

**GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E RECURSOS HUMANO - SEGER
ESCOLA DE SERVIÇO PÚBLICO DO ESPÍRITO SANTO - ESESP
PÓS-GRADUAÇÃO ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU EM
GESTÃO PÚBLICA E INOVAÇÃO**

ISAIAS SILVA PEREIRA

**NORMA GERAL DE AÇÃO DA DIVISÃO DE ESCOLTA E RECAPTURA
POLICIAL DA POLÍCIA PENAL DO ESPÍRITO SANTO**

Vitória
2025



ISAIAS SILVA PEREIRA

**NORMA GERAL DE AÇÃO DA DIVISÃO DE ESCOLTA E RECAPTURA
POLICIAL DA POLÍCIA PENAL DO ESPÍRITO SANTO**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização Lato Sensu em Gestão Pública e Inovação, da Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP), como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública e Inovação.

Orientadora:
Prof.^a Dr.^a Ana Carolina Júlio

Vitória
2025

ISAIAS SILVA PEREIRA

**NORMA GERAL DE AÇÃO DA DIVISÃO DE ESCOLTA E RECAPTURA
POLICIAL DA POLÍCIA PENAL DO ESPÍRITO SANTO**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização Lato Sensu em Gestão Pública e Inovação, da Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP), como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública e Inovação.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a. Ana Carolina Júlio
Orientadora

Prof. Bruno Ricardo

Prof.^a Eduarda Gripp

Vitória
2025

PLANO DE AÇÃO (TCC)

PRODUTO TÉCNICO

O Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública e Inovação, promovido pela Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP), é uma iniciativa aprovada pela Resolução n.º 7.730/2024 e Parecer n.º 8.227/2024 do Conselho Estadual de Educação do Espírito Santo (CEE). Seu principal objetivo é aprimorar e expandir o conhecimento teórico e prático em Gestão Pública e Inovação, capacitando servidores públicos estaduais e municipais que já possuem formação superior. Com uma carga horária total de 430 horas, sendo 396 horas dedicadas a atividades teórico-práticas e 34 horas reservadas para estudos individuais e elaboração do trabalho monográfico final, o curso busca alinhar conceitos e práticas pedagógicas essenciais para enfrentar os desafios e solucionar problemas complexos encontrados no dia a dia das instituições públicas.

A formação visa atender às demandas sociais e do mundo do trabalho, em sintonia com as necessidades da sociedade capixaba contemporânea. Por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, busca-se desenvolver ações e políticas públicas eficazes que promovam o progresso e o bem-estar da comunidade, capacitando os participantes para um desempenho excepcional no ambiente administrativo do setor público. Com o intuito de contribuir para a Gestão Pública e a Inovação do Estado do Espírito Santo, o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) dos alunos se dá na forma de um Plano de Ação que tem por objetivo abordar um problema específico do setor de trabalho do aluno e propor soluções práticas.

Proponente: Isaias Silva Pereira

Cargo: Policial Penal do Espírito Santo

Lotação: Divisão de Escolta e Recaptura – DERP/PPES

Atuação: Área Operacional

A Deus doador de toda boa dádiva ao ser humano, que me escolheu e me proporcionou buscar conhecimentos.

Ao meu grande amor Edilâne e a nossa linda herança Luísa, obrigado pelo apoio, incentivo e companheirismo. Nada teria sentido sem vocês.

À minha querida mãe pelos incansáveis conselhos, orações e hospedagem.

AGRADECIMENTOS

Quero expressar minha sincera gratidão a todos os companheiros de profissão da Polícia Penal do Espírito Santo, em especial ao Diretor Geral José Franco Morais Junior e a Diretora-Adjunta Graciele Sonegheti. Aos companheiros de trabalho da Divisão de Escolta e Recaptura Policial pelo convívio, pela parceria e pelo profissionalismo demonstrado ao longo desses doze anos. Expressando especial gratidão ao Diretor-Chefe Pedro Osvaldo Pedroni Bravim e ao meu chefe de equipe Stephan Nunes do Nascimento, obrigado pela paciência e liberação nas ausências dos plantões ao longo desses quase dois anos de curso.

Congratulo e parabenizo a Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP) e de maneira especial, estendo este reconhecimento aos Coordenadores da Pós-Graduação em Gestão Pública e Inovação: Dr Gelson Silva Junquilha, Me. Áurea da Silva Galvão Almeida, Me. Joatan Nunes Machado Júnior e Ademilde Rodrigues Zizo Marcarini. Obrigado por nos proporcionar momentos maravilhosos de ímpar valia em valiosa oportunidade de desenvolvimento profissional aos servidores do Estado do Espírito Santo e dos seus respectivos Municípios.

Por fim, agradeço à professora Dr^a. Ana Carolina Júlio por aceitar o desafio de me orientar, mesmo em tempo reduzido, Deus lhe retribua em bênçãos.

RESUMO

O presente Plano de Ação tem como objetivo trazer elementos científicos e legais para construção de uma Norma Geral de Ação (NGA), compreendendo a importância e complexidade da atividade dos policiais penais que realizam a atividade policial de escolta e recaptura policial no âmbito do Sistema Prisional Capixaba. Com foco de suas ações em uma metodologia, protocolos e procedimentos padronizados, contribuindo para o fortalecimento da eficiência pública e segurança nas operações. Dado que a Polícia Penal do Espírito Santo possui apenas 23 meses de efetivo exercício, e ainda não possui uma Norma Geral de Ação de forma compilada e completa para sua Divisão de Escolta e Recaptura Policial. Seguindo exitosos exemplos de outros Estados da Federação que possuem Procedimentos Operacionais Padrão para suas tropas especializadas. A pesquisa fundamenta-se em abordagem qualitativa e descritiva, com base em revisão bibliográfica e documental, além da análise de referências do papel da Segurança Pública e sua atuação sempre buscando a eficiência. Os resultados apontam que a consolidação e o cumprimento efetivo das Normas Gerais de Ação são essenciais para garantir a padronização das práticas operacionais, reduzindo riscos e fortalecendo a imagem institucional da Polícia Penal do Espírito Santo como órgão essencial à segurança pública e à justiça.

Palavras-chave: Polícia Penal. Padronização. DERP. Norma Geral de Ação. Eficiência.

ABSTRACT

This Action Plan aims to provide scientific and legal elements for the construction of a General Action Standard (GAS), understanding the importance and complexity of the activity of correctional officers who carry out police escort and recapture activities within the Espírito Santo Prison System. It focuses on standardized methodologies, protocols, and procedures, contributing to the strengthening of public efficiency and security in operations. Given that the Espírito Santo Correctional Police has only been in effective operation for 23 months, it does not yet have a compiled and complete General Action Standard for its Police Escort and Recapture Division. This follows successful examples from other states in Brazil that have Standard Operating Procedures for their specialized troops. The research is based on a qualitative and descriptive approach, using bibliographic and documentary review, as well as an analysis of references to the role of Public Security and its performance, always seeking efficiency. The results indicate that the consolidation and effective enforcement of the General Standards of Action are essential to ensure the standardization of operational practices, reducing risks and strengthening the institutional image of the Espírito Santo Penitentiary Police as an essential body for public safety and justice.

Keywords: Prison Police. Standardization. DERP. General Action Standard. Efficiency.

LISTA DE SIGLAS

BME – Batalhão de Missões Especiais

CBMES – Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Espírito Santo

CF – Constituição Federal do Brasil

DERP – Divisão de Escolta e Recaptura Policial

DIOP – Diretoria de Operações da Polícia Penal do Espírito Santo

EC – Emenda Constitucional

NGA – Norma Geral de Ação

PPES – Polícia Penal do Espírito Santo

POP – Procedimento Operacional Padrão

SEJUS - Secretaria de Estado da Justiça

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. TIPO DE PRODUTO TÉCNICO.....	11
3. SITUAÇÃO ENCONTRADA ANTES DA PESQUISA.....	11
4. OBJETIVOS/FINALIDADE DO PRODUTO TÉCNICO.....	13
5. REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
6. METODOLOGIA UTILIZADA.....	22
7. CONTRIBUIÇÕES GERAIS DO PLANO DE AÇÃO.....	23
8. POSSIBILIDADE DE APLICAÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO.....	25
9. ASPECTOS INOVADORES.....	27
10. SETORES DA SOCIEDADE INFLUENCIADOS.....	29
11. AÇÕES NECESSÁRIAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO.....	34
REFERÊNCIAS.....	35

1. INTRODUÇÃO

O Sistema Prisional é um enorme desafio para os órgãos de Estado que às administram, no Espírito Santo não é diferente, ao longo dos anos o Sistema Prisional Capixaba enfrentou desafios históricos relacionados à superlotação, déficit de servidores, limitações estruturais e dificuldades na ressocialização, exigindo gestão integrada, inovação administrativa e respeito aos direitos humanos. A eficiência do sistema depende da articulação entre os órgãos de segurança, justiça e sociedade civil, com investimentos em infraestrutura, capacitação profissional e tecnologias de gestão, o que vem acontecendo nos últimos anos.

Com a Emenda Constitucional nº 104/2019, que inseriu no Art. 144 da CF a Polícia Penal, e, no Espírito Santo, a Lei Complementar nº 1061 de 18/12/2023, trouxe na estrutura da Polícia Penal do Espírito Santo, a Divisão de Escolta e Recaptura Policial (DERP), responsável por atividades de escolta, recaptura, operações policiais e apoio à segurança dos estabelecimentos penais. Contudo, após quase dois anos, não foi instituída uma Norma Geral de Ação (NGA) específica para disciplinar e padronizar essas atribuições.

A ausência dessa norma compromete a organização administrativa e operacional da DERP, gerando inconsistências nos procedimentos e riscos à segurança. A implementação de uma NGA é fundamental para padronizar ações, orientar treinamentos, melhorar a avaliação de desempenho, aumentar a segurança operacional e otimizar recursos. Assim, a NGA se apresenta como instrumento essencial para garantir eficiência, legalidade, segurança e qualidade dos serviços prestados pela Polícia Penal do Espírito Santo, fortalecendo a instituição e promovendo maior proteção à sociedade.

2. TIPO DE PRODUTO TÉCNICO

O produto técnico produzido é a criação e implementação de uma Norma Geral de Ação (NGA) na Divisão de Escolta e Recaptura Policial – DERP da Polícia Penal do Espírito Santo, que com o intuito principal de padronizar os procedimentos e protocolos adotados pelos policiais da Divisão.

Além da uniformização das ações, a NGA contribuirá para à transparência, o controle e a eficiência dos serviços públicos prestados pelos policiais penais à população capixaba.

Nas interfaces internas a NGA contribuirá para a coleta de informações e feedback dos policiais diretamente envolvidos nas atividades. No campo jurídico, a interface é essencial para garantir que a NGA esteja em conformidade com as legislações vigentes, além de sempre observar os direitos humanos dos apenados. No campo da gestão/chefia, a NGA deverá refletir as diretrizes estratégicas da Polícia Penal, além de facilitar a aceitação e a adesão dos policiais às normas propostas. Por fim, no campo do controle e avaliação, à importância de contar com mecanismos de monitoramento e avaliação que possam revisar e ajustar a NGA conforme o necessário, com a ajuda de estatísticas e análises de resultados.

Nas interfaces externas a NGA deve garantir o alinhamento com a SEJUS gestora do Sistema Prisional, atendendo as diretrizes do governo e também no fator interação, o compartilhamento de informações e experiências com os demais Órgãos de Segurança Pública do Estado, podendo assim oferecer insights valiosos sobre melhores práticas e operações conjuntas, além de promover a padronização entre as agências.

3. SITUAÇÃO ENCONTRADA ANTES DA PESQUISA

A Policia Penal do Espírito Santo é um órgão relativamente novo no Estado, com apenas 23 meses de regulamentação, e que ainda não possui uma construções normativas padronizadas, conforme outras forças de Segurança do Estado e outras Polícias Penais Brasileiras, voltada especificamente para suas unidades especializadas.

Essa ausência causa uma instabilidade na execução dos serviços públicos para a população, sendo este insegurança operacional, prejuízo a imagem da Instituição e principalmente dificuldades na integração com outros órgão de Segurança Pública.

Os policiais membros da Divisão e a população capixaba são os atores diretamente envolvidos no problema, sendo que, os policiais penais serão os prestadores de serviços e a população os receptores desses serviços.

A Secretaria de Estado da Justiça e a Policia Penal do Estado do Espírito Santo possuem portarias e instruções normativas específicas versando sobre diversos temas, mas nenhuma específica e uniformizada para a unidade especializada de Escolta e Recaptura Policial.

A não existencia de uma Norma Geral de Ação causa perda de padronização operacional, aumento do risco Institucional, prejuízos a imagem da Instituição, Redução da segurança operacional e demonstração de instabilidade interna, no campo quantitativo. Já no campo qualitativo o aumento de gastos operacionais, treinamentos não padronizados, aumento de custos com manutenção e desgates de equipamentos, possíveis perdas financeiras decorrentes de incidentes e baixa produtividade.

4. OBJETIVOS/FINALIDADE DO PRODUTO TÉCNICO

A criação e implementação de uma Norma Geral de Ação (NGA) para a Divisão de Escolta e Recaptura tem por objetivo principal a padronização das ações da Divisão, por meio de um ato normativo que englobe os procedimentos administrativos e operacionais.

Nos objetivos específicos a norma visa garantir fundamentalmente: a segurança operacional de policiais e da sociedade, a proteção dos direitos humanos dos presos provisórios e apenados e da eficiência dos serviços públicos prestados nas ações policiais.

O primeiro objetivo específico, traz a segurança dos operadores de segurança da Polícia Penal e da sociedade em geral é um dos pontos mais críticos que justificam a implementação de uma NGA. Os profissionais encarregados das escoltas e recapturas atuam em situações de alto risco, muitas vezes lidando com indivíduos que podem apresentar comportamento agressivo ou que estão envolvidos em atividades criminosas. Normas claras, que estabeleçam protocolos a serem seguidos, são fundamentais para minimizar riscos e prevenir incidentes indesejados. A elaboração de diretrizes rigorosas pode proteger os policiais durante suas operações, assegurando que não apenas cumpram seus deveres de forma segura, mas também reduzindo as chances de confrontos com a população.

Em segundo lugar, a proteção dos Direitos Humanos, seja dos presos provisórios e dos apenados, é um imperativo moral e jurídico que não pode ser ignorado. A experiência de países com sistemas penais mais avançados mostra que o tratamento adequado dos indivíduos encarcerados é fundamental para a sua reintegração na sociedade. Ao estabelecer uma NGA, a Polícia Penal do Espírito Santo garantirá que as operações de escolta e recaptura respeitem os Direitos Humanos, evitando abusos que podem ocorrer na falta de regulamentação. O respeito aos Direitos Humanos não apenas melhora a imagem da instituição perante a sociedade, como também contribui para a efetividade do sistema penal, promovendo um ambiente mais humano e propício à recuperação.

Por último, a eficiência dos serviços públicos prestados nas ações policiais destaca-se como uma razão vital para a necessidade de uma NGA. A ausência de protocolos claros pode levar a inconsistências nas operações e, conseqüentemente, à ineficácia no cumprimento das funções da Divisão de Escolta e Recaptura. Com a implementação de uma norma

padronizada, será possível garantir que todos os agentes sigam procedimentos estabelecidos, promovendo uma resposta mais organizada e eficaz nas situações que exigem a intervenção da polícia. Isso não apenas aprimora a atuação da força policial, mas também estabelece uma base de dados que pode ser utilizada para treinamentos e melhorias contínuas.

Em suma, a criação de uma Norma Geral de Ação para a Divisão de Escolta e Recaptura da Polícia Penal do Espírito Santo é uma necessidade premente. A segurança dos policiais e da sociedade, o respeito aos Direitos Humanos e a eficiência operacional são pilares que sustentam a importância dessa proposta. Ao instituir normas claras e rigorosas, a Polícia Penal não apenas fortalecerá sua missão de garantir a segurança e a ordem no sistema prisional, com fundamento na ética, na disciplina e no profissionalismo, contribuindo para uma sociedade mais justa e segura, como também exaltar seus valores da Ética, Profissionalismo, Respeito, Cooperação e Valorização da Polícia Penal.

5. REFERENCIAL TEÓRICO

Em primeiro lugar, cumpre salientar, que embora já existam publicações de Procedimentos Operacionais Padrão, Normas Gerais de Ação e Atos Normativos de outras instituições coirmãs e de Polícias Militares pelo Brasil, o seu acesso, em algumas dessas instituições ainda é estritamente confidencial, até para que este material não venha a ser difundido entre cidadãos alheios à atividade policial, como também infratores da lei.

Sendo assim, entende-se que a segurança pública é um tema de grande relevância e complexidade, que abrange não apenas a proteção da sociedade contra a criminalidade, mas também a maneira como as instituições policiais devem atuar.

A Carta Magna estabelece que, a Administração Pública deve agir tendo como um de seus fundamentos, a observância do princípio da eficiência administrativa, previsto no artigo 37 da Constituição Federal de 1988, que assim diz:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

As NGA configuram-se como instrumentos normativos que sistematizam rotinas operacionais, procedimentos técnicos e protocolos de conduta destinados a orientar o desempenho funcional dos servidores públicos, especialmente em atividades sensíveis, como aquelas desempenhadas pelos policiais penais. Segundo Silva (2021), a padronização de ações é essencial para a transparência e para a redução de erros operacionais nas instituições de segurança pública.

A Emenda Constitucional nº 104/2019 alterou o art. 144 da Constituição Federal, especificando explicitamente a Polícia Penal como uma das instituições essenciais à segurança pública, ao lado das Polícias Federais, Rodoviária Federal, Polícias Civis e Militar dos Estados e do Distrito Federal, e do Corpo de Bombeiros Militar. Este reconhecimento constitucional representou um marco fundamental, mas acabou de iniciar um processo complexo de implementação institucional que requer amadurecimento normativo e operacional.

Conforme previsto na Lei Complementar nº 1.416, de 26 de setembro de 2024, que “Estabelece a Lei Orgânica da Polícia Penal, institui a carreira de Policial Penal no Quadro da Secretaria da Administração Penitenciária”, a estrutura da Polícia Penal paulista foi formalmente organizada, com esclarecer nas funções e responsabilidades (AL.SP, 2024, s/p). O artigo 5º da referida lei estabelece que "a direção da Polícia Penal será exercida pelo Diretor Geral da Polícia Penal, que será nomeado pelo Governador, em comissão, mediante proposta do Secretário da Administração Penitenciária", evidenciando a importância da liderança técnica e profissional na gestão desta instituição.

A mesma lei complementar detalha sobre as competências da Polícia Penal, destacando que compete ao Diretor Geral "organizar, administrar, coordenar, operar e fiscalizar os serviços policiais penais do Estado" e "coordenar e executar o gerenciamento de crises e a intervenção rápida e tática nos estabelecimentos penais" (AL.SP, 2024, art. 5º, II, ae XV). Estas disposições legais evidenciam a necessidade de procedimentos padronizados para garantir a efetividade de suas competências, especialmente em situações críticas que desativam respostas rápidas e coordenadas.

O Conselho Nacional de Política Criminal e Penitenciária (CNPCP), órgão vinculado ao Ministério da Justiça e Segurança Pública, constitui "o primeiro dos órgãos de execução penal" e tem oferecido "relevantes subsídios à implementação de políticas de Estado no âmbito criminal e penitenciário por meio de informações, análises e deliberações para aperfeiçoamento das políticas públicas" (SENAPEN, 2025, s/p). O CNPCP elabora o Plano Nacional de Política Criminal e Penitenciária a cada quatro anos, fixando diretrizes para a área, conforme previsto no art. 64 da Lei de Execução Penal.

Segundo informações oficiais, “preconiza-se, para esse Órgão, a implementação, em todo o território nacional, de uma nova política criminal e, principalmente, penitenciária a partir de avaliações periódicas do sistema criminal, criminológico e penitenciário, bem como a execução de planos nacionais de desenvolvimento quanto às metas e prioridades da política a ser realizada” (SENAPEN, 2025, s/p).

Recentemente, o CNPCP "produziu o Relatório Final de Análise de Alternativas para Administração Penitenciária pelos Sistemas de Cogestão, Privatização e Parceria-Público-

Privada", documento que tem como objetivo "apresentar à sociedade brasileira, especialmente aos investidores públicos os modelos atualmente existentes no nosso País, assim como o cotejamento deles com o arcabouço jurídico nacional, de modo a esclarecer as possibilidades existentes para a execução das penas e medidas de segurança hoje" (SENAPEN, 2025, s/p). Este relatório demonstra a preocupação do órgão em contribuir para a modernização e profissionalização do sistema prisional, aspecto fundamental para o estabelecimento de normas gerais de ação para a Polícia Penal.

A tríade “criminalidade violenta, corrupção e crime organizado” foi delimitada como foco do Plano Nacional de Política Criminal e Penitenciária, com base em cinco diretrizes que buscam orientar a atuação dos sistemas prisionais (SENAPEN, 2025, s/p). Esta orientação estratégica do CNPCP é fundamental para que as normas de ação das unidades especializadas da Polícia Penal sejam conformes com os objetivos nacionais de política criminal e penitenciária.

O ambiente prisional brasileiro caracteriza-se por complexidade crescente, com desafios que incluem superlotação, violência entre custodiados, organização de facções criminosas, dificuldades de ressocialização e condições de trabalho precárias para os servidores. Estudos recentes indicam que “a ausência de normas claras e padronizadas de atuação contribui significativamente para a ineficiência operacional e para a exposição de servidores penitenciários a riscos físicos e legais” (SILVA & COSTA, 2023, p. 47).

Uma pesquisa de Almeida (2024) sobre a implementação da Polícia Penal em dez estados brasileiros revela que “a falta de padronização dos procedimentos operacionais entre as unidades prisionais do mesmo estado resulta em inconsistências na aplicação de protocolos de segurança, gerando situações de risco para servidores e custodiados, além de dificultar a avaliação de desempenho institucional” (p. 112). Este estudo cobre que estados sem normas gerais de ações claras apresentou índices 37% mais altos de incidentes de segurança e 28% mais altos de processos judiciais movidos por servidores alegando condições de trabalho.

Um exemplo relevante de normatização no sistema prisional brasileiro é a Resolução SAP nº 144, de 29 de junho de 2010, que “Institui o Regimento Interno Padrão das Unidades Prisionais do Estado de São Paulo” (SAP, 2024). Esta resolução representa um marco importante na busca pela padronização das práticas prisionais, estabelecendo procedimentos

uniformes para diversas situações operacionais.

Conforme análise de Oliveira (2023), “a melhoria do Regimento Interno Padrão em São Paulo declarou impactos positivos na redução de incidentes de segurança, com declínio de 22% nos registros de tumultos e 35% nas agressões entre custodiados nos três primeiros anos de aplicação plena da norma” (p. 89). O estudo ressalta que a padronização permitiu maior previsibilidade nas ações dos servidores, melhor preparação para situações de crise e maior transparência no tratamento dos custodiados.

A Resolução SAP nº 144/2010 estabelece procedimentos detalhados para situações como: Recebimento de novos custodiados, Revistas e inspeções, cabeçalho de visitas, Procedimentos em situações de emergência, Protocolos para uso progressivo da força e Gestão de conflitos entre custodiados.

Este modelo paulista tem servido como referência para outros estados na elaboração de normas internacionais, embora ainda exista necessidade de maior harmonização em nível nacional, especialmente com a criação da Polícia Penal.

Uma análise da realidade prisional brasileira revela uma fragmentação normativa significativa, com cada estado adotando critérios e procedimentos distintos para situações semelhantes. Segundo pesquisa de Souza (2022), “a falta de uma norma geral de ação para a Polícia Penal resulta em disparidades significativas na qualidade e segurança das operações prisionais entre os diferentes estados, comprometendo a efetividade do sistema como um todo” (p. 156).

O estudo de conformidade que, em estados sem normas padronizadas, os servidores frequentemente operam com base em critérios pessoais ou em práticas informais previstas localmente, o que gera inconsistências na aplicação das regras e maior exposição a riscos operacionais. A pesquisa aponta que “a ausência de protocolos claros para situações críticas, como motins ou fugas, contribui para respostas improvisadas que muitas vezes agravam a situação ao invés de resolvê-la” (Souza, 2022, p. 162).

Além disso, a fragmentação normativa dificulta a mobilidade profissional entre os sistemas prisionais estaduais, já que os servidores precisam se adaptar constantemente a novos

procedimentos quando transferidos ou quando integrações de transações conjuntas. Este fator contribui para a descontinuidade na formação profissional e para a dificuldade na definição de carreiras nacionais na Polícia Penal.

O Estado de Goiás tem se destacado na implementação de normas para a Polícia Penal, com a edição do Decreto nº 10.785, de 24 de setembro de 2025, que "aprova o Regulamento da Diretoria-Geral de Polícia Penal – DGPP, altera o Decreto nº 10.218" (Goiás, 2025).

Este

decreto representa um esforço significativo para estabelecer uma estrutura normativa clara para a atuação da Polícia Penal no estado.

Complementarmente, a Portaria nº 42, de 22 de janeiro de 2025, “estabelece critérios e requisitos para a apuração do grau de merecimento para fins de promoção no âmbito da Diretoria-Geral de Polícia Penal” (Polícia Penal GO, 2025a), enquanto a Portaria nº 74, de 7 de fevereiro de 2025, “cria e homologa o Curso Básico de Diretor de Unidade Prisional, com início de 102 horas-aula, destinadas à qualificação dos servidores atuais (Polícia Penal GO, 2025b).

Uma análise de Carvalho (2025) sobre o modelo goiano destaca que “a abordagem integrada de normatização, que combina regulamento geral, critérios de avaliação de desempenho e programas estruturados de formação, tem contribuído para a profissionalização acelerada da Polícia Penal no estado, com redução de 30% nos indicadores de violência interna nas unidades prisionais nos primeiros nove meses de implementação plena” (p. 73).

O Estado de São Paulo tem investido em tecnologia tecnológica como complemento à normatização de procedimentos. A Resolução SSP/SAP nº 1, de 02-08-2024, "Determinar a implementação de medidas de integração e compartilhamento entre as soluções tecnológicas e os sistemas de dados e informações da Secretaria da Administração Penitenciária - SAP, e da Secretaria de Segurança Pública - SSP" (SAP, 2024, s/p), potencializa as ações de proteção à população.

Quando observamos as instituições coirmãs, ao longo dos anos, conforme consultas às normatizações e regulamentações internas, em especial as Polícias Militares do Brasil, vêm procurando de todas as formas e meios, utilizar de um método específico e padronizado para

promover conteúdos organizacionais que proporcionem uma segurança jurídica voltada para aqueles que labutam na atividade operacional, a exemplo da pioneira Polícia Militar do Estado de São Paulo –PMESP que no ano de 2002 lançou, as bases e, por isso, é tida como referência no assunto. Nessa perspectiva, o procedimento operacional padrão (POP), tem como função basilar e precípua nortear os parâmetros legais, éticos e jurídicos dentro da nossa profissionalização tipicamente cidadã e militar, de acordo com o descrito no manual da PMESP (2003, p.9), que assim aduz:

Método é um conjunto descritivo de como realizar da melhor forma um trabalho, englobando várias atividades, visando um resultado específico. A descrição de um método de trabalho envolve a observação, planejamento, preparo, execução e verificação dos resultados pretendidos contrastados com os resultados alcançados.

Tavares Junior (2021) defende que o Procedimento Operacional Padrão deve ser uma descrição pormenorizada de todas as operações imprescindíveis para que se realize uma atividade, porque se trate de um roteiro padronizado para a realização de uma atividade. No que se refere a sua aplicabilidade, tem como base a garantia da padronização de tarefas e asseverar aos usuários do serviço sem que haja variações indesejáveis na sua qualidade final. No caso da Polícia Militar trata-se de um documento que explicita o planejamento, o trabalho repetitivo e que precisa ser desempenhado de maneira igual por todos os integrantes da corporação.

No mesmo sentido, Gourevitch e Morris (2010) e Corrêa et al.,(2020) entendem que os Procedimentos Operacionais Padrão delineiam as atividades imprescindíveis para realizar uma operação ou processo de maneira consolidada e padronizada, apresentando etapas necessárias desenvolver o processo.

No Espírito Santo a Polícia Penal tem trabalhado de forma incansável na modernização de equipamentos, realização de concursos públicos e proporcionado uma estrutura com os métodos mais atualizados do país, não é ato que o sistema prisional capixaba é referência nacional. Partindo deste dado, a importância da implementação de um ato normativo padrão para a Divisão de Escolta e Recaptura Policial.

A Secretaria de Estado da Justiça nas suas atribuições, até 2023 disciplinava as regras de seus servidores de carreira, como Portaria 41S-R de 18/09/2016, que regulamentava os procedimentos referentes ao porte e à cautela de arma de fogo de propriedade do Estado do

Espírito Santo, em seu âmbito.

Aos olharmos para as Instituições co-irmãs capixabas, vemos a Polícia Militar que possui Procedimento Operacional Padrão para o Batalhão de Missões Especiais (BME) e de outras unidades, mas que não são documentos de acesso públicos, restrito aos policiais envolvidos.

Outra Instituição que possui as Normas Gerais de Ação (NGA) em funcionamento no Espírito Santo, é Corpo de Bombeiros Militar, por meio da Portaria nº 637-R de 2023 que traz orientações e têm por finalidade regular as atividades, atribuições e rotinas desenvolvidas no âmbito do CBMES.

Ancorados nas informações acima, podemos dizer que uma Instituição Policial que tem seu efetivo capacitado, habilitado, treinado e direcionado de forma correta para mediar e resolver conflitos, tem por dever doutriná-los e habilitá-los para todas as espécies de situações no tocante aos inúmeros atendimentos de ocorrências de natureza policial, prisional, as quais não podem ser solucionadas com amadorismo e improviso, mas somente com conhecimento e profissionalismo por parte dos operadores da lei.

6. METODOLOGIA UTILIZADA

No presente estudo, para desenvolvimento do plano, se fez necessário a realização de uma pesquisa exploratória e bibliográfica para demonstrar a importância da padronização dos procedimentos da DERP, por meio eminentemente documental e qualitativo.

O primeiro passo foi constatar a não existência de uma NGA na DERP, em seguida foi realizado um levantamento e revisão documental, análise de atos e lacunas normativas, doutrinas, e estudos disponíveis, sendo este mapeamento de informações dividido em duas etapas ao longo dos 03 últimos meses.

Por fim, após à análise dos dados foi inserida as informações como marco teórico do presente estudo.

7. CONTRIBUIÇÕES GERAIS DO PLANO DE AÇÃO

A proposta de criação de uma Norma Geral de Ação (NGA) para a Divisão de Escolta e Recaptura Policial da Polícia Penal do Espírito Santo, pode trazer diversas contribuições significativas após sua implantação, como:

Estabelece diretrizes claras e padronizadas para as operações de escolta e recaptura, garantindo que todos os agentes envolvidos sigam os mesmos protocolos. Isso reduz a margem de erro e a variabilidade nas ações, assegurando que todos os apenados sejam tratados de maneira justa e consistente.

Com normas bem definidas, os procedimentos para escolta e recaptura se tornam mais seguros tanto para os agentes quanto para os apenados. A redução de incidentes durante essas operações contribui para um ambiente mais seguro, minimizando riscos de fugas e conflitos durante a execução das atividades.

A NGA pode aumentar a eficiência das operações ao otimizar o uso de recursos humanos e materiais. Protocolos claros ajudam a evitar duplicidades e ineficiências, permitindo uma melhor alocação de efetivos e uma resposta mais ágil em situações de necessidade.

A implantação da NGA promove uma cultura de responsabilidade e accountability dentro da instituição. Com normas e procedimentos claros, fica mais fácil identificar responsabilidades e aplicar correções quando necessário, o que pode resultar em uma cultura organizacional mais ética e transparente.

A adoção de uma NGA que respeite os direitos humanos dos apenados e presos provisórios e promova uma atuação ética da Polícia Penal fortalece a legitimidade da instituição

perante a sociedade. Isso pode resultar em um aumento da confiança pública e um melhor relacionamento entre a polícia e a comunidade.

Uma norma bem estruturada pode incluir diretrizes que promovam a ressocialização dos apenados durante o processo de escolta e recaptura. Por exemplo, procedimentos que incentivem a abordagem de questões sociais e educativas podem facilitar a reintegração desses indivíduos à sociedade.

A norma pode criar um ambiente que favoreça a articulação e a parceria entre diferentes instituições que atuam na segurança pública e no sistema penal, como a Polícia Militar, o Ministério Público e o Poder Judiciário. Isso é fundamental para a criação de um sistema penal mais integrado e eficiente.

Após sua implantação, a NGA pode permitir a criação de um sistema de monitoramento e avaliação contínua das ações. Isso possibilita ajustes proativos e a melhoria constante das práticas, visando sempre o aprimoramento das operações.

Por último, a aplicação de uma NGA que priorize práticas humanizadas e que respeitem os direitos dos envolvidos pode contribuir para a redução da reincidência criminal. Um sistema que oferece apoio e tratamentos adequados aos apenados tem maiores chances de reintegrá-los efetivamente na sociedade.

As contribuições da proposta de uma Norma Geral de Ação para a DERP, após sua implantação, são abrangentes e abrangem aspectos operacionais, sociais, culturais e institucionais. Com a adoção de práticas mais eficientes e humanas, espera-se transformar a dinâmica da segurança pública e do sistema penitenciário no Espírito Santo, promovendo um ambiente que prioriza tanto a segurança da sociedade quanto a dignidade dos apenados. Essa mudança pode ser um passo significativo em direção a uma abordagem mais justa e eficaz na gestão e execução penal.

8. POSSIBILIDADE DE APLICAÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO

A implantação de uma Norma Geral de Ação (NGA) para a Divisão de Escolta e Recaptura Policial da Polícia Penal do Espírito Santo tem o potencial de gerar impactos significativos em diversas esferas, abrangendo aspectos sociais, econômicos e culturais.

No aspecto social a implementação da NGA na DERP, pode contribuir significativamente para a melhoria da segurança pública na sociedade. Com diretrizes claras e bem definidas para a escolta e recaptura de apenados, a polícia se torna mais eficiente em suas atuações, reduzindo a criminalidade e aumentando a sensação de segurança entre os cidadãos. Além disso, ao respeitar os direitos humanos dos apenados, a NGA ajuda a promover uma cultura de respeito e dignidade, melhorando assim as relações entre a polícia e a comunidade.

Economicamente, a eficiência proporcionada pela NGA pode resultar em uma significativa redução de custos relacionados à segurança pública. A implementação de protocolos claros tende a minimizar gastos com operações desnecessárias e a potencializar a utilização de recursos. Ademais, um sistema prisional mais seguro e eficiente pode atrair investimentos e promover o desenvolvimento regional, pois a segurança é um fator fundamental para o crescimento econômico.

Culturalmente, a criação da NGA pode ser um passo importante em direção a uma mudança de mentalidade sobre a polícia e o sistema penitenciário. A norma pode ajudar a cultivar uma cultura de transparência, responsabilidade e respeito mútuo entre a polícia e a população. Ao promover um maior entendimento e diálogo entre esses dois grupos, a NGA pode contribuir para a construção de uma sociedade mais coesa e colaborativa.

Os impactos da implantação da NGA podem ser tanto reais quanto potenciais. Os efeitos imediatos, como a melhoria na eficiência das operações de escolta e recaptura, são facilmente identificáveis. Entretanto, os potenciais impactos a longo prazo, como a redução da criminalidade, o fortalecimento da confiança nas instituições e a transformação cultural no trato entre a polícia e a sociedade, são igualmente importantes.

A eficácia da NGA dependerá da sua implementação adequada e do engajamento de todos os níveis da organização policial e da comunidade. Realizar um trabalho conjunto entre a polícia,

o sistema de justiça e a sociedade civil é essencial para garantir que os resultados esperados sejam alcançados.

Quanto ao cronograma físico-financeiro a implantação da Norma Geral de Ação ocorrerá conforme a tabela abaixo:

Etapas / Atividade	Descrição	Período Estimado	Responsável	Custo Estimado (R\$)	Produto Esperado
1. Planejamento e Diagnóstico Situacional	Levantamento documental e análise de lacunas normativas. Entrevistas com servidores e elaboração de relatório situacional.	1º mês (50 dias)	Coordenação Grupo de Trabalho	10.000,00	Relatório diagnóstico consolidado
2. Elaboração da Minuta da NGA	Criação do Grupo de Trabalho, redação preliminar e revisão jurídica da norma.	2º e 3º mês (75 dias)	PPES / Grupo de Trabalho	15.000,00	Minuta preliminar e versão revisada da NGA
3. Validação e Consulta Institucional	Reuniões de apresentação, consulta pública interna e consolidação final das contribuições.	4º mês (45 dias)	Coordenação DERP / RH PPES	5.000,00	NGA validada internamente
4. Aprovação e Publicação	Tramitação administrativa, assinatura e publicação no Diário Oficial do Estado.	5º mês (20 dias)	Gabinete SEJUS / Assessoria de Comunicação	2.000,00	Portaria e publicação oficial da NGA
5. Capacitação e Implementação	Realização de cursos de treinamento e monitoramento da aplicação da norma.	6º a 8º mês (90 dias)	Escola Penitenciária / DERP	30.000,00	Servidores capacitados e relatório de avaliação
Reserva Técnica e Contingência (10%)	Recursos para imprevistos operacionais e adequações administrativas.	Durante toda a execução	SEJUS / DERP	10.000,00	Ajustes e adequações asseguradas

| Total Geral Estimado: || 8 meses (240 dias) || R\$ 72.000,00 | Norma Geral de Ação (NGA) implementada

Tabela 2 – Cronograma Físico Resumido por Mês

Mês de Execução	Etapas Principais	Percentual de Execução
1º mês	Planejamento e diagnóstico	20%
2º – 3º mês	Elaboração da minuta	25%
4º mês	Validação e consulta institucional	10%
5º mês	Aprovação e publicação	5%
6º – 8º mês	Capacitação e implementação	40%

| Total do Projeto: | 8 meses de execução | 100% de conclusão

9. ASPECTOS INOVADORES

A implantação de uma Norma Geral de Ação (NGA) na Divisão de Escolta e Recaptura Policial (DERP) representa não apenas uma medida administrativa de padronização, mas uma transformação estrutural e conceitual na forma como a Polícia Penal do Espírito Santo conduz suas atividades operacionais. Trata-se de um processo disruptivo, pois rompe com práticas tradicionais baseadas em rotinas empíricas e promove uma cultura organizacional orientada por evidências, eficiência e inovação.

Um dos principais aspectos inovadores é a criação de protocolos baseados em análise de dados operacionais, incidentes e indicadores de desempenho. A NGA disruptiva não se limita a descrever procedimentos; ela integra mecanismos de monitoramento contínuo, permitindo ajustes dinâmicos conforme os resultados observados. Esse modelo aproxima a DERP das práticas de gestão pública baseada em evidências, reduzindo falhas e otimizando recursos.

A nova NGA pode incorporar ferramentas tecnológicas como sistemas digitais de registro de missões, rastreamento em tempo real de escoltas e bancos de dados integrados com outros órgãos de segurança pública. Essa digitalização torna os processos mais transparentes e permite a interoperabilidade com instituições como a Polícia Militar, Polícia Civil, o Poder Judiciário e o Ministério Público. O uso de plataformas digitais padronizadas representa uma ruptura com os modelos tradicionais em papel e com a comunicação fragmentada.

Outro aspecto inovador é o fortalecimento da governança institucional, com a definição clara de responsabilidades, fluxos de comando e controle de conformidade (compliance). Essa abordagem reduz a subjetividade nas decisões e promove maior segurança jurídica aos policiais penais, que passam a atuar respaldados por normas objetivas e auditáveis. A NGA, nesse sentido, torna-se um instrumento de accountability pública, reforçando a transparência e a confiança social.

A implantação disruptiva prevê a criação de programas de capacitação alinhados aos programas mais modernas, com o uso de metodologias inovadoras, como simulações operacionais, treinamentos imersivos em realidade virtual e estudos de caso baseados em incidentes reais. Essa abordagem rompe com o modelo de treinamento estático e teórico, fortalecendo a formação prática e o desenvolvimento de competências estratégicas dos policiais

penais.

A nova NGA pode incluir a adoção de matrizes de risco e protocolos de segurança baseados em níveis de criticidade de cada missão, o que representa um salto qualitativo em relação à prática atual. Essa inovação permite planejar operações de escolta e recaptura com base em critérios objetivos de periculosidade, logística e impacto social, minimizando riscos de incidentes e garantindo maior segurança à população e aos agentes públicos.

Uma abordagem disruptiva também deve considerar a otimização de recursos por meio de rotas inteligentes, uso racional de viaturas e horários de menor impacto logístico. Além de reduzir custos operacionais e emissões de carbono, esse aspecto demonstra um compromisso da DERP com a eficiência sustentável na gestão pública, alinhada às metas de responsabilidade socioambiental do Estado.

Por fim, a implantação da NGA de forma inovadora permite o alinhamento estratégico entre a Polícia Penal e as demais forças de segurança, consolidando seu papel como elo essencial do sistema prisional e da segurança pública capixaba. Essa integração fortalece o planejamento interinstitucional, amplia a capacidade de resposta a crises e reforça a percepção de segurança da sociedade.

Em suma, a implantação de uma NGA na Divisão de Escolta e Recaptura Policial promoverá a disruptura ao transformar uma simples norma administrativa em um instrumento de inovação pública, capaz de elevar o padrão de eficiência, segurança e transparência da Polícia Penal. Ao adotar práticas baseadas em tecnologia, dados e governança, a DERP passa a atuar de forma moderna, previsível e integrada, consolidando-se como modelo de inovação institucional no sistema prisional capixaba.

10. SETORES DA SOCIEDADE INFLUENCIADOS

A implementação de uma Norma Geral de Ação para a Divisão de Escolta e Recaptura Policial da Polícia Penal do Espírito Santo pode influenciar diversos setores da sociedade, promovendo benefícios tanto para os usuários quanto para as organizações envolvidas.

No campo da Segurança Pública, o público alvo será os policiais, gestores e as comunidades locais. A norma trará ganhos na padronização de procedimentos de escolta e recaptura, garantindo maior segurança aos policiais e à população. Com a implementação de protocolos claros, a probabilidade de incidentes durante recapturas diminui, resultando em operações mais controladas e transparência nas ações da instituição.

No campo do Sistema Prisional, o público alvo será os detentos (presos provisório e apenados), familiares, e colaboradores do sistema prisional. A norma irá proporcionar uma abordagem mais humana e eficiente no tratamento dos detentos, favorecendo a reintegração social. Ao melhorar as condições de escolta, há uma redução nos conflitos e na necessidade de medidas drásticas, o que pode impactar positivamente a condição dos presos e de suas famílias, promovendo a assistência social e psicológica.

Já no campo da Juventude e Comunidade o público alvo serão os jovens em situação de vulnerabilidade e comunidades locais. O ganho será em melhorar a segurança e a eficácia policial, nas comunidades em torno dos presídios e onde forem deflagradas as operações, tornando-as mais seguras. Isso pode incentivar atividades sociais e educacionais para os jovens, além de promover um ambiente mais estável, o que é crucial para o desenvolvimento social.

No Campo da Economia de Recursos à implementação de uma norma clara de ação gerará uma economia significativa nos recursos utilizados pelas autoridades policiais. Entre os ganhos quantificáveis:

- **Redução de Custos Operacionais:** Com a padronização dos procedimentos, as operações se tornam mais organizadas e menos propensas a falhas. Isso pode

resultar em uma diminuição de gastos com recursos humanos e logísticos, estimando-se uma redução de 20% nos custos operacionais relacionados à escolta e recaptura;

- **Diminuição na Taxa de Recapturas Fracassadas:** Normas bem definidas podem resultar em uma redução de até 30% na quantidade de recapturas que não se concretizam, evitando gastos desnecessários e otimizando o tempo dos policiais.

Por fim, no campo da Eficiência e Produtividade, a NGA trará além da economia monetária, promoverá um aumento notável na eficiência e na produtividade das operações policiais:

- **Tempo de Resposta:** Com procedimentos bem definidos, o tempo necessário para realizar operações de escolta e recaptura pode ser reduzido em até 25%, permitindo que as equipes atuem de forma mais ágil;
- **Satisfação dos Policiais:** Normas claras permitem que os policiais trabalhem com mais segurança e confiança, o que pode refletir em uma melhoria na moral da equipe e uma maior disposição para o serviço, resultando em uma produtividade mais alta.

A implementação de uma Norma Geral de Ação para a Divisão de Escolta e Recaptura Policial da Polícia Penal do Espírito Santo pode ter impactos profundos e benéficos em diversos setores da sociedade. Incentivando a cooperação entre diferentes áreas: segurança, saúde e assistência social, a norma estabelecida não apenas busca aumentar a eficiência operacional, mas também melhorar a qualidade da vida dos cidadãos e dos profissionais envolvidos. A economia de recursos, a eficiência e a produtividade geradas pela norma podem resultar em um sistema penal mais justo e eficaz, promovendo uma sociedade mais segura e integrada.

11. AÇÕES NECESSÁRIAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO

As ações necessárias para a implementação da NGA, são em primeiro momento, a criação de um Grupo de Trabalho (DG, DIOP, DERP, Corregedoria, Policiais da DERP e representantes de classe).

O grupo de trabalho terá a responsabilidade de realizar um levantamento documental (Portarias e Atos Normativos SEJUS/PPES), analisar as lacunas normativas, realizar entrevistas com servidores e elaboração de relatório situacional. Propor reuniões para apresentação, consultas públicas internas e consolidação final da proposta.

Após confecção de relatório final para a tomada de decisão, seguido de minuta de NGA, que seguirá as tramitações administrativas, assinatura e publicação no Diário Oficial do Estado.

Por fim, após aprovada será realizados cursos de treinamento e monitoramento da aplicação da norma.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, RS Implementação da Polícia Penal nos estados brasileiros: desafios e perspectivas. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, v. 2, pág. 105-120, 2024.

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE SÃO PAULO (AL.SP). Projeto de Lei nº 838/2024. São Paulo, 2024.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR 6023:2018**. Informação e documentação - Referências - Elaboração. Rio de Janeiro, 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14724**: informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2024.

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

BRASIL. Emenda Constitucional nº 104, de 4 de dezembro de 2019. Altere a arte. 144 da Constituição Federal, para **dispor sobre a Polícia Penal**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2019.

BRASIL. Estado do Espírito Santo. **Lei Complementar n. 1.059**, de 07 de dezembro de 2023. Cria o cargo de Policial Penal, o Plano de Carreira dos Policiais Penais e dá outras providências. Disponível em: <https://www3.al.es.gov.br/Arquivo/Documents/legislacao/html/LEC10592023.html>

BRASIL. Estado do Espírito Santo. **Lei Complementar n. 1.061**, de 18 de dezembro de 2023. Cria, no âmbito do Poder Executivo, como órgão de segurança pública, a Polícia Penal do Espírito Santo. Disponível em: <https://www3.al.es.gov.br/Arquivo/Documents/legislacao/html/LEC10612023.html>

BRASIL. Lei nº 7.210, de 11 de julho de 1984. **Institui a Lei de Execução Penal**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 13 jul. 1984.

CARVALHO, MP **Modelo goiano de normatização da Polícia Penal**: análise de impacto operacional. Revista de Direito Penal e Política Criminal, v. 3, pág. 65-82, 2025.

CORRÊA, Geovane Testa; ARCHER, Aline Battisti; PEREIRA, Gustavo Klauberg; VIECILI, Juliane. **Uso de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) comportamentais na realização de atividades profissionais**. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, v. 20, n. 2, p. 1011-1017, abr./jun. 2020.

ESPÍRITO SANTO. Polícia Penal do Espírito Santo. Instrução Normativa nº 4, de 21 de fevereiro de 2024. **Dispõe sobre o Código de Ética, Conduta e Integridade da Polícia Penal do Estado do Espírito Santo**. Diário Oficial do Estado do Espírito Santo, Vitória, ES, 21 fevereiro 2024. Disponível em: https://pp.es.gov.br/Media/PPES/PDFs/Instru%C3%A7%C3%A3o_Normativa_004_2024_-_C%C3%B3digo_de_%C3%89tica_PPES.pdf

ESPÍRITO SANTO. **Secretaria de Estado da Justiça**. Portal Institucional da SEJUS. Vitória: 2025. Disponível em: <https://sejus.es.gov.br>

ESPÍRITO SANTO. Secretaria de Estado da Justiça. Portaria nº 41S-R, de 18 de fevereiro de 2016. **Regulamenta os procedimentos referentes ao porte e à cautela de arma de fogo de propriedade do Estado do Espírito Santo, no âmbito da Secretaria de Estado da Justiça e dá outras providências**. Diário Oficial do Estado do Espírito Santo, Vitória, ES, 18 fevereiro 2016. Disponível em <https://sistemas.sejus.es.gov.br/portarias/texto/69/> Acesso em: 21 out. 2025.

GOIÁS. Decreto nº 10.785, de 24 de setembro de 2025. **Aprova o Regulamento da Diretoria-Geral da Polícia Penal**. Diário Oficial do Estado de Goiás, Goiânia, 2025.

GOUREVITCH, Philip; MORRIS, Errol. **Procedimento operacional padrão: uma história de guerra**. 2 ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

MORAES, Alexandre de. **Integração na área da segurança pública: o grande desafio constitucional**. In TOFFOLI, José Antônio Dias (Org.). 30 Anos da Constituição Brasileira — Democracia, Direitos Fundamentais e Instituições. Rio de Janeiro: Forense, 2018. p. 819.

OLIVEIRA, PR **Impactos da padronização operacional no sistema prisional paulista**. Revista de Políticas Públicas, v. 1, pág. 85-102, 2023.

PEREIRA, RM **A importância da padronização de procedimentos operacionais na segurança prisional**. Revista Brasileira de Ciências Criminais, v. 173, pág. 321-345, 2022.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Manual de Padronização de Procedimentos Policiais Militares**. M-13-PM, 2003.

POLÍCIA PENAL DE GOIÁS. Portaria nº 42, de 22 de janeiro de 2025. **Estabelece critérios e requisitos para a purificação do grau de merecimento**. Diário Oficial do Estado de Goiás, Goiânia, 2025a.

POLÍCIA PENAL DO ESPÍRITO SANTO. Portal da Polícia Penal do Espírito Santo. Polícia Penal ES. Disponível em: <https://pp.es.gov.br/>

POLÍCIA PENAL DE GOIÁS. Portaria nº 74, de 7 de fevereiro de 2025. **Cria e homologa o Curso Básico de Diretor de Unidade Prisional**. Diário Oficial do Estado de Goiás, Goiânia, 2025b.

SÃO PAULO (Estado). **Lei Complementar nº 1.416, de 26 de setembro de 2024**. [Ementa da lei]. Diário Oficial do Estado de São Paulo, São Paulo, 26 set. 2024. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2024/lei.complementar-1416-26.09.2024.html>

SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO PENITENCIÁRIA (SAP). Resolução SSP/SAP nº 1, de 8 de fevereiro de 2024. **Determinar a implementação de medidas de integração e compartilhamento entre as soluções tecnológicas**. São Paulo, 2024.

SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO PENITENCIÁRIA (SAP). SAP nº 144, de 29 de junho Resolução de 2010. Institui o **Regimento Interno Padrão das Unidades Prisionais**

do Estado de São Paulo. São Paulo, 2024.

SECRETARIA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PENITENCIÁRIA (SENAPEN). **Plano Nacional de Política Criminal e Penitenciária 2025-2028.** Brasília, 2025.

SECRETARIA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PENITENCIÁRIA (SENAPEN). **Relatório Final de Análise de Alternativas para Administração Penitenciária pelos Sistemas de Cogestão, Privatização e Parceria-Público-Privada.** Brasília, 2025.

SILVA, JT; COSTA, LM **Padronização de procedimentos na gestão prisional: contribuições para a segurança operacional.** Revista Brasileira de Administração Pública, v. 1, pág. 45-62, 2023.

SOUZA, A. B. **Fragmentação normativa no sistema prisional brasileiro: impactos na atuação da Polícia Penal.** Direito & Justiça, v. 2, pág. 151-170, 2022.

TAVARES JUNIOR, Durval. **Procedimento operacional padrão nas abordagens policiais, fundamentado nos direitos humanos,** no âmbito da Polícia Militar do Paraná. Braz. J. of Bus., Curitiba, v. 3, n. 2, p. 1735-1745, abr./jun. 2021