para resolver problemas;<br>iv) as pessoas recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos;<br>v) as chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos; e<br>vi) se as pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Resultados da GC        | <b>Analisa se:</b><br>i) a organização tem histórico de implementação da GC;<br>ii) são utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização;<br>iii) a organização melhorou – graças às contribuições da GC – os resultados relativos aos indicadores de eficiência;<br>iv) a organização melhorou – graças às contribuições da GC – os resultados relativos aos indicadores de qualidade;<br>v) a organização melhorou – graças às contribuições da GC – os resultados relativos aos indicadores de efetividade social; e<br>vi) se a organização melhorou – graças às contribuições de GC – os resultados dos indicadores relativos a legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento |

Fonte: Elaborado pela autora com base em Batista (2012, p. 91-93).

Depois de finalizado o diagnóstico organizacional, Batista (2012) recomenda a elaboração de um *business case* (caso de negócios), para apresentar o projeto e justificar a importância da GC para aquela organização pública à sua alta gestão. Ressalta-se que, apesar de ser um termo inerente à iniciativa privada, o *business case* vem sendo largamente utilizado na administração pública, inclusive, no Tribunal de Contas da União denomina, em seu *Referencial de controle de políticas públicas*, o plano de implementação de políticas públicas como um *business case*, visto que esse documento define os processos e operações necessários ao seu funcionamento, sendo, portanto, uma “[...] estratégia governamental para tratamento do problema público, detalhando objetivos, indicadores, metas, custos, recursos e outros elementos necessários ao bom planejamento e controle da ação governamental em benefício da sociedade” (Brasil, 2020, p. 58).

No modelo elaborado por Batista (2012), os seguintes itens devem ser abordados no *business case*, de acordo com a *Asian Productivity Organization* (2009):

- 1) **Justificativa** – quais são as razões ou necessidades operacionais e como elas se relacionam com os objetivos estratégicos?
- 2) **Objetivos** – quais são os resultados esperados?
- 3) **Descrição do processo ou projeto** – qual é o escopo e abrangência; como será implementado?
- 4) **Intervenção da GC** – como a GC contribuirá efetivamente para suprir as necessidades organizacionais?
- 5) **Fatores críticos de sucesso** – o que contribuirá para o sucesso do projeto?

6) **Análise de custo-benefício** – qual a relação entre o custo de implementar o projeto e os resultados a serem alcançados? (Batista, 2012, p. 96-97).

Isso posto, com base no referencial teórico abordado, faz-se necessário estudar melhor os conceitos e estratégias apontados pela literatura para gestão do conhecimento científico.

### 2.1.2 Estratégias de gestão do conhecimento científico

O conhecimento científico é um produto decorrente de observações de fenômenos feitas por um pesquisador, que, para tanto, define uma questão-problema, utiliza-se de métodos científicos e pensamento reflexivo, para compreendê-la, busca conhecer a realidade ou descobrir as verdades parciais, propondo-se os caminhos possíveis para se obter uma solução (Lakatos; Marconi, 2003; Farias; Maia, 2020).

Nesse contexto, as Instituições de Ensino Superior (IES) configuram-se como grandes produtoras de conhecimento e inovação, devido ao forte papel social e econômico que desempenham com as pesquisas científicas e, por essa razão, Costa e Castro (2022) defendem que essas organizações podem usar seu conhecimento como um diferencial estratégico, transformando o conhecimento científico produzido sobre a instituição na área de administração em conhecimento organizacional, a fim de contribuir com a gestão.

As evidências decorrentes de pesquisas científicas realizadas por IES no sistema penitenciário constituem-se, também, em conhecimentos relevantes para as organizações da administração penitenciária, na medida em que são validadas empiricamente e podem pautar o processo decisório nas diferentes etapas do ciclo político e gerar resultados positivos, como já vem ocorrendo em outras organizações de governos do mundo todo (Boeira *et al.*, 2021; Palotti *et al.*, 2023; Lui; Sales, 2024), por isso são especialmente consideradas no diagnóstico organizacional realizado neste estudo.

Nesse sentido, Ramos e Silva (2018) enfatizam que o conhecimento científico deve ser utilizado de forma transparente, sistemática e criteriosa. Assim, depois de separadas as evidências, recomendam o uso de quatro procedimentos para a tomada de decisão: i) síntese de evidência para a política; ii) diálogos deliberativos; iii) equilibrar os prós e os contras; e iv) monitoramento do planejamento e avaliação dos efeitos da política implementada.

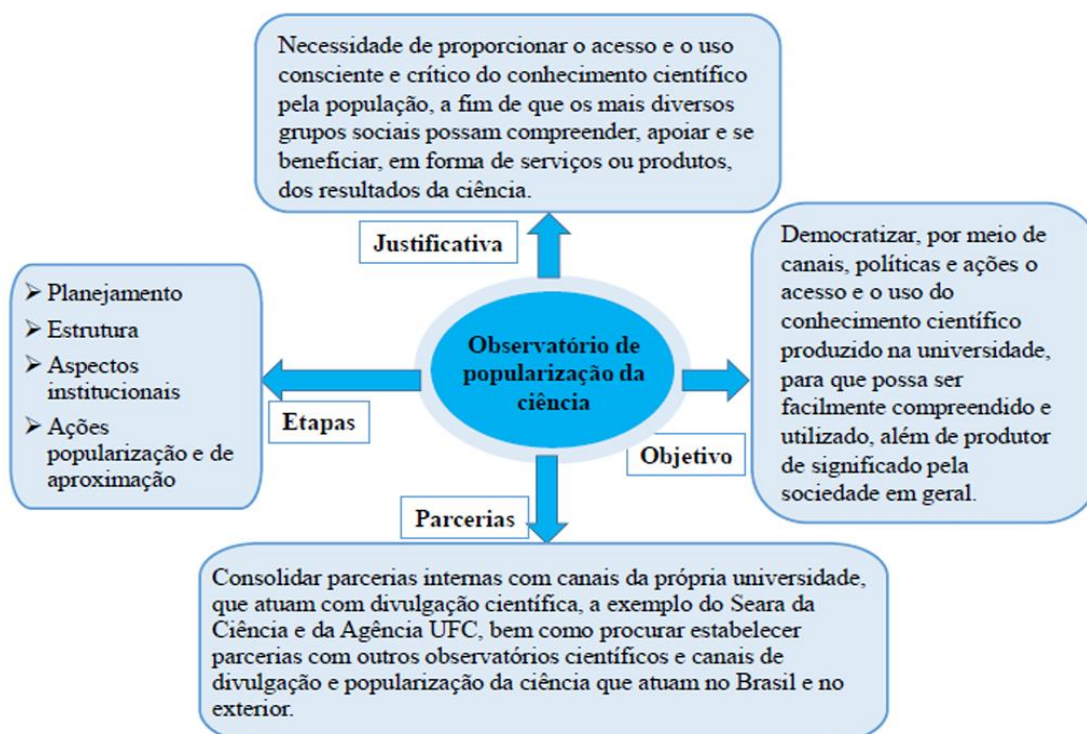
Por sua vez, os autores Dias *et al.* (2015, p. 318) apontam as seguintes estratégias para estimular o uso de evidências científicas na tomada de decisão: 1) produzir e disseminar sínteses de evidência com linguagem adaptada a diferentes públicos; 2) estimular o uso do jornalismo e

de outras formas de comunicação para ampliar a disseminação do conhecimento científico; 3) utilizar plataforma virtual *on-line* para disseminação do conhecimento científico; 4) promover a interação entre pesquisadores e tomadores de decisão.

Já as autoras Farias e Maia (2020) propuseram a criação de observatórios como estratégia de gestão das evidências científicas e popularização da ciência para viabilizar a realização da GC científico em uma universidade federal, visando promover a disseminação, a difusão e a divulgação do conhecimento, no qual está incluso, mas não somente, um repositório de conhecimento.

De acordo com Marcial (2009), para a criação de um observatório é fundamental especificar os espaços de observação e definir quais informações são necessárias em relação aos seus objetivos; além de deixar bem claro o que pode e o que se quer fazer com aquela informação. Assim, a proposta de criação e implantação de um observatório de popularização do conhecimento científico deve conter: objetivo, justificativa e etapas para sua implementação, conforme sintetizado na Figura 3 por Farias e Maia (2020):

**Figura 3** – Modelo de observatório de popularização da ciência (OPC).



Fonte: Farias e Maia (2020, p. 16).

Conforme essas autoras, o observatório deve ser iniciado com a identificação de seu objetivo e análise de iniciativas de observatórios correlatos, tendo-se ciência da importância de

popularização do conhecimento produzido no âmbito da respectiva instituição e visando complementar as atividades que já são realizadas no local (Farias; Maia, 2020).

Os observatórios estão presentes nos mais variados tipos de organizações, sejam elas públicas ou privadas, nos âmbitos municipal, estadual, federal e internacional, a exemplo de universidades, institutos de pesquisa, fundações e órgãos de administração governamental, associações de classe, organizações sociais e internacionais, que os criam e operacionalizam com interesse especial em determinado tema (Farias; Maia, 2020; Marcial, 2009).

Um campo bem explorado pelos observatórios são as políticas públicas, sobretudo quanto a seu processo de efetivação. Por esse motivo, é imprescindível discorrer sobre como o conhecimento científico contribui para a tomada de decisão nas etapas desse processo.

## **2.2 O conhecimento científico no processo de efetivação de políticas públicas**

O Estado, orientado pelo princípio da dignidade da pessoa humana, na tentativa de concretização e satisfação dos direitos e garantias fundamentais e sociais previstos na Constituição Federal de 1988, utiliza-se habitualmente de políticas públicas para enfrentar os problemas públicos, buscando solucioná-los e assim promover o bem-estar da coletividade.

O termo “políticas públicas” é dotado de diversas definições. Conforme Secchi (2023, p. 5), as políticas públicas são diretrizes elaboradas para enfrentamento de um problema público e consiste num “[...] conceito abstrato que se materializa com instrumentos concretos como, por exemplo, leis, programas, campanhas, obras, prestação de serviços, subsídios, impostos e taxas, decisões judiciais, entre muitos outros”.

Já para Teixeira (2002), além de diretrizes, as políticas públicas podem ser entendidas como princípios norteadores de ação do poder público, a exemplo de regras e procedimentos que regem as relações entre poder público e sociedade, mas também devem ser consideradas as “não-ações”, isto é, as omissões, como formas de manifestação de políticas, pois, de acordo com o autor, representam opções e orientações dos que ocupam cargos públicos.

Dentro dessa diversidade de abordagens adotadas existe um núcleo comum identificado, o enfrentamento a um problema público, seja por meio da ação ou da inação estatal, o fazer ou não fazer algo em relação a um problema público. Assim, antes de falar sobre o processo de efetivação da política, é primordial saber que problema público consiste em algo que não é mais tolerável pela sociedade e que deve ser tratado coletivamente, por meio de uma atuação governamental (Capella, 2018; Farah, 2021; Secchi, 2023).

Nesse sentido, Farah (2021) propõe o seguinte conceito de política pública:

um curso de ação, escolhido pelo Estado, com o objetivo de resolver um problema público. Tal curso de ação é integrado por ações do Estado – e de atores não-governamentais - derivadas da autoridade legítima do Estado, com poder de se impor à sociedade. O curso de ação escolhido é influenciado por ideias e valores, por uma interpretação do problema e pela disputa entre diferentes atores e grupos e se baseia em conhecimento técnico e em outras formas de saber (Farah, 2021, p. 640).

O processo de elaboração de políticas públicas divide-se em etapas ou fases que compõem o “ciclo de políticas públicas”. Esse processo se inicia com a etapa da formulação que abrange a identificação do problema, formação da agenda e formulação propriamente dita, seguida da implementação e da avaliação, ressaltando que essas etapas não ocorrem de forma sucessiva, racional ou linear (Capella, 2018; Farah, 2021; Alcântara, 2021), pois as políticas públicas se distinguem de ações isoladas, visto que são elaboradas por uma sequência de ações articuladas em torno de um objetivo (a resolução do problema público).

Nesse contexto:

a formulação pode ser caracterizada como uma etapa pré-decisória, ou seja, anterior a qualquer atividade de formalização de uma política, envolvendo fundamentalmente a identificação de problemas que requerem atenção governamental (definição da agenda) e uma busca inicial por soluções possíveis, confrontadas com seus custos e efeitos estimados (definição de alternativas) (Capella, 2018, p. 9).

É na etapa da formulação que o problema público se transforma em política pública. Ao abordar esse processo de tomada de decisão por determinado assunto para compor a agenda diante de um repertório de escolhas, Kingdon (1995) foca na análise dos processos pré-decisórios, que define como “um território pouco explorado” e uma área particularmente imprecisa, uma etapa desenvolvida por meio de um conjunto de processos que engloba: o estabelecimento de uma agenda; a especificação das alternativas, a partir das quais as escolhas serão feitas; uma escolha final entre essas alternativas específicas (pelo Legislativo ou Executivo) e; a implementação dessa decisão. Os dois primeiros são considerados mais relevantes para Kingdon.

A respeito da etapa “estabelecimento de uma agenda”, Kingdon (1995) apresenta três dinâmicas de processos a serem consideradas: (1) Problemas, definidos por indicadores que demonstram as situações, a partir daí se tornam prioridades e passam a compor a pauta de mudanças; (2) Política, que possui dinâmica e regras próprias, caracterizada mais pela negociação do que pela persuasão, e pela troca de apoio; (3) Participantes “visíveis”, aqueles

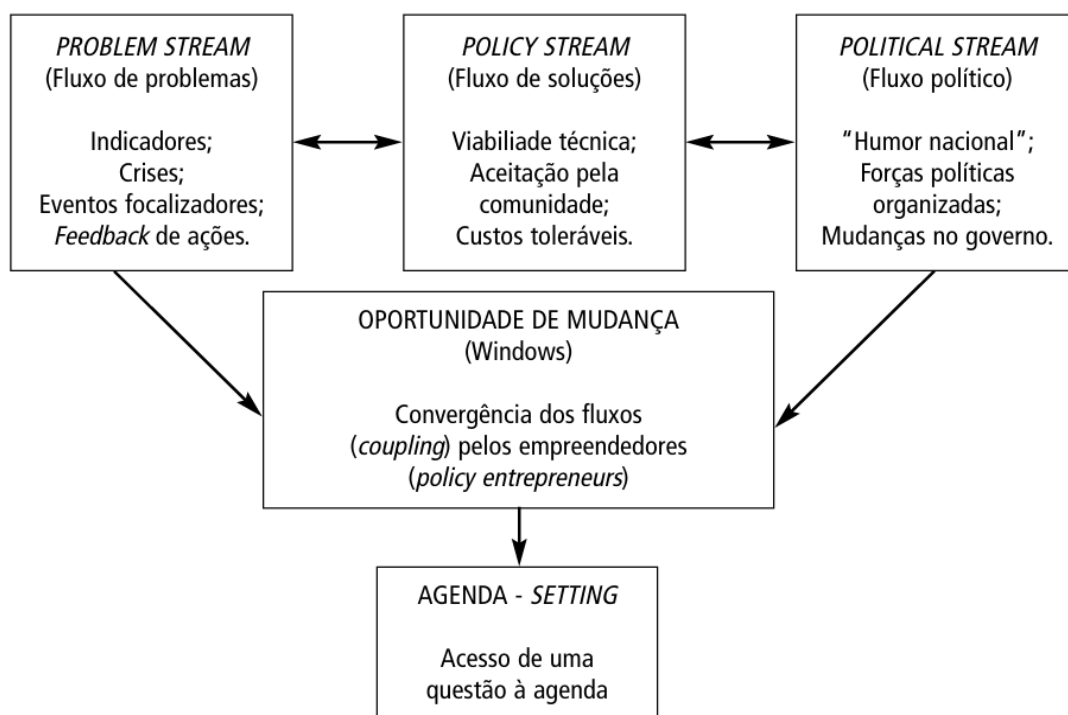


que recebem considerável atenção da imprensa e do público (presidente, assessores do alto escalão, membros do Congresso, a mídia, partidos políticos e comitês de campanha).

Já na etapa “especificação das alternativas”, Kingdon (1995) ressalta que as alternativas são geradas e filtradas na dinâmica própria das políticas públicas (uma atuação mais técnica do que política), com o envolvimento dos participantes relativamente invisíveis, que são especialistas na área específica dessa política (acadêmicos, pesquisadores, burocratas de carreira, funcionários do Congresso e analistas que trabalham para grupos de interesses).

No processo de formação de agenda (*agenda-setting*), Kingdon identifica três fluxos dinâmicos, divididos em: o fluxo de problemas (*problem stream*), o fluxo de soluções (*policy stream*) e o fluxo político (*political stream*), representados por Capella (2006) na Figura 4:

**Figura 4** - Síntese do Modelo de Múltiplos Fluxos.



Fonte: Capella (2006, p. 32).

O primeiro fluxo abordado por Kingdon (2014) é o de problemas, que se trata das inúmeras questões e temas percebidos socialmente, mas que não necessariamente encontram contrapartidas para a sua solução. Nesse sentido, Capella (2006) destaca três mecanismos básicos que despertam a necessidade de ação governamental: os indicadores; os eventos, crises e símbolos; e o *feedback* das ações governamentais.

São especialmente relevantes para o tema deste estudo, que é a gestão do conhecimento

científico para a efetivação de políticas públicas penais, os indicadores, “principalmente quando revelam dados quantitativos, capazes de demonstrar a existência de uma situação que precisa de atenção e atuação governamental” (Capella, 2006, p. 27), que embora, por si só, não sejam capazes de levar um assunto à agenda, normalmente contribuem para ampliar uma percepção já existente sobre um problema, e, quando combinados com outros fluxos, podem impulsionar a ação governamental; e o *feedback* das ações governamentais, a partir das evidências do monitoramento e avaliação de programas implementados (Capella, 2006).

O segundo fluxo indicado por Kingdon é o das soluções (*policy stream*) ou alternativas disponíveis para os problemas, normalmente gerado nas comunidades políticas (*policy communities*), que produz uma lista curta de ideias, onde consensos se propagam. A esse respeito, Capella (2018) aponta que a atuação dos acadêmicos, pesquisadores e consultores, atores invisíveis do processo de formulação de políticas públicas, é mais frequente na elaboração de alternativas, em que as ideias geradas na comunidade acadêmica são disseminadas entre os atores influentes no processo de *agenda-setting*. Nesse processo competitivo de seleção, são consideradas as ideias que se mostram viáveis do ponto de vista técnico, com custos toleráveis e que representam valores aceitáveis pelo público em geral (Capella, 2006).

O terceiro fluxo, e mais importante para a efetivação de uma política, segundo Kingdon, é denominado de “*politics*”. Esse fluxo político está intimamente relacionado com o governo e os atores políticos, apresenta a sua própria dinâmica e regras, tratando das relações políticas, como as negociações feitas entre os atores, ou seja, das coalizões, barganhas e negociações. Nesse fluxo, três elementos centrais podem afetar a agenda governamental: o “clima” ou “humor” nacional; as forças políticas organizadas, grupos de pressão; e as mudanças no interior do governo (Capella, 2006).

Por sua vez, Alcântara (2021) também analisa o processo de tomada de decisão na formulação de políticas públicas e defende o aprimoramento da eficiência e da efetividade das políticas públicas, por meio do planejamento governamental e das ferramentas inerentes, que considera como instrumentos necessários para a melhoria da qualidade e para introduzir maior eficácia nas administrações políticas. Assim, para o autor, a qualidade das políticas públicas de um governo depende de um amplo conjunto de fatores sociopolíticos e ao mesmo tempo da capacidade técnico-administrativa existente para dar suporte adequado às decisões na formulação e na gestão das políticas.

No campo das políticas públicas, os estudos provenientes de pesquisa e extensão possibilitam a produção de evidências científicas, informações confiáveis para dar suporte às

decisões na formulação de políticas públicas e uma “[...] gestão pública de qualidade que zele pela garantia de direitos, serviços públicos, equidade, transparência, efetividade governamental e desenvolvimento com sustentabilidade” (Almeida *et al.*, 2023, p. 2).

O uso do conhecimento científico para informar o processo de formulação e implementação de uma política começou a ser utilizado na década de 1970, com a então *evidence-based policy* (política baseada em evidências – PBE), buscando-se estreitar os canais de comunicação entre ciência e política (Carneiro; Sandroni, 2018; Ramos; Silva, 2018). Essa metodologia defende que o amplo acesso ao maior número de evidências científicas sobre uma determinada questão ampliaria o leque de opções dos gestores, contribuindo assim para a formulação de políticas mais eficazes.

Porém, conforme sustenta Ramos e Silva (2018), para o aumento da efetividade das políticas públicas, por meio de evidências científicas, faz-se necessária a inserção de dois mecanismos importantes: o político e o organizacional. Isso porque, como assinala Alcântara (2021), a ‘política baseada em evidência’ soaria ambiciosa demais para o contexto político, cheio de conflitos, difíceis escolhas e compromissos políticos; por esse motivo, as autoras afirmam que a abordagem mais adequada apontada pela literatura recente seria a Política Informada por Evidência (PIE), que tem por objetivo informar os gestores sobre as estratégias disponíveis, bem como indicar as melhores evidências da literatura.

No mesmo sentido, Farah (2021) destaca o papel assumido pelo conhecimento técnico e científico no processo de política pública:

Especialistas, **acadêmicos, burocratas exercendo o papel de analistas de políticas** e analistas ligados a grupos de interesse participam de coalizações de defesa, como **atores relevantes**, mobilizando informações técnicas para a defesa de alternativas em diferentes arenas. É importante notar o quanto esta perspectiva se diferencia do modelo racional, que atribuía ao conhecimento científico o monopólio do conhecimento relevante para a tomada de decisão (*speaking truth to power*) (Farah, 2021, p. 653, grifos da pesquisadora).

Um exemplo de produção de conhecimento científico é o trabalho de análise de políticas públicas, na qual um bom diagnóstico do problema se transforma em conhecimento aplicado, uma “munição teórica e metodológica” útil para a melhoria dos processos decisórios por políticos e burocratas na elaboração de políticas públicas tecnicamente consistentes, socialmente sensíveis e politicamente viáveis, ou seja, adequadas à resolução concreta de graves problemas sociais (Secchi, 2023), na medida em que aborda aspectos das políticas como tipo de conhecimento mobilizado, *lôcus* onde a atividade se realiza, atores e instituições envolvidas,

audiência a que se destina a análise e metodologia adotada (Farah, 2021).

Quando se fala em pesquisas no campo das políticas públicas são criados olhares, modelos teóricos empíricos, assim como práticas com relação à *res publica*, sobre as quais se pode definir os melhores caminhos e opções para a solução de problemas públicos persistentes (Almeida *et al.*, 2023), sendo o uso de evidências científicas primordial para melhorar as intervenções sociais (Romão, 2021; Lui; Sales, 2024).

Apesar disso, não é uma tarefa simples conciliar o uso de evidências científicas nas políticas, uma vez que ainda existem políticas públicas que foram formuladas sem nenhum dado científico, comprometendo os resultados esperados (Romão, 2021), a exemplo de “[...] processos orientados por outros fundamentos, como clientelismo, barganha e incompetência” (Lui; Sales, 2024, p. 345). Para superar isso, deve ser eliminado da cultura político-administrativa brasileira o aparente conflito entre o que são questões técnicas e o que são questões políticas, pois tal conflito não existe realmente, já que o planejamento não se coloca no lugar dos processos decisórios, mas se configura em um “instrumento auxiliar” imprescindível para governar obtendo-se resultados (Alcântara, 2021).

Pelo exposto, verifica-se que as evidências científicas podem mudar a percepção dos gestores públicos a respeito de determinados problemas e assim contribuir para a efetivação das políticas públicas, seja na formulação de novas ou até mesmo no aprimoramento daquelas já existentes. Ressaltando-se, contudo, que isso não significa que a definição do problema público e as escolhas das alternativas ocorrerão de maneira racional, pois o fluxo político será sempre presente e importante neste processo.

Para compreensão das particularidades da administração penitenciária e as nuances que tornam o sistema penitenciário um problema público consolidado, faz-se necessário conhecer as políticas da execução penal, também denominadas de políticas penitenciárias ou políticas penais, considerados termos sinônimos, porém, neste estudo, adota-se “políticas penais” por representar um termo mais moderno. Esta temática é tratada na seção da Análise dos resultados, posto que se refere a um dos objetivos específicos da pesquisa.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa científica desenvolvida. Os caminhos percorridos para formalização do estudo estão indicados adiante e foram divididos em quatro subseções. Na primeira, apresenta-se a caracterização do estudo, na segunda, a delimitação da pesquisa, na terceira, as técnicas e instrumentos de coleta de dados e, na quarta, as técnicas de análise e tratamento dos dados.

#### **3.1 Caracterização do estudo**

Para atingir o objetivo principal deste trabalho, foi realizada uma pesquisa aplicada de natureza descritiva, em que a autora buscou descrever a realidade do desenvolvimento das pesquisas científicas no sistema penitenciário e como ocorre a gestão dos seus ativos pelo setor responsável pela GC em Alagoas, a Escola de Administração Penitenciária, para efetivação de políticas públicas penais. Assim, ao detalhar como essas situações ocorrem no contexto organizacional, foi possível especificar as propriedades, características e traços importantes do fenômeno estudado (Sampieri; Collado; Lúcio, 2013). Para tanto, foi utilizada a pesquisa documental e o estudo de campo.

Quanto à abordagem, a pesquisa é mista ou quali-quantitativa, tendo em vista que empregou em um único estudo a coleta e análise de dados associadas a duas formas de abordagens (Creswell, 2007), combinando uma parte qualitativa, que apresenta potencialidade de abrangência subjetiva e característica interpretativa, quando se buscou conhecer a realidade das políticas e práticas de desenvolvimento de pesquisas científica e gestão de suas evidências no âmbito do sistema penitenciário de Alagoas, bem como o processo de efetivação de políticas públicas penais, e uma parte quantitativa, por meio da qual foi mensurado o nível de maturidade em GC da organização avaliada.

O método adotado foi o estudo de caso, largamente utilizado para a compreensão de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, a partir da investigação desses fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre eles e o contexto não estão claramente definidos (Yin, 2001), como ocorre com a GC de evidências científicas pela administração penitenciária de Alagoas (fenômeno) em relação ao sistema penitenciário brasileiro (contexto).

O estudo também se utilizou da observação participante, considerada “[...] uma estratégia de pesquisa na qual o observador e os observados encontram-se em uma relação de

interação que ocorre no ambiente de trabalho dos observados” (Abib; Hoppen; Hayashi Júnior, 2013, p. 607). Isso ocorreu em razão de a pesquisadora ocupar, desde o mês de janeiro de 2024, o cargo de Supervisora de Ensino, Planejamento e Pesquisa da EAP/AL, o campo da pesquisa, que tornou a forma de acesso aos dados direta, pois, exercendo essa função, houve um envolvimento do estudo nas suas atividades cotidianas.

### **3.2 Delimitação da Pesquisa**

Este estudo teve como foco empírico o sistema penitenciário, sendo o nível de análise o organizacional. Seu objetivo central foi compreender como ocorre a gestão do conhecimento das evidências científicas de pesquisas realizadas pela administração penitenciária e como ela pode contribuir para a efetivação de políticas penais.

O estudo foi realizado na Escola de Administração Penitenciária de Alagoas (EAP/AL), que compõe a Secretaria de Estado da Ressocialização e Inclusão Social de Alagoas (SERIS), órgão responsável pela gestão das atividades da execução penal no estado. A escolha do *locus empiricus* ocorreu pelo desafio de estudar a realidade da produção de conhecimento científico no sistema penitenciário, uma área governamental sensível e crítica, tornando-se um objeto de estudo singular.

A compreensão do funcionamento da EAP/AL pode impactar em desfechos relevantes e contribuir para a elaboração de políticas públicas mais adequadas à resolução dos problemas do sistema penitenciário. Além disso, acredita-se que a proximidade da pesquisadora com este local de pesquisa, já que exerce cargo público nesta organização, possibilitou a realização do diagnóstico organizacional e a criação da proposta de intervenção de forma mais exitosa.

### **3.3 Técnicas e instrumentos de coleta de dados**

A princípio, foi utilizado o método de pesquisa documental para coleta de dados neste estudo, tendo em vista que “[...] antes de iniciar qualquer pesquisa de campo, o primeiro passo é a análise minuciosa de todas as fontes documentais, que sirvam de suporte à investigação projetada” (Lakatos; Marconi, 2003, p. 159). Também foram realizados contatos diretos com gestores da organização analisada, pesquisadores que frequentemente desenvolvem pesquisas científicas no sistema penitenciário e servidores da gestão penitenciária, a fim de obter direcionamentos sobre documentos que pudessem ser utilizados no estudo. Foram considerados tanto os dados primários como os secundários.

Posteriormente, tendo em vista que a escolha do instrumento de pesquisa deve ser relacionada ao problema pesquisado e que por essa razão deve-se utilizar a associação de métodos adequados a fim de atingir os resultados almejados (Lakatos; Marconi, 2003), a pesquisa foi operacionalizada em quatro etapas: (i) pesquisa documental, sobre as políticas e práticas relacionadas ao desenvolvimento de pesquisas científicas e gestão de suas evidências no âmbito do sistema penitenciário de Alagoas e sobre o processo de efetivação de políticas públicas penais; (ii) pesquisa de campo, com aplicação de questionário junto à organização analisada, para avaliação do grau de maturidade em GC na EAP/AL; (iii) mapeamento do conhecimento científico produzido no sistema penitenciário de Alagoas nos últimos cinco anos, para compor esse repositório institucional da SERIS; e, (iv) elaboração de proposta de *business case* para a criação de um observatório de políticas penais, que será constituído por um repositório de conhecimento, como estratégia de GC.

### 3.3.1 Etapa 1 - a pesquisa documental

A pesquisa documental é importante para reunir dados e informações necessários à construção do estudo científico, pois possibilita o uso de registros como leis e documentos institucionais e, nessa etapa, a organização é a principal medida que o pesquisador deve considerar, visto que os registros são uma fonte primária de dados, contribuindo para a pesquisa tanto no tempo como no seu custo (Lakatos; Marconi, 2003).

Sendo assim, depois da estruturação do arcabouço teórico que embasou este estudo, realizou-se a pesquisa de registros disponibilizados pela Senappen, SERIS e órgãos do sistema de Justiça, com a finalidade de conhecer o processo de efetivação das políticas públicas penais e as políticas e práticas de desenvolvimento de pesquisas científicas e gestão de suas evidências no âmbito da execução penal, em especial no sistema penitenciário do estado de Alagoas. O Quadro 3 lista os documentos identificados nesta etapa do estudo:

**Quadro 3** – Documentos levantados na pesquisa

| DOCUMENTO                                         | DESCRIÇÃO                                                               |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Lei nº 7.210, de 11 de julho de 1984.             | Institui a Lei de Execução Penal.                                       |
| Lei Complementar nº 79, de 07 de janeiro de 1994. | Cria o Fundo Penitenciário Nacional – FUNPEN, e dá outras providências. |

|                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Lei Delegada nº 48, de 30 de dezembro de 2022                                                                                        | Institui o modelo de gestão da administração pública estadual do poder executivo de Alagoas, e dá outras providências                                                                                                                                      |
| Lei nº 8.475, de 26 de julho de 2021.                                                                                                | Institui a Escola de Administração Penitenciária do Estado de Alagoas. Diário Oficial do Estado Suplementar: Maceió, p. 5-7, 27 jul. 2021.                                                                                                                 |
| Portaria nº 698, de 18 de julho de 2022.                                                                                             | Institui o Regimento Interno da Escola de Administração Penitenciária de Alagoas. Diário Oficial do Estado: Maceió, AL, p. 23-34, 19 jul. 2022.                                                                                                            |
| Portaria nº 1951, de 23 de novembro de 2023, da Secretaria de Estado de Ressocialização e Inclusão Social                            | Regulamenta o procedimento para o ingresso de visitas técnicas destinadas a estudantes, profissionais e pesquisadores que contribuam para o aprimoramento da assistência às pessoas privadas de liberdade custodiadas no sistema penitenciário de Alagoas. |
| Decreto nº 49.051, de 22 de junho de 2016.                                                                                           | Dispõe sobre o regimento interno da Secretaria de Estado de Ressocialização e Inclusão Social - SERIS. Diário Oficial do Estado: Maceió, AL, p. 1-18, 23 jun. 2016.                                                                                        |
| Portaria 160, de 6 de dezembro de 2022, do Departamento Penitenciário Nacional                                                       | Institui a Política Nacional de Educação em Serviços Penais - PNESP                                                                                                                                                                                        |
| Portaria nº 3.123, de 3 de dezembro de 2012                                                                                          | Cria a Escola Nacional de Serviços Penais, no âmbito do Departamento Penitenciário Nacional                                                                                                                                                                |
| Portaria GAB-DEPEN/DEPEN/MJSP 526, de 7 de dezembro de 2021                                                                          | Institui a Rede das Escolas de Serviços Penais - REspen do Departamento Penitenciário Nacional                                                                                                                                                             |
| Nova Cartilha PNESP                                                                                                                  | Proposta de atualização da Política Nacional de Educação em Serviços Penais, DEPEN, Brasília: dez. 2022.                                                                                                                                                   |
| Decisão de Medida Cautelar na Ação de Descumprimento de Preceito Fundamental 347                                                     | Decisão do Supremo Tribunal Federal. Relator(a): Min. Marco Aurélio, Tribunal Pleno, julgado em 09/09/2015, Processo Eletrônico DJe-031, Divulg 18-02-2016 Public 19-02-2016                                                                               |
| Informação - ADPF 347 - Violação massiva de direitos fundamentais no sistema carcerário brasileiro                                   | Informação à sociedade sobre o julgamento definitivo da ADPF 347 pelo Supremo Tribunal Federal em 04/10/2023                                                                                                                                               |
| Plano “Pena Justa”                                                                                                                   | Plano Nacional para o Enfrentamento do Estado de Coisas Inconstitucional nas Prisões Brasileiras - Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental 347                                                                                                  |
| Regras de Mandela: regras mínimas das Nações Unidas para o tratamento de presos                                                      | Publicação da Organização das Nações Unidas, 2015                                                                                                                                                                                                          |
| Guia prático para implantação de Comitês de Políticas Penais                                                                         | Publicação do Conselho Nacional de Justiça, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, Série Fazendo Justiça   Coleção Gestão e Temas Transversais, 2022                                                                                           |
| Informe “o sistema prisional brasileiro fora da Constituição 5 anos depois - Balanço e projeções a partir do julgamento da ADPF 347” | Publicação do Conselho Nacional de Justiça, junho de 2021                                                                                                                                                                                                  |
| Diagnóstico das Escolas Estaduais de Serviços Penais - 2020                                                                          | Diagnóstico realizado pela Escola Nacional de Educação em Serviços Penais (Espen) do Departamento Penitenciário Nacional                                                                                                                                   |
| Diagnóstico das Escolas Estaduais de Serviços Penais - 2024                                                                          | Diagnóstico realizado pela Escola Nacional de Educação em Serviços Penais (Espen) da Secretaria Nacional de Políticas Penais                                                                                                                               |
| Relatório de Prestação de contas ordinária anual - 2012                                                                              | Relatório de gestão do exercício de 2012 do Departamento Penitenciário Nacional                                                                                                                                                                            |
| Coletânea de realizações 2023 da Escola Nacional de Serviços Penais                                                                  | Apresenta as ações realizadas pela ESPEN no ano de 2023                                                                                                                                                                                                    |
| Relatório de Gestão 2023                                                                                                             | Relatório que apresenta os resultados da gestão da Escola de Administração Penitenciária obtidos no ano de 2023                                                                                                                                            |

Fonte: Elaborado pela autora.



A escolha dos documentos aconteceu pelo critério de fornecerem as informações discutidas na pesquisa, referentes ao contexto organizacional analisado.

### 3.3.2 Etapa 2 - pesquisa de campo para avaliação do grau de maturidade em GC

Nesta etapa foi realizada a coleta de dados para a avaliação do grau de maturidade em GC da EAP/AL, a fim de se conhecer melhor a organização estudada, a partir da aplicação de questionário estruturado com base no instrumento de coleta de dados de Batista (2012). Optou-se por este modelo devido à amplitude dos critérios avaliados, pelo rigor metodológico em seus sete passos, bem como por ser um instrumento já validado junto a especialistas, inclusive, foi aplicado em outras pesquisas recentes sobre o tema (Sabino *et al.*, 2020; Araújo *et al.*, 2023). O Modelo de GC para a Administração Pública elaborado por Batista (2012) está plenamente válido e em dezembro de 2023 contava com mais de quatrocentas citações no *google scholar*.

O questionário estruturado foi aplicado por meio eletrônico (*Formulário Google*), mas, antes disso foi realizado um contato direto com os gestores e servidores que estão lotados na EAP/AL ou que estiveram lotados neste setor nos últimos doze meses, para esclarecimento dos objetivos da pesquisa. Fez-se uma breve explanação a respeito da estrutura do instrumento de avaliação e eventuais dúvidas relacionadas à temática pesquisada foram sanadas.

O instrumento de Batista (2012) é constituído por 42 afirmativas, distribuídas em sete critérios (Liderança em GC, Processo, Pessoas, Tecnologia, Processos de GC, Aprendizagem e Inovação e Resultados de GC), dispostas em duas escalas do tipo *Likert* de cinco pontos, que oscilam da seguinte forma:

**Escala 1 (a ser utilizada nos itens de 1 a 35 dos critérios de 1 a 6 e nos itens 37 e 38 do critério 7):**

- 1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- 2 = As ações descritas são mal realizadas.
- 3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- 4 = As ações descritas são bem realizadas.
- 5 = As ações descritas são muito bem realizadas.

**Escala 2 (a ser utilizada no critério 7: resultados. Itens de 39 a 42).**

- 1 = A organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores.
- 2 = Houve melhoria nos resultados de alguns indicadores utilizados.
- 3 = Houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados.
- 4 = Houve melhoria em quase todos os indicadores utilizados.
- 5 = Houve melhoria em todos os indicadores utilizados (Batista, 2012, p. 91).

Na utilização do modelo de avaliação de GC proposto pelo autor, atentou-se que a

apreciação de seus critérios deveria “[...] envolver as pessoas que mais diretamente estejam ligadas ao assunto que será analisado” (Batista, 2012, p. 90). Neste caso, foram escolhidos os gestores da EAP/AL e seus servidores administrativos, excluindo-se a pesquisadora, os serviços gerais e guardas patrimoniais. Além das assertivas que compõem o instrumento de Batista (2012), o questionário aplicado teve mais uma assertiva na qual os respondentes marcaram o tempo em que estavam lotados na organização.

O questionário foi enviado no dia 25 de julho de 2024 aos servidores da EAP/AL por meio de grupos de trabalho da EAP/AL no *whatsapp* e por mensagem via *whatsapp* no telefone particular dos servidores, sobretudo daqueles que estiveram lotados neste setor nos últimos 12 meses. A princípio, a pesquisa ficou disponível para acesso dos participantes no período de 25 a 30 de julho de 2024, mas, a pedido de alguns servidores, o prazo foi prorrogado até o dia 12 de agosto de 2024. O questionário foi distribuído para 9 servidores e, com isso, foram obtidas 8 respostas. Não houve identificação dos respondentes, inclusive de endereços de *e-mails*, garantindo-se o sigilo das suas identidades. Depois das respostas obtidas, os dados foram estruturados em planilha eletrônica *excel* para contabilização dos resultados dos sete critérios.

Ressalta-se que nesta pesquisa optou-se por realizar apenas a etapa 01 (diagnóstico da organização) do modelo de Batista (2012) citado no referencial teórico, pois o foco foi a elaboração de um diagnóstico acerca do nível de maturidade em GC da EAP/AL, que poderá fornecer subsídios para que seus gestores possam seguir com os próximos passos (planejar, desenvolver e implementar) do Plano de GC elaborado pelo referido autor.

### 3.3.3 Etapa 3 - mapeamento do conhecimento científico

Nesta etapa foi elaborado um mapa das evidências científicas do sistema penitenciário para identificação e sistematização do conhecimento proveniente de pesquisas científicas já realizadas em Alagoas. Com isso, foi possível a organização da produção de conhecimento disponível, a partir da sistematização dos estudos científicos encontrados sobre o sistema penitenciário com intuito de abastecer o repositório institucional do observatório de políticas penais a ser proposto. Utilizou-se como critério que os estudos tenham sido realizados nos últimos cinco anos, a fim de garantir evidências mais recentes.

De acordo com Boeira *et al.* (2021), o mapa de evidências é

[...] uma forma de organizar a produção de conhecimento disponível sobre determinado tema, onde são conduzidas buscas e seleções sistemáticas de

estudos científicos, os quais posteriormente são sintetizados e categorizados em temas e desfechos de interesse (Boeira *et al.*, 2021, p. 10).

Para que ocorra a identificação da evidência, o estudo deve seguir um protocolo de pesquisa publicado pré-especificado; assim, este trabalho utilizou a metodologia elaborada por Boeira (2019) de uma forma mais simplificada. A coleta de dados nesta etapa foi realizada em julho de 2024 e compreendeu os seguintes passos, conforme propostos por Boeira (2019):

- a. definição de temas prioritários (saúde, educação, trabalho, diversidade sexual e servidores do sistema penitenciário de Alagoas);
- b. realização de pesquisas em bases de dados científicas e repositórios de IES localizadas no estado de Alagoas;
- c. seleção dos estudos para compor o mapa, considerando filtros de ano de realização do estudo, relevância quanto ao tema do sistema prisional e disponibilidade de texto integral na internet;
- d. categorização dos estudos (tese, dissertação, monografia, pesquisa de iniciação científica, artigo científico etc.);
- e. disponibilização dos links nos títulos de cada estudo para acesso ao texto completo.

Ressalta-se que em relação ao item “b”, optou-se por realizar a pesquisa apenas na base de dados *Catálogo de Teses e Dissertações* da CAPES e nos sites institucionais das maiores IES de Alagoas, por ter sido constatado pela observação participante que a maioria das pesquisas se trata de trabalhos científicos de conclusão de curso.

### 3.3.4 Etapa 4 - elaboração de proposta de *business case*

Com base na orientação de Batista (2012), quanto à importância de se definir um projeto específico para implementação da GC na administração pública, este estudo pretende apresentar a proposta de um *business case* útil para coletar, sistematizar e armazenar as evidências científicas, a partir da criação de um observatório de políticas penais, com a adequação do modelo elaborado por Farias e Maia (2020), com foco não apenas na popularização da ciência, mas, sobretudo, na GC científico para formulação e aprimoramento de políticas penais; além disso, propõe-se a fomentar o desenvolvimento de pesquisas científicas entre os servidores que trabalham no sistema penitenciário.

De acordo com as autoras, o observatório deve ser iniciado com a identificação de seu objetivo, análise de iniciativas de observatórios correlatos, apresentação de justificativa,

consolidação de parcerias e percorrer as seguintes etapas (Farias; Maia, 2020):

- a. Planejamento, indicando-se profissionais e colaboradores responsáveis pelo desenvolvimento e manutenção do observatório, que comporão uma comissão interdisciplinar de modo conjunto e integrado nas etapas de criação do observatório;
- b. Estrutura, referente aos tópicos que tratam da infraestrutura do observatório, que inclui o site, ou seja, o endereço do observatório na *web*;
- c. Aspectos institucionais, que contemplam tópicos relacionados à constituição do observatório enquanto organização como os recursos que envolvem sua criação, manutenção, funcionamento, dentre outros;
- d. Ações de popularização do conhecimento científico e de aproximação com a sociedade, incluindo a criação de um repositório do conhecimento científico no site institucional da organização.

Assim, nesta etapa, desenvolveu-se uma proposta para implantação de observatório na estrutura da administração penitenciária seguindo os itens abordados por Batista (2012) para elaboração de um *business case* de GC, conforme demonstrado no referencial teórico, adaptando-se ao modelo desenvolvido por Farias e Maia (2020).

### 3.4 Técnicas de análise e tratamento dos dados

Com relação à *pesquisa documental*, para obter os resultados foi realizada a análise de dados dos documentos coletados. Para melhor interpretação, foi utilizada a análise de conteúdo que é composta por um conjunto de técnicas de análise que se aplicam a conteúdos diversificados (Bardin, 2016). Assim sendo, nos procedimentos técnicos foram combinadas duas técnicas: análise de conteúdo e análise interpretativa.

Para Bardin (2016), a análise de conteúdo é formada por técnicas de análise das comunicações cujo intuito é, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, criar indicadores que possibilitem identificar conhecimentos referentes às condições de produção e recepção dessas mensagens.

A técnica de análise de conteúdo ocorre por meio de 3 etapas (Bardin, 2016): a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. A primeira fase, a pré-análise, ocorre com a escolha dos documentos que serão selecionados e analisados conforme os objetivos. A segunda e terceira etapas são a formulação das hipóteses e objetivos e a elaboração de indicadores que estruturam a interpretação final. Posteriormente, é realizada a codificação, enumeração e categorização do material de análise. E, finalmente,

segue-se a etapa em que os resultados encontrados são tratados por meio da condensação do levantamento de conteúdo, inferências e interpretação.

A pré-análise foi conduzida como a organização dos materiais por meio da leitura flutuante, escolha dos documentos que tivessem relação com o objeto do presente estudo. Inicialmente, a leitura flutuante foi realizada em documentos e informações disponíveis no site institucional da SERIS ([www.seris.al.gov.br](http://www.seris.al.gov.br)), com o objetivo de conhecer como o conteúdo é tratado nos materiais, além de buscas na internet por meio da ferramenta *Google*, utilizando-se os termos “políticas públicas penais”, “pesquisa científica no sistema penitenciário de Alagoas” e “pesquisa científica no sistema prisional de Alagoas”.

Para contextualizar as políticas públicas penais e os aspectos inerentes ao seu processo de efetivação, bem como para identificar como ocorre o desenvolvimento das pesquisas científicas e gestão de suas evidências pela administração penitenciária, foram levantados documentos relativos à política de execução penal e produção de conhecimento no sistema penitenciário de Alagoas, tais como leis, decretos, portarias, resoluções, diagnósticos, relatórios de gestão e cartilhas. A escolha dos documentos ocorreu pelo critério de fornecer as informações discutidas na pesquisa.

Assim, definiu-se o *corpus*, que Bardin (2016, p. 90) conceitua como “[...] o conjunto de documentos que seriam submetidos aos procedimentos analíticos”. Com isso, na pré-análise, aconteceu o preparo do material, visto que se trata de uma prática que deve acontecer antes da própria análise (Bardin, 2016).

Na fase de exploração do material torna-se possível a organização do conteúdo, a fim de codificá-lo, para que haja a descrição das características e a representação do conteúdo da pesquisa. Por fim, o tratamento dos resultados adquiridos e interpretação fundamentam a transformação do conteúdo em interpretações significativas conforme o objetivo almejado (Bardin, 2016). Na segunda fase da análise, que abrange a exploração do material, foram feitas as codificações que originaram nas dimensões da gestão do conhecimento científico pela administração penitenciária, por fim, derivando no tratamento dos resultados.

Por sua vez, a análise e o tratamento dos dados da *pesquisa quantitativa*, que consistiu na avaliação do grau de maturidade em GC da EAP/AL, ocorreu por meio da tabulação em planilha eletrônica *excel* das pontuações individuais obtidas em cada assertiva dos sete critérios e médias apresentadas, utilizando-se a Folha de Pontuação Individual adaptada do modelo de Batista (2012) que consta no Apêndice A. Em seguida, foi preenchida a Folha de Pontuação do Trabalho em Grupo (Apêndice B), conforme modelo ilustrado na Figura 5.

**Figura 5** – Folha de pontuação do trabalho em grupo.

| Critério | Pontuação por critério<br>(pontuação total da avaliação) |     | Pontuação máxima<br>(2) | Colocação<br>(1 – 7) <sup>1</sup> (3) |
|----------|----------------------------------------------------------|-----|-------------------------|---------------------------------------|
| 1.0      | Liderança em GC<br>(assertivas de 1 a 6)                 | (1) | 30                      |                                       |
| 2.0      | Processo<br>(assertivas de 7 a 12)                       |     | 30                      |                                       |
| 3.0      | Pessoas<br>(assertivas de 13 a 18)                       |     | 30                      |                                       |
| 4.0      | Tecnologia<br>(assertivas de 19 a 24)                    |     | 30                      |                                       |
| 5.0      | Processos de GC<br>(assertivas de 25 a 30)               |     | 30                      |                                       |
| 6.0      | Aprendizagem e inovação<br>(assertivas de 31 a 36)       |     | 30                      |                                       |
| 7.0      | Resultados de GC<br>(assertivas de 37 a 42)              |     | 30                      |                                       |
|          | Total                                                    |     | 210                     |                                       |

Fonte: APO (2009) *apud* Batista (2012 p. 122).

Para mensuração da nota, considerou-se que o limite mais baixo do grau de maturidade é igual a 1x o número de questões e o limite mais alto é igual a 5x o número de questões, ou seja, as respostas dos itens avaliados valem o seguinte:

*Da escala 1 (itens 1 a 38)*

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas (1 ponto)

As ações descritas são mal realizadas (2 pontos)

As ações descritas são realizadas de forma adequada (3 pontos)

As ações descritas são bem realizadas (4 pontos)

As ações descritas são muito bem realizadas (5 pontos)

*Da escala 2 (itens 39 a 42)*

A organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores (1 ponto)

Houve melhoria nos resultados de alguns indicadores utilizados (2 pontos)

Houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados (3 pontos)

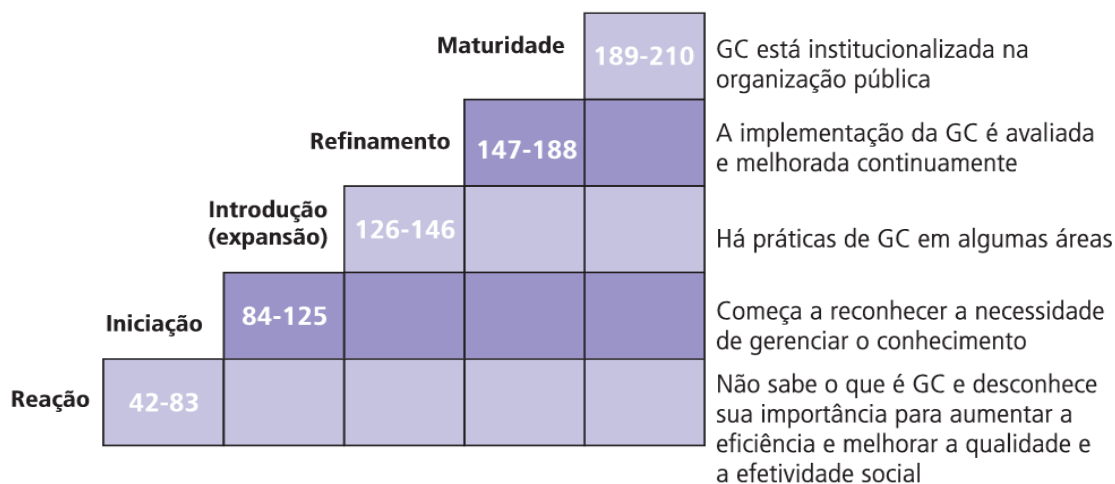
Houve melhoria em quase todos os indicadores utilizados (4 pontos)

Houve melhoria em todos os indicadores utilizados (5 pontos)

As respostas de cada servidor participante da pesquisa foram somadas em cada item, Ex: se 2 servidores marcaram que *as ações descritas são mal realizadas* em determinado item, então a nota obtida neste item é  $2 \times 2 = 4$  pontos. O item que não for marcado recebe a pontuação 0. Assim, de acordo com a pontuação final obtida pela organização, foi possível identificar o seu nível de maturidade em GC, do mais baixo ao mais alto: i) reação; ii) iniciação; iii)

introdução (expansão); iv) refinamento; e v) maturidade, conforme representados na Figura 6:

**Figura 6** – Níveis de maturidade em GC.



Fonte: APO (2009) *apud* Batista (2012, p. 95).

Todo o processo de avaliação do grau de maturidade em GC da EAP/AL seguiu criteriosamente as instruções contidas no manual “Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira” de Batista (2012). Com isso, foi possível a localização dos seus pontos fortes e oportunidades de melhoria, necessários para justificar a elaboração do *business case*, que é o produto técnico-tecnológico deste estudo.

Na análise dos dados e montagem da proposta (*business case*) foi utilizado como base o modelo desenvolvido por Farias e Maia (2020), assim como os modelos e propostas de observatórios já existentes que têm sido desenvolvidos no Brasil e no exterior, buscando demonstrar a importância da GC científico para o sistema penitenciário.

As diferentes técnicas adotadas neste estudo permitiram a triangulação de dados, que consiste na “[...] utilização diversificada de fontes de dados, tipos de dados e de métodos” para amenizar possíveis questionamentos sobre a validade e confiabilidade da pesquisa qualitativa (Basso Júnior *et al.*, 2016, p. 19). Nesse sentido, Paiva Júnior, Souza Leão e Mello (2011) definem a validade como a capacidade que os métodos utilizados na pesquisa propiciam à consecução fidedigna de seus objetivos, já a confiabilidade está relacionada à garantia de que outro pesquisador alcançará resultados aproximados ao realizar uma pesquisa semelhante.

## **4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Este capítulo se dispõe a apresentar a análise dos resultados alcançados, com base nos objetivos específicos elencados. De acordo com o conteúdo aferido na pesquisa documental, no questionário aplicado e na observação participante, os resultados serão apresentados em subitens relacionados aos cinco objetivos específicos deste estudo.

O primeiro contextualiza as políticas públicas penais e os aspectos inerentes à sua efetivação. O segundo trata das políticas e práticas de desenvolvimento de pesquisas científicas e gestão de suas evidências no sistema penitenciário de Alagoas, para o qual foram criadas quatro categorias de análise: estrutura do sistema penitenciário de Alagoas, panorama da EAP/AL, Gestão do Conhecimento nos documentos institucionais e importância das pesquisas científicas para a execução penal.

O terceiro diz respeito à avaliação do grau de maturidade em GC da EAP/AL. O quarto subitem exhibe o mapeamento do conhecimento científico sobre o sistema penitenciário de Alagoas. Por fim, o quinto apresenta a proposta de criação de uma estratégia de gestão do conhecimento científico, para melhoria da GC na efetivação de políticas públicas penais.

### **4.1 O processo de efetivação de políticas públicas penais**

O estudo demonstrou que a execução penal é uma política pública de Estado, na medida em que está prevista e regulamentada por lei (nº 7.210, de 11 de julho de 1984, a Lei de Execução Penal - LEP), tendo por objetivo “efetivar as disposições de sentença ou decisão criminal e proporcionar condições para a harmônica integração social do condenado e do internado” (Brasil, 1984), e promover a dignidade da pessoa humana em todo o ciclo da pena. Diante dessas premissas, essa política pública tem a característica da continuidade, ou seja, sua execução não pode ser influenciada por alternância de governo.

A política de execução penal propõe-se a resolver um conjunto de problemas públicos que assolam o sistema penitenciário, tais como rebeliões, motins e superlotação. Assim, para a sua efetividade, são elaborados programas e medidas que visam à garantia do bem-estar da população a qual se destina. Denominadas, modernamente, de políticas públicas penais, essas ações consistem em serviços disponibilizados pelo Estado no exercício do seu direito de responsabilização, como as sanções penais, as alternativas a essas, ou até mesmo práticas dialogais e restaurativas, a partir de uma “[...] compreensão de que a pena é um conjunto de medidas, mais do que ‘prisão’ que se relacionam também com outras dimensões do



punir/responsabilizar num Estado Democrático de Direito” (Brasil, 2022a, p. 11).

Conforme apontado no referencial teórico, as políticas públicas de uma forma geral buscam responder a demandas, em especial, de setores marginalizados da sociedade e considerados vulneráveis (Teixeira, 2002). Não diferente dessa realidade, constatou-se que no sistema penitenciário brasileiro, suas políticas têm foco não apenas nas pessoas privadas de liberdade, consideradas vulneráveis, mas também nas egressas do sistema prisional, em cumprimento de alternativas penais e de medidas cautelares, e, inclusive, nos familiares dos indivíduos presos, por essa razão e abrangência os documentos institucionais passaram a adotar o termo políticas penais ao invés de apenas políticas penitenciárias (Brasil, 2022a).

Observa-se que com as políticas penais o Estado pretende promover a cidadania e a inclusão das pessoas encarceradas nas políticas públicas em geral, notadamente nas políticas sociais e de justiça, dando atenção particular aos grupos mais sensíveis, que demandam políticas específicas, tais como mulheres, idosos, deficientes, LGBTQIA+, indígenas e quilombolas (Brasil, 2023), para garantir os direitos de seus beneficiários, considerando a sua vulnerabilidade, como destacado pelo CNJ (Brasil, 2022a).

São exemplos de políticas penais em andamento no Brasil: a Política de Atenção às Mulheres em Situação de Privação de Liberdade e Egressas do Sistema Prisional (PNAMPE), Ações de Assistências Social, Jurídica e Religiosa, Política Nacional de Trabalho no Âmbito do Sistema Prisional (PNAT), o Plano Estratégico de Educação no Âmbito do Sistema Prisional (PEESP) e a Política Nacional de Atenção Integral à Saúde das Pessoas Privadas de Liberdade no Sistema Prisional (PNAISP).

Outro ponto importante achado nos documentos analisados é que para o alcance de melhores resultados na execução penal prima-se pela articulação transversal dessas políticas públicas e dos atores por elas responsáveis, sobretudo dos legalmente previstos como órgãos de execução penal: o Conselho Nacional de Política Criminal e Penitenciária (CNPCP), o Conselho Penitenciário, os Departamentos Penitenciários, o Juízo da Execução, o Ministério Público, o Patronato, o Conselho da Comunidade e a Defensoria Pública (Brasil, 1984). No entanto, além desses atores, outros diversos órgãos e instituições públicas, organizações religiosas, entidades do terceiro setor, organizações da sociedade civil, instituições de ensino e até mesmo a iniciativa privada, atuam na promoção de políticas públicas penais.

Verificou-se que a atuação desses órgãos é orientada por vários instrumentos internacionais, dentre eles as “Regras Mínimas das Nações Unidas para Tratamento de Presos” (Regras de Mandela) da ONU. Considerado um guia para estruturação da Justiça dos Estados e seus sistemas penais, esse quadro de normas foi oficializado no ano de 2015 buscando

incorporar novas doutrinas de direitos humanos a serem tomadas como parâmetros na reestruturação do atual modelo de sistema penal e percepção do papel do encarceramento pela sociedade (Organização da Nações Unidas, 2015).

Assim, por exemplo, quando da elaboração de políticas públicas, deve ser observada a Regra nº 1 desse documento, segundo a qual “[...] todos os reclusos devem ser tratados com o respeito inerente ao valor e dignidade do ser humano” (Organização das Nações Unidas, 2015). Nesse contexto, a LEP define que os direitos da pessoa presa no Brasil são efetivados por meio de assistência material, à saúde, jurídica, educacional, social e religiosa (Brasil, 1984), pois, além da persecução e/ou condenação penal, o poder público deve se responsabilizar por formular e implementar políticas públicas para promoção da cidadania, visando a efetividade dos direitos civis, sociais e políticos, da integração social e redução dos danos e estigmas decorrentes da execução penal (Brasil, 2015; Brasil, 2022a).

Percebe-se que o sistema penitenciário brasileiro é uma área governamental sensível, regida por uma legislação garantidora dos direitos fundamentais da pessoa privada de liberdade (Araújo; Leite, 2022) e dotada de complexidade, sobretudo por “[...] fatores que o conferem certo estigma relacionado à constante inobservância do respeito aos direitos da pessoa presa” (Araújo, 2020, p. 15). Nesse sentido, o STF observou que:

Entre os fatos que exemplificam o tratamento desumano dado aos presos, estão celas superlotadas e imundas, falta de água e de materiais de higiene básicos, proliferação de doenças, mulheres dando à luz nas próprias penitenciárias, agressões e estupros, bem como a ausência de oportunidades de estudo e trabalho (Supremo Tribunal Federal, 2023).

Assim, a efetividade das políticas públicas penais depende da adoção de providências por parte dos diferentes órgãos legislativos, administrativos e judiciais da União, dos Estados e do Distrito Federal, pois se trata de um problema estrutural, que decorre de diversas causas e exige um conjunto de medidas para sua superação, devendo passar pela elaboração de plano nacional e de planos locais, com a participação de diversas autoridades e entidades da sociedade, conforme decidido pelo STF no julgamento da ADPF 347 MC/DF (Supremo Tribunal Federal, 2016; Supremo Tribunal Federal, 2023).

Por meio dessa ação, o STF declarou o “estado de coisas inconstitucional” do sistema penitenciário brasileiro, pelo constatado quadro de violação massiva e persistente de direitos fundamentais, decorrente de falhas estruturais (como falta de vagas/superlotação) e falência de suas políticas públicas, baseado em jurisprudência da Corte Constitucional colombiana acerca de proteção de direitos humanos (Supremo Tribunal Federal, 2016; Magalhães, 2019; Machado,

2020).

O ECI é utilizado nos casos de violações de direitos fundamentais que compartilhem três características: (i) são “o resultado de uma causa estrutural ou histórica” que (ii) “não pode ser atribuída a um único ente, mas ao Estado em seu conjunto” e que (iii) “exige a adoção de medidas de longo prazo” (Machado, 2020, p. 638).

As principais medidas determinadas pelo STF foram direcionadas: ao Executivo, quanto à liberação das verbas do Fundo Penitenciário Nacional (FUNPEN), para que atendesse aos ditames da lei que o criou, principalmente para reforma e criação de vagas nas unidades prisionais; ao Judiciário, quanto à observância obrigatória da audiência de custódia, devendo juízes e tribunais, observados os artigos 9.3 do Pacto dos Direitos Civis e Políticos e 7.5 da Convenção Interamericana de Direitos Humanos, realizarem, em até noventa dias, esse procedimento, viabilizando o comparecimento do preso perante a autoridade judiciária no prazo máximo de 24 horas, contado do momento da prisão (Supremo Tribunal Federal, 2016).

A esse respeito, Magalhães (2019) realizou estudo sobre o impacto da ADPF 347 MC/DF e a resposta apresentada pelos poderes políticos, no qual concluiu que as medidas cautelares deferidas pelo STF não são efetivas, já que elas surtiram pouco ou nenhum impacto na melhoria do ECI, pois os poderes apresentaram respostas que, segundo o autor, seguem a mesma natureza das políticas tradicionalmente desenvolvidas no Brasil, sendo pouco provável uma mudança social por meio dessa declaração.

Não obstante, em outubro de 2023, o STF retomou o julgamento definitivo da ADPF 347. Assim, com a conclusão dessa ação, foi determinado ao governo federal que elaborasse um plano de intervenção para resolver a situação do sistema penitenciário, fixando diretrizes para reduzir a superlotação dos presídios, o número de presos provisórios e a permanência em regime mais severo ou por tempo superior ao da pena (Supremo Tribunal Federal, 2023). A decisão, em resumo, registrou que:

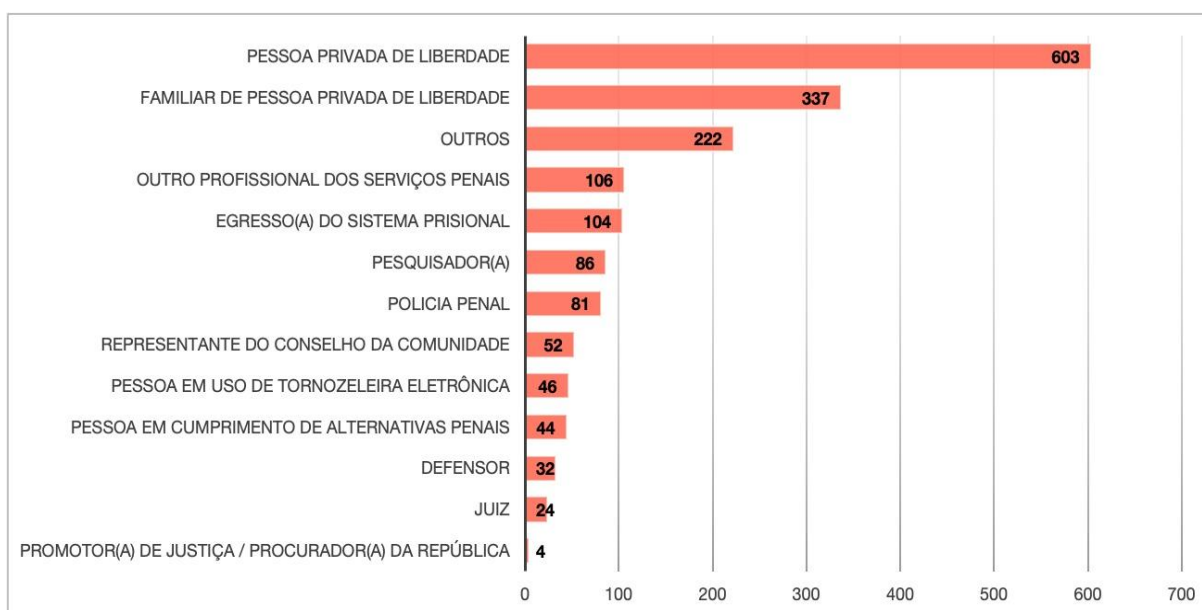
1. Há um estado de coisas inconstitucional no sistema carcerário brasileiro, responsável pela violação massiva de direitos fundamentais dos presos. Esse estado de coisas demanda a atuação cooperativa das diversas autoridades, instituições e comunidade para a construção de uma solução satisfatória.
2. Diante disso, União, estados e Distrito Federal, em conjunto com o Departamento de Monitoramento e Fiscalização do Conselho Nacional de Justiça (DMF/CNJ), deverão elaborar planos a serem submetidos à homologação do Supremo Tribunal Federal, no prazo de seis meses, especialmente voltados para o controle da superlotação carcerária, da má qualidade das vagas existentes e da entrada e saída dos presos.
3. O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) realizará estudo e regulará a criação de número de varas de execução penal proporcional ao número de varas

criminais e ao quantitativo de presos (Supremo Tribunal Federal, 2023).

Em maio de 2024 foi lançado o Plano nacional para o enfrentamento do estado de coisas inconstitucional nas prisões brasileiras, o Pena Justa, com o envolvimento do Departamento de Monitoramento e Fiscalização do Sistema Carcerário e do Sistema de Execução de Medidas Socioeducativas do Conselho Nacional de Justiça (DMF/CNJ), da União, proveniente de diálogo com instituições, órgãos competentes e entidades da sociedade civil, por meio de audiências públicas, consultas públicas e reuniões com especialistas nacionais e internacionais (Brasil, 2024c). Todavia, em relação aos demais entes, até o presente momento não há notícias sobre a conclusão dos planos dos estados e do Distrito Federal.

A Figura 7 demonstra a participação dos atores na consulta pública realizada em abril de 2024 pelo CNJ para construção do Pena Justa, por meio da qual é possível identificar que a atuação de pesquisadores na formulação de políticas penais é uma realidade, pelo menos a nível nacional, visto que das 1.855 pessoas que participaram da consulta, 86 eram pesquisadores:

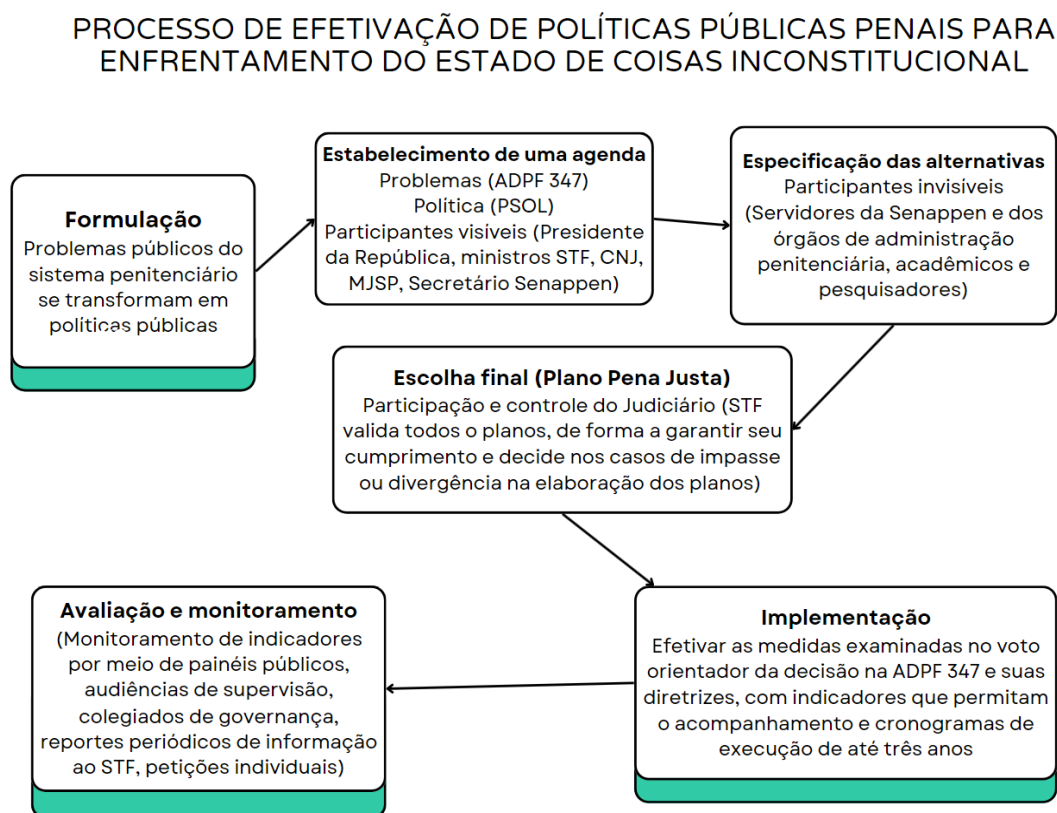
**Figura 7** – Perfil dos participantes da consulta para construção do Plano Pena Justa.



Fonte: Agência CNJ de Notícias, 2024.

A partir da observação da formulação do Plano Pena Justa é possível constatar um exemplo prático de efetivação de políticas públicas penais, com a atuação de pesquisadores e acadêmicos, os participantes invisíveis, que é mais bem visualizado na Figura 8:

**Figura 8** – Fluxo da formulação do Plano “Pena Justa” com base em Kingdon (1995).



Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Ao possibilitar a participação de pesquisadores e acadêmicos aprimora-se o processo de efetivação de políticas penais, pois, na concepção de Boeira *et al.* (2021, p. 11) “[...] a tomada de decisão informada por evidências é essencial para melhorar a efetividade das políticas públicas e garantir os direitos das pessoas inseridas no contexto de justiça criminal”. No mesmo sentido, Duarte e Givisiez (2021) destacam que:

a construção de sistemas nacionais de informações, o desenvolvimento de ações destinadas a críticas de dados permanentes, a publicação de editais para desenvolvimento de pesquisas e a abertura de bases públicas são algumas das trilhas possíveis a serem tomadas para robustecer a construção de políticas fundamentadas em evidências. Para além destes pontos, urge uma interlocução mais profunda entre a gestão pública, a universidade e a sociedade civil. De outro modo, mesmo que tenham se fundamentado em dados consistentes, os resultados de estudos fundamentais à pauta carcerária apenas circularão em corredores muito restritos, não atingindo âmbitos decisórios estratégicos (Duarte; Givisiez, 2021, p. 30-31).

Outro ponto observado é que, embora grande parte da população carcerária esteja custodiada pelas autoridades locais, a União, por meio da atual Secretaria Nacional de Políticas

Penais (Senappen), que substituiu o antigo DEPEN, desempenha um papel preponderante como indutora dessas políticas públicas, mormente porque atua como gestora do FUNPEN, utilizado no financiamento de vários projetos e políticas públicas (Brasil, 1994).

Em meio a esse contexto, verificou-se que a União instituiu a PNESP com a finalidade de promoção de educação em serviços penais, uniformização de ações entre as escolas, academias e/ou instituições congêneres, responsáveis pela formação e aperfeiçoamento dos servidores penitenciários, compartilhamento e a produção de conhecimento, com vistas à excelência da execução penal. Nessa política pública foi proposto o fomento ao desenvolvimento de pesquisas científicas entre esses servidores (Brasil, 2022b).

Do mesmo modo, observou que o CNJ se posiciona no sentido de que o Executivo também deve garantir a formação inicial ampla e investir na capacitação continuada dos profissionais de serviços penais, já que estes têm papel importantíssimo nas mudanças culturais e institucionais para o enfrentamento do ECI (Brasil, 2021). Acerca desse entendimento, Farah (2021, p. 633) lembra que o movimento de análise de política pública tem por objetivo a “[...] formação de servidores, de burocratas, capazes de contribuir para a elaboração de políticas e para a resolução de problemas públicos relevantes”.

Portanto, o processo de efetivação de políticas públicas penais envolve problemas complexos, beneficiários considerados vulneráveis e diversos atores, além de um controle administrativo e judicial apurado. Desse modo, tem-se que o uso das evidências científicas nesse processo pode mudar a percepção dos gestores públicos a respeito dos problemas que assolam o sistema penitenciário e assim contribuir para a melhoria das políticas públicas penais, seja na formulação de novas ou até mesmo no aprimoramento daquelas já existentes.

## **4.2 Políticas e práticas de desenvolvimento de pesquisas científicas e gestão de suas evidências no sistema penitenciário de Alagoas**

### **4.2.1 A estrutura do Sistema Penitenciário de Alagoas**

A LEP criou a figura dos Departamentos Penitenciários como órgãos da execução penal. Em âmbito federal, o Departamento Penitenciário Nacional (atual Secretaria Nacional de Políticas Penais – Senappen), subordinado ao MJSP, é o órgão executivo da Política Penitenciária Nacional e de apoio administrativo e financeiro do Conselho Nacional de Política Criminal e Penitenciária – CNPCP, que possui por atribuições:

- I - acompanhar a fiel aplicação das normas de execução penal em todo o Território Nacional;
- II - inspecionar e fiscalizar periodicamente os estabelecimentos e serviços penais;
- III - assistir tecnicamente as Unidades Federativas na implementação dos princípios e regras estabelecidos nesta Lei;
- IV - colaborar com as Unidades Federativas mediante convênios, na implantação de estabelecimentos e serviços penais;
- V - colaborar com as Unidades Federativas para a realização de cursos de formação de pessoal penitenciário e de ensino profissionalizante do condenado e do internado.
- VI – estabelecer, mediante convênios com as unidades federativas, o cadastro nacional das vagas existentes em estabelecimentos locais destinadas ao cumprimento de penas privativas de liberdade aplicadas pela justiça de outra unidade federativa, em especial para presos sujeitos a regime disciplinar.
- VII - acompanhar a execução da pena das mulheres beneficiadas pela progressão especial de que trata o § 3º do art. 112 desta Lei, monitorando sua integração social e a ocorrência de reincidência, específica ou não, mediante a realização de avaliações periódicas e de estatísticas criminais (Brasil, 1984).

Para a finalidade de supervisionar e coordenar os estabelecimentos penais de cada Unidade da Federação, a LEP autorizou que a legislação local criasse um Departamento Penitenciário ou órgão similar, com as atribuições que estabelecer, devendo este encaminhar ao Departamento Penitenciário Nacional os resultados obtidos (Brasil, 1984).

Atualmente, a Lei Delegada nº 48, de 30 de dezembro de 2022, que instituiu no âmbito da Administração Pública do Poder Executivo do Estado de Alagoas um modelo de gestão centrado na prestação de serviços ao cidadão, define os princípios, diretrizes, ações, linhas e formas de atuação da gestão governamental. Em relação ao Sistema de Administração Penitenciária, estabeleceu que seria coordenado pela Secretaria de Estado de Ressocialização e Inclusão Social – SERIS (Alagoas, 2022a).

Esta Lei dispõe em seu art. 4º que, além da obediência aos princípios constitucionais insculpidos no art. 37 da Constituição Federal (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência), a ação executiva do governo de Alagoas terá como base outros princípios de gestão: *melhoria contínua*; humanização dos serviços; combate ao desperdício; e celeridade na prestação de serviços à população (Alagoas, 2022a).

A SERIS, que é um órgão da Administração Direta do Poder Executivo, compõe a Rede Integrada de Segurança Pública, Prevenção à Violência e Justiça (Alagoas, 2022), e tem por missão assegurar o cumprimento da política nacional penitenciária e da legislação pertinente, no âmbito estadual, planejando, coordenando, controlando, gerindo e executando projetos e programas de ressocialização, por meio da ação integrada entre Estado e sociedade. Seus Princípios éticos e valores estão pautados no respeito aos direitos e garantias fundamentais,

ressocialização, reintegração social, compromisso, disciplina, proatividade, transparência, ética, proximidade e valorização profissional (Alagoas, 2016).

De acordo com o art. 3º, do Decreto Estadual nº 49.051, de 22 de junho de 2016, que dispõe sobre o Regimento Interno da SERIS, são atribuições desta Pasta:

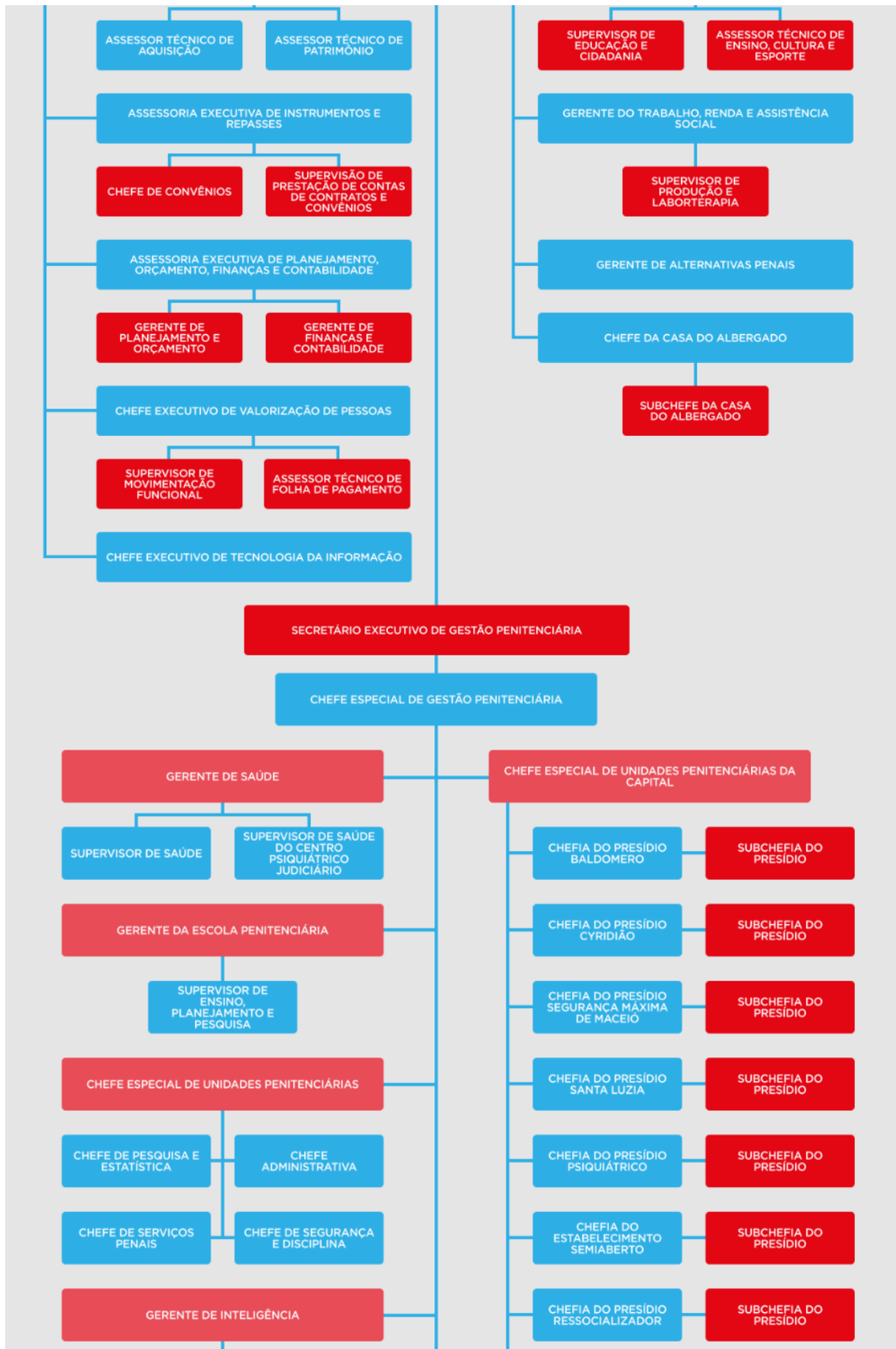
- I – administrar o Sistema Penitenciário do Estado de Alagoas;
- II – assegurar o cumprimento da política nacional penitenciária e da legislação pertinente, no âmbito estadual, planejando, coordenando, controlando, gerindo e executando projetos e programas, com a finalidade de tornar o Sistema Penitenciário do Estado autossustentável;
- III – apoiar os serviços de assistência jurídica prestados pela Defensoria Pública do Estado de Alagoas;
- IV – estabelecer e executar programas sociais e médicos aos internos do Sistema Penitenciário, bem como realizar perícias psiquiátricas e psicológicas para o atendimento forense;
- V – desenvolver programas de educação e profissionalização do reeducando, objetivando seu reingresso na sociedade; e
- VI – manter e administrar o Centro Psiquiátrico Judiciário, promovendo condições para garantir saúde, proteção e recuperação dos inimputáveis e dos toxicômanos do Sistema Penitenciário.

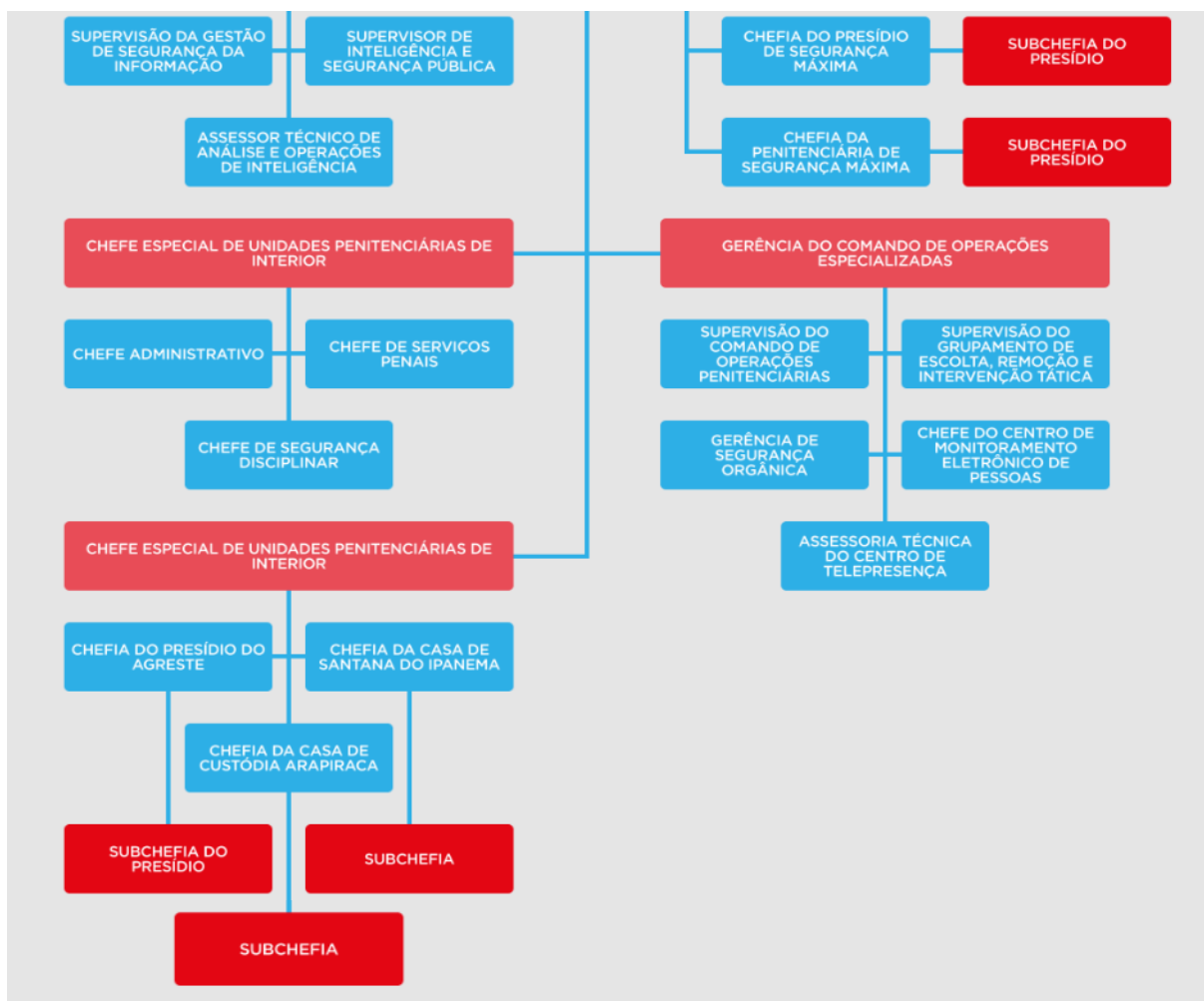
A estrutura da SERIS é integrada por órgãos colegiados, setores de gestão estratégica, de gestão de Estado e de gestão finalística, conforme ilustrado na Figura 9:

**Figura 9** – Estrutura organizacional da SERIS.









Fonte: <https://www.seris.al.gov.br/institucional/organograma>.

É importante ressaltar que esse organograma, disponível no *site* institucional da SERIS, está de acordo com a estrutura organizacional prevista na Lei Delegada nº 48/2022, mas há divergências em relação aos setores elencados no Regimento Interno (Decreto nº 49.051/2016), ao que tudo indica, em virtude de o Regimento Interno ter sido estabelecido ainda na vigência da Lei Delegada nº 47, de 10 de agosto de 2015, que foi revogada pela Lei Delegada nº 48/2022.

No âmbito da gestão estratégica deste órgão, constatou-se que os normativos analisados não especificam se a *Assessoria de Governança e Transparência*, a quem compete subsidiar o Secretário da SERIS com informações que facilitem a prática dos princípios norteadores da boa administração pública e penitenciária (Alagoas, 2016), incentiva ou não o desenvolvimento de pesquisas científicas ou realiza a gestão de suas evidências.

Entretanto, no que se refere à gestão de evidências científicas, ainda na seara da gestão estratégica, averiguou-se que a *Assessoria de Comunicação* é o setor responsável por manter atualizado o *site* da SERIS com informações gerais sobre a instituição, seus projetos e ações (Alagoas, 2016), portanto, é possível que essas informações também compreendam os

resultados das pesquisas científicas realizadas no sistema penitenciário de Alagoas.

Por meio da análise dos setores da gestão de Estado da SERIS, verificou-se que cabe à *Chefia Executiva Administrativa* induzir, coordenar e acompanhar projetos e iniciativas de inovação no modelo de gestão e na modernização do arranjo institucional setorial, com vistas a garantir a manutenção desse processo face às condições e mudanças do ambiente. Nada afirmando, no rol de suas atribuições, se para essas iniciativas de inovação se utilizará do produto de pesquisas científicas e se fará a gestão de suas evidências.

Na gestão finalística, quanto ao desenvolvimento de pesquisas e gestão de informações, observou-se que a *Chefia de Pesquisa e Estatística* é o setor responsável por promover a guarda de documentos de informação, capazes de auxiliar e orientar a SERIS, no planejamento necessário para a tomada de decisão no sistema penitenciário; abastecer e manter atualizado eletronicamente o banco de dados com informações relativas a este; e elaborar pesquisas, relatórios, tabelas, mapas e estatísticas da população carcerária (Alagoas, 2016). Porém, não há menção se essas pesquisas são as científicas.

Contudo, ainda na gestão finalística, a *Gerência da Escola Penitenciária* aparece como o setor com atribuição de participar de eventos de cunho técnico-científico com temáticas no campo penitenciário e criminológico, bem como com a responsabilidade de atender e auxiliar as pesquisas científicas realizadas no sistema prisional alagoano por Instituições de Ensino Superior Públicas ou Privadas (Alagoas, 2016). Por sua vez, a *Supervisão de Ensino, Planejamento e Pesquisa* da Escola Penitenciária tem por competência:

Definir os recursos materiais e humanos, bem como os treinamentos necessários para a realização de projetos e pesquisas;  
Planejar treinamentos necessários à implementação de projetos e pesquisa, bem como solicitá-los previamente à área de gestão de pessoas;  
Identificar os riscos envolvidos nos projetos e pesquisas, tal como mantê-los sob controle;  
Tomar providências corretivas, ajustando o plano do projeto e pesquisa quando necessário;  
Informar o desempenho, bem como as ações executadas e as novas ações planejadas, atualizando o andamento de projetos e pesquisas;  
Encerrar o projeto, elaborando relatório e documentando os procedimentos relativos à gestão do projeto e da pesquisa, visando à definição de padrões ou melhorias para trabalhos futuros (Alagoas, 2016).

Sendo assim, e considerando as competências dos setores da SERIS, definidas no seu Regimento Interno (Alagoas, 2016), pode-se entender que a Escola de Administração Penitenciária é o setor responsável pela gestão das informações sobre as produções científicas do sistema penitenciário de Alagoas, ou seja, a EAP/AL além de acompanhar o

desenvolvimento das pesquisas científicas, tem atribuições essenciais de gestão de suas evidências por meio da Supervisão de Ensino, Planejamento e Pesquisa, o que pode potencializar e otimizar a efetivação das políticas públicas penais. Por esse motivo, é fundamental analisar mais detidamente o contexto organizacional da EAP.

#### 4.2.2 A Escola de Administração Penitenciária de Alagoas

Em âmbito federal, a Escola Nacional de Serviços Penais - ESPEN é a instituição responsável pelo gerenciamento dos aspectos atinentes ao desenvolvimento e aperfeiçoamento de servidores das carreiras penais. Além de fomentar e executar estratégias de formação inicial e continuada, pesquisa, formulação de doutrina e aperfeiçoamento profissional em serviços penais, esse órgão tem por objetivo a produção e compartilhamento de conhecimentos em políticas públicas voltadas ao sistema prisional (Brasil, 2012b).

Já na esfera estadual e distrital, cada unidade federativa tem autonomia para organizar seu órgão de ensino, muitos desses órgãos são denominados de Escolas de Administração Penitenciária, outros de Escola de Serviços Penais e, mais recentemente, de Academias de Polícia Penal Estaduais, em consequência da criação da Polícia Penal pela Emenda Constitucional 104 de 2019, como demonstrado no Quadro 4:

**Quadro 4** – Escolas de Serviços Penais das unidades federativas.

| UNIDADE FEDERATIVA      | DENOMINAÇÃO                                                                 |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Acre (AC)               | Escola de Administração Penitenciária do Acre                               |
| Alagoas (AL)            | Escola de Administração Penitenciária de Alagoas                            |
| Amapá (AP)              | Escola de Administração Penitenciária do Amapá                              |
| Amazonas (AM)           | Escola de Administração Penitenciária do Estado do Amazonas - SEAP/AM       |
| Bahia (BA)              | Escola de Formação e Qualificação em Gestão Penitenciária                   |
| Ceará (CE)              | Escola de Gestão Penitenciária e Formação para a Ressocialização            |
| Distrito Federal (DF)   | Academia da Polícia Penal do Distrito Federal                               |
| Espírito Santo (ES)     | Escola Penitenciária do Estado do Espírito Santo - EPEN                     |
| Goiás (GO)              | Escola Superior de Polícia Penal                                            |
| Maranhão (MA)           | Academia de Gestão Penitenciária do Maranhão - AGPEN-MA                     |
| Mato Grosso (MT)        | Coordenadoria de Ensino e Aperfeiçoamento do Servidor Penitenciário – CEASP |
| Mato Grosso do Sul (MS) | Escola Penitenciária de Mato Grosso do Sul – ESPEN                          |
| Minas Gerais (MG)       | Superintendência Educacional de Segurança Pública                           |
| Pará (PA)               | Escola de Administração Penitenciária - EAP Pará                            |
| Paraíba (PB)            | Escola de Gestão Penitenciária da Paraíba - EGEPEN-PB                       |
| Paraná (PR)             | Escola de Formação e Aperfeiçoamento Penitenciário -ESPEN                   |
| Pernambuco (PE)         | Academia de Polícia Penal – APPE                                            |
| Piauí (PI)              | Academia de Polícia Penal – ACADEPEN                                        |

|                          |                                                                      |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Rio de Janeiro (RJ)      | Academia de Polícia Penal do Estado do Rio de Janeiro                |
| Rio Grande do Norte (RN) | Academia de Polícia Penal – ACADEPEN                                 |
| Rio Grande do Sul (RS)   | Escola do Serviço Penitenciário – ESP                                |
| Rondônia (RO)            | Escola Estadual de Serviços Penais - ESEP                            |
| Roraima (RR)             | Núcleo Pedagógico de Capacitação Continuada                          |
| Santa Catarina (SC)      | Academia de Administração Prisional e Socioeducativa -ACAPS          |
| São Paulo (SP)           | Escola de Administração Penitenciária "Luiz Camargo Wolfmann"        |
| Sergipe (SE)             | Escola de Gestão Penitenciária de Sergipe Prof. Acrísio Cruz - EGESP |
| Tocantins (TO)           | Escola Superior de Gestão penitenciária e Prisional- ESGEPEN/TO      |

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa.

No estado de Alagoas, ainda em 2006, ano em que se realizou o primeiro concurso para agentes penitenciários (atuais policiais penais), foi implantada a Diretoria de Escola Penitenciária (DEP) para auxiliar a Escola de Governo na formação dos novos servidores. A Escola de Administração Penitenciária desde então passou a existir de fato, mas somente em 2016, com a publicação do Regimento Interno da SERIS, as atribuições da Gerência da Escola de Administração Penitenciária de Alagoas (EAP/AL) e da Supervisão de Ensino, Planejamento e Pesquisa foram normatizadas (Alagoas, 2016). Mais tarde, no ano de 2021, a EAP/AL foi instituída e regulamentada pela Lei 8.475 (Alagoas, 2021).

De acordo com o art. 1º, parágrafo único dessa lei, a EAP/AL tem por objetivo geral formar, aperfeiçoar, treinar, capacitar e qualificar os servidores que trabalham no âmbito do sistema penitenciário alagoano, fomentar e apoiar a oferta de cursos de capacitação inicial e continuada, graduação, especialização, mestrado e doutorado, voltados a esses servidores, além de atuar nas perspectivas de atividades de pesquisa e produção de conhecimento acerca da realidade e dinâmicas prisionais (Alagoas, 2021).

Averiguou-se que a EAP/AL tem por *missão*: proporcionar formação, aperfeiçoamento e especialização dos policiais penais e demais servidores do sistema penitenciário de Alagoas, contribuindo para a melhoria qualitativa na prestação dos serviços de segurança pública e políticas da execução penal, obedecendo às legislações nacionais e internacionais correlatas. Já a sua *visão de futuro* é consolidar-se como órgão de ensino de excelência, pesquisa e inovação em serviços penais, que contribua com a formação, aperfeiçoamento e especialização de servidores altamente qualificados para o desenvolvimento de ações de referência para o sistema penitenciário (Alagoas, 2024).

Ainda sobre o seu Mapa Estratégico, a EAP/AL tem por valores: honestidade, ética e integridade, cooperação e profissionalismo, proximidade e protagonismo, compromisso e credibilidade, respeito à dignidade humana, inovação e excelência em suas ações e serviços (Alagoas, 2024). Importante frisar que, de acordo com Batista (2012), a visão e a estratégia de

GC devem estar alinhadas a esses direcionadores, que é avaliado no critério 01 – Liderança em GC do modelo elaborado pelo autor.

O organograma deste órgão de ensino pode ser visualizado na Figura 10:

**Figura 10** – Organograma da EAP/AL.

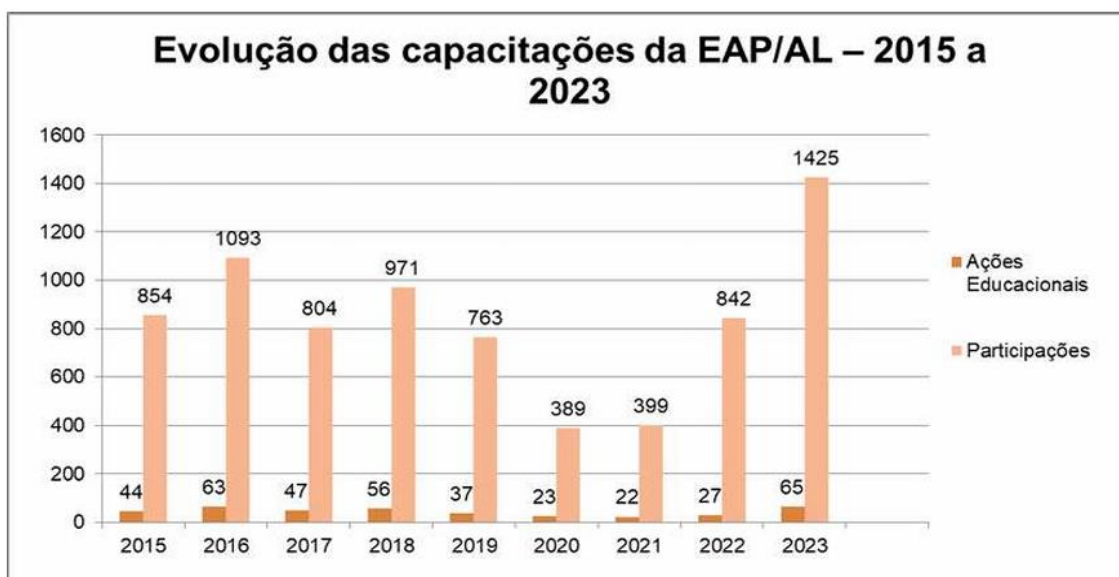


Fonte: Escola de Administração Penitenciária de Alagoas.

Constatou-se, ainda, que em 19 de julho de 2022 o governo de Alagoas publicou a Portaria/SERIS 698/2022, que instituiu o Regimento Interno da EAP/AL, disciplinando a execução de suas atividades, assim como as atribuições e responsabilidades dos seus elementos estruturais (Alagoas, 2022). Segundo esse normativo, a atuação da EAP/AL é pautada pela criação de condições pedagógicas e político-institucionais adequadas, realizando e *apoiando ações governamentais que promovam a aquisição e o uso de conhecimentos úteis aos processos de formulação, execução, gestão e avaliação das políticas voltadas ao sistema prisional* (Alagoas, 2022).

Nesse sentido, verificou-se que o Relatório de Gestão 2023 da EAP/AL apresenta a evolução da quantidade de ações educacionais ofertadas por esta organização e participações dos servidores penitenciários no período de 2015 a 2023, esses resultados demonstram que no último ano cresceu a busca pelo aprimoramento individual, o que também contribui para melhoria dos serviços penais desenvolvidos pela SERIS, conforme retratado na Figura 11:

**Figura 11** – Gráfico das ações educacionais promovidas pela EAP/AL.



Fonte: Escola de Administração Penitenciária de Alagoas.

Entretanto, nada foi demonstrado no Relatório de Gestão 2023 da EAP/AL sobre o desenvolvimento de pesquisas científicas, tampouco sobre a gestão de suas evidências, o que impossibilita a averiguação de práticas nesse sentido. Apesar disso, este estudo constatou que nos documentos analisados são previstas diversas competências para o desempenho dessa finalidade precípua, dentre as quais destacam-se:

fomentar e executar estratégias de formação inicial e continuada, pesquisa e formulação de doutrina e aperfeiçoamento profissional em serviços penais e de produção e compartilhamento de conhecimentos em políticas públicas voltadas ao sistema prisional;

**atuar como centro de pesquisa e consolidação de informações técnicas de todo o sistema penitenciário do Estado;**

desenvolver atividades de reflexão, crítica e avaliação permanente do sistema, de modo a conduzir a sua eventual transformação e a nela introduzir as necessárias inovações;

gerar e difundir conhecimentos que visem subsidiar a formulação e aplicação das novas políticas no campo penitenciário, contribuindo para a inserção social dos detentos de acordo com os objetivos da Lei de Execução Penal e com o pleno respeito aos Direitos Humanos;

incumbir-se, direta ou indiretamente, de atividades docentes, por meio de cursos, seminários e conferências, bem como de estudos e pesquisas no âmbito da ação penitenciária; e

promover atividades de extensão, diretamente ou mediante convênio com entidades e organismos especializados, públicos e privados, nacionais e internacionais, voltados para atividades criminológicas e jurídico-penais (Alagoas, 2022, grifos da pesquisadora).

Ainda da análise dos normativos, especificamente em relação às atribuições da Supervisão de Ensino, Planejamento e Pesquisa, quanto à função de pesquisa, a EAP/AL deve:

propor e coordenar as ações de fomento à pesquisa científica, voltadas à produção de conhecimentos;  
 articular estratégias para criar e disponibilizar bases de dados, por meio de plataforma digital facilitando e fomentando seu acesso;  
**fomentar a constituição de pontos de apoio** - estações de trabalho, **núcleos de pesquisa ou Observatórios temáticos** - em universidades federais ou instituições de ensino superior privada no Estado ou em outras UF's;  
 realizar a divulgação anual das pesquisas realizadas pela EAP sobre o sistema penitenciário alagoano, junto às Escolas Estaduais e demais públicos interessados;  
 autorizar a realização, controle e filtragem das pesquisas de campo relacionadas ao âmbito penitenciário no estado de Alagoas, devendo receber, após conclusão dos trabalhos relatório e a pesquisa pronta para publicação, fazendo o devido registro e posterior arquivamento (Alagoas, 2022, grifos da pesquisadora).

No mesmo sentido, observa-se que a portaria/SERIS nº 1951, de 23 de novembro de 2023, regulamentou o procedimento para o ingresso de visitas técnicas destinadas a estudantes, profissionais e pesquisadores que contribuam para o aprimoramento da assistência às pessoas privadas de liberdade custodiadas no sistema penitenciário de Alagoas, definiu que a realização de pesquisa científica para essa finalidade dependerá de avaliação e autorização institucional da Gerência da EAP/AL, depois de autorizado pelo secretário de Estado. Contudo, se a autorização for negada pela EAP/AL, esse normativo determina que essa decisão deverá ser fundamentada (Alagoas, 2023).

Contudo, a análise demonstrou uma divergência entre a portaria do Regimento Interno da EAP/AL (Alagoas, 2022) e a portaria que regulamenta o ingresso de pesquisadores no sistema penitenciário (Alagoas, 2023). A primeira diz que compete à Supervisão de Ensino, Planejamento e Pesquisa da EAP/AL autorizar a realização, controle e filtragem das pesquisas de campo relacionadas ao âmbito penitenciário no estado de Alagoas, “[...] devendo receber, após conclusão dos trabalhos, relatório e a pesquisa pronta para publicação, fazendo o devido registro e posterior arquivamento” (Alagoas, 2022), já a segunda dispõe que os resultados da pesquisa deverão ser encaminhados pela instituição de ensino à Chefia Especial das Unidades Penitenciárias respectiva e serão direcionados à Gerência da EAP/AL apenas para conhecimento.

Faz-se importante destacar que com a edição da Portaria que regulamenta o ingresso de pesquisadores no sistema penitenciário (Alagoas, 2023), a EAP/AL passou a verificar a



conformidade de apreciação e aprovação por um Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) das pesquisas que envolvam seres humanos antes do início da coleta de dados, a fim de salvaguardar os direitos e a dignidade dos sujeitos da pesquisa, que, em sua maioria, são os apenados que se encontram sob responsabilidade do Estado.

Portanto, restou demonstrado que a EAP/AL recebeu por meio de legislação recente diversas atribuições pertinentes ao desenvolvimento de pesquisas científicas, como o dever/poder de autorização, realização de parcerias, articulação de estratégias de fomento e divulgação e, não menos importante, a gestão de suas evidências com o registro e arquivamento dos resultados das pesquisas. Por essa razão, é essencial analisar como a GC é tratada nos documentos institucionais do sistema penitenciário de Alagoas.

#### 4.2.3 A Gestão do Conhecimento na EAP/AL

Ainda em decorrência da análise documental, verificou-se que a Lei 8.475/2021 previu expressamente a criação de um “Setor de Gestão do Conhecimento” na estrutura básica da EAP/AL, a ser implantado no âmbito da Supervisão de Ensino, Planejamento e Pesquisa. O Regimento Interno da EAP/AL, inclusive, definiu as atribuições deste setor que, embora na prática não exista, estaria atrelado à função de pesquisa e planejamento dessa Supervisão.

O objetivo do setor de GC seria articular ações estratégicas para manipulação de informações e dados referentes à EAP/AL, ao seu sistema de ensino e ao sistema prisional, ampliando o acesso a esses dados de forma a permitir a absorção de conhecimento individualizado, organizando-o para uso coletivo e incentivando a captação, multiplicação e distribuição do conhecimento para seu desenvolvimento organizacional (Alagoas, 2022).

Observou-se que as competências desse setor são relacionadas à articulação de ações para implementar a base de uma GC com fundamento nos direcionadores estratégicos da EAP/AL, levantamento de dados que viabilizem o acesso e a disponibilização de informações pertinentes aos fatores críticos: liderança, tecnologia, pessoas e processos que estejam ligados ao processo de ensino aprendizagem da EAP/AL, gestão da informação por meio do estudo do uso das fontes de informações captadas no centro de pesquisa da EAP/AL (porém, não foi constatado nenhuma prática que demonstre o funcionamento deste centro de pesquisa).

Além disso, conforme o normativo, competiria a este setor criar um banco de melhores práticas atinentes as áreas correlatas a reintegração social, gestão penal, arquitetura prisional, disciplina, inteligência, segurança, negociação e gerenciamento de crises prisionais e ações táticas em eventos críticos, criar, alimentar e facilitar o acesso ao portal de compartilhamento

de conhecimento, atinentes aos dados e pesquisas relativos à EAP/AL e ao universo prisional. Como não foi observado a existência de práticas dessas funções, é interessante a realização do mapeamento desses conhecimentos, haja vista que os mapas possibilitam a criação de uma memória organizacional (Davenport; Prusak, 1998; Strauhs *et al.* 2012) e, no presente caso, retratariam aquilo que o sistema penitenciário de Alagoas já detém e onde está localizado.

Além disso, busca-se com esse setor de GC incentivar a retenção e a troca de conhecimento por meio de Comunidade de Prática, a partir de um modelo de aprendizagem que reuniria pessoas para compartilhar e tratar problemática de interesse comum, desenvolvendo conhecimento e aprimoramento técnico, de forma presencial, eletrônica ou híbrida, bem como gerar, procurar, difundir, repartir, utilizar e manter o conhecimento por meio da gestão do capital intelectual dos servidores penitenciários para gerar conhecimento conjunto, habilidades e atitudes em consonância com os objetivos estratégicos organizacionais, bem como promover fóruns e listas de discussões acerca das temáticas correlatas à atuação da EAP/AL e do universo prisional (Alagoas, 2022).

Como verificado, a importância da GC para a melhoria da gestão e fomento da elaboração de políticas públicas no sistema prisional alagoano é reconhecida nos normativos que regulamentam a atuação da EAP/AL, sendo, inclusive, a constituição de observatórios um dos meios legitimados para alcance desses resultados.

Contudo, verifica-se que, apesar de a administração penitenciária de Alagoas possuir normativos que incentivam a realização de atividades de pesquisa e produção de conhecimento no âmbito do sistema penitenciário (Alagoas, 2016; Alagoas, 2021; Alagoas, 2023), ainda não se inovou na construção e implantação de estratégias de GC que, na prática, possibilitem o armazenamento, a disseminação e a sistematização do conhecimento científico oriundo das pesquisas realizadas no contexto da execução penal. Sendo assim, para se aprofundar nessa seara, é relevante analisar como a pesquisa científica é tratada no âmbito da execução penal.

#### 4.2.4 A importância das pesquisas científicas para a execução penal

No contexto do sistema penitenciário brasileiro, a PNESP é uma política pública que tem por finalidade a promoção de ações educacionais em serviços penais e atribui às escolas de serviços penais, academias de Polícia Penal e/ou instituições congêneres, a responsabilidade pela implementação de estratégias de GC e incentivo à produção de pesquisa científicas nas esferas locais (Brasil, 2021).

A PNESP, além de almejar a uniformização de ações entre as escolas, academias e/ou

instituições congêneres, para formação e capacitação continuada de servidores penitenciários, busca otimizar o compartilhamento e a produção de conhecimento, sendo um de seus objetivos o fomento à “[...] disseminação de novas técnicas e tecnologias nas Escolas de Serviços Penais” (Brasil, 2022a), com vistas à excelência da execução penal.

Nesse sentido, o Diagnóstico das Escolas Estaduais de Serviços Penais, realizado pelo então DEPEN no ano de 2020, por meio da ESPEN, constatou que um dos objetivos dessas escolas é a formulação de doutrina voltada à orientação quanto aos protocolos de atuação e que a realização de atividades voltadas à qualificação dos servidores é necessária para que se efetivem as políticas públicas garantidas à população privada de liberdade (Brasil, 2020).

Entretanto, com relação ao envolvimento com o campo científico, na prática, das 25 (vinte e cinco) escolas da federação avaliadas apenas 8 (oito) possuíam núcleos de pesquisa e:

aquelas que desenvolvem atividades nesta área o fazem por meio de parcerias interinstitucionais contatando individualmente os pesquisadores, ou, em casos particulares, contatam instituições de ensino superior [...]. Tal indicativo se torna relevante se for considerada a carência de estudos científicos que fundamentam a adoção de determinadas políticas na área da execução penal (Brasil, 2020, p. 26).

Observou-se nesse diagnóstico que as escolas relataram preocupação constante com a produção do conhecimento e, por isso, incentivam o envolvimento acadêmico, desenvolvendo parcerias constantes com IES, sendo que “[...] a atuação mais evidente nesse sentido se materializa a partir da intermediação entre as IES e seus pesquisadores e os estabelecimentos prisionais” (Brasil, 2020, p. 26). O que também pode ser verificado no estado de Alagoas, onde a realização de pesquisa científica que contribua para o aprimoramento da assistência às pessoas privadas de liberdade custodiadas no sistema penitenciário desse estado dependerá de avaliação e autorização institucional da Gerência da Escola Penitenciária (Alagoas, 2023).

Outras experiências observadas no fomento à pesquisa no sistema penitenciário é a publicação de livros por meio de chamadas públicas, como realizado pela Escola do Rio de Janeiro (Brasil, 2020) e a criação da Revista Brasileira de Execução Penal, um periódico técnico-científico da Senappen, de Qualis B3, que publica artigos, documentos inéditos, resenhas, entrevistas, relatos de experiência e descrição de boas práticas, que busquem relacionar a experiência profissional, o conhecimento produzido sobre a matéria e o cumprimento da legislação nacional (Brasil, 2024).

Nesse sentido, constatou-se que a PNESP preza pelo desenvolvimento de pesquisas aplicadas voltadas à realidade e às problemáticas do sistema penitenciário. No que se refere às

pesquisas científicas, são propostas as seguintes ações às escolas de serviços penais e/ou instituições congêneres: criação de conselhos, comissões e unidades administrativas que fomentem o desenvolvimento de pesquisas no âmbito da execução penal; realização de encontros científicos para divulgação de pesquisas desenvolvidas pelos servidores do sistema penitenciário; criação de comitês de ética e pesquisa nos sistemas prisionais; e, para proporcionar a gestão desse conhecimento científico, o envio das pesquisas desenvolvidas nos estados para o banco do Repositório Institucional da ESPEN – Riespen (Brasil, 2022b).

No âmbito do sistema penitenciário de Alagoas, além de ter-se disciplinado e sistematizado a entrada nos estabelecimentos prisionais de Alagoas de visitantes técnicos, como pesquisadores e estudantes, observa-se que a SERIS mantém uma política de proximidade com os pesquisadores, como pode ser demonstrado na Figura 12:

**Figura 12** – Reunião do gestor da SERIS com pesquisador científico



Fonte: <https://www.seris.al.gov.br/noticia>.

A partir da observação participante, verificou-se que depois da publicação da Portaria SERIS 1951/2023, o desenvolvimento de pesquisas científicas no sistema penitenciário de Alagoas passou a ter um trâmite processual formal e desde então as solicitações tramitadas para a EAP/AL são registradas, orientadas quanto ao atendimento das formalidades necessárias, como é o caso da autorização pelo CEP, e acompanhadas, já tendo sido contabilizadas 5 pesquisas no período de dezembro/2023 a junho/2024, conforme detalhado no Quadro 5:

**Quadro 5** – Pesquisas em andamento no sistema penitenciário de Alagoas.

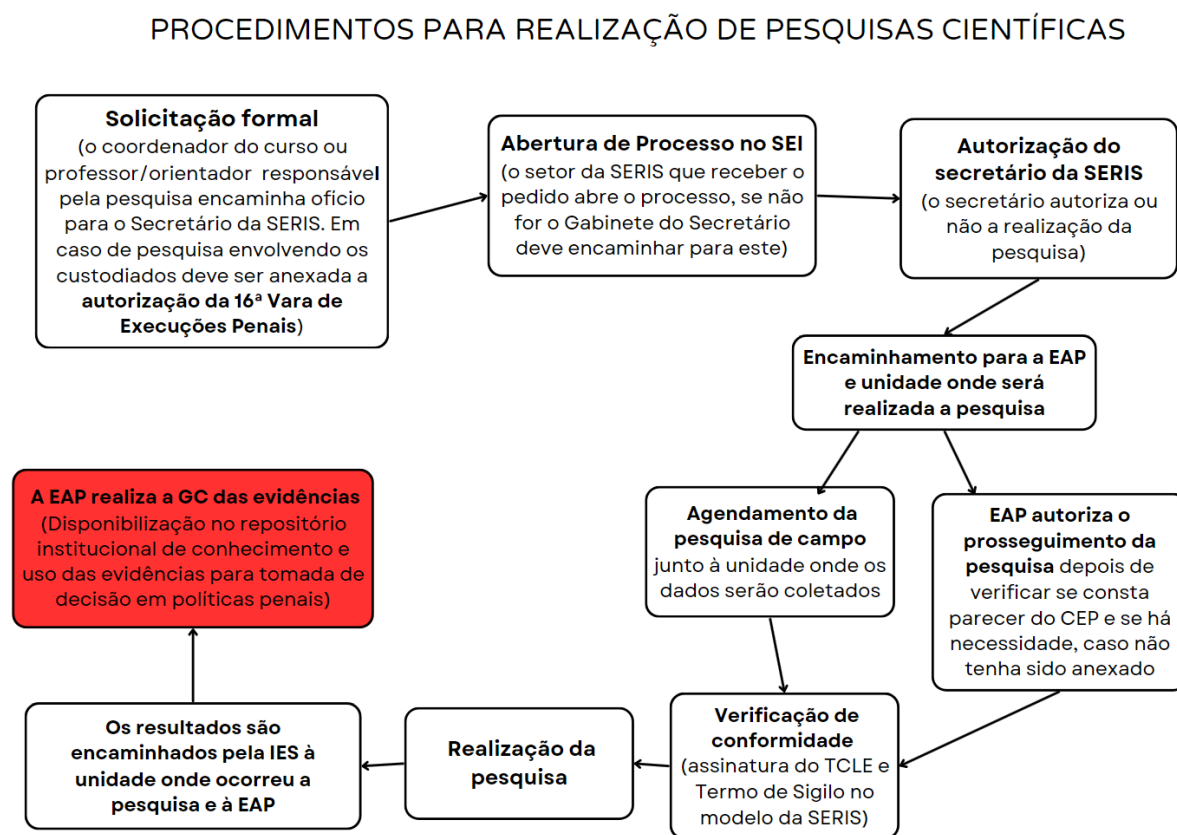
| <b>Tema</b>                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Pesquisador (a)</b>                                                                                                                                            | <b>Curso/IES</b>                                                                                | <b>Tipo</b>                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Práticas Inovadoras da Gestão Prisional: o caso do Núcleo Ressocializador da Capital                                                                                                                                                                                                  | Ademir Santos da Silva                                                                                                                                            | Mestrado em Direito, Universidade Federal de Alagoas                                            | Dissertação                                                                      |
| Perfil da população carcerária em um Presídio de Segurança Máxima. Uma análise da porta de entrada do Sistema Prisional Alagoano                                                                                                                                                      | Carlos Eduardo Melo Granja, Dominique Montini Corneta Sarmiento, Renata Katharyne Cordeiro Rodrigues, Simony Paloma Neri                                          | Curso de medicina do Centro de Ensino Superior de Maceió- CESMAC                                | Trabalho de Conclusão de Curso                                                   |
| A ressocialização humanizada através da leitura: Projeto Livros que Libertam                                                                                                                                                                                                          | Thaís Andrade de Assis Silva                                                                                                                                      | Curso de Jornalismo da Universidade Federal de Alagoas                                          | Trabalho de Conclusão de Curso                                                   |
| Saúde mental atrás das grades – experiências de mulheres a partir do ingresso no ambiente prisional                                                                                                                                                                                   | Lara Amorim Secco                                                                                                                                                 | Mestrado em Ciências Criminais da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) | Dissertação                                                                      |
| Liberdade religiosa e intolerância religiosa no cárcere: um estudo acerca das influências dos espaços prisionais, das relações de gênero e das condições de cumprimento das medidas de segurança sobre a reintegração social e reincidência no sistema prisional do estado de Alagoas | Elaine Cristina Pimentel Costa, Maria Fernanda Barbosa Sant'Anna, Letícia Barros Duarte da Costa, Lucas Moreira Guedes Arruda, Guilherme Fernandes Brasil Barreto | Curso de Direito, Universidade Federal de Alagoas                                               | Pesquisa do Programa Institucional de Bolsa de Iniciação Científica (PIBIC/Ufal) |

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Portanto, restou evidenciado que há um incentivo ao desenvolvimento de pesquisa no sistema penitenciário, tanto a nível nacional quanto local, e isso é um ponto positivo para a administração penitenciária, sobretudo porque essa proximidade e diálogo com as IES tem o potencial de melhorar a tomada de decisão para o enfrentamento do ECI, a partir do estabelecimento de uma agenda de mudanças e especificação das alternativas necessárias, com o envolvimento de participantes considerados relativamente invisíveis - os pesquisadores e os acadêmicos (Kingdon, 1995).

No entanto, precisa-se avançar com a gestão das evidências científicas, já que, no mesmo site institucional em que se publicou a notícia retratada na Figura 12, não há nenhum repositório de conhecimento, sobretudo de informações acerca da produção de pesquisa científica. A partir da análise documental e da observação participante, foi possível elaborar um fluxo das práticas de desenvolvimento de pesquisas científicas, que vem destacado em vermelho o que deveria ser feito, conforme os normativos analisados, para a gestão de suas evidências no sistema penitenciário de Alagoas, como ilustrado na Figura 13:

**Figura 13** – Fluxo do desenvolvimento de pesquisas científicas no sistema penitenciário de Alagoas.



Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Para melhor entender como a EAP/AL está preparada para realizar essa gestão, avaliou-se o grau de maturidade em GC desta organização.

#### 4.3 Avaliação do grau de maturidade em GC da Escola de Administração Penitenciária de Alagoas

Esta subseção apresenta os resultados da avaliação do nível de maturidade em GC da EAP/AL, importante para fechar o diagnóstico organizacional, na qual foi utilizado um questionário contendo 43 assertivas, sendo 42 delas adaptadas do instrumento de Batista (2012) e uma assertiva inserida para traçar o perfil dos respondentes.

##### 4.3.1 Perfil dos sujeitos da pesquisa

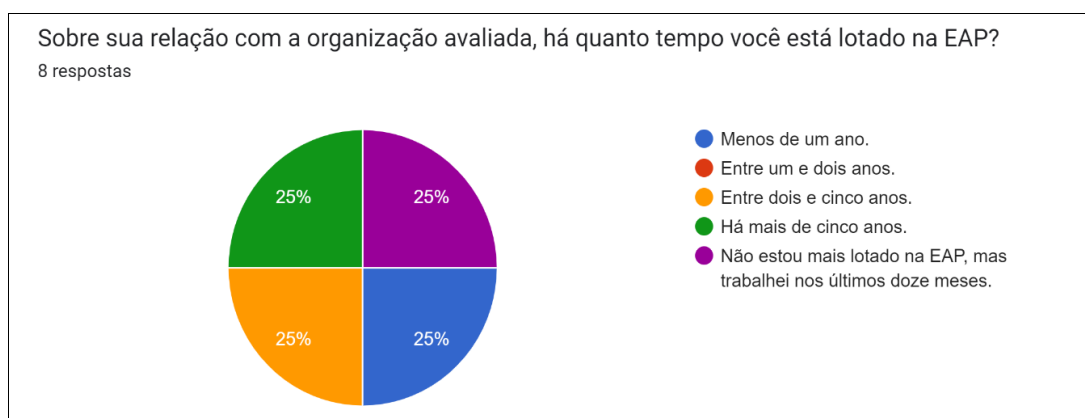
Durante a realização do diagnóstico organizacional, a Escola de Administração Penitenciária de Alagoas contava com 13 servidores, assim distribuídos: 1 gerente, 1

supervisora de ensino, 1 pedagoga, 2 profissionais de apoio administrativo da secretaria escolar, 1 policial penal na função de assessor, 1 policial penal na função de gestor do programa de atividade física, 1 policial penal na função de gestora do Estande de Tiro, 4 guardas patrimoniais do Estande de Tiro e 1 serviços gerais do Estande de Tiro. Os agentes elencados que fazem parte da estrutura da EAP/AL têm funções diferentes e exercem atividades relevantes para o funcionamento do setor, sejam elas de cunho administrativo ou pedagógico.

Do total de 13 servidores lotados na EAP/AL, a pesquisadora não respondeu ao questionário e optou-se pela exclusão da equipe de segurança patrimonial e serviços gerais do Estande de Tiro da EAP, que totalizam 5 pessoas, em razão de estes servidores não lidarem no dia a dia com o desenvolvimento de tarefas administrativas relacionadas direta ou indiretamente à gestão de conhecimento ou informações. Por outro lado, foram inclusos na pesquisa 2 servidores que trabalharam em atividades administrativas na EAP/AL nos últimos 12 meses, pois não houve mudanças substanciais nesse período. Assim, o questionário *on-line* foi distribuído para 9 servidores e 8 deles o responderam.

Na primeira assertiva os servidores foram questionados a respeito do tempo de atuação na EAP/AL, para assim saber se conhecem bem a realidade e dinâmicas de trabalho do local. Quanto a esse quesito, o Gráfico 1 destaca o perfil dos sujeitos da pesquisa, considerando sua relação com a organização avaliada:

**Gráfico 1** – Perfil dos sujeitos da pesquisa.



Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que há uma distribuição equânime entre os participantes: 2 trabalham na organização avaliada há menos de um ano, 2 desempenham suas funções neste setor entre dois e cinco anos, 2 há mais de 5 anos e 2 não estão trabalhando na EAP, porém, exerceram funções

neste setor nos últimos 12 meses. Nota-se que a maior parte dos participantes da pesquisa estão em exercício de suas atividades na EAP/AL, somando-se 75%.

#### 4.3.2 Grau de maturidade em GC da Escola de Administração Penitenciária de Alagoas

A fim de atingir o objetivo principal deste estudo, que é analisar como ocorre a gestão do conhecimento, especialmente de evidências científicas, na Escola de Administração Penitenciária de Alagoas que contribua para a efetivação de políticas públicas penais, realizou-se pesquisa quantitativa para identificação da maturidade em GC da EAP, a partir de um instrumento que adotou os sete critérios do modelo de Batista (2012).

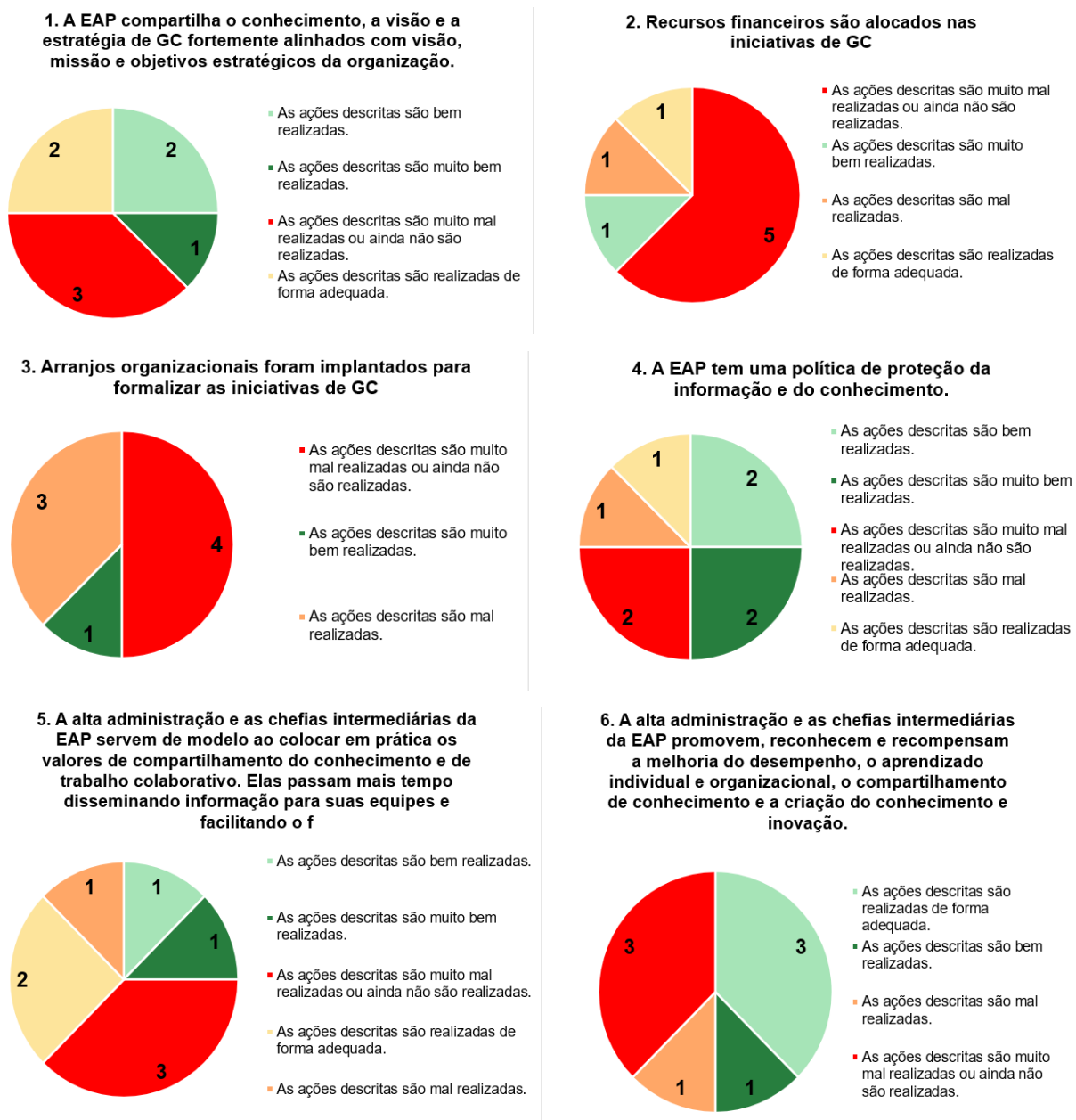
Entende-se por grau de maturidade em GC a escala de medida onde se pode avaliar a capacidade e o nível de preparação de uma organização para utilizar de forma adequada seus ativos intelectuais ou capital intelectual (Sabino *et al.*, 2019). Desse modo, com a avaliação realizada foi possível conhecer a situação atual do nível de utilização da GC na EAP e, assim, determinar se este órgão possui condições adequadas para executar e manter de forma sistemática os processos de GC (inclusive, das evidências científicas), possibilitando, ainda, a identificação de seus pontos fortes e oportunidades de melhoria da GC.

Como demonstrado nos procedimentos metodológicos, nesta pesquisa foi utilizado o instrumento de Batista (2012), que é constituído por 42 afirmativas, distribuídas da seguinte forma: *critério 1.0* - Liderança em GC (Perguntas de 01 a 06), *critério 2.0* - Processo (Perguntas de 07 a 12), *critério 3.0* - Pessoas (Perguntas de 13 a 18), *critério 4.0* - Tecnologia (Perguntas de 19 a 24), *critério 5.0* - Processos de GC (Perguntas de 25 a 30), *critério 6.0* - Aprendizagem e Inovação (Perguntas de 31 a 36) e *critério 7.0* - Resultados de GC (Perguntas de 37 a 42).

Pois bem. As assertivas do *critério 1.0* - Liderança em GC examinaram se a visão e a estratégia de GC estão alinhadas com os direcionadores estratégicos da EAP/AL e se são compartilhadas, se existem arranjos organizacionais para formalizar as iniciativas de GC, se são alocados recursos financeiros nas iniciativas de GC, se a organização conta com política de proteção do conhecimento, se a alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo e se estas promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado, o compartilhamento e a criação do conhecimento e inovação, conforme se observa na Figura 14, que ilustra o conjunto dos gráficos das respostas obtidas nesse critério:



**Figura 14** – Respostas das perguntas do *critério 1.0 – Liderança em GC*.



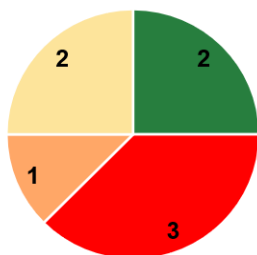
Fonte: Dados da pesquisa.

No *critério 2.0* - Processo foi examinado se a EAP/AL define suas competências essenciais e as alinha à sua missão e objetivos, se modela seus sistemas de trabalho e processos para agregar valor a seus usuários e alcançar o alto desempenho institucional, se conta com sistema organizado para gerenciar crises ou eventos imprevistos para assegurar continuidade das operações, se implementa e gerencia processos de apoio e finalísticos para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e manter seus resultados, bem como se avalia e melhora continuamente seus processos para alcançar melhor desempenho, como pode ser

observado na Figura 15, que retrata as respostas obtidas nesse critério:

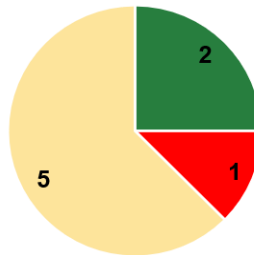
**Figura 15** – Respostas das perguntas do *critério 2.0 – Processo*.

**7. A EAP define suas competências essenciais (capacidades importantes do ponto de vista estratégico que concede à organização vantagem comparativa) e as alinha à sua missão e aos objetivos da organização.**



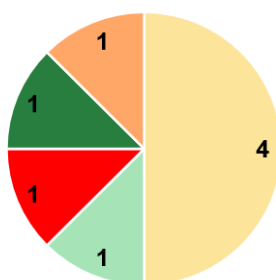
- As ações descritas são muito bem realizadas.
- As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- As ações descritas são mal realizadas.
- As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- As ações descritas não são realizadas.

**8. A EAP modela seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos chave para agregar ("ao invés de criar") valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional.**



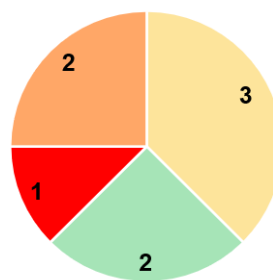
- As ações descritas são muito bem realizadas.
- As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- As ações descritas não são realizadas.

**9. Na modelagem de processos são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.**



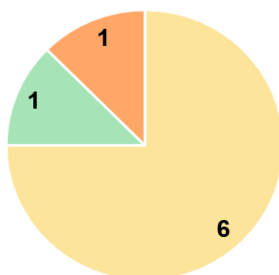
- As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- As ações descritas são bem realizadas.
- As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- As ações descritas são muito bem realizadas.
- As ações descritas são mal realizadas.
- As ações descritas não são realizadas.

**10. A organização tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegure a continuidade das operações, prevenção e recuperação.**



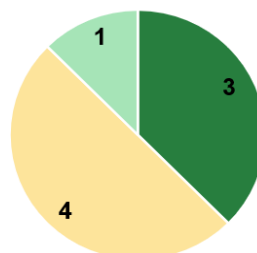
- As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- As ações descritas são bem realizadas.
- As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- As ações descritas são mal realizadas.
- As ações descritas não são realizadas.

**11. A EAP implementa e gerencia os processos de apoio e finalísticos chave para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da organização.**



- As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- As ações descritas são bem realizadas.
- As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- As ações descritas são mal realizadas.
- As ações descritas não são realizadas.

**12. A EAP avalia e melhora continuamente seus processos de apoio e finalísticos para alcançar um melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar produtos e serviços públicos e para manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão.**



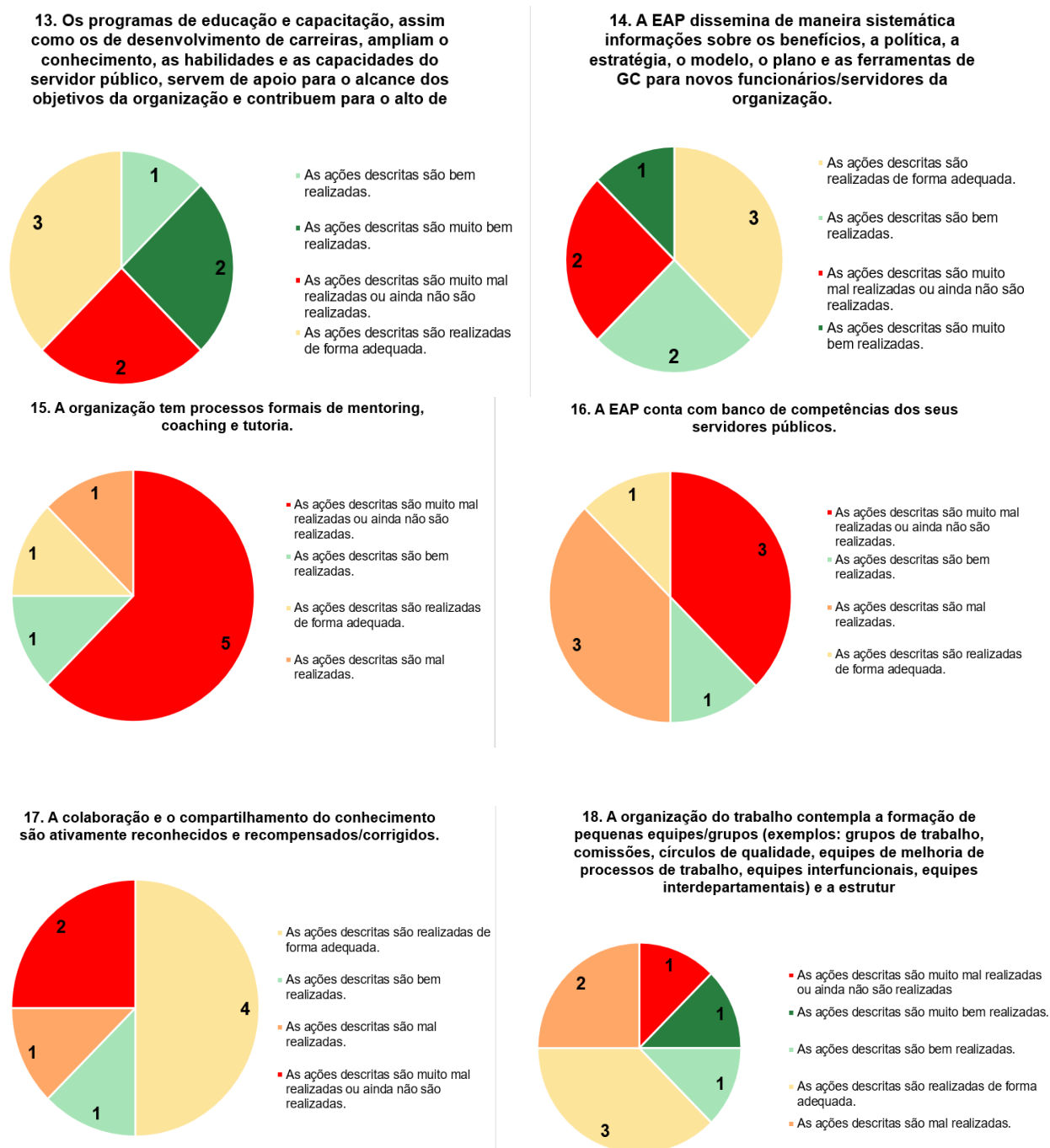
- As ações descritas são muito bem realizadas.
- As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- As ações descritas são bem realizadas.
- As ações descritas não são realizadas.

Fonte: Dados da pesquisa.

No *critério 3.0* - Pessoas foi analisado se os programas de educação e capacitação ofertados ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público lotado na EAP/AL e apoiam o alcance dos objetivos desse órgão, bem como se ela dissemina informações sobre benefícios, política, estratégia, modelo, plano e ferramentas de GC para

novos funcionários, se tem processos formais de *mentoring*, *coaching* e tutoria, se conta com banco de competências, se a organização do trabalho contempla trabalho em equipe e se há reconhecimento e recompensa quando seus servidores colaboram e compartilham conhecimento, como demonstrado na Figura 16, que ilustra as respostas obtidas nesse critério:

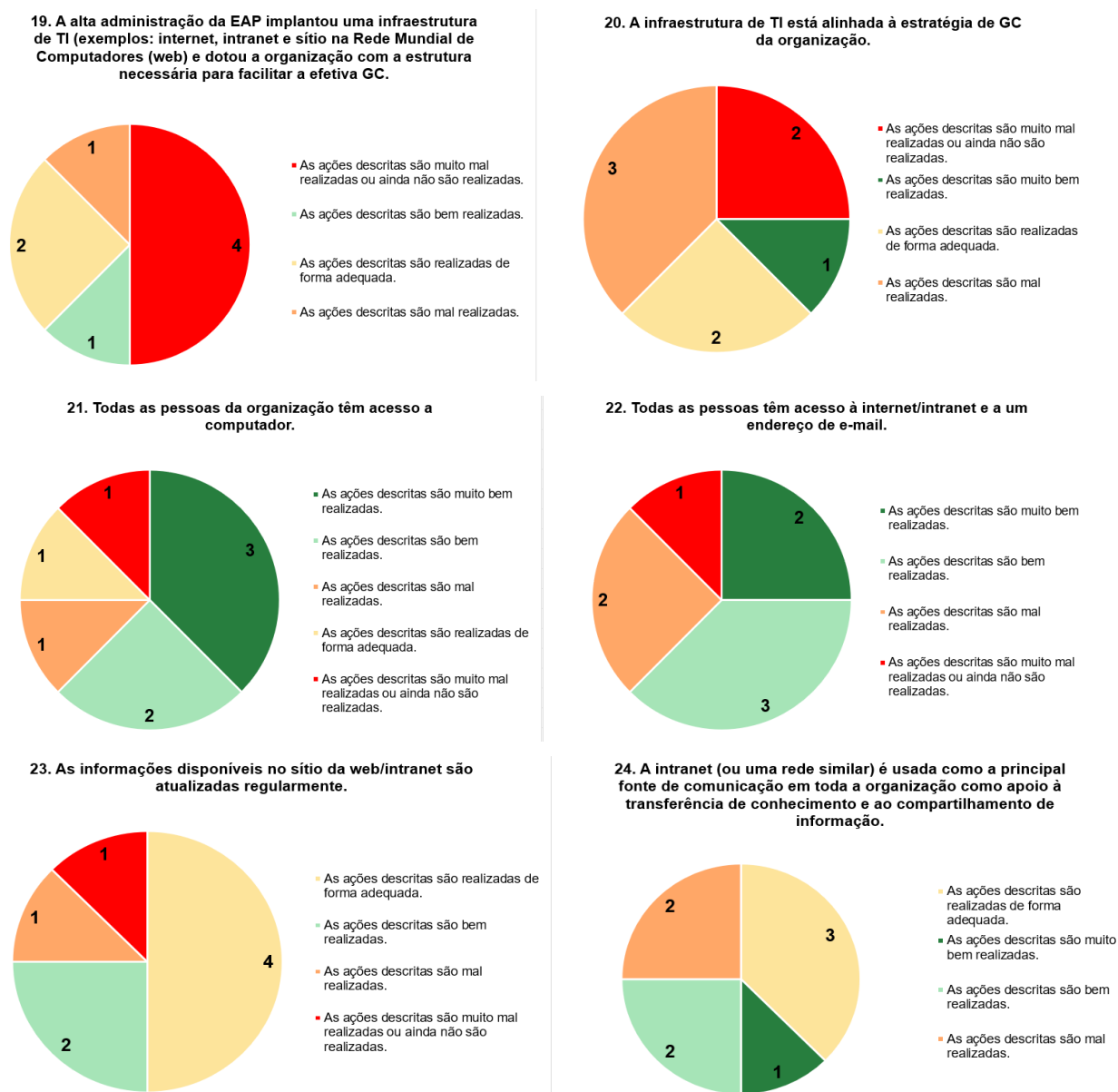
**Figura 16** – Respostas das perguntas do *critério 3.0 – Pessoas*.



Fonte: Dados da pesquisa.

Por meio da avaliação do *critério 4.0 - Tecnologia* foi verificado se há infraestrutura de tecnologia da informação (TI) como apoio à GC na EAP/AL, se a infraestrutura de TI está alinhada com a estratégia de GC da organização, se todas as pessoas têm acesso a computador, à internet e a um endereço de e-mail, se as informações disponíveis no sítio da Rede Mundial de Computadores são atualizadas regularmente, e se a intranet (ou rede similar) é usada como fonte principal de comunicação e como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação, conforme evidenciado na Figura 17, que ilustra os gráficos das respostas obtidas nesse critério:

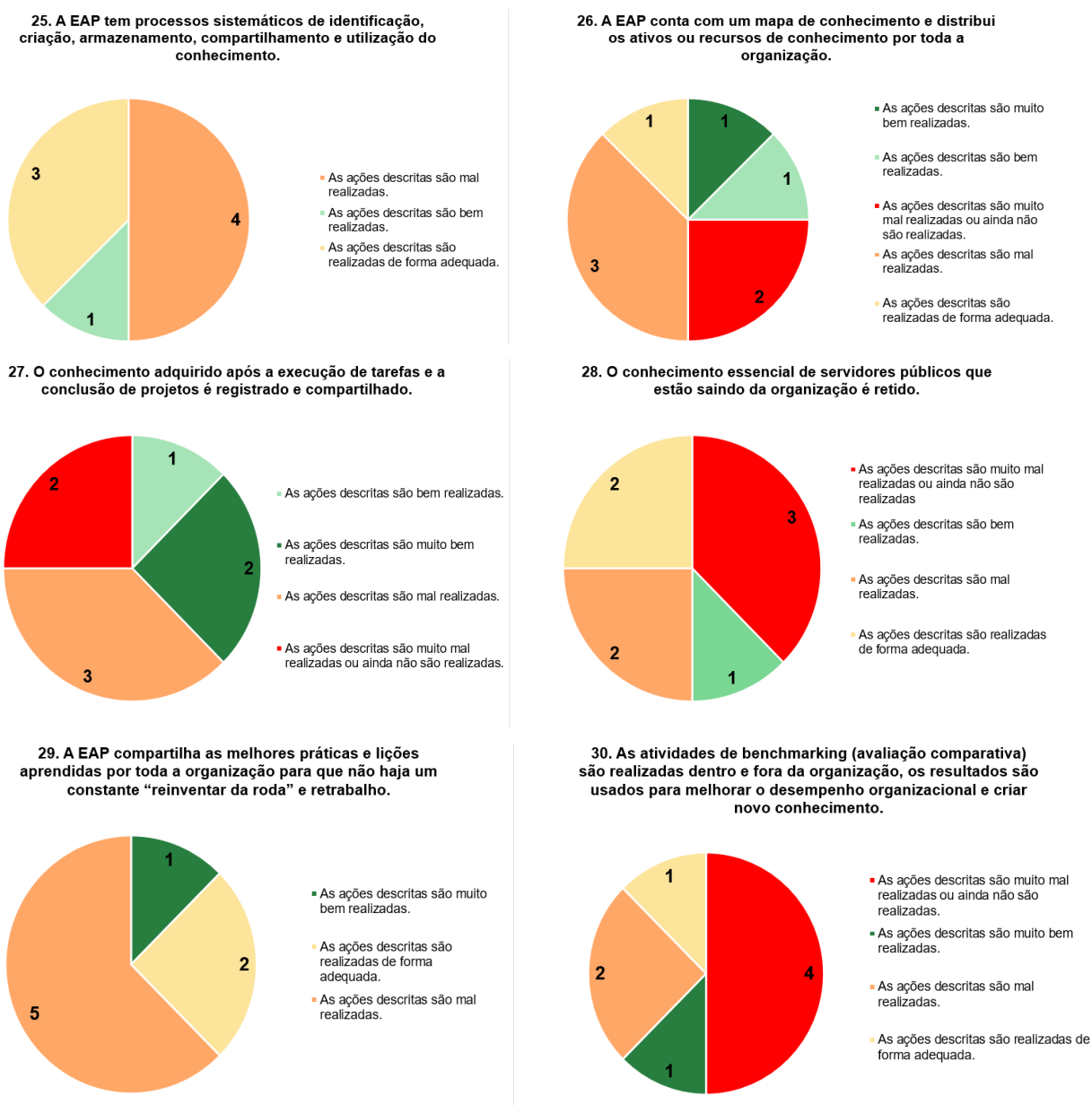
**Figura 17** – Respostas das perguntas do *critério 4.0 – Tecnologia*.



Fonte: Dados da pesquisa.

No *critério 5.0* - Processos de GC foi examinado se a EAP/AL tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento, se conta com um mapa de conhecimento e o utiliza, se o conhecimento adquirido é registrado e compartilhado, se o conhecimento essencial dos servidores que estão saindo da organização é retido, se ela compartilha as melhores práticas e lições aprendidas, e se há *benchmarking* interno e externo para melhorar o desempenho e inovar, conforme se verifica na Figura 18, que apresenta o conjunto dos gráficos das respostas obtidas nesse critério:

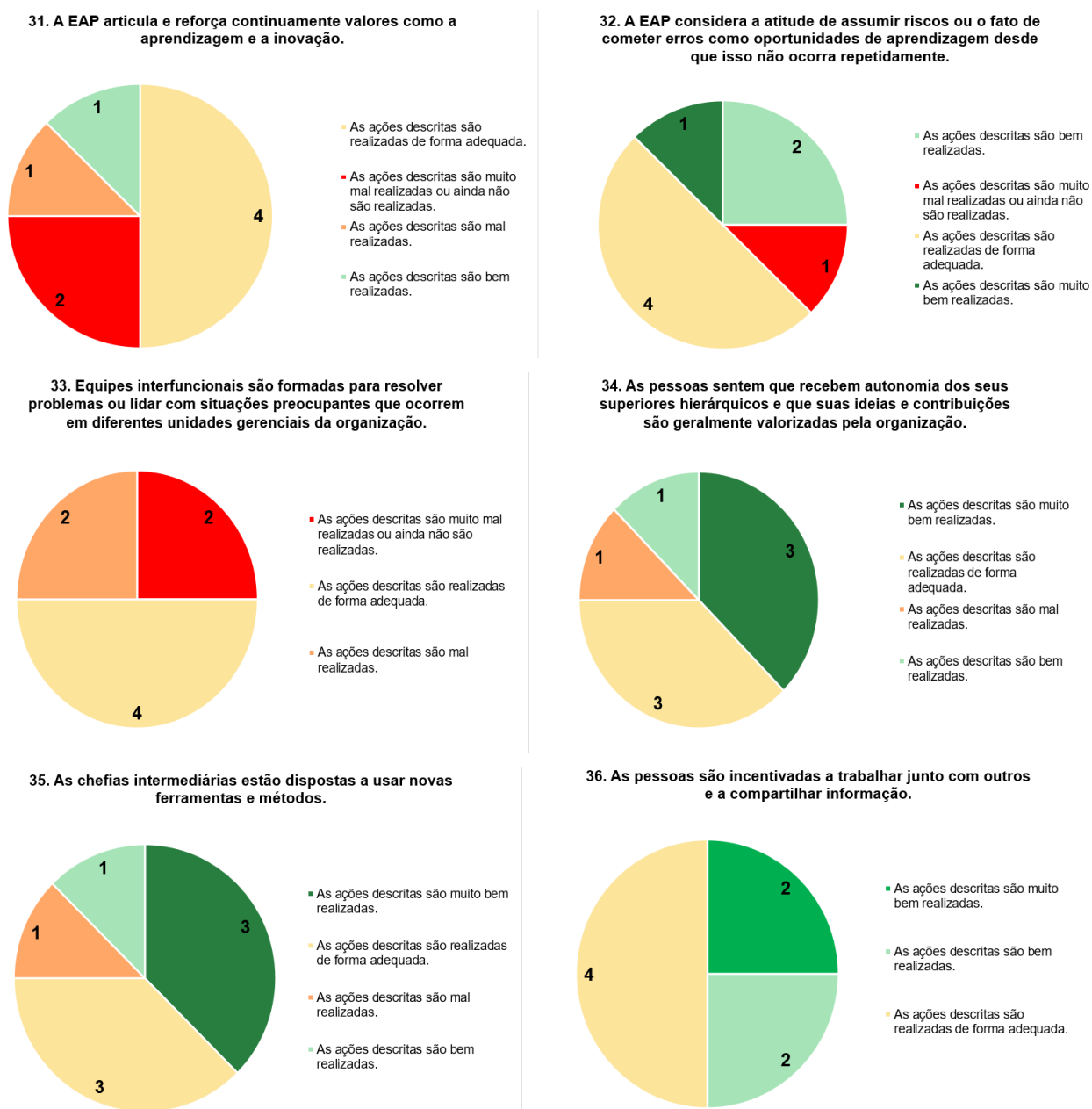
**Figura 18** – Respostas das perguntas do *critério 5.0 – Processos de GC*.



Fonte: Dados da pesquisa.

Por meio do *critério 6.0 - Aprendizagem e Inovação* foi avaliado se a EAP/AL articula e reforça como valores a aprendizagem e inovação, se aceita o erro como oportunidade de aprendizagem, se existem equipes interfuncionais para resolver problemas, se as pessoas recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos, se as chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos, e se os servidores são incentivados a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação; destaca-se a boa avaliação deste último quesito, conforme demonstrado na Figura 19, que ilustra os gráficos das respostas obtidas nesse critério:

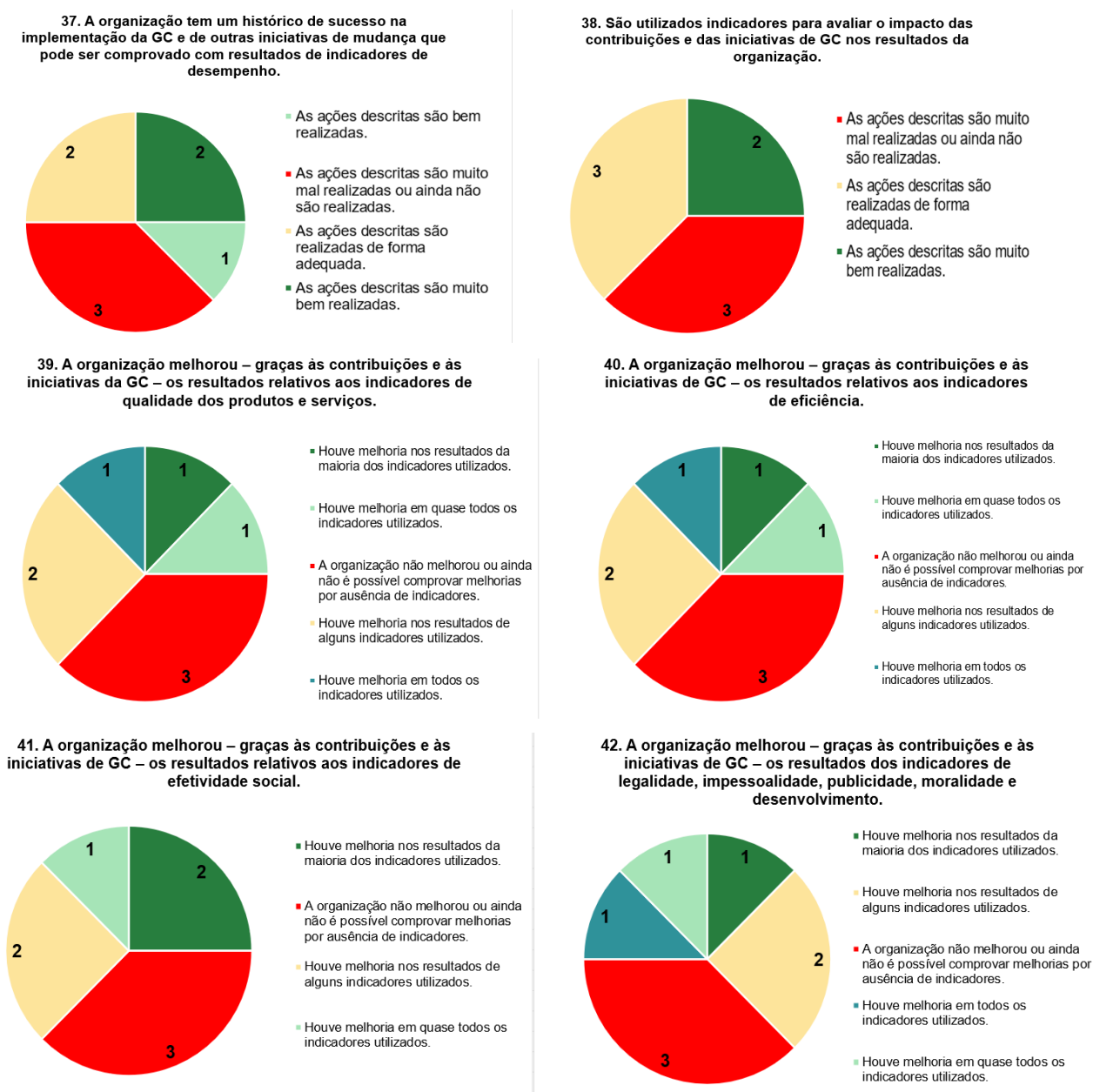
**Figura 19** – Respostas das perguntas do *critério 6.0 – Aprendizagem e Inovação*.



Fonte: Dados da pesquisa.

No *critério 7.0* - Resultados de GC foi analisado se a EAP/AL tem histórico de implementação da GC, se utiliza indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC em seus resultados, tendo melhorado, graças às contribuições da GC, os resultados relativos aos indicadores de eficiência, qualidade, efetividade social, legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento, como mostra a Figura 20 com os gráficos das respostas obtidas nesse critério:

**Figura 20** – Respostas das perguntas do *critério 7.0 – Resultados de GC*.



Fonte: Dados da pesquisa.



As Figuras de 14 a 20 apresentam as perguntas e a quantidade de respostas por itens da escala, agrupadas em cada um dos sete critérios avaliados. Depois de calculadas as notas individuais de acordo com a pontuação de cada item, foi calculada a média desta pontuação, os resultados estão apresentados no Quadro 6 e no Apêndice B, de forma mais detalhada:

**Quadro 6 – Folha de Pontuação Média Individual**

| <b>Critério 1.0: Liderança em Gestão do Conhecimento</b>                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Pontuação</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 1.                                                                                     | A EAP compartilha o conhecimento, a visão e a estratégia de GC fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos da organização.                                                                                                                                                                                                                    | 2,75             |
| 2.                                                                                     | Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 1,87             |
| 3.                                                                                     | Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de GC (exemplos: uma unidade central de coordenação da gestão da informação/conhecimento; gestor chefe de gestão da informação/conhecimento; equipes de melhoria da qualidade; e redes de conhecimento).                                                                                | 1,87             |
| 4.                                                                                     | A EAP tem uma política de proteção da informação e do conhecimento (exemplos: proteção da propriedade intelectual, segurança da informação e do conhecimento e política de acesso, integridade, autenticidade e sigilo das informações).                                                                                                                          | 3,12             |
| 5.                                                                                     | A alta administração e as chefias intermediárias da EAP servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Elas passam mais tempo disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e equipes de outros departamentos/divisões/unidades. | 1,87             |
| 6.                                                                                     | A alta administração e as chefias intermediárias da EAP promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação.                                                                                                                        | 2,25             |
| <b>Subtotal critério 1.0: liderança em Gestão do Conhecimento Organizacional (CGO)</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>13,73</b>     |
| <b>Critério 2.0: processo</b>                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Pontuação</b> |
| 7.                                                                                     | A EAP define suas competências essenciais (capacidades importantes do ponto de vista estratégico que concede à organização vantagem comparativa) e as alinha à sua missão e aos objetivos da organização.                                                                                                                                                         | 2,62             |
| 8.                                                                                     | A EAP modela seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos chave para agregar (“ao invés de criar”) valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional.                                                                                                                                                                            | 3,25             |
| 9.                                                                                     | Na modelagem de processos são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.                                                                                                                                                                    | 3                |
| 10.                                                                                    | A organização tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação.                                                                                                                                                                                                 | 2,75             |
| 11.                                                                                    | A EAP implementa e gerencia os processos de apoio e finalísticos chave para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da organização.                                                                                                                                                                               | 3                |
| 12.                                                                                    | A EAP avalia e melhora continuamente seus processos de apoio e finalísticos para alcançar um melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar produtos e serviços públicos e para manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão.                                                                                                                    | 3,87             |
| <b>Subtotal critério 2.0: processo</b>                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>18,49</b>     |
| <b>Critério 3.0: pessoas</b>                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Pontuação</b> |
| 13.                                                                                    | Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público, servem de apoio para o alcance dos objetivos da organização e contribuem para o alto desempenho institucional.                                                                                | 3,12             |



|                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |              |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 14.                                                     | A EAP dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC para novos funcionários/servidores da organização.                                                                                                                                                  | 3,12         |
| 15.                                                     | A organização tem processos formais de mentoring, coaching e tutoria.                                                                                                                                                                                                                                                                          | 1,75         |
| 16.                                                     | A EAP conta com banco de competências dos seus servidores públicos.                                                                                                                                                                                                                                                                            | 2            |
| 17.                                                     | A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados/corrigidos.                                                                                                                                                                                                                                     | 2,5          |
| 18.                                                     | A organização do trabalho contempla a formação de pequenas equipes/grupos (exemplos: grupos de trabalho, comissões, círculos de qualidade, equipes de melhoria de processos de trabalho, equipes interfuncionais, equipes interdepartamentais) e a estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho. | 2,87         |
| <b>Subtotal critério 3.0: pessoas</b>                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>15,36</b> |
| <b>Critério 4.0: tecnologia</b>                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Pontuação    |
| 19.                                                     | A alta administração da EAP implantou uma infraestrutura de TI (exemplos: internet, intranet e sítio na Rede Mundial de Computadores (web) e dotou a organização com a estrutura necessária para facilitar a efetiva GC.                                                                                                                       | 2            |
| 20.                                                     | A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de GC da organização.                                                                                                                                                                                                                                                                        | 2,37         |
| 21.                                                     | Todas as pessoas da organização têm acesso a computador.                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 3,62         |
| 22.                                                     | Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de e-mail.                                                                                                                                                                                                                                                                     | 3,37         |
| 23.                                                     | As informações disponíveis no sítio da web/intranet são atualizadas regularmente.                                                                                                                                                                                                                                                              | 2,87         |
| 24.                                                     | A intranet (ou uma rede similar) é usada como a principal fonte de comunicação em toda a organização como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação.                                                                                                                                                           | 2,87         |
| <b>Subtotal critério 4.0: tecnologia</b>                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>17,48</b> |
| <b>Critério 5.0: processos de conhecimento</b>          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Pontuação    |
| 25.                                                     | A EAP tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.                                                                                                                                                                                                                      | 2,62         |
| 26.                                                     | A EAP conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a organização.                                                                                                                                                                                                                              | 2,5          |
| 27.                                                     | O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado.                                                                                                                                                                                                                                    | 2,75         |
| 28.                                                     | O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da organização é retido.                                                                                                                                                                                                                                                      | 2,12         |
| 29.                                                     | A EAP compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não haja um constante “reinventar da roda” e retrabalho.                                                                                                                                                                                            | 2,62         |
| 30.                                                     | As atividades de benchmarking (avaliação comparativa) são realizadas dentro e fora da organização, os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento.                                                                                                                                               | 2            |
| <b>Subtotal critério 5.0: processos de conhecimento</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>17,48</b> |
| <b>Critério 6.0: aprendizagem e inovação</b>            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Pontuação    |
| 31.                                                     | A EAP articula e reforça continuamente valores como a aprendizagem e a inovação.                                                                                                                                                                                                                                                               | 2,5          |
| 32.                                                     | A EAP considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente.                                                                                                                                                                                             | 3,25         |
| 33.                                                     | Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da organização.                                                                                                                                                                                 | 2,25         |
| 34.                                                     | As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela organização.                                                                                                                                                                                        | 4,12         |
| 35.                                                     | As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos.                                                                                                                                                                                                                                                                  | 3,75         |
| 36.                                                     | As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação.                                                                                                                                                                                                                                                          | 3,75         |
| <b>Subtotal critério 6.0: aprendizagem e inovação</b>   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>19,62</b> |
| <b>Critério 7.0: resultados da GC</b>                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Pontuação    |
| 37.                                                     | A organização tem um histórico de sucesso na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho.                                                                                                                                                                       | 2,12         |

|                                                |                                                                                                                                                                                   |              |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 38.                                            | São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização.                                                        | 1,87         |
| 39.                                            | A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da GC – os resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços.                           | 2,37         |
| 40.                                            | A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de eficiência.                                                  | 2,37         |
| 41.                                            | A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de efetividade social.                                          | 2,12         |
| 42.                                            | A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento. | 2,37         |
| <b>Subtotal critério 7.0: resultados da GC</b> |                                                                                                                                                                                   | <b>13,22</b> |

Fonte: Dados da pesquisa.

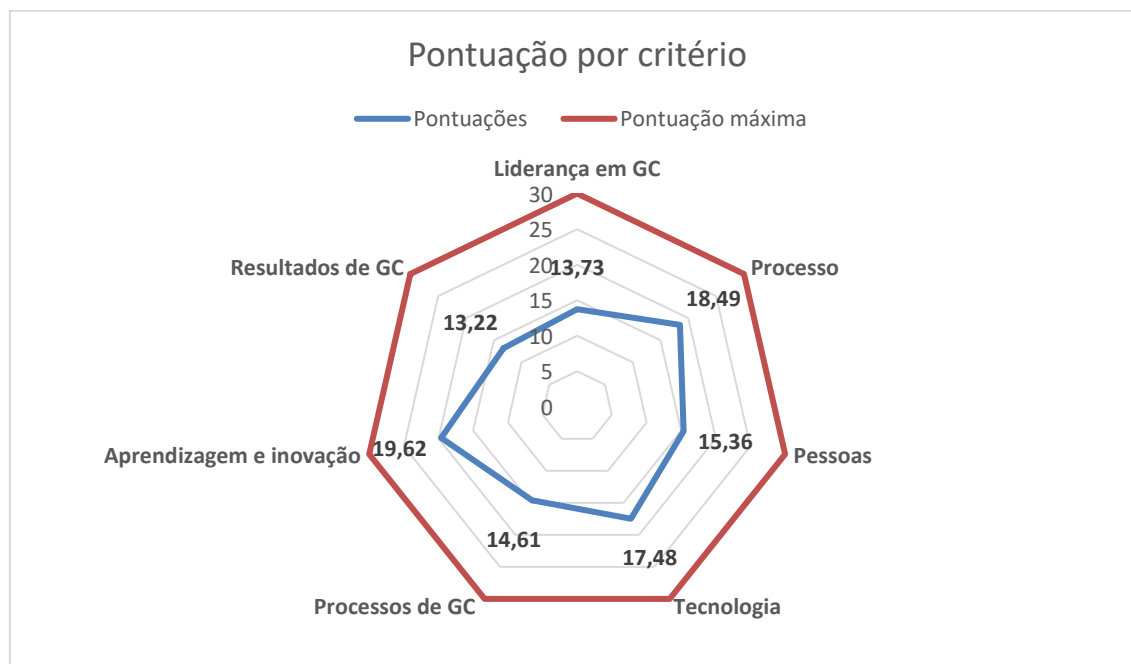
A partir das respostas individuais obtidas em cada pergunta do questionário aplicado e soma das médias constantes das Folha de Resposta Individual (Quadro 6), passou-se a pontuação geral e pode-se chegar ao resultado do grau de maturidade em Gestão do Conhecimento da EAP/AL, conforme retratado no Quadro 7:

**Quadro 7 – Folha de Pontuação do Trabalho em Grupos.**

| <b>Critério</b> | <b>Pontuação por critério<br/>(pontuação total da avaliação)</b> |               | <b>Pontuação<br/>máxima</b> | <b>Colocação<br/>(1 – 7)</b> |
|-----------------|------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------------------|------------------------------|
| 1.0             | Liderança em GC (assertivas de 1 a 6)                            | 13,73         | 30                          | 6º                           |
| 2.0             | Processo (assertivas de 7 a 12)                                  | 18,49         | 30                          | 2º                           |
| 3.0             | Pessoas (assertivas de 13 a 18)                                  | 15,36         | 30                          | 4º                           |
| 4.0             | Tecnologia (assertivas de 19 a 24)                               | 17,48         | 30                          | 3º                           |
| 5.0             | Processos de GC (assertivas de 25 a 30)                          | 14,61         | 30                          | 5º                           |
| 6.0             | Aprendizagem e inovação (assertivas de 31 a 36)                  | 19,62         | 30                          | 1º                           |
| 7.0             | Resultados de GC (assertivas de 37 a 42)                         | 13,22         | 30                          | 7º                           |
|                 | <b>Total</b>                                                     | <b>112,51</b> | <b>210</b>                  |                              |

Fonte: Dados da pesquisa.

Por sua vez, o Gráfico 2 mostra as pontuações obtidas pela EAP/AL em cada critério e a pontuação máxima que poderia ser obtida nesses respectivos critérios, de modo que quanto mais próxima a pontuação estiver da pontuação máxima melhores serão os resultados:

**Gráfico 2** – Pontuação por critério de avaliação da GC

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Portanto, as respostas indicam que o *critério 6.0 - Aprendizagem e Inovação* ficou em primeiro lugar, com média de pontuação de 19,62 em relação à pontuação máxima que seria 30. Ressalta-se que essa possibilidade de aprender, adaptar-se às mudanças e inovar traz uma vantagem competitiva para a EAP/AL, preparando-a para tomar decisões de forma mais inteligente e criativa (Choo, 2003; Strauhs *et al.*, 2012), podendo ainda resultar em novos produtos, serviços, novas tecnologias, novos projetos, novas políticas públicas, novos programas de governo (Batista, 2012), enfim, contribuir com a efetivação das políticas penais.

Em segundo lugar ficou o *critério 2.0 - Processo*, com a média da pontuação de 18,49 em comparação à pontuação máxima de 30 pontos. A Figura 15 evidencia que todos os servidores participantes da pesquisa admitem a existência de ações adequadas na EAP/AL para avaliação e melhoria contínua de seus processos de apoio e finalísticos, no intuito de alcançar um melhor desempenho, melhorar seus produtos e serviços públicos e manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão. Nesse sentido, convém ressaltar que para Batista (2012, p. 60) os “[...] processos sistemáticos e modelados de maneira efetiva podem contribuir para aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social e contribuir para a legalidade, impessoalidade, publicidade e moralidade na administração pública”, por essa razão, a avaliação da EAP/AL nesse quesito demonstra uma boa prática.

Em terceiro lugar ficou o *critério 4.0 - Tecnologia*, com a média da pontuação em 17,48,

em comparação à pontuação máxima de 30 pontos. É importante mencionar que a pesquisa constatou que 50% dos respondentes consideram que a EAP/AL ainda carece de infraestrutura de TI adequada para facilitar a efetivação de GC, conforme se observa na Figura 17.

Em quarto lugar ficou o *critério 3.0 - Pessoas*, com a pontuação média de 15,36, em comparação à pontuação máxima de 30 pontos. Um ponto observado nos resultados da avaliação deste critério é que 50% dos participantes da pesquisa concordaram que ações de compartilhamento do conhecimento entre servidores são reconhecidas e recompensadas de forma adequada e 25% consideram que são mal realizadas ou que ainda não existem, conforme demonstrado na Figura 16. Neste sentido, é importante que a alta gestão da EAP/AL institua e mantenha um sistema de reconhecimento e recompensa pela melhoria do desempenho, aprendizado individual e a criação do conhecimento e inovação entre os servidores desta organização, conforme recomendado por Batista (2012).

Em quinta colocação ficou o *critério 5.0 - Processos de GC*, com a pontuação média de 14,61, em comparação à pontuação máxima de 30 pontos. Conforme visão da metade dos respondentes, retratada na Figura 18, a EAP/AL precisa melhorar seus processos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento, que são essenciais para gestão de conhecimento explícito, como as evidências científicas, além disso, 62,5% consideram que o compartilhamento das melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização não é bem realizado no âmbito da EAP/AL, o que poderia evitar um constante “reinventar da roda” e retrabalho.

Em sexto lugar ficou o *critério 1.0 - Liderança em GC*, com a pontuação média de 13,73, em comparação à pontuação máxima de 30 pontos. As respostas obtidas nesse critério indicam que a maioria dos servidores desconhecem a existência de arranjos institucionais que formalizem a prática de GC na EAP/AL, pois 87,5 % responderam que essa ação está entre não realizada (50%) e mal realizada (37,5%), como pode ser observado na Figura 14.

E em última colocação, ficou o *critério 7.0, referente aos Resultados de GC*, com a pontuação média de 13,22 em comparação à pontuação máxima de 30 pontos, indicando que não houve melhoria dos indicadores ou estes ainda não são realizados nessa organização.

Por fim, é possível verificar, depois de realizada a soma das médias das pontuações alcançadas nos sete critérios, conforme exposto no Quadro 7 e no Gráfico 2, que a nota final na avaliação em GC realizada na EAP/AL foi de 112,51, comparada à soma total das pontuações que seria 210. Com base nessa pontuação final, é possível identificar que o nível de maturidade em GC dessa organização é o de *iniciação*, o qual indica que a EAP/AL “começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento” (APO, 2009, *apud* Batista, 2012).

Analisando os resultados, verificou-se que a aprendizagem e inovação, os processos e a tecnologia são os pontos fortes da EAP/AL, pois foram mais bem avaliados pelos participantes da pesquisa. Percebeu-se que no critério de Resultados de GC a EAP/AL está com a menor pontuação, todavia, os resultados pertinentes à GC não poderiam ser positivos nesta avaliação, pelo fato de a EAP/AL ainda não praticar GC de forma sistematizada, já que começa apenas a reconhecer esta necessidade, conforme o nível *iniciação* do grau de maturidade em GC obtido, sendo considerado ainda baixo. Outro ponto a ser melhorado é a liderança em GC, que deve desempenhar um “[...] papel fundamental para o sucesso da implementação da GC nas organizações públicas” (Batista, 2012, p. 56).

Portanto, os resultados provenientes desta avaliação fornecem subsídios para uma futura institucionalização de um plano de GC para a EAP/AL, caso seja de interesse da alta gestão.

#### **4.4 Mapeamento de evidências científicas do sistema penitenciário de Alagoas**

Com base em Boeira (2019) foi elaborado um mapa das evidências científicas para identificação e sistematização de informações já disponíveis sobre o sistema penitenciário de Alagoas, a fim de abastecer o repositório institucional de conhecimento científico a ser criado no site da SERIS, que integra a proposta de produto técnico-tecnológico.

Utilizou-se o *Catálogo de Teses e Dissertações* da CAPES para a busca de evidências, em 15 de julho de 2024, com os termos “*sistema prisional*” AND Alagoas, por meio da qual foram obtidos 12 resultados, ao refinar os resultados pelo critério de publicação nos últimos 5 anos restaram apenas 4 estudos, destes: 1 não possuía divulgação autorizada, portanto, não tinha arquivo disponível para acesso dos leitores, e 1 não se tratava de pesquisa aplicada no sistema prisional de Alagoas, pois analisava o contexto histórico brasileiro.

Do mesmo modo, tentou-se realizar as buscas nos sites institucionais das maiores IES localizadas no estado de Alagoas. Porém, nos portais do Centro Universitário Maceió - UNIMA (<https://unidades.afya.com.br/unima>) e da Universidade Estadual de Ciências da Saúde de Alagoas – UNCISAL (<https://www.uncisal.edu.br/>) não foram encontrados um Repositório Institucional com os produtos dos trabalhos científicos de seus alunos; no portal da Universidade Estadual de Alagoas – UNEAL (<http://acervo.uneal.edu.br/>) o item acervo estava inacessível e não foi encontrado outro item que direcionasse a um repositório.

No portal do Centro Universitário CESMAC, ao se pesquisar por “*sistema prisional alagoas*” em seu repositório institucional (<http://ri.cesmac.edu.br:8080/>), foram encontrados 436 arquivos, porém não tinham relação com o sistema penitenciário. No portal do Instituto

Federal de Alagoas (Ifal), ao se pesquisar por “*sistema prisional alagoas*” em seu repositório institucional ([Repositório Digital do IFAL: Página inicial](#)), foi encontrado apenas 1 arquivo, mas que não tinha relação com o sistema penitenciário, ao buscar por “*sistema penitenciário alagoas*” não foi encontrado nenhum arquivo.

Por sua vez, na Universidade Federal de Alagoas – UFAL foi encontrado o Repositório Institucional da Ufal - RIUFAL (<https://www.repositorio.ufal.br/>), ao buscar por “*sistema prisional alagoas*”, retornaram 56 arquivos, depois de aplicar o filtro “data de publicação 2020-2025”, retornaram 29 arquivos, que foram analisados individualmente quanto à pertinência da pesquisa e se dizia respeito à pesquisa aplicada no contexto do sistema penitenciário de Alagoas, sendo que 14 desses foram excluídos, pois se tratavam de revisões sistemáticas, análise de legislação ou pesquisas realizadas em sistema penitenciário de outro estado. Ao final, restaram 15 arquivos que foram inseridos no Mapa de Evidências.

Além das buscas nos portais institucionais das IES, foi realizada uma busca no Google com os termos de pesquisas de “*sistema prisional alagoas*” e “*sistema penitenciário alagoas*”, tendo-se obtido mais 2 arquivos. Por fim, foram verificadas as duplicidades e os resultados foram inseridos no Quadro 8, que ilustra as evidências de pesquisas científicas recentes, isto é, desenvolvidas nos últimos cinco anos no sistema penitenciário de Alagoas:

**Quadro 8** – Mapa de Evidências Científicas do Sistema Penitenciário de Alagoas.

| TÍTULO                                                                                                             | AUTOR (A)                            | CATEGORIZAÇÃO/ANO                     | INSTITUIÇÃO                                                                                                          | LINK                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>SAÚDE</b>                                                                                                       |                                      |                                       |                                                                                                                      |                                                                                                                                     |
| Uso/Abuso de psicotrópicos por mulheres encarceradas com problema de sono                                          | Silva, Nathalya Anastacio dos Santos | Trabalho de Conclusão de Curso (2021) | Universidade Federal de Alagoas (Curso de Enfermagem)                                                                | <a href="http://www.repositorio.ufal.br/jsui/handle/123456789/8065">http://www.repositorio.ufal.br/jsui/handle/123456789/8065</a>   |
| Condições de vida e saúde do homem encarcerado em uma penitenciária do nordeste brasileiro                         | Silva, Samuel Alves                  | Trabalho de Conclusão de Curso (2022) | Universidade Federal de Alagoas (Curso de Enfermagem)                                                                | <a href="http://www.repositorio.ufal.br/jsui/handle/123456789/9941">http://www.repositorio.ufal.br/jsui/handle/123456789/9941</a>   |
| Entraves enfrentados pelas mulheres encarceradas para garantia do direito à saúde                                  | Pereira, Dayse Carla Alves Sales     | Trabalho de Conclusão de Curso (2023) | Universidade Federal de Alagoas (Curso de Enfermagem)                                                                | <a href="http://www.repositorio.ufal.br/jsui/handle/123456789/12104">http://www.repositorio.ufal.br/jsui/handle/123456789/12104</a> |
| Rastreamento e prevenção da infecção por sífilis em mulheres privadas de liberdade do sistema prisional de Alagoas | Melo, Robert Lincoln Barros          | Trabalho de Conclusão de Curso (2021) | Universidade Federal de Alagoas (Curso de Especialização Multiprofissional em Gestão do Cuidado em Saúde da Família) | <a href="http://www.repositorio.ufal.br/jsui/handle/123456789/12718">http://www.repositorio.ufal.br/jsui/handle/123456789/12718</a> |

|                                                                                                                                                    |                                      |                                       |                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Análise epidemiológica dos casos novos de tuberculose (2009-2018) em uma população privada de liberdade no nordeste brasileiro                     | Melo, Robert Lincoln Barros          | Dissertação (2020)                    | Universidade Federal de Alagoas (Mestrado em Enfermagem)            | <a href="http://www.repositorio.ufal.br/handle/riufal/7676">http://www.repositorio.ufal.br/handle/riufal/7676</a>                                                                                                                                                                                           |
| O acesso aos serviços de saúde como uma ferramenta de ressocialização: percepção de mulheres encarceradas                                          | Oliveira, Karlayne Reynaux Vieira de | Dissertação (2020)                    | Universidade Federal de Alagoas (Mestrado em Enfermagem)            | <a href="http://www.repositorio.ufal.br/jsui/handle/123456789/8867">http://www.repositorio.ufal.br/jsui/handle/123456789/8867</a>                                                                                                                                                                           |
| Evolução temporal das doenças de notificação compulsória entre a população privada de liberdade do estado de Alagoas no período de 2015 a 2021     | Silva, Francisco Carlos Lins da      | Tese (2023)                           | Universidade Federal de Alagoas (Doutorado em Ciências da Saúde)    | <a href="http://www.repositorio.ufal.br/jsui/handle/123456789/11959">http://www.repositorio.ufal.br/jsui/handle/123456789/11959</a>                                                                                                                                                                         |
| <b>EDUCAÇÃO</b>                                                                                                                                    |                                      |                                       |                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Remição da pena pela leitura em Alagoas: uma análise do regime de informação do Projeto Lêberdade                                                  | Azevedo, Ana Karisse Valença Silva   | Dissertação (2021)                    | Universidade Federal de Alagoas (Mestrado em Ciência da Informação) | <a href="https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&amp;id_trabalho=11428163">https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&amp;id_trabalho=11428163</a> |
| Formação humana integral e currículo integrado: o debate crítico sobre o sistema de justiça brasileiro em material paradidático no ensino médio    | Leite, Rafael Félix                  | Dissertação (2021)                    | Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas      | <a href="https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&amp;id_trabalho=1103714">https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&amp;id_trabalho=1103714</a>   |
| <b>TRABALHO</b>                                                                                                                                    |                                      |                                       |                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| As limitações da política de execução penal diante da falta de oportunidades de trabalho para as mulheres egressas do Sistema Prisional de Alagoas | Barros, Thayná Cabral Guimarães      | Trabalho de Conclusão de Curso (2022) | Universidade Federal de Alagoas (Curso de Direito)                  | <a href="http://www.repositorio.ufal.br/jsui/handle/123456789/9278">http://www.repositorio.ufal.br/jsui/handle/123456789/9278</a>                                                                                                                                                                           |
| Reconfiguração espacial carcerária na prática educativa laboral de reeducandos no Núcleo Ressocializador da Capital em Maceió Alagoas              | Araújo, Juliana Farias de            | Dissertação (2023)                    | Universidade Federal de Alagoas (Mestrado em Geografia)             | <a href="http://www.repositorio.ufal.br/jsui/handle/123456789/13054">http://www.repositorio.ufal.br/jsui/handle/123456789/13054</a>                                                                                                                                                                         |
| <b>SERVIDORES PENITENCIÁRIOS</b>                                                                                                                   |                                      |                                       |                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|                                                                                                                                                     |                                            |                                       |                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ergonomia do ambiente construído: estudo dos postos de vigilância em uma penitenciária de cogestão                                                  | Oliveira, Isabelle Estéfane Nunes da Silva | Dissertação (2023)                    | Universidade Federal de Alagoas (Programa de Pós-Graduação em Arquitetura e Urbanismo)            | <a href="http://www.repositorio.ufal.br/jsui/handle/123456789/13034">http://www.repositorio.ufal.br/jsui/handle/123456789/13034</a>                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Estudo de caso: sala de descompressão para o sistema prisional alagoano                                                                             | Santos, Graziela Cristina dos              | Trabalho de Conclusão de Curso (2021) | Universidade Federal de Alagoas (Curso de Design)                                                 | <a href="http://www.repositorio.ufal.br/jsui/handle/123456789/11536">http://www.repositorio.ufal.br/jsui/handle/123456789/11536</a>                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Atividade física, síndrome de Burnout e ansiedade de policiais penais da capital de Alagoas                                                         | Sampaio, Monique da Silva                  | Trabalho de Conclusão de Curso (2023) | Universidade Federal de Alagoas (Curso de Educação Física)                                        | <a href="https://www.repositorio.ufal.br/bitstream/123456789/13024/1/Atividade%20f%C3%ADsica%20s%C3%ADndrome%20de%20Burnout%20e%20ansiedade%20de%20policiais%20penais%20da%20capital%20de%20Alagoas.pdf">https://www.repositorio.ufal.br/bitstream/123456789/13024/1/Atividade%20f%C3%ADsica%20s%C3%ADndrome%20de%20Burnout%20e%20ansiedade%20de%20policiais%20penais%20da%20capital%20de%20Alagoas.pdf</a> |
| <b>DIVERSIDADE SEXUAL</b>                                                                                                                           |                                            |                                       |                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Diversidade sexual e de gênero no cárcere de mulheres: da proteção legal à realidade do Estabelecimento Prisional Feminino Santa Luzia em Maceió/AL | Barbosa, Arryson de André Albuquerque      | Trabalho de Conclusão de Curso (2021) | Universidade Federal de Alagoas (Curso de Direito)                                                | <a href="http://www.repositorio.ufal.br/jsui/handle/123456789/10525">http://www.repositorio.ufal.br/jsui/handle/123456789/10525</a>                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Existe LGBT no sistema prisional? vivências de gêneros, sexualidades, abordagem policial e convivência nas celas                                    | Echeverria, Gabriela Bothrel               | Dissertação (2019)                    | Centro Universitário Tiradentes UNIT/AL (Mestrado em Sociedade, tecnologias e políticas públicas) | <a href="https://mpce.mp.br/wp-content/uploads/2023/07/Existe-LGBT-no-Sistema-Prisional-Vivencias-de-Generos-Sexualidades-Abordagem-Policial-e-Convivencia-nas-Celas.pdf">https://mpce.mp.br/wp-content/uploads/2023/07/Existe-LGBT-no-Sistema-Prisional-Vivencias-de-Generos-Sexualidades-Abordagem-Policial-e-Convivencia-nas-Celas.pdf</a>                                                               |

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao todo, o Mapa de Evidências foi composto por 17 trabalhos científicos, divididas em 5 temáticas (Saúde, Educação, Trabalho, Diversidade Sexual e Servidores Penitenciários). Esse mapa traz um acervo científico inicial para compor o repositório institucional da SERIS, que



representará o pontapé do início da GC no âmbito do sistema penitenciário de Alagoas.

Contudo, as estratégias de GC devem ser desenvolvidas de maneira sinérgica, baseadas em uma estrutura de gestão e mobilidade do conhecimento de forma sistemática, coordenada, colaborativa e acessível, considerando as especificidades do contexto local e suas implicações para o sistema a ser aplicado (Laihonen; Kork; Sinervo, 2023; Dias *et al.*, 2015; Batista, 2012). Por essa razão, é importante que seja implementada uma estratégia de GC que dê continuidade à identificação de outras evidências científicas e até mesmo seja um espaço de observação e fomento à pesquisa, para alimentar o repositório institucional e fornecer subsídios à tomada de decisão dos gestores, contribuindo para a efetivação de políticas penais.

## 5 PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO: proposta de estratégia para melhoria da gestão do conhecimento científico e efetivação de políticas públicas penais

Depois de realizada a análise situacional, este capítulo apresenta a proposta de uma intervenção respaldada em literatura, denominado de Produto Técnico-Tecnológico pelo Regimento Nacional do Profiap, atendendo assim ao quinto objetivo específico deste trabalho, e em consideração ao indicado por Batista (2012), a respeito da necessidade de se ter um plano para justificar a importância da GC para a administração pública. Portanto, depois de finalizada a avaliação do nível de maturidade em GC na EAP/AL, passa-se à formulação da proposta de um *business case*, propondo-se um projeto útil para coletar, sistematizar e armazenar o conhecimento científico produzido no sistema penitenciário de Alagoas.

A intervenção consiste na proposta de criação de um observatório de políticas penais no âmbito da EAP/AL com base no modelo de Farias e Maia (2020) e práticas de outros observatórios similares, prevendo-se os itens elencados por Batista (2012) para elaboração de um *business case* - justificativa, objetivos, descrição do processo ou projeto, intervenção da GC, fatores críticos de sucesso e análise de custo-benefício.

Conforme destacado no referencial teórico, os observatórios estão presentes nos mais variados tipos de organizações, sejam elas públicas ou privadas, nos âmbitos municipal, estadual, federal e internacional, a exemplo de universidades, institutos de pesquisa, fundações e órgãos de administração governamental, associações de classe, organizações sociais e internacionais, que os criam e operacionalizam com interesse especial em determinado tema (Farias; Maia, 2020; Marcial, 2009), geralmente são compostos por um repositório institucional de conhecimento, podendo ser uma boa estratégia de GC organizacional.

Ao considerar isto, e com a finalidade de encontrar práticas de observatórios no contexto da execução penal, utilizou-se a ferramenta de busca do *Google*, inserindo os termos “observatório do sistema prisional”, “observatório científico do sistema prisional”, “observatório do sistema penitenciário” e “observatório de políticas penais”, focando em sites de organizações públicas ou não-governamentais voltadas à execução penal.

Desta forma, foi possível identificar que é comum a instituição de observatórios por entidades externas para observação do sistema penitenciário (Pontes; Dores, 2014; Pinheiro, 2020; Silva Filho, 2021; ONU, 2022). Um exemplo encontrado no cenário brasileiro foi o Observatório Parlamentar da Revisão Periódica Universal (RPU), fruto de uma parceria entre a ONU e a Câmara dos Deputados, que tem como objetivo avaliar o progresso obtido na implementação das recomendações feitas ao Brasil pela RPU no âmbito do Conselho de

Direitos Humanos das Nações Unidas, como o combate ao racismo, violência contra a mulher, prevenção e combate à tortura e sistema de justiça (ONU, 2022), inclusive, temas relacionados ao sistema prisional.

Outra iniciativa, a nível internacional, é o Observatório Europeu das Prisões, que embora criado oficialmente em 2013 já funcionava de forma embrionária desde 2001, por meio de uma rede de acadêmicos, ativistas e integrantes dos poderes públicos de Portugal. Esse observatório conta com o apoio financeiro do Programa de Justiça Criminal da União Europeia e tem por objetivo comparar as condições de detenção nas prisões da Europa, bem como divulgar os dados qualitativos produzidos a partir da observação dos diferentes sistemas prisionais (Pontes; Dores, 2014; Pinheiro, 2020).

Em uma linha semelhante, o Observatório Baiano de Prisões é um projeto desenvolvido pelo Ministério Público do Estado da Bahia por meio do programa “A Academia Vai ao Cárcere”, que visa a melhoria geral das condições de encarceramento daquele estado, a partir da articulação de ações integradas entre órgãos institucionais e sociedade civil organizada, objetivando não somente a produção e compilação de dados do sistema prisional, mas funcionar como um ambiente de debates e de fiscalização das políticas públicas (Pinheiro, 2020).

Entretanto, também existem observatórios do sistema penitenciário instituídos por meio de parceria entre a Academia e a própria gestão penitenciária, como é o caso do Observatório Nacional do Sistema Prisional (ONASP), idealizado por pesquisadores da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) para ser implementado em colaboração com o então DEPEN em um formato de rede (Fidalgo, 2014).

O ONASP foi viabilizado por termo de cooperação técnica firmado em novembro de 2012 entre o DEPEN e a UFMG, o qual tinha por objeto a realização de pesquisa com a finalidade de estabelecer a metodologia de construção do observatório (Brasil, 2012), para a “[...] produção de dados e indicadores de gestão do sistema prisional brasileiro e da reinserção social de apenados e de egressos” (Fidalgo, 2014, p. 4). Para atingir esse intuito, almejou-se a composição de pontos de articulação do ONASP, por meio de núcleos de pesquisa, estações ou observatórios, em instituições federais de ensino e pesquisa em todos os estados brasileiros, juntamente com as escolas penitenciárias estaduais.

Outra boa prática encontrada, a nível estadual e por iniciativa da própria gestão, é o Observatório do Sistema Prisional do Estado do Rio Grande do Sul, instituído pela Portaria 057/2022, que foi elaborado com o propósito de qualificar a geração de dados e a publicação de informações e conhecimentos relevantes e fidedignos acerca do sistema prisional do Estado. Este observatório está estruturado em três eixos: gestão da informação para a governança,

atendimento legal e divulgação pública, e parcerias com universidades e institutos de pesquisa para a produção de conhecimento, em especial, para o desenvolvimento de trabalhos científicos sobre o sistema prisional (Rio Grande do Sul, 2022).

Desta maneira, empregando-se o modelo de observatório proposto por Farias e Maia (2020) ao contexto do sistema penitenciário, verifica-se a possibilidade da criação de um observatório de políticas penais, amparada pela teoria da política informada por evidências. Esse modelo de observatório poderá atuar como o “Setor de Gestão do Conhecimento”, ao qual faz referência a lei que criou a EAP/AL (Alagoas, 2021), para a produção e sistematização do conhecimento científico produzido no sistema penitenciário de Alagoas, contribuindo com a formulação e aprimoramento de políticas públicas penais. Esse modelo poderá ser adaptado e utilizado em organizações similares.

Logo, o *objetivo geral* do Observatório de Políticas Penais consiste em atuar como um canal, técnico e político, entre a administração penitenciária e as instituições de ensino e pesquisa no processo de desenvolvimento de pesquisas científicas, bem como realizar a gestão de suas evidências no âmbito do sistema penitenciário de Alagoas.

A *justificativa* do projeto de observatório seria a necessidade de gerir o conhecimento proveniente das pesquisas científicas realizadas pelas IES no sistema penitenciário de Alagoas que, com frequência, protocolam pedidos para que seus pesquisadores desenvolvam estudos ou realizem visitas técnicas (Alagoas, 2023), os quais devem ser atendidos e auxiliados pela Gerência da EAP/AL (Alagoas, 2016; Alagoas, 2022), conforme foi verificado na análise documental e observação participante. Assim, a instituição de um observatório científico vinculado à EAP/AL representa uma estratégia de GC inovadora, possibilitando-se o controle, a sistematização, a divulgação e a popularização desse conhecimento, contribuindo com evidências para a tomada de decisão na efetivação de políticas públicas penais.

São *objetivos específicos* da presente proposta de observatório:

- 1) fomentar a realização de pesquisas científicas de temas de interesse do sistema penitenciário de Alagoas;
- 2) sistematizar as informações produzidas, criar e divulgar indicadores quantitativos referentes às atividades de pesquisa científica no sistema penitenciário de Alagoas;
- 3) fornecer subsídios à alta gestão penitenciária para auxílio na tomada de decisão e elaboração ou aprimoramento de políticas públicas penais, sendo esta uma forma de *intervenção da GC*, pois cada política pública penal elaborada com base em evidência científica contribuirá efetivamente para suprir as necessidades organizacionais (Batista, 2012) do sistema penitenciário de Alagoas;

- 4) ampliar a percepção da sociedade sobre o potencial da instituição e avanços na área da ressocialização;
- 5) divulgar as pesquisas desenvolvidas no âmbito do sistema penitenciário de Alagoas, para tornar o conhecimento científico disponível a toda sociedade;
- 6) evitar duplicações de estudos científicos e esforços desnecessários.

Um *fator crítico de sucesso* do observatório é que a aproximação da administração penitenciária com as IES para a promoção do conhecimento científico, tem o potencial de viabilizar *parcerias*, inclusive, com outros observatórios científicos e canais de divulgação e popularização da ciência, atuantes no Brasil e no exterior, conforme Farias e Maia (2020), agindo assim a SERIS atenderá ao ODS 17.17 da Agenda 2030 da ONU.

Para adaptação ao contexto do sistema penitenciário, as *etapas* propostas por Farias e Maia (2020), relativas a planejamento, estrutura, aspectos institucionais e ações de popularização e de aproximação, foram reformuladas e organizadas no Quadro 9, levando-se em consideração também o panorama das boas práticas encontradas, e representam a *descrição do processo ou projeto*, conforme indicado por Batista (2012):

**Quadro 9** – Etapas do Observatório Científico da EAP/AL.

| ETAPA                          | AÇÕES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Planejamento</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Escolher os profissionais e colaboradores responsáveis pelo desenvolvimento e manutenção do observatório;</li> <li>- Mapear e identificar os atores-chave que desenvolvem pesquisas científicas no sistema penitenciário alagoano;</li> <li>- Mapear evidências científicas para identificação do conhecimento já disponível, com base em Boeira (2019);</li> <li>- Levantar as áreas temáticas mais pesquisadas e definir eixos temáticos de maior interesse para o sistema prisional.</li> </ul>                                                                                                                                                             |
| <b>Estrutura</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar a modelagem operacional, em parceria com Núcleos de Pesquisa que trabalhem com GC, definindo-se os recursos necessários para criação, manutenção e funcionamento do observatório;</li> <li>- Normatizar o observatório por meio de portaria, indicando seus objetivos e atribuições;</li> <li>- Elaborar o fluxograma dos processos inerentes às atividades do observatório.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Aspectos institucionais</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover o apoio técnico e institucional necessário para o desenvolvimento das pesquisas no sistema penitenciário, verificando seus respectivos impactos sociais e contribuições;</li> <li>- Incentivar o desenvolvimento de pesquisas científicas entre os servidores penitenciários, sobretudo pelos policiais penais;</li> <li>- Criar o banco de orientadores, a partir do credenciamento de professores mestres e doutores que aceitem orientar pesquisas de servidores que não possuam mais vínculo institucional com alguma IES;</li> <li>- Elaborar e publicar editais de pesquisa sobre temas de maior interesse do sistema penitenciário.</li> </ul> |
| <b>Ações de popularização</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar repositório no site institucional da SERIS, para disseminar as evidências científicas, com linguagem adaptada a diferentes públicos;</li> <li>- Estimular o uso do jornalismo, das redes sociais e de outras formas de comunicação para ampliar a disseminação do conhecimento científico;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoiar e realizar eventos científicos, como feiras e seminários, com temáticas relevantes e de interesse do sistema penitenciário;</li> <li>- Difundir as capacitações ofertadas pelas instituições de ensino e pesquisa parceiras.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Ações de aproximação</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilizar acesso aos dados e informações referentes ao sistema prisional para instituições de ensino e pesquisa;</li> <li>- Promover a interação contínua entre pesquisadores e tomadores de decisão da alta gestão penitenciária;</li> <li>- Acompanhar visitas técnicas de estudantes e profissionais para execução de projetos de pesquisa de iniciação científica, monografias, dissertações e teses por instituições de ensino e pesquisa;</li> <li>- Desenvolver, em parceria com as instituições de ensino e pesquisa, a partir das pesquisas científicas e análises dos dados coletados sobre o sistema prisional alagoano, novos projetos ou aprimoramento das políticas públicas penais existentes.</li> </ul> |

Fonte: Adaptado de Farias e Maia (2020), com base em Rio Grande do Sul (2022), Silva Filho (2021), Boeira (2019), Dias *et al.* (2015) e Fidalgo (2014).

Quanto ao item *análise de custo-benefício* (Batista, 2012), o custo dos recursos necessários para implementar o projeto, conforme apresentado nos itens *estrutura* e *ações de aproximação* do Quadro 9, são ínfimos em relação à economia que o observatório trará com políticas penais mais eficientes e com melhor qualidade e efetividade social.

Por seu turno, o Quadro 10 apresenta uma comparação dos principais pontos dos observatórios de sistema prisional encontrados na pesquisa com o Observatório de Políticas Penais proposta para a EAP/AL:

**Quadro 10** – Perspectiva dos observatórios do sistema penitenciário.

| OBSERVATÓRIO                                                  | OBJETIVO                                                                                                                                                                                           | FORMA DE EXECUÇÃO                                                                                             | VINCULAÇÃO                                                                               |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Observatório Parlamentar da Revisão Periódica Universal (RPU) | Avaliar o progresso obtido na implementação das recomendações feitas ao Brasil pela RPU no âmbito do Conselho de Direitos Humanos das Nações Unidas                                                | Fiscalização externa                                                                                          | Organização das Nações Unidas (ONU) e a Câmara dos Deputados                             |
| Observatório Europeu das Prisões                              | Comparar as condições de detenção nas prisões da Europa, bem como divulgar os dados qualitativos produzidos por protocolos apropriados e testados de observação dos diferentes sistemas prisionais | Fiscalização externa por meio de rede de pesquisadores                                                        | Centro de Investigação e Estudos de Sociologia (CIES), Instituto Universitário de Lisboa |
| Observatório Baiano de Prisões                                | Produção e compilação de dados do sistema prisional e funcionar como um ambiente de debates e de fiscalização das políticas públicas                                                               | Fiscalização externa com possibilidade de integração entre órgãos institucionais e sociedade civil organizada | Ministério Público do Estado da Bahia                                                    |
| Observatório Nacional do Sistema Prisional (ONASP)            | Produção de dados e indicadores de gestão do sistema prisional brasileiro e da reinserção social de apenados e de egressos                                                                         | Rede de pesquisadores em parceria com a gestão penitenciária                                                  | Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e Departamento                               |

|                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                       |                                                                  |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
|                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                       | Penitenciário Nacional (DEPEN)                                   |
| Observatório do Sistema Prisional do Estado do Rio Grande do Sul | Qualificar a geração de dados e a publicação de informações e conhecimentos relevantes e fidedignos acerca do sistema prisional do Estado                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Gestão penitenciária, com possibilidade de parcerias com universidades e institutos de pesquisa                                                                       | Secretaria de Sistema Penal e Socieducativo do Rio Grande do Sul |
| Observatório Científico de Políticas Penais de Alagoas           | Atuar como canal entre a Administração Penitenciária e as instituições de ensino e pesquisa no processo de desenvolvimento de pesquisas científicas no sistema prisional de Alagoas, e, especificamente: fomentar a realização de pesquisas científicas de temas de interesse do sistema prisional de Alagoas; sistematizar as informações produzidas, criar e divulgar indicadores quantitativos referentes às atividades de pesquisa científica no sistema prisional de Alagoas; fornecer subsídios à alta gestão penitenciária para auxílio na tomada de decisão e elaboração de políticas públicas penais; ampliar a percepção da sociedade sobre o potencial da instituição e avanços na área da ressocialização; divulgar as pesquisas desenvolvidas no âmbito da instituição. | Gestão penitenciária, com possibilidade de parcerias com outros órgãos institucionais (inclusive universidades e institutos de pesquisa) e sociedade civil organizada | Escola de Administração Penitenciária de Alagoas                 |

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Tendo em vista que a pesquisa documental demonstrou que no âmbito da SERIS/AL existe um setor denominado *Chefia de Pesquisa e Estatística*, específico para a produção de indicadores e geração de dados estatísticos do sistema penitenciário alagoano (Alagoas, 2016), a presente proposta de observatório não prevê essas demandas de uma forma geral, embora estejam inseridas em algumas boas práticas de observatórios encontradas. Contudo, a critério da alta gestão da SERIS/AL pode ser instituída comissão composta por gestores de outros setores para colaborar com o observatório de políticas penais da EAP/AL, visando melhor qualificação da geração de dados, GC e publicação de informações.

Nesta proposta deu-se ênfase às pesquisas empíricas, assim como ocorre no Observatório Europeu das Prisões. No entanto, o Observatório da EAP/AL inova pela sua modelagem, ao ser formatado a partir de metodologia desenvolvida especificamente para observatórios de popularização da ciência (Farias; Maia, 2020) e previsão de sistematização do conhecimento com base em metodologia de Mapa de evidências para o sistema prisional desenvolvida por Boeira (2019), bem como se distingue dos outros observatórios pela sua vinculação direta a uma escola de serviços penais, integrante da gestão penitenciária, mas

prevendo a possibilidade de parcerias com outros órgãos institucionais (inclusive universidades e institutos de pesquisa) e sociedade civil organizada, conforme Quadro 10.

Como a inovação e aprendizagem é um ponto forte da EAP/AL, conforme identificado na avaliação do grau de maturidade em GC realizada, há indícios que a organização está aberta a aprender, adaptar-se às mudanças e inovar, o que pode lhe trazer uma vantagem competitiva, embora a competitividade não seja uma característica inerente aos órgãos públicos, sobretudo os da execução penal, dos quais se espera uma conduta mais colaborativa. Sendo assim, acredita-se que o desenvolvimento de estratégias de GC no sistema penitenciário contribuirá com o processo de efetivação de políticas públicas penais, impactando diversas fases do ciclo de políticas, especialmente a formulação, visto que não se limitará apenas a registrar e disseminar informações, mas também fornecer elementos para a tomada de decisões e orientação de ações (Kingdon, 1995; Marcial, 2009).

Essa estratégia tem potencial para melhorar o grau de maturidade em GC da EAP/AL, que ainda está no nível de *iniciação*, como evidenciado nos resultados desta pesquisa, bem como ainda poderá estreitar o relacionamento interinstitucional entre os órgãos da administração penitenciária e as IES, buscando colaborar com a produção de evidências para a formulação e o aprimoramento de políticas públicas mais eficazes à resolução de seus problemas e, conseqüentemente, alcançar as melhorias tão cobradas do sistema penitenciário e superação do estado de coisas inconstitucional.

Por fim, caso haja concordância da alta gestão para a implementação da proposta, poderão ser feitas adaptações no projeto, de acordo com o interesse, parcerias e recursos disponibilizados para o desenvolvimento dos trabalhos.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral analisar como ocorre a gestão do conhecimento, especialmente de evidências científicas, na Escola de Administração Penitenciária de Alagoas, que contribua com a efetivação de políticas públicas penais. Para resposta à questão da pesquisa, foram traçados objetivos específicos que auxiliaram no alcance dos resultados.

A princípio, o estudo realizou pesquisa na literatura acerca das teorias da Gestão do Conhecimento organizacional, GC aplicada ao setor público e estratégias de gestão do conhecimento científico, bem como sobre o uso do conhecimento científico no processo de políticas públicas, com enfoque na abordagem política informada por evidências.

O primeiro objetivo específico foi atendido por meio da análise documental, com a descrição do processo de efetivação de políticas penais. Verificou-se que essas políticas envolvem problemas complexos, beneficiários considerados vulneráveis e diversos atores, além de um controle administrativo e judicial apurado, sobretudo pelo constatado quadro de violação massiva de direitos humanos no sistema penitenciário brasileiro que ocasionou a declaração de “estado de coisas inconstitucional” pelo STF. Por essa razão, faz-se necessária a adoção de meios e medidas que tornem as políticas no sistema penitenciário mais eficazes.

O segundo objetivo da pesquisa, que consistiu em identificar as políticas e práticas relacionadas ao desenvolvimento de pesquisas científicas e gestão de suas evidências no sistema penitenciário de Alagoas, foi viabilizado por meio da pesquisa documental e pela observação participante. Com isso, confirmou-se que a EAP/AL é o setor responsável pela gestão das informações sobre as produções científicas do sistema penitenciário de Alagoas e, além de acompanhar o desenvolvimento das pesquisas científicas, tem atribuições essenciais de gestão de suas evidências, verificou-se que a PNESP é uma política direcionada à formação e aperfeiçoamento de servidores, mas que também preza pelo compartilhamento e produção de conhecimento, com vistas a excelência da execução penal, fomentando o desenvolvimento de pesquisas científicas entre os servidores.

O incentivo à pesquisa no sistema penitenciário, tanto a nível nacional quanto local, é um ponto positivo para a administração penitenciária, sobretudo porque essa proximidade e diálogo com as instituições de pesquisa tem o potencial de melhorar a tomada de decisão quando do enfrentamento do ECI, a partir do estabelecimento de uma agenda de mudanças e especificação das alternativas necessárias, com o envolvimento de pesquisadores e acadêmicos. Tem-se que o uso das evidências científicas nesse processo pode mudar a percepção dos gestores públicos a respeito dos problemas que assolam o sistema penitenciário e assim

contribuir para a melhoria das políticas públicas penais, seja na formulação de novas ou até mesmo no aprimoramento daquelas já existentes.

Apesar disso, as políticas e práticas analisadas demonstram que em Alagoas ainda não se inovou na construção e implantação de estratégias de GC que, na prática, possibilitem o armazenamento, a disseminação e a sistematização do conhecimento científico oriundo das pesquisas realizadas no contexto da execução penal, a exemplo de um repositório de conhecimento no seu site institucional. O sistema penitenciário de Alagoas, por meio da EAP/AL, precisa avançar com a gestão das evidências científicas.

A fim de verificar como a EAP/AL está preparada para realizar essa gestão, cumpriu-se ao terceiro objetivo específico do estudo, com a avaliação do grau de maturidade em GC desta organização. Os resultados evidenciaram que a EAP/AL se encontra no nível de *iniciação* diante dos 5 estágios de maturidade possíveis (reação, iniciação, introdução, refinamento e maturidade), ou seja, esta organização está começando a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento.

A avaliação constatou que o ponto forte da EAP/AL é a *aprendizagem e inovação*, visto que ficou em primeiro lugar nesse critério, indicando que a organização está aberta a aprender, adaptar-se às mudanças e inovar, o que pode lhe trazer uma vantagem competitiva, preparando-a para tomar decisões de forma mais inteligente e criativa e em decorrência dessas decisões pode resultar novos produtos, novos serviços, novos projetos e novas políticas públicas penais, enfim, a EAP/AL tem potencial para gerir as informações e conhecimentos da melhor forma e, assim, contribuir com a efetivação das políticas penais.

O critério *resultados em GC* ficou em último lugar na avaliação, mas a conclusão não poderia ser positiva, pelo fato de a EAP/AL ainda não praticar a GC de forma sistematizada e gerenciável. A avaliação indicou que outro ponto a ser melhorado é a liderança em GC na EAP/AL. Portanto, os resultados provenientes desta avaliação fornecem subsídios para uma futura institucionalização de um plano de GC para a EAP/AL, caso seja de interesse da SERIS, para tanto, um *business case* foi elaborado com vista à apresentação do projeto à alta gestão, justificando a importância da GC para esta organização pública (assim, cumpriu-se o quinto objetivo específico do estudo).

Em seguida, foi mapeado o conhecimento científico produzido sobre o sistema penitenciário de Alagoas nos últimos cinco anos, que originou um Mapa de Evidências composto por 17 trabalhos científicos, essas evidências foram divididas em 5 temáticas (Saúde, Educação, Trabalho, Diversidade Sexual e Servidores Penitenciários). A elaboração do mapa atende o quarto objetivo específico da pesquisa e traz um acervo científico inicial para compor

um futuro repositório institucional da SERIS. Porém, encontra limitações já que a pesquisa ocorreu apenas nos repositórios de algumas IES de Alagoas e no *Catálogo de Teses e Dissertações* da CAPES.

Depois de entender a realidade acerca do desenvolvimento das pesquisas científicas e gestão de suas evidências no âmbito do sistema penitenciário de Alagoas, o quinto objetivo específico do estudo foi atendido com a proposta de uma estratégia de GC que possa dar continuidade à identificação de outras evidências científicas e que seja um espaço de observação e fomento à pesquisa, para, além de alimentar o repositório institucional, fornecer subsídios à tomada de decisão dos gestores na efetivação de políticas penais.

Portanto, ao considerar os instrumentos normativos, dados de pesquisa sobre observatórios e boas práticas encontradas, verificou-se que a implantação de um observatório de políticas penais na EAP/AL como estratégia de GC encontra respaldo técnico e jurídico, representando um bom *business case* e produto técnico-tecnológico resultado deste estudo, delineado em: estrutura, planejamento, aspectos institucionais, ações de popularização e ações de aproximação. A possível criação deste observatório perpassa a mera expectativa de proposição de ideias, pois se configura numa estratégia, técnica e política, apta a contribuir de forma significativa para a GC de evidências científicas e, também, aproximação com as IES e popularização da ciência, atuando como balizador na efetivação das políticas públicas penais.

Valorizar as evidências decorrentes das pesquisas acadêmicas é uma via de mão dupla, em que ganha a administração penitenciária e a sociedade em geral, pois possibilita que decisões em políticas públicas penais sejam tomadas pela alta gestão de forma mais assertiva, com base em evidências científicas, obtendo-se o impacto social desejado pelo conhecimento produzido em parceria com pesquisadores.

Contudo, faz-se importante destacar que as medidas aqui apontadas não esgotam as possibilidades de construção da estratégia de GC. O modelo de observatório ora proposto pode ser amoldado ao contexto organizacional local de cada sistema penitenciário, atores envolvidos e interesse da gestão local a ser implantado.

Diante das reflexões constituídas, este estudo contribui para a literatura da GC na medida em que propicia a implantação dessa estratégia na sistematização do conhecimento científico, possibilitando com isso a disseminação dessa prática de gestão entre outras organizações e incentivo à adoção de práticas inovadoras que colaborem com a melhoria organizacional, sobretudo de órgãos da administração penitenciária. Essa parte do trabalho possui limitações, tendo em vista se tratar de uma proposta que precisa de aplicação prática para que sejam avaliados os seus resultados.

Como recomendações, estudos futuros podem avaliar novamente o grau de maturidade em GC da EAP/AL, inclusive com a realização de entrevistas com seus servidores e gestores, a fim de verificar se houve avanços no seu nível de maturidade em GC, assim como, estudos adicionais podem ser realizados para identificar e traçar o perfil dos principais pesquisadores do sistema penitenciário de Alagoas e se houve novas iniciativas de fomento à pesquisa, a partir da percepção desses atores que tanto contribuem com a efetivação de políticas penais.

Quanto às limitações da pesquisa, não é possível generalizar os resultados alcançados para outras escolas de serviços penais, academias de Polícia Penal e instituições congêneres do sistema penitenciário brasileiro, uma vez que se trata de um estudo de caso. Contudo, como é possível encontrar dificuldades semelhantes nos processos de gestão do conhecimento científico dessas escolas e de outras organizações similares, o estudo pode ser utilizado como base para pesquisas que objetivem investigar processos semelhantes em suas instituições.

## REFERÊNCIAS

ABIB, G.; HOPPEN, N.; HAYASHI JUNIOR, P. Observação Participante em estudos de Administração da Informação no Brasil. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, FGV-EAESP. São Paulo, v. 53, n. 6, p. 604-616, nov-dez, 2013.

AGÊNCIA CNJ DE NOTÍCIAS. Plano Pena Justa recebe 6.500 sugestões em consulta pública. **Notícias CNJ**, 13 mai. 2024. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/plano-pena-justa-recebe-6-500-sugestoes-em-consulta-publica/>. Acesso em: 9 ago. 2024.

ALAGOAS. **Lei nº 8.475**, de 26 de julho de 2021. Institui a Escola de Administração Penitenciária do Estado de Alagoas. Diário Oficial do Estado Suplementar: Maceió, p. 5-7, 27 jul. 2021.

ALAGOAS. **Lei Delegada nº 48, de 30 de dezembro de 2022**. Institui o modelo de gestão da Administração Pública estadual do Poder Executivo (2022a). Diário Oficial do Estado: Maceió, p. 1-34, 31 dez. 2022.

ALAGOAS. Secretaria de Estado de Ressocialização e Inclusão Social. **Portaria nº 1951**, de 23 de novembro de 2023. Regulamenta o procedimento para o ingresso de visitas técnicas destinadas a estudantes, profissionais e pesquisadores que contribuam para o aprimoramento da assistência às pessoas privadas de liberdade custodiadas no sistema penitenciário de Alagoas. Diário Oficial do Estado: Maceió, AL, p. 51, 24 nov. 2023.

ALAGOAS. Secretaria de Estado de Ressocialização e Inclusão Social. **Portaria nº 698**, de 18 de julho de 2022. Institui o Regimento Interno da Escola de Administração Penitenciária de Alagoas (2022b). Diário Oficial do Estado: Maceió, AL, p. 23-34, 19 jul. 2022.

ALAGOAS. **Decreto nº 49.051**, de 22 de junho de 2016. Dispõe sobre o regimento interno da Secretaria de Estado de Ressocialização e Inclusão Social - SERIS. Diário Oficial do Estado: Maceió, AL, p. 1-18, 23 jun. 2016.

ALCÂNTARA, J. P. A formulação de políticas públicas e a instrumentalização necessária para sua implementação e acompanhamento. **Caderno da Escola Superior de Gestão Pública, Política, Jurídica e Segurança**, v. 4, n. 1, p. 65-100, jan./jun. 2021.

ALFENAS, R. A. S. *et al.* Gestão do conhecimento nas organizações públicas brasileiras: revisão e bibliometria de obras no período de 2008 a 2017. **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 2, p. 452-478, 2021. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3913>. Acesso em: 11 abr. 2023.

ALMEIDA, L. *et al.* Campo de Públicas no Brasil: Avanços e perspectivas no ensino, na pesquisa e na extensão. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 28, p. e88700, 2023. DOI: 10.12660/cgpc.v28.88700. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/88700>. Acesso em: 9 set. 2023.

APO - ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION. **Knowledge management: facilitator's guide**. 2009. Disponível em: <https://www.apo-tokyo.org/>. Acessado em: 09 dez. 2011.

ARAÚJO, A. M. A. G. *et al.* Avaliação do grau de maturidade em gestão do conhecimento:

um estudo de caso em uma instituição escolar pública. **Revista Ft**, v. 27, ed.127, out. 2023. DOI: 10.5281/zenodo.10056268. Disponível em: <https://revistaft.com.br/avaliacao-do-grau-de-maturidade-em-gestao-do-conhecimento-um-estudo-de-caso-em-uma-instituicao-escolar-publica/>. Acesso em: 05 nov. 2023.

ARAUJO, S. S. As Origens da Escola Nacional de Serviços Penais – histórico de implantação e consolidação. **Revista Brasileira de Execução Penal**. Brasília, v. 1, n. 1, p. 15-31, jan/jun 2020.

ARAUJO, S. S.; LEITE, M. C. L. Qualificação e política penitenciária: o currículo a serviço da ordem e da disciplina no cárcere. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, v. 16, n. 1, p. 174–191, 2022. DOI: 10.31060/rbsp.2022.v16.n1.1514. Disponível em: <https://revista.forumseguranca.org.br/index.php/rbsp/article/view/1514>. Acesso em: 21 jun. 2023.

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

BASSO JÚNIOR, A. F. *et al.* Triangulação: uma ferramenta de validade e confiabilidade. **SINERGIA - Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis**, [S. l.], v. 20, n. 1, p. 19–28, 2016. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/sinergia/article/view/5441>. Acesso em: 24 nov. 2023.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefícios do cidadão. Brasília: IPEA, 2012. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/754>. Acesso em: 20 mar. 2023.

BOEIRA, L. S. Manual mapa de evidências para o sistema prisional. **Escola Nacional de Administração Pública (Enap)**, 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4803>. Acesso em: 7 de abr. 2023.

BOEIRA, L. S. *et al.* Protótipo de Mapa de Evidências para sistemas prisionais: Reflexões sobre a metodologia aplicada. **Cadernos Enap**, Brasília, n. 72, p. 10-20, 2021. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6224>. Acesso em: 7 de abr. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **O sistema prisional brasileiro fora da Constituição 5 anos depois - Balanço e projeções a partir do julgamento da ADPF 347**. coordenação de Luís Geraldo Sant’Ana Lanfredi. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Comitês de políticas penais [recurso eletrônico]: guia prático para implantação**/Conselho Nacional de Justiça, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento; coordenação de Luís Geraldo Sant’Ana Lanfredi ... [et al.]. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2022a.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil, 1988**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 29 jul. 2023.

BRASIL. Departamento Penitenciário Nacional. **Proposta de atualização da Política Nacional de Educação em Serviços Penais**. Brasília, 2022b.

BRASIL. Departamento Penitenciário Nacional. **Prestação de contas ordinária anual relatório de gestão do exercício de 2012**. 2012a. Disponível em: [https://www.gov.br/depen/pt-br/aceso-a-informacao/auditorias/2012\\_relatorio-de-gestao.pdf/view](https://www.gov.br/depen/pt-br/aceso-a-informacao/auditorias/2012_relatorio-de-gestao.pdf/view). Acesso em: 20 mar. 2023.

BRASIL. Departamento Penitenciário Nacional. **Diagnóstico das Escolas Estaduais de Serviços Penais**. 2020. Disponível em: <http://dspace.mj.gov.br/handle/1/5251>. Acesso em: 20 dez. 2023.

BRASIL. Secretaria Nacional de Políticas Penais. **Relatório preliminar de informações carcerárias: 2º semestre de 2023**. 2024a. Disponível em: <https://www.gov.br/senappen/pt-br/assuntos/noticias/senappen-divulga-relipen-do-segundo-semester-de-2023/relipen-relatorio-preliminar-de-informacoes-penais-2o-semester-2023.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2024.

BRASIL. Secretaria Nacional de Políticas Penais. **Diagnóstico das Escolas Estaduais de Serviços Penais** – Brasília: SENAPPEN, 2024b. 81p. Disponível em: [https://www.gov.br/senappen/pt-br/assuntos/noticias/senappen-divulga-diagnostico-das-escolas-estaduais-de-servicos-penais-2024/Diagnostico\\_das\\_Escolas\\_de\\_Servicos\\_Penais\\_2024.pdf/view](https://www.gov.br/senappen/pt-br/assuntos/noticias/senappen-divulga-diagnostico-das-escolas-estaduais-de-servicos-penais-2024/Diagnostico_das_Escolas_de_Servicos_Penais_2024.pdf/view). Acesso em: 28 ago. 2024.

BRASIL. Secretaria Nacional de Políticas Penais. **Pena Justa: Plano Nacional para o Enfrentamento do Estado de Coisas Inconstitucional nas Prisões Brasileiras - Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental 347**. 2024c. Disponível em: <https://www.gov.br/senappen/pt-br/assuntos/pena-justa/arquivos/resumo-adpf.pdf/>. Acesso em: 10 ago. 2024.

BRASIL. Secretaria Nacional de Políticas Penais. **Coletânea de realizações 2023 da Escola Nacional de Serviços Penais**. 2024d. Disponível em: [https://www.gov.br/senappen/pt-br/assuntos/noticias/espen-lanca-coletanea-destacando-realizacoes-do-ano-de-2023/Realizacoes\\_Espen\\_2023.pdf](https://www.gov.br/senappen/pt-br/assuntos/noticias/espen-lanca-coletanea-destacando-realizacoes-do-ano-de-2023/Realizacoes_Espen_2023.pdf). Acesso em: 13 set. 2024.

BRASIL. Ministério da Justiça. **Portaria nº 3.123, de 3 de dezembro de 2012**. Cria a Escola Nacional de Serviços Penais, no âmbito do Departamento Penitenciário Nacional. Diário Oficial da União, Seção 1, p. 41. 2012b. Disponível em: <https://dspace.mj.gov.br/handle/1/1244>. Acesso em: 20 ago. 2023.

BRASIL. Departamento Penitenciário Nacional. **Portaria nº 160**, de 6 de dezembro de 2022. Institui a Política Nacional de Educação em Serviços Penais – PNESP. Brasília, 2022c. Disponível em: <https://dspace.mj.gov.br/handle/1/8382>. Acesso em: 21 jun. 2023.

BRASIL. **Lei nº 7.210**, de 11 de julho de 1984. Institui a Lei de Execução Penal. Brasília, 1984. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l7210.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7210.htm). Acesso em: 5 mar. 2023.

BRASIL. **Lei Complementar nº 79, de 07 de janeiro de 1994**. Cria o Fundo Penitenciário Nacional - FUNPEN. Brasília, 1994. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp79.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp79.htm). Acesso em: 15 jul. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial de controle de políticas públicas**. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo do Desenvolvimento Econômico (SecexDesenvolvimento), Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo (Semec) e Secretaria de Macroavaliação Governamental (Semag), 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Governança de ferramentas de Gestão do Conhecimento**. Brasília, TCU, Instituto Serzedello Corrêa, 2022d.

CAPELLA, A. C. N. Perspectivas teóricas sobre o processo de formulação de políticas públicas. **Bib São Paulo**, n. 61, p. 25-52, 1º semestre, 2006.

CAPELLA, A. C. N. **Formulação de políticas públicas**. Brasília: Enap: 2018.

CARNEIRO, M. J. T.; SANDRONI, L. T. Ciência e política pública na perspectiva dos gestores: clivagens e confluências. **Revista Sociedade e Estado**, Vol. 33, n. 1, jan./abr. 2018.

CERON RIPOLI, S. C.; MARTELLO, M. R.; BUSSADORI, M. C. F. Aspectos relevantes para aplicação da gestão do conhecimento na administração pública. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**, v. 11, p. 1 - 15, nov. 2022. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/atoz/article/view/82825>. Acesso em: 11 abr. 2023.

CHOO, C. W. **Organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

COSTA, P. P.; CASTRO, B. S. Gestão do conhecimento em uma universidade pública federal: a transformação do conhecimento científico em organizacional. **Revista Valore**, Volta Redonda, 7 (edição especial), 197-216, 2022.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DIAS, R. I. S. C. *et al.* Estratégias para estimular o uso de evidências científicas na tomada de decisão. **Cadernos de Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 23, n.3, p. 316-322, 2015.

DUARTE, T. L.; GIVISIEZ, F. M. Do lado de dentro: desafios relativos às pesquisas sobre prisões no Brasil. **Cadernos Enap**, Brasília, n. 72, p. 25-31, 2021. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6224>. Acesso em: 7 de abr. 2023.

FARAH, M. F. S. Análise de políticas públicas no Brasil: de uma prática não nomeada à institucionalização do “campo de públicas”. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 50, 959-979, nov./dez. 2016.

FARAH, M. F. S. Teorias de política pública. **Revista Ambiente e Educação**. São Paulo, v. 14, n. 3, p. 631-665, set./dez. 2021.

FARIAS, M. G. G.; MAIA, F. C. A. Proposição de Observatório Científico para



popularização da ciência. **Informação & Sociedade: Estudos**. João Pessoa, v. 30, n.3, p. 1-19, jul./set. 2020.

FIDALGO, F. S. R. **Projeto de pesquisa para construção do Observatório Nacional do Sistema Prisional**. Belo Horizonte: UFMG, 2014: Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/320871761\\_Observatorio\\_Nacional\\_do\\_Sistema\\_Prisional54](https://www.researchgate.net/publication/320871761_Observatorio_Nacional_do_Sistema_Prisional54). Acesso em: 5 mar. 2023.

HILL, R.; OAKES, T.; WILKES, L. The development of an evidence based approach to inform learning and practices within the UK fire and rescue service. **International Journal of Emergency Services**. 2023. DOI: 10.1108/IJES-01-2022-0001.

KINGDON, J. W. **Agendas, Alternatives, and Public Policies**. 2 ed. Harper Collins College Publishers (1995). In: SARAVIA, E.; FERRAREZI, E. Políticas Públicas – Coletânea. Vol. 1. Como chega a hora de uma idéia (pp. 219-224); Juntando as coisas (pp. 225-246), 2007.

LAIHONEN, H.; KORK, A-A.; SINERVO, L-M. Advancing public sector knowledge management: towards an understanding of knowledge formation in public administration. In: **Knowledge Management Research & Practice**, mar. 2023.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIRA, S. L. *et al.* Gestão do conhecimento e comunidade de prática na ciência da informação: uma análise na produção científica indexada na BRAPCI. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, [S. l.], v. 10, n. Especial, p. 88–107, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/49611>. Acesso em: 28 nov. 2023.

LUI, L.; SALES, E. R. Policiamento baseado em evidências: uma revisão bibliométrica. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, [S. l.], v. 18, n. 1, p. 344–359, 2024. Disponível em: <https://revista.forumseguranca.org.br/index.php/rbsp/article/view/1829>. Acesso em: 8 fev. 2024.

MACHADO, M. R. Quando o estado de coisas é inconstitucional: sobre o lugar do Poder Judiciário no problema carcerário. **Revista Direito GV**. São Paulo, vol. 15, n. 2, e1916. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/2317-6172201916>.

MAGALHÃES, B. B. O Estado de Coisas Inconstitucional na ADPF 347 e a sedução do Direito: o impacto da medida cautelar e a resposta dos poderes políticos. **Revista de Investigações Constitucionais**. Curitiba, vol. 7, n. 2, p. 631-664, maio/ago. 2020. DOI: 10.5380/rinc.v7i2.60692.

MARCIAL, N. A. ¿Qué son los observatorios y cuáles son sus funciones? **Innovación Educativa**, México, v. 9, n. 47, p. 5-17, 2009.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. ONU e Observatório Parlamentar da RPU apresentam resultados da iniciativa. **Nações Unidas no Brasil**, 17 mar. 2022. Disponível

em: <https://brasil.un.org/pt-br/175185-onu-e-observat%C3%B3rio-parlamentar-da-rpu-apresentam-resultados-da-iniciativa>. Acesso em: 19 mar. 2023.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Regras de Mandela:** regras mínimas das Nações Unidas para o tratamento de presos. 2015. Disponível em: [https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/Nelson\\_Mandela\\_Rules-P-ebook.pdf](https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/Nelson_Mandela_Rules-P-ebook.pdf). Acesso em: 7 set. 2023.

PAIVA JÚNIOR, G.; LEÃO, L. M. S.; MELLO, C. B. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. **Revista de Ciências da Administração**, [S. l.], v. 13, n. 31, p. 190–209, 2011. DOI: 10.5007/2175-8077.2011v13n31p190. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2011v13n31p190>. Acesso em: 24 nov. 2023.

PALOTTI, P. L. M. *et al.* A pesquisa aplicada pautando o processo decisório em políticas públicas: A experiência da escola nacional de administração pública. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 28, p. e88074, 2023. DOI: 10.12660/cgpc.v28.88074. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/88074>. Acesso em: 9 set. 2023.

PINHEIRO, G. MP participa de colóquio internacional para debater a criação do Observatório Baiano de Prisões. **Ministério Público do Estado da Bahia**, 6 nov. 2020. Disponível em: <https://www.mpba.mp.br/noticia/54403>. Acesso em: 29 mar. 2023.

PONTES, N. H.; DORES, A. P. Observatório Europeu das Prisões/European Prison Observatory. In: **VIII Congresso Português de Sociologia**, 2014, Universidade de Évora. Disponível em: [https://associacaoportuguesasociologia.pt/viii\\_congresso/VIII\\_ACTAS/VIII\\_COM0056.pdf](https://associacaoportuguesasociologia.pt/viii_congresso/VIII_ACTAS/VIII_COM0056.pdf). Acesso em: 10 abr. 2023.

RAMOS, M. C.; SILVA, E. N. Como usar a abordagem da Política Informada por Evidência na saúde pública?. **Saúde em Debate**, [S. l.], v. 42, n. 116 jan-mar, p. 296–306, 2018. Disponível em: <https://www.saudeemdebate.org.br/sed/article/view/831>. Acesso em: 10 set. 2023.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria de Justiça e Sistemas Penal e Socioeducativo. **Portaria nº 057/2022**. Institui o Observatório do Sistema Prisional no âmbito da Secretaria de Justiça e Sistemas Penal e Socioeducativo. Caderno do Governo (DOE), Rio Grande do Sul, 24 jun. 2022.

ROMÃO, D. M. M. Políticas informadas por evidências: barreiras e intervenções. **Cadernos Enap**, Brasília, n. 72, p. 21-24, 2021. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6224>. Acesso em: 7 de abr. 2023.

SABINO, M. F. L. *et al.* Análise de maturidade da gestão do conhecimento em uma tutoria de cursos de graduação a distância. **Revista de Ciências da Administração**, [S. l.], v. 21, n. 55, p. 69–85, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/61580>. Acesso em: 20 nov. 2023.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Editora Penso, 2013.

SECCHI, L. **Análise de políticas públicas**: diagnóstico de problemas, recomendações de soluções. 6. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2023.

SILVA FILHO, E. R. A Academia vai ao cárcere. **Ministério Público do Estado da Bahia**, Salvador, 2021. Disponível em: <https://academiavaiaiocarcere.mpba.mp.br/wp-content/uploads/2022/05/Concurso-Premio-CNMP-Edicao-2021-PAVC.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2023.

STRAUHS, F. R. *et al.* **Gestão do Conhecimento nas organizações**. Curitiba: Aymará Educação, 2012.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. **Ação de Descumprimento de Preceito Fundamental 347**. Cabível é a arguição de descumprimento de preceito fundamental considerada a situação degradante das penitenciárias no Brasil [...]. Relator(a): Min. Marco Aurélio, Tribunal Pleno, julgado em 09/09/2015, Processo Eletrônico DJe-031, Divulg 18-02-2016 Public 19-02-2016.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. **Informação à Sociedade**. Julgamento definitivo da ADPF 347. Violação massiva de direitos fundamentais no sistema carcerário brasileiro. Relator(a): Min. Marco Aurélio, Tribunal Pleno, julgado em 04/10/2023. Disponível em: [https://www.stf.jus.br/arquivo/cms/noticiaNoticiaStf/anexo/1ADPF347InformaosociedadeV2\\_6out23\\_17h55.pdf](https://www.stf.jus.br/arquivo/cms/noticiaNoticiaStf/anexo/1ADPF347InformaosociedadeV2_6out23_17h55.pdf). Acesso em: 12 set. 2024.

TEIXEIRA, E. C. **O papel das políticas públicas no desenvolvimento local e na transformação da realidade**. Salvador: AATR, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNCIDES

### **Apêndice A – Questionário da pesquisa aplicada para avaliação do grau de maturidade em GC da EAP/AL**

Olá! Você, que é servidor lotado na Escola de Administração Penitenciária de Alagoas ou esteve lotado neste órgão nos últimos 12 meses, está convidado(a) a participar da pesquisa **“Gestão do conhecimento científico para efetivação de políticas públicas penais: um estudo de caso na Escola de Administração Penitenciária de Alagoas”**.

Os dados integrarão a Dissertação do Mestrado Profissional em Administração Pública (Profiap) da Universidade Federal de Alagoas (Ufal) que está sendo realizada pela Policial Penal do Estado de Alagoas Fabiana Maria Santos Procópio, sob a orientação do Prof. Dr. Andrew Beheregarai Finger.

A sua contribuição é fundamental para que possamos entender como está a maturidade da Escola de Administração Penitenciária de Alagoas para realizar a gestão do conhecimento no Sistema Prisional e, a partir de então, com base também em pesquisa documental compreendermos como é realizada a gestão do conhecimento científico produzido no sistema penitenciário de Alagoas para a efetivação de políticas públicas penais.

O conhecimento e a informação são elementos indispensáveis para a existência de organizações públicas e privadas, pois representam ativos imprescindíveis para amparar o trabalho da gestão e um requisito fundamental para a perenidade dessas organizações e até mesmo um diferencial competitivo. Desse modo, firmada na percepção de que o conhecimento produzido pelas pessoas pode ser aproveitado e aumentado, ao se trabalhar de forma colaborativa, a Gestão do Conhecimento (GC) emerge como um caminho para gerir esse ativo, com base em um conjunto de ações e mecanismos que incentivam a sistematização das informações e dos conhecimentos da organização, englobando etapas desde a sua criação até o seu armazenamento e disseminação, estabelecendo-se a partir de um método que mobiliza o conhecimento necessário ao alcance de seus objetivos estratégicos, buscando melhorar o seu desempenho.

**Você levará no máximo 20 minutos para respondê-la.**

Este diagnóstico organizacional utilizará um instrumento de pesquisa elaborado pelo autor Fábio Ferreira Batista em seu livro *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira (2012)*, já validado por especialistas, sendo constituído por 42 afirmativas, distribuídas em sete critérios (Liderança em GC, Processo, Pessoas, Tecnologia, Processos de GC, Aprendizagem e Inovação e Resultados de GC).

**Lembramos que você não será identificado e o questionário estará disponível até o dia 12/08/2024 (segunda-feira). Participe!**

*Se tiver alguma dúvida em relação à pesquisa ou alguma pergunta em específico, entre em contato com Fabiana Procópio pelo telefone (82) 99917 - xxxx.*

### **CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Tendo em vista as informações acima apresentadas, de forma livre e esclarecida, ao responder as perguntas deste questionário você manifesta o seu consentimento em participar desta pesquisa e autoriza a divulgação dos resultados obtidos neste estudo.

\* Indica uma pergunta obrigatória

1. Sobre sua relação com a organização avaliada, há quanto tempo você está lotado na EAP? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Menos de um ano.
- ☐ Entre um e dois anos.
- ☐ Entre dois e cinco anos.
- ☐ Há mais de cinco anos.
- ☐ Não estou mais lotado na EAP, mas trabalhei nos últimos doze meses.

### **Critério 1: Liderança em Gestão do Conhecimento**

1. A EAP compartilha o conhecimento, a visão e a estratégia de GC fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos da organização. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- ☐ As ações descritas são mal realizadas.
- ☐ As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- ☐ As ações descritas são bem realizadas
- ☐ As ações descritas são muito bem realizadas.

2. Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- ☐ As ações descritas são mal realizadas.
- ☐ As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- ☐ As ações descritas são bem realizadas.
- ☐ As ações descritas são muito bem realizadas.

3. Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de GC (exemplos: uma unidade central de coordenação da gestão da informação/conhecimento; gestor chefe de gestão da informação/conhecimento; equipes de melhoria da qualidade; e redes de conhecimento). \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- ☐ As ações descritas são mal realizadas.
- ☐ As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- ☐ As ações descritas são bem realizadas.
- ☐ As ações descritas são muito bem realizadas.

4. A EAP tem uma política de proteção da informação e do conhecimento (exemplos: proteção da propriedade intelectual, segurança da informação e do conhecimento e política de acesso, integridade, autenticidade e sigilo das informações). \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- ☐ As ações descritas são mal realizadas.
- ☐ As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- ☐ As ações descritas são bem realizadas.
- ☐ As ações descritas são muito bem realizadas.

5. A alta administração e as chefias intermediárias da EAP servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Elas passam mais tempo disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e equipes de outros departamentos/divisões/unidades. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- ☐ As ações descritas são mal realizadas.
- ☐ As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- ☐ As ações descritas são bem realizadas.
- ☐ As ações descritas são muito bem realizadas.

6. A alta administração e as chefias intermediárias da EAP promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- ☐ As ações descritas são mal realizadas.
- ☐ As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- ☐ As ações descritas são bem realizadas.
- ☐ As ações descritas são muito bem realizadas.

## **Critério 2: Processo**

7. A EAP define suas competências essenciais (capacidades importantes do ponto de vista estratégico que concede à organização vantagem comparativa) e as alinha à sua missão e aos objetivos da organização. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- ☐ As ações descritas são mal realizadas.
- ☐ As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- ☐ As ações descritas são bem realizadas.
- ☐ As ações descritas são muito bem realizadas.

8. A EAP modela seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos chave para agregar (“ao invés de criar”) valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- ☐ As ações descritas são mal realizadas.
- ☐ As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- ☐ As ações descritas são bem realizadas.
- ☐ As ações descritas são muito bem realizadas.

9. Na modelagem de processos são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- ☐ As ações descritas são mal realizadas.
- ☐ As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- ☐ As ações descritas são bem realizadas.
- ☐ As ações descritas são muito bem realizadas.

10. A organização tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- ☐ As ações descritas são mal realizadas.
- ☐ As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- ☐ As ações descritas são bem realizadas.
- ☐ As ações descritas são muito bem realizadas.

11. A EAP implementa e gerencia os processos de apoio e finalísticos chave para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da organização. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- ☐ As ações descritas são mal realizadas.
- ☐ As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- ☐ As ações descritas são bem realizadas.
- ☐ As ações descritas são muito bem realizadas.



12. A EAP avalia e melhora continuamente seus processos de apoio e finalísticos para alcançar um melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar produtos e serviços públicos e para manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- ☐ As ações descritas são mal realizadas.
- ☐ As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- ☐ As ações descritas são bem realizadas.
- ☐ As ações descritas são muito bem realizadas.

### **Critério 3: Pessoas**

\*

13. Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público, servem de apoio para o alcance dos objetivos da organização e contribuem para o alto desempenho institucional.

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- ☐ As ações descritas são mal realizadas.
- ☐ As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- ☐ As ações descritas são bem realizadas.
- ☐ As ações descritas são muito bem realizadas.

14. A EAP dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC para novos funcionários/servidores da organização. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- ☐ As ações descritas são mal realizadas.
- ☐ As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- ☐ As ações descritas são bem realizadas.
- ☐ As ações descritas são muito bem realizadas.

15. A organização tem processos formais de mentoring, coaching e tutoria. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- ☐ As ações descritas são mal realizadas.
- ☐ As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- ☐ As ações descritas são bem realizadas.
- ☐ As ações descritas são muito bem realizadas.

16. A EAP conta com banco de competências dos seus servidores públicos. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- ☐ As ações descritas são mal realizadas.
- ☐ As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- ☐ As ações descritas são bem realizadas.
- ☐ As ações descritas são muito bem realizadas.

17. A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados/corrigidos. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- ☐ As ações descritas são mal realizadas.
- ☐ As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- ☐ As ações descritas são bem realizadas.
- ☐ As ações descritas são muito bem realizadas.

18. A organização do trabalho contempla a formação de pequenas equipes/grupos (exemplos: grupos de trabalho, comissões, círculos de qualidade, equipes de melhoria de processos de trabalho, equipes interfuncionais, equipes interdepartamentais) e a estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas
- ☐ As ações descritas são mal realizadas.
- ☐ As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- ☐ As ações descritas são bem realizadas.
- ☐ As ações descritas são muito bem realizadas.

#### **Critério 4: Tecnologia**

19. A alta administração da EAP implantou uma infraestrutura de TI (exemplos: internet, intranet e sítio na Rede Mundial de Computadores (web) e dotou a organização com a estrutura necessária para facilitar a efetiva GC. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- ☐ As ações descritas são mal realizadas.
- ☐ As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- ☐ As ações descritas são bem realizadas.
- ☐ As ações descritas são muito bem realizadas.

20. A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de GC da organização. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- ☐ As ações descritas são mal realizadas.
- ☐ As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- ☐ As ações descritas são bem realizadas.
- ☐ As ações descritas são muito bem realizadas.

21. Todas as pessoas da organização têm acesso a computador. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- ☐ As ações descritas são mal realizadas.
- ☐ As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- ☐ As ações descritas são bem realizadas.
- ☐ As ações descritas são muito bem realizadas.

22. Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de e-mail. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- ☐ As ações descritas são mal realizadas.
- ☐ As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- ☐ As ações descritas são bem realizadas.
- ☐ As ações descritas são muito bem realizadas.

23. As informações disponíveis no sítio da web/intranet são atualizadas regularmente. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- ☐ As ações descritas são mal realizadas.
- ☐ As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- ☐ As ações descritas são bem realizadas.
- ☐ As ações descritas são muito bem realizadas.

24. A intranet (ou uma rede similar) é usada como a principal fonte de comunicação em toda a organização como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- ☐ As ações descritas são mal realizadas.
- ☐ As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- ☐ As ações descritas são bem realizadas.
- ☐ As ações descritas são muito bem realizadas.

**Critério 5: Processos de Conhecimento**

25. A EAP tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- ☐ As ações descritas são mal realizadas.
- ☐ As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- ☐ As ações descritas são bem realizadas.
- ☐ As ações descritas são muito bem realizadas.

26. A EAP conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a organização. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- ☐ As ações descritas são mal realizadas.
- ☐ As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- ☐ As ações descritas são bem realizadas.
- ☐ As ações descritas são muito bem realizadas.

27. O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- ☐ As ações descritas são mal realizadas.
- ☐ As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- ☐ As ações descritas são bem realizadas.
- ☐ As ações descritas são muito bem realizadas.

28. O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da organização é retido. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas
- ☐ As ações descritas são mal realizadas.
- ☐ As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- ☐ As ações descritas são bem realizadas.
- ☐ As ações descritas são muito bem realizadas.

29. A EAP compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não haja um constante “reinventar da roda” e retrabalho. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- ☐ As ações descritas são mal realizadas.
- ☐ As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- ☐ As ações descritas são bem realizadas.
- ☐ As ações descritas são muito bem realizadas.

30. As atividades de *benchmarking* (avaliação comparativa) são realizadas dentro e fora da organização, os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- ☐ As ações descritas são mal realizadas.
- ☐ As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- ☐ As ações descritas são bem realizadas.
- ☐ As ações descritas são muito bem realizadas.

**Critério 6: Aprendizagem e Inovação**

31. A EAP articula e reforça continuamente valores como a aprendizagem e a inovação. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- ☐ As ações descritas são mal realizadas.
- ☐ As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- ☐ As ações descritas são bem realizadas.
- ☐ As ações descritas são muito bem realizadas.

32. A EAP considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- ☐ As ações descritas são mal realizadas.
- ☐ As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- ☐ As ações descritas são bem realizadas.
- ☐ As ações descritas são muito bem realizadas.

33. Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da organização. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- ☐ As ações descritas são mal realizadas.
- ☐ As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- ☐ As ações descritas são bem realizadas.
- ☐ As ações descritas são muito bem realizadas.



34. As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela organização. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- ☐ As ações descritas são mal realizadas.
- ☐ As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- ☐ As ações descritas são bem realizadas.
- ☐ As ações descritas são muito bem realizadas.

35. As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- ☐ As ações descritas são mal realizadas.
- ☐ As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- ☐ As ações descritas são bem realizadas.
- ☐ As ações descritas são muito bem realizadas.

36. As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- ☐ As ações descritas são mal realizadas.
- ☐ As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- ☐ As ações descritas são bem realizadas.
- ☐ As ações descritas são muito bem realizadas.



**Critério 7: Resultados da GC**

37. A organização tem um histórico de sucesso na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- ☐ As ações descritas são mal realizadas.
- ☐ As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- ☐ As ações descritas são bem realizadas.
- ☐ As ações descritas são muito bem realizadas.

38. São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- ☐ As ações descritas são mal realizadas.
- ☐ As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- ☐ As ações descritas são bem realizadas.
- ☐ As ações descritas são muito bem realizadas.

39. A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da GC – os resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ A organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores.
- ☐ Houve melhoria nos resultados de alguns indicadores utilizados.
- ☐ Houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados.
- ☐ Houve melhoria em quase todos os indicadores utilizados.
- ☐ Houve melhoria em todos os indicadores utilizados.

40. A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de eficiência. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ A organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores.
- ☐ Houve melhoria nos resultados de alguns indicadores utilizados.
- ☐ Houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados.
- ☐ Houve melhoria em quase todos os indicadores utilizados.
- ☐ Houve melhoria em todos os indicadores utilizados.

41. A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de efetividade social. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ A organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores.
- ☐ Houve melhoria nos resultados de alguns indicadores utilizados.
- ☐ Houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados.
- ☐ Houve melhoria em quase todos os indicadores utilizados.
- ☐ Houve melhoria em todos os indicadores utilizados.

42. A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ A organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores.
- ☐ Houve melhoria nos resultados de alguns indicadores utilizados.
- ☐ Houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados.
- ☐ Houve melhoria em quase todos os indicadores utilizados.
- ☐ Houve melhoria em todos os indicadores utilizados.

**Apêndice B – Pontuação da avaliação em GC**

|   | <b>Critério 1: Liderança em Gestão do Conhecimento</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |    | <b>Opç<br/>ão 1</b> | <b>Opç<br/>ão 2</b> | <b>Opç<br/>ão 3</b> | <b>Opç<br/>ão 4</b> | <b>Opç<br/>ão 5</b> | <b>Tota<br/>l</b> | <b>MÉ<br/>DIA</b> |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-------------------|-------------------|
| 1 | A EAP compartilha o conhecimento, a visão e a estratégia de GC fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos da organização.                                                                                                                                                                                                                    | QR | 3                   | 0                   | 2                   | 2                   | 1                   | 8                 | 2,75              |
|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | PB | 3                   | 0                   | 6                   | 8                   | 5                   | 22                |                   |
| 2 | Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | QR | 5                   | 1                   | 1                   | 0                   | 1                   | 8                 | 1,87              |
|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | PB | 5                   | 2                   | 3                   | 0                   | 5                   | 15                |                   |
| 3 | Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de GC (exemplos: uma unidade central de coordenação da gestão da informação/conhecimento; gestor chefe de gestão da informação/conhecimento; equipes de melhoria da qualidade; e redes de conhecimento).                                                                                | QR | 4                   | 3                   | 0                   | 0                   | 1                   | 8                 | 1,87              |
|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | PB | 4                   | 6                   | 0                   | 0                   | 5                   | 15                |                   |
| 4 | A EAP tem uma política de proteção da informação e do conhecimento (exemplos: proteção da propriedade intelectual, segurança da informação e do conhecimento e política de acesso, integridade, autenticidade e sigilo das informações).                                                                                                                          | QR | 2                   | 1                   | 1                   | 2                   | 2                   | 8                 | 3,12              |
|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | PB | 2                   | 2                   | 3                   | 8                   | 10                  | 25                |                   |
| 5 | A alta administração e as chefias intermediárias da EAP servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Elas passam mais tempo disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e equipes de outros departamentos/divisões/unidades. | QR | 3                   | 1                   | 2                   | 1                   | 1                   | 8                 | 1,87              |
|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | PB | 3                   | 2                   | 6                   | 4                   | 5                   | 15                |                   |
| 6 | A alta administração e as chefias intermediárias da EAP promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação.                                                                                                                        | QR | 3                   | 1                   | 3                   | 1                   | 0                   | 8                 | 2,25              |
|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | PB | 3                   | 2                   | 9                   | 4                   | 0                   | 18                |                   |
|   | <b>TOTAL</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |    |                     |                     |                     |                     |                     |                   | <b>13,73</b>      |
|   | <b>Critério 2: Processo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |    | <b>Opç<br/>ão 1</b> | <b>Opç<br/>ão 2</b> | <b>Opç<br/>ão 3</b> | <b>Opç<br/>ão 4</b> | <b>Opç<br/>ão 5</b> | <b>Tota<br/>l</b> | <b>MÉ<br/>DIA</b> |
| 7 | A EAP define suas competências essenciais (capacidades importantes do ponto de vista estratégico que concede à organização vantagem comparativa) e as alinha à sua missão e aos objetivos da organização.                                                                                                                                                         | QR | 3                   | 1                   | 2                   | 0                   | 2                   | 8                 | 2,62              |
|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | PB | 3                   | 2                   | 6                   | 0                   | 10                  | 21                |                   |
| 8 | A EAP modela seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos chave para agregar (“ao                                                                                                                                                                                                                                                                | QR | 1                   | 0                   | 5                   | 0                   | 2                   | 8                 | 3,25              |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |    |             |             |             |             |             |           |           |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------|-----------|
|    | invés de criar”) valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional.                                                                                                                                                                                                | PB | 1           | 0           | 15          | 0           | 10          | 26        |           |
| 9  | Na modelagem de processos são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.                                                                                     | QR | 1           | 1           | 4           | 1           | 1           | 8         | 3         |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                    | PB | 1           | 2           | 12          | 4           | 5           | 24        |           |
| 10 | A organização tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação.                                                                                                                  | QR | 1           | 2           | 3           | 2           | 0           | 8         | 2,75      |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                    | PB | 1           | 4           | 9           | 8           | 0           | 22        |           |
| 11 | A EAP implementa e gerencia os processos de apoio e finalísticos chave para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da organização.                                                                                                | QR | 0           | 1           | 6           | 1           | 0           | 8         | 3         |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                    | PB | 0           | 2           | 18          | 4           | 0           | 24        |           |
| 12 | A EAP avalia e melhora continuamente seus processos de apoio e finalísticos para alcançar um melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar produtos e serviços públicos e para manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão.                                     | QR | 0           | 0           | 4           | 1           | 3           | 8         | 3,87      |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                    | PB | 0           | 0           | 12          | 4           | 15          | 31        |           |
|    | TOTAL                                                                                                                                                                                                                                                                              |    |             |             |             |             |             |           | 18,49     |
|    | Critério 3: Pessoas                                                                                                                                                                                                                                                                |    | Opç<br>ão 1 | Opç<br>ão 2 | Opç<br>ão 3 | Opç<br>ão 4 | Opç<br>ão 5 | Tota<br>l | MÉ<br>DIA |
| 13 | Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público, servem de apoio para o alcance dos objetivos da organização e contribuem para o alto desempenho institucional. | QR | 2           | 0           | 3           | 1           | 2           | 8         | 3,12      |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                    | PB | 2           | 0           | 9           | 4           | 10          | 25        |           |
| 14 | A EAP dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC para novos funcionários/servidores da organização.                                                                                      | QR | 2           | 0           | 3           | 1           | 2           | 8         | 3,12      |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                    | PB | 2           | 0           | 9           | 4           | 10          | 25        |           |
| 15 | A organização tem processos formais de mentoring, coaching e tutoria.                                                                                                                                                                                                              | QR | 5           | 1           | 1           | 1           | 0           | 8         | 1,75      |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                    | PB | 5           | 2           | 3           | 4           | 0           | 14        |           |
| 16 | A EAP conta com banco de competências dos seus servidores públicos.                                                                                                                                                                                                                | QR | 3           | 3           | 1           | 1           | 0           | 8         | 2         |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                    | PB | 3           | 6           | 3           | 4           | 0           | 16        |           |
| 17 | A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados/corrigidos.                                                                                                                                                                         | QR | 2           | 1           | 4           | 1           | 0           | 8         | 2,5       |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                    | PB | 2           | 2           | 12          | 4           | 0           | 20        |           |
| 18 | A organização do trabalho contempla a formação de pequenas equipes/grupos (exemplos: grupos de trabalho, comissões, círculos de qualidade,                                                                                                                                         | QR | 1           | 2           | 3           | 1           | 1           | 8         | 2,87      |

|    |                                                                                                                                                                                                                          |    |                |                |                |                |                |              |              |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--------------|--------------|
|    | equipes de melhoria de processos de trabalho, equipes interfuncionais, equipes interdepartamentais) e a estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho.                      | PB | 1              | 4              | 9              | 4              | 5              | 23           |              |
|    | <b>TOTAL</b>                                                                                                                                                                                                             |    |                |                |                |                |                |              | <b>15,36</b> |
|    | <b>Critério 4: Tecnologia</b>                                                                                                                                                                                            |    | <b>Opção 1</b> | <b>Opção 2</b> | <b>Opção 3</b> | <b>Opção 4</b> | <b>Opção 5</b> | <b>Total</b> | <b>MÉDIA</b> |
| 19 | A alta administração da EAP implantou uma infraestrutura de TI (exemplos: internet, intranet e sítio na Rede Mundial de Computadores (web) e dotou a organização com a estrutura necessária para facilitar a efetiva GC. | QR | 4              | 1              | 2              | 1              | 0              | 8            | 2            |
|    |                                                                                                                                                                                                                          | PB | 4              | 2              | 6              | 4              | 0              | 16           |              |
| 20 | A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de GC da organização.                                                                                                                                                  | QR | 2              | 3              | 2              | 0              | 1              | 8            | 2,37         |
|    |                                                                                                                                                                                                                          | PB | 2              | 6              | 6              | 0              | 5              | 19           |              |
| 21 | Todas as pessoas da organização têm acesso a computador.                                                                                                                                                                 | QR | 1              | 1              | 1              | 2              | 3              | 8            | 3,62         |
|    |                                                                                                                                                                                                                          | PB | 1              | 2              | 3              | 8              | 15             | 29           |              |
| 22 | Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de e-mail.                                                                                                                                               | QR | 1              | 2              | 0              | 3              | 2              | 8            | 3,37         |
|    |                                                                                                                                                                                                                          | PB | 1              | 4              | 0              | 12             | 10             | 27           |              |
| 23 | As informações disponíveis no sítio da web/intranet são atualizadas regularmente.                                                                                                                                        | QR | 1              | 1              | 4              | 2              | 0              | 8            | 2,87         |
|    |                                                                                                                                                                                                                          | PB | 1              | 2              | 12             | 8              | 0              | 23           |              |
| 24 | A intranet (ou uma rede similar) é usada como a principal fonte de comunicação em toda a organização como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação.                                     | QR | 0              | 2              | 3              | 2              | 1              | 8            | 3,25         |
|    |                                                                                                                                                                                                                          | PB | 0              | 4              | 9              | 8              | 5              | 26           |              |
|    | <b>TOTAL</b>                                                                                                                                                                                                             |    |                |                |                |                |                |              | <b>17,48</b> |
|    | <b>Critério 5: Processos de Conhecimento</b>                                                                                                                                                                             |    | <b>Opção 1</b> | <b>Opção 2</b> | <b>Opção 3</b> | <b>Opção 4</b> | <b>Opção 5</b> | <b>Total</b> | <b>MÉDIA</b> |
| 25 | A EAP tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.                                                                                                | QR | 0              | 4              | 3              | 1              | 0              | 8            | 2,62         |
|    |                                                                                                                                                                                                                          | PB | 0              | 8              | 9              | 4              | 0              | 21           |              |
| 26 | A EAP conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a organização.                                                                                                        | QR | 2              | 3              | 1              | 1              | 1              | 8            | 2,5          |
|    |                                                                                                                                                                                                                          | PB | 2              | 6              | 3              | 4              | 5              | 20           |              |
| 27 | O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado.                                                                                                              | QR | 2              | 3              | 0              | 1              | 2              | 8            | 2,75         |
|    |                                                                                                                                                                                                                          | PB | 2              | 6              | 0              | 4              | 10             | 22           |              |
| 28 | O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da organização é retido.                                                                                                                                | QR | 3              | 2              | 2              | 1              | 0              | 8            | 2,12         |
|    |                                                                                                                                                                                                                          | PB | 3              | 4              | 6              | 4              | 0              | 17           |              |
| 29 | A EAP compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não haja um constante “reinventar da roda” e retrabalho.                                                                      | QR | 0              | 5              | 2              | 0              | 1              | 8            | 2,62         |
|    |                                                                                                                                                                                                                          | PB | 0              | 10             | 6              | 0              | 5              | 21           |              |
| 30 | As atividades de benchmarking (avaliação comparativa) são realizadas dentro e fora da organização, os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento.                         | QR | 4              | 2              | 1              | 0              | 1              | 8            | 2            |
|    |                                                                                                                                                                                                                          | PB | 4              | 4              | 3              | 0              | 5              | 16           |              |

|    |                                                                                                                                                                                   |                                                              |                     |                     |                     |                     |                     |                   |                   |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-------------------|-------------------|
|    | TOTAL                                                                                                                                                                             |                                                              |                     |                     |                     |                     |                     |                   | 14,61             |
|    | <b>Critério 6: Aprendizagem e Inovação</b>                                                                                                                                        |                                                              | <b>Opç<br/>ão 1</b> | <b>Opç<br/>ão 2</b> | <b>Opç<br/>ão 3</b> | <b>Opç<br/>ão 4</b> | <b>Opç<br/>ão 5</b> | <b>Tota<br/>l</b> | <b>MÉ<br/>DIA</b> |
| 31 | A EAP articula e reforça continuamente valores como a aprendizagem e a inovação.                                                                                                  | QR                                                           | 2                   | 1                   | 4                   | 1                   | 0                   | 8                 | 2,5               |
|    |                                                                                                                                                                                   | PB                                                           | 2                   | 2                   | 12                  | 4                   | 0                   | 20                |                   |
| 32 | A EAP considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente.                                | QR                                                           | 1                   | 0                   | 4                   | 2                   | 1                   | 8                 | 3,25              |
|    |                                                                                                                                                                                   | PB                                                           | 1                   | 0                   | 12                  | 8                   | 5                   | 26                |                   |
| 33 | Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da organização.                    | QR                                                           | 2                   | 2                   | 4                   | 0                   | 0                   | 8                 | 2,25              |
|    |                                                                                                                                                                                   | PB                                                           | 2                   | 4                   | 12                  | 0                   | 0                   | 18                |                   |
| 34 | As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela organização.                           | QR                                                           | 0                   | 1                   | 4                   | 1                   | 3                   | 8                 | 4,12              |
|    |                                                                                                                                                                                   | PB                                                           | 0                   | 2                   | 12                  | 4                   | 15                  | 33                |                   |
| 35 | As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos.                                                                                                     | QR                                                           | 0                   | 1                   | 3                   | 1                   | 3                   | 8                 | 3,75              |
|    |                                                                                                                                                                                   | PB                                                           | 0                   | 2                   | 9                   | 4                   | 15                  | 30                |                   |
| 36 | As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação.                                                                                             | QR                                                           | 0                   | 0                   | 4                   | 2                   | 2                   | 8                 | 3,75              |
|    |                                                                                                                                                                                   | PB                                                           | 0                   | 0                   | 12                  | 8                   | 10                  | 30                |                   |
|    | TOTAL                                                                                                                                                                             |                                                              |                     |                     |                     |                     |                     |                   | 19,62             |
|    | <b>Critério 7: Resultados da GC</b>                                                                                                                                               |                                                              | <b>Opç<br/>ão 1</b> | <b>Opç<br/>ão 2</b> | <b>Opç<br/>ão 3</b> | <b>Opç<br/>ão 4</b> | <b>Opç<br/>ão 5</b> | <b>Tota<br/>l</b> | <b>MÉ<br/>DIA</b> |
| 37 | A organização tem um histórico de sucesso na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho.          | QR                                                           | 3                   | 2                   | 2                   | 1                   | 0                   | 8                 | 2,12              |
|    |                                                                                                                                                                                   | PB                                                           | 3                   | 4                   | 6                   | 4                   | 0                   | 17                |                   |
| 38 | São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização.                                                        | QR                                                           | 3                   | 3                   | 2                   | 0                   | 0                   | 8                 | 1,87              |
|    |                                                                                                                                                                                   | PB                                                           | 3                   | 6                   | 6                   | 0                   | 0                   | 15                |                   |
| 39 | A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da GC – os resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços.                           | QR                                                           | 3                   | 2                   | 1                   | 1                   | 1                   | 8                 | 2,37              |
|    |                                                                                                                                                                                   | PB                                                           | 3                   | 4                   | 3                   | 4                   | 5                   | 19                |                   |
| 40 | A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de eficiência.                                                  | QR                                                           | 3                   | 2                   | 1                   | 1                   | 1                   | 8                 | 2,37              |
|    |                                                                                                                                                                                   | PB                                                           | 3                   | 4                   | 3                   | 4                   | 5                   | 19                |                   |
| 41 | A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de efetividade social.                                          | QR                                                           | 3                   | 2                   | 2                   | 1                   | 0                   | 8                 | 2,12              |
|    |                                                                                                                                                                                   | PB                                                           | 3                   | 4                   | 6                   | 4                   | 0                   | 17                |                   |
| 42 | A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento. | QR                                                           | 3                   | 2                   | 1                   | 1                   | 1                   | 8                 | 2,37              |
|    |                                                                                                                                                                                   | PB                                                           | 3                   | 4                   | 3                   | 4                   | 5                   | 19                |                   |
|    | TOTAL                                                                                                                                                                             |                                                              |                     |                     |                     |                     |                     |                   | 13,22             |
|    |                                                                                                                                                                                   | * QR = Quantidade de Respondentes<br>** PB = Pontuação Bruta |                     |                     |                     |                     |                     |                   |                   |

## Apêndice C – Produto Técnico-Tecnológico



### **PROPOSTA DE OBSERVATÓRIO PARA GESTÃO DE CONHECIMENTO CIENTÍFICO E EFETIVAÇÃO DE POLÍTICAS PENAIS**



**Fabiana Maria Santos Procópio**  
**Prof. Dr. Andrew Beheregarai Finger**

# SUMÁRIO

1

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| APRESENTAÇÃO.....                     | 3 |
| Justificativa.....                    | 3 |
| OBJETIVOS.....                        | 4 |
| Objetivo geral.....                   | 4 |
| Objetivos específicos.....            | 4 |
| FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....      | 5 |
| Parcerias.....                        | 5 |
| DESCRIÇÃO DAS ESTAPAS DO PROJETO..... | 6 |
| Planejamento.....                     | 6 |
| Estrutura.....                        | 6 |
| Aspectos institucionais.....          | 6 |
| Ações de popularização.....           | 7 |
| Ações de aproximação.....             | 7 |
| CUSTO-BENEFÍCIO.....                  | 8 |
| REFERÊNCIAS.....                      | 9 |



Este documento, concebido como um Produto Técnico-Tecnológico (PTT), é resultado da pesquisa de dissertação intitulada *Gestão do conhecimento científico para efetivação de políticas públicas penais: um estudo de caso na Escola de Administração Penitenciária de Alagoas*, do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (Profiap), na Universidade Federal de Alagoas.

**Fabiana Maria Santos Procópio**

Mestranda em Administração Pública /  
Universidade Federal de Alagoas  
*fabiana.procopio@feac.ufal.br*

**Prof. Dr. Andrew Beheregarai Finger**

Orientador / Universidade Federal de Alagoas  
*finger.andrew@gmail.com*

Última atualização: Maceió, 14 de setembro de 2024.

## APRESENTAÇÃO

3

### Justificativa

Diante da necessidade de gerir o conhecimento e informações proveniente das pesquisas científicas realizadas no sistema penitenciário de Alagoas por instituições de ensino e pesquisa que, com frequência, protocolam pedidos para que seus pesquisadores desenvolvam estudos ou realizem visitas técnicas (Alagoas, 2023), os quais devem ser atendidos e auxiliados pela Gerência da Escola de Administração Penitenciária - EAP/AL (Alagoas, 2016; Alagoas, 2022), é primordial a instituição de um Observatório Científico vinculado à EAP/AL, como uma estratégia de GC inovadora, possibilitando que se promova o controle, a sistematização, a divulgação e a popularização desse conhecimento, contribuindo, assim, com evidências para a tomada de decisão na efetivação de políticas públicas penais.

Com a implantação dessa estratégia de GC pretende-se melhorar o grau de maturidade em GC da EAP/AL que ainda está no nível de *iniciação*, como evidenciado nos resultados do estudo realizado. Mas é não apenas isso!



O Observatório de Políticas Penais é uma estratégia de aproximação com a comunidade acadêmica e tem potencial para contribuir com a melhoria do atual cenário político, jurídico e social do sistema penitenciário brasileiro, sobretudo em razão do “estado de coisas inconstitucional” declarado pelo Supremo Tribunal Federal (STF), por meio da Medida Cautelar na Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental (ADPF) 347, pelo constatado quadro de violação massiva e persistente de direitos fundamentais, decorrente de falhas estruturais e falência de suas políticas públicas.

## OBJETIVOS

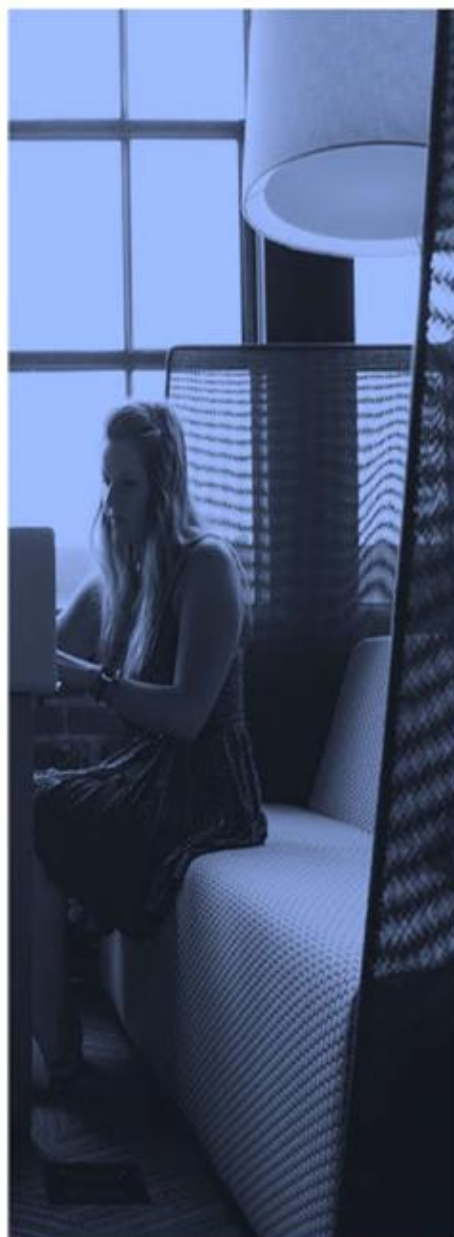
4

### Objetivo geral

Atuar como um canal, técnico e político, entre a administração penitenciária e as instituições de ensino e pesquisa no processo de desenvolvimento de pesquisas científicas, bem como realizar a gestão de suas evidências no âmbito do sistema penitenciário de Alagoas

### Objetivos específicos

- I. fomentar a realização de pesquisas científicas de temas de interesse do sistema penitenciário de Alagoas;
- II. sistematizar as informações produzidas, criar e divulgar indicadores quantitativos referentes às atividades de pesquisa científica no sistema penitenciário de Alagoas;
- III. fornecer subsídios à alta gestão penitenciária para auxílio na tomada de decisão na elaboração ou no aprimoramento de políticas públicas penais;
- IV. ampliar a percepção da sociedade sobre o potencial da instituição e avanços na área da ressocialização;
- V. divulgar as pesquisas desenvolvidas no âmbito do sistema penitenciário de Alagoas, para tornar o conhecimento científico disponível a toda sociedade;
- VI. evitar duplicações de estudos científicos e esforços desnecessários.



## FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

5

### Parcerias

Um fator crítico de sucesso do Observatório de Políticas Penais é que a aproximação da administração penitenciária com as instituições de ensino e pesquisa para a promoção do conhecimento científico no sistema penitenciário de Alagoas, tem o potencial de viabilizar novas *parcerias*, inclusive, com outros observatórios científicos e canais de divulgação e popularização da ciência, atuantes no Brasil e no exterior, conforme Farias e Maia (2020).



Ah! E agindo assim a organização atenderá ao ODS 17.17 da Agenda 2030 da ONU.

## DESCRIÇÃO DAS ETAPAS DO PROJETO

6

### Planejamento

- Escolher os profissionais e colaboradores responsáveis pelo desenvolvimento e manutenção do observatório;
- Mapear e identificar os atores-chave que desenvolvem pesquisas científicas no sistema penitenciário alagoano;
- Mapear evidências científicas para identificação do conhecimento já disponível, com base em Boeira (2020);
- Levantar as áreas temáticas mais pesquisadas e definir eixos temáticos de maior interesse para o sistema prisional.

### Estrutura

- Realizar a modelagem operacional, em parceria com Núcleos de Pesquisa que trabalhem com GC, definindo-se os recursos necessários para criação, manutenção e funcionamento do observatório;
- Normatizar o observatório por meio de portaria, indicando seus objetivos e atribuições;
- Elaborar o fluxograma dos processos inerentes às atividades do observatório.

### Aspectos institucionais

- Promover o apoio técnico e institucional necessário para o desenvolvimento das pesquisas no sistema penitenciário, verificando seus respectivos impactos sociais e contribuições;
- Incentivar o desenvolvimento de pesquisas científicas entre os servidores penitenciários, sobretudo pelos policiais penais;
- Criar um banco de orientadores, a partir do credenciamento de professores mestres e doutores que aceitem orientar pesquisas de servidores que não possuam mais vínculo institucional com alguma IES;

## DESCRIÇÃO DAS ETAPAS DO PROJETO

7

- Elaborar e publicar editais de pesquisa sobre temas de maior interesse do sistema penitenciário de Alagoas.

### Ações de popularização

- Criar repositório no site institucional da SERIS, para disseminar as evidências científicas, com linguagem adaptada a diferentes públicos;
- Estimular o uso do jornalismo, das redes sociais e de outras formas de comunicação para ampliar a disseminação do conhecimento científico;
- Apoiar e realizar eventos científicos, como feiras e seminários, com temáticas relevantes e de interesse do sistema penitenciário;
- Difundir os eventos e capacitações ofertadas pelas instituições de ensino e pesquisa parceiras.

### Ações de aproximação

- Disponibilizar acesso aos dados e informações de caráter público referentes ao sistema penitenciário para instituições de ensino e pesquisa;
- Promover a interação contínua entre pesquisadores e tomadores de decisão da alta gestão penitenciária;
- Acompanhar visitas técnicas de estudantes e profissionais para execução de projetos de pesquisa de iniciação científica, monografias, dissertações e teses por instituições de ensino e pesquisa;
- Desenvolver, em parceria com as instituições de ensino e pesquisa, a partir das pesquisas científicas e análises dos dados coletados sobre o sistema prisional alagoano, novos projetos ou aprimoramento das políticas públicas penais existentes.

## CUSTO-BENEFÍCIO

8

### Atenção!

O custo dos recursos necessários para implementar o projeto, conforme apresentado nos subitens *estrutura* e *ações de aproximação*, são ínfimos em relação à economia que o Observatório trará, com políticas penais mais eficientes e com melhor qualidade e efetividade social.

***Que tal implantar essa estratégia de gestão do conhecimento na sua instituição e melhorar a efetivação das suas políticas públicas?!***





## REFERÊNCIAS

9

ALAGOAS. Secretaria de Estado de Ressocialização e Inclusão Social. **Portaria nº 1951**, de 23 de novembro de 2023. Regulamenta o procedimento para o ingresso de visitas técnicas destinadas a estudantes, profissionais e pesquisadores que contribuam para o aprimoramento da assistência às pessoas privadas de liberdade custodiadas no sistema penitenciário de Alagoas. Diário Oficial do Estado: Maceió, AL, p. 51, 24 nov. 2023.

ALAGOAS. Secretaria de Estado de Ressocialização e Inclusão Social. **Portaria nº 698**, de 18 de julho de 2022. Institui o Regimento Interno da Escola de Administração Penitenciária de Alagoas (2022b). Diário Oficial do Estado: Maceió, AL, p. 23-34, 19 jul. 2022.

ALAGOAS. **Decreto nº 49.051**, de 22 de junho de 2016. Dispõe sobre o regimento interno da Secretaria de Estado de Ressocialização e Inclusão Social - SERIS. Diário Oficial do Estado: Maceió, AL, p. 1-18, 23 jun. 2016.

BATISTA, Fabio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefícios do cidadão. Brasília: IPEA, 2012. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/754>. Acesso em: 20 mar. 2023.

BOEIRA, Laura dos Santos. **Manual mapa de evidências para o sistema prisional**. Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4803>. Acesso em: 7 de abr. 2023.

FARIAS, Maria Giovanna Guedes; MAIA, Francisca Clotilde de Andrade. Proposição de Observatório Científico para popularização da ciência. **Informação & Sociedade: Estudos**. João Pessoa, v. 30, n.3, p. 1-19, jul./set. 2020.