

GOVERNANÇA INTEGRADA NA ADMINISTRAÇÃO PENITENCIÁRIA: A EXPERIÊNCIA DA OUVIDORIA DA SECRETARIA DE JUSTIÇA DO ESPÍRITO SANTO

GOBERNANZA INTEGRADA EN LA ADMINISTRACIÓN PENITENCIARIA: LA EXPERIENCIA DE LA DEFENSORÍA (OUVIDORÍA) DE LA SECRETARÍA DE JUSTICIA DEL ESPÍRITO SANTO

Submetido em: 27/02/2026 - Aceito em: 16/04/2026

KENIA BOSSER FAZOLO TON¹
LORRAYNE DE MORAES AREAL LOYOLA²
SILVIO NESPOLI DAN³
SIRVAL MARTINS DOS SANTOS JÚNIOR⁴

RESUMO

O presente artigo analisa a experiência da Ouvidoria da Secretaria de Estado da Justiça do Espírito Santo como instrumento estratégico de governança no sistema prisional capixaba. Demonstra-se que o fortalecimento da escuta institucional decorre da articulação entre ações estruturantes, tais como institucionalização de mecanismos de integridade, incorporação de tecnologias operacionais, modernização administrativa, regionalização da gestão e ampliação de canais de transparência ativa. A análise evidencia que tais iniciativas contribuíram para qualificar a apuração de demandas, reduzir conflitos recorrentes e transformar manifestações em inteligência administrativa. Conclui-se que a Ouvidoria, inserida em arquitetura sistêmica de governança, consolida-se como mecanismo relevante de *accountability* e efetivação de direitos no âmbito da execução penal.

Palavras-chave: Governança pública. Ouvidoria penitenciária. *Accountability*.

RESUMEN

El presente artículo analiza la experiencia de la Ouvidoria de la Secretaria de Estado da Justiça do Espírito Santo como instrumento estratégico de gobernanza en el sistema penitenciario capixaba. Se demuestra que el fortalecimiento de la escucha institucional resulta de la articulación entre acciones estructurantes, tales como la institucionalización de mecanismos de integridad, la incorporación de tecnologías operativas, la modernización administrativa, la regionalización de la gestión y la ampliación de canales de transparencia activa. El análisis evidencia que dichas iniciativas contribuyeron a cualificar la investigación de las demandas, reducir conflictos recurrentes y transformar las manifestaciones en inteligencia administrativa. Se concluye que la Ouvidoria, insertada en una arquitectura sistémica de gobernanza, se consolida como un mecanismo relevante de rendición de cuentas y de efectivización

-
- 1 Graduação em Direito. Especialização em Direito Público. Policial Penal. Atua como Ouvidora Titular da Secretaria de Estado da Justiça do Espírito Santo. **E-MAIL:** keniafazolo@hotmail.com.
 - 2 Graduação em Direito. Atua como Ouvidora Adjunta da Secretaria de Estado da Justiça do Espírito Santo. **E-MAIL:** lorrayneareal@outlook.com
 - 3 Graduação em Administração. Policial Penal. Atua como Ouvidor Adjunto da Secretaria de Estado da Justiça do Espírito Santo. **E-MAIL:** silviodan83@yahoo.com.br.
 - 4 Graduação em Direito. Especialização em Direito Constitucional. Mestrado em Direitos e Garantias Fundamentais. Atua na Assessoria Técnica do Gabinete da Secretaria de Estado da Justiça do Espírito Santo. **E-MAIL:** sirvaljr@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-6074-6889>.

de derechos en el ámbito de la ejecución penal.

Palabras clave: *Gobernanza pública. Ouvidoria penitenciaria. Rendición de cuentas.*

INTRODUÇÃO

A consolidação de mecanismos institucionais de escuta e controle social na administração pública contemporânea insere-se no paradigma da governança pública, compreendida como modelo de coordenação que articula capacidades estatais, participação social e mecanismos de responsabilização na formulação e implementação de políticas públicas. Nesse contexto, as Ouvidorias Públicas assumem papel estratégico como interfaces institucionais entre Estado e sociedade, contribuindo tanto para a transparência administrativa quanto para o aprimoramento contínuo da gestão pública.

No âmbito da execução penal, historicamente marcado por elevada complexidade organizacional e por *déficits* estruturais de transparência, a institucionalização de canais formais de escuta qualificada representa instrumento fundamental para o fortalecimento da *accountability* e para a efetivação de direitos fundamentais. A escuta institucional, nesse campo, não se limita ao atendimento de demandas individuais, mas configura-se como mecanismo capaz de produzir conhecimento organizacional, identificar padrões de funcionamento e subsidiar processos decisórios baseados em evidências.

A magnitude e a complexidade dessa estrutura evidenciam os desafios inerentes à governança penitenciária, especialmente no que se refere à garantia de direitos humanos, à gestão de conflitos e à necessidade de transparência institucional. A literatura aponta que a governança pública contemporânea exige mecanismos robustos de *accountability* horizontal, exercida por órgãos estatais de controle (O'Donnell, 1998), e de *accountability* social, vinculada à participação cidadã e ao controle exercido pela sociedade (Peruzzotti; Smulovitz, 2006). Nesse contexto, as Ouvidorias públicas operam como interfaces institucionais entre Estado e sociedade, constituindo instrumentos tanto de transparência passiva, ao responderem manifestações individuais, quanto de transparência ativa, ao sistematizarem dados e produzirem informações estratégicas para o aprimoramento da gestão (Brasil, 2011; CGU, 2019).

No campo da execução penal, a escuta qualificada não representa mera ferramenta administrativa, mas mecanismo de efetivação dos direitos assegurados pela Constituição Federal, pela Lei de Execução Penal e por Tratados Internacionais de Proteção aos Direitos Humanos. A dignidade da pessoa humana, a integridade física e moral das pessoas privadas de liberdade (PPL) e a finalidade ressocializadora da pena impõem ao Estado o dever de estruturar canais institucionais capazes de identificar violações, prevenir conflitos e retroalimentar políticas públicas a partir das demandas concretas que emergem do cotidiano prisional (Sarlet, 2012; Mirabete; Fabbrini, 2014).

É nesse contexto que o fortalecimento da Ouvidoria da Secretaria da Justiça do Estado do Espírito Santo (Sejus/ES) deve ser compreendido

não como iniciativa isolada, mas como resultado de um processo sistêmico de qualificação da governança penitenciária capixaba. Nos últimos anos, um conjunto articulado de ações estruturantes consolidou bases normativas, tecnológicas, administrativas e institucionais que impactaram diretamente a capacidade de resposta, a qualidade das apurações e a transformação de manifestações em inteligência estratégica.

Entre essas ações, destacam-se: (i) a criação da Comissão de Ética; (ii) investimentos operacionais; (iii) a modernização administrativa; (iv) a ampliação da transparência ativa; (v) o fortalecimento da política de saúde prisional, reduzindo conflitos e judicializações; (vi) a regionalização da gestão e a presença ativa da alta administração; e (vii) a implementação de projetos de escuta interna e familiar, que ampliaram os canais dialógicos para além da Ouvidoria formal.

Essas ações evidenciam que a efetividade da Ouvidoria está diretamente relacionada ao grau de maturidade institucional do sistema em que se insere, uma vez que a produção de transparência depende da existência de processos estruturados, bases informacionais confiáveis, normatização adequada e cultura organizacional orientada à prestação de contas. Inserida, ainda, na estratégia governamental mais ampla do Estado Presente em Defesa da Vida, a Ouvidoria consolida-se como componente relevante de modelo de governança orientado por evidências, prevenção de conflitos e fortalecimento da legitimidade democrática.

Para a consecução do presente estudo, do ponto de vista metodológico, trata-se de pesquisa qualitativa de natureza descritivo-analítica, estruturada a partir de relato de experiência institucional. Adota abordagem interpretativa baseada na análise documental e normativa das ações implementadas no âmbito da política penitenciária do Estado do Espírito Santo. A partir do exame de atos normativos, relatórios institucionais, registros administrativos e dados operacionais relacionados às iniciativas de governança, modernização administrativa e transparência institucional, foi possível identificar as relações entre a estruturação institucional, a incorporação tecnológica e os efeitos observados na qualificação da escuta institucional, os quais serão pormenorizados a seguir.

1. PROGRAMA ESTADO PRESENTE EM DEFESA DA VIDA

O Programa Estado Presente em Defesa da Vida foi instituído em 2011 como estratégia do Governo do Espírito Santo voltada para o enfrentamento da violência e à redução dos índices de homicídios, consolidando-se ao longo do tempo como uma importante política pública de segurança do estado. Em 2019, passou por processo de reformulação institucional, com atualização metodológica, fortalecimento da governança orientada por resultados e intensificação do monitoramento de indicadores, ampliando sua capacidade de coordenação intersetorial e gestão integrada.

Estruturado como política pública transversal e intersetorial, o programa envolve diversos órgãos do Poder Executivo estadual,

especialmente nas áreas de segurança pública, justiça, planejamento e políticas sociais. Essa configuração favorece a articulação entre ações de segurança e iniciativas de prevenção, contribuindo para um modelo de gestão baseado em evidências e orientado por metas.

A partir de mecanismos de coordenação interinstitucional e do acompanhamento contínuo de indicadores, o programa também promove maior integração entre as políticas públicas. Nesse contexto, a política penitenciária passa a dialogar de forma mais direta com o sistema de justiça, com políticas sociais e com estratégias de prevenção à violência, ampliando a articulação institucional e fortalecendo a atuação conjunta entre diferentes áreas do governo.

A inserção da Ouvidoria nesse arranjo contribui para ampliar seu papel institucional, ao permitir que as manifestações recebidas sejam compreendidas não apenas como demandas individuais, mas também como fontes relevantes de informação. Esses dados passam a apoiar diagnósticos, identificar padrões e subsidiar o aperfeiçoamento das ações desenvolvidas, qualificando a gestão a partir da escuta da sociedade.

Dessa forma, a Ouvidoria deixa de atuar apenas como um canal de atendimento e passa a integrar, de maneira mais próxima, os processos de planejamento, monitoramento e avaliação de políticas públicas. Ao assegurar um espaço estruturado de interlocução com a sociedade, familiares, trabalhadores dos serviços prisionais e PPL, contribui para o fortalecimento da transparência e da confiança nas instituições.

A vinculação ao programa também favorece a padronização de indicadores, a integração de bases de dados e o alinhamento entre metas institucionais e políticas mais amplas de prevenção à violência. Esse movimento amplia a capacidade de atuação do sistema penitenciário, promovendo maior coerência nas ações e reduzindo sobreposições ou fragmentações de iniciativas.

Sob a perspectiva da governança pública, essa integração fortalece práticas gerenciais orientadas por resultados, com ênfase no acompanhamento de metas e no uso de dados para apoiar a tomada de decisão. Como resultado, observa-se um ambiente institucional mais organizado, com maior previsibilidade, transparência e capacidade de resposta.

Além disso, a utilização das manifestações como insumos estratégicos contribui para o aprimoramento contínuo dos serviços, permitindo identificar recorrências, pontos de atenção e oportunidades de melhoria. Nesse sentido, a Ouvidoria passa a desempenhar um papel relevante na produção de conhecimento para a gestão.

A articulação entre planejamento estratégico e escuta institucional também reforça a transparência administrativa, ao incorporar as informações provenientes das manifestações aos ciclos de avaliação e aperfeiçoamento das políticas públicas. Esse processo contribui para um ambiente responsivo, em que as decisões são cada vez mais orientadas por evidências e voltadas à melhoria contínua dos serviços prestados.

De forma mais ampla, observa-se a consolidação de um modelo de governança que integra planejamento estratégico, gestão operacional e mecanismos de controle, fortalecendo a capacidade de coordenação do Estado. Essa estrutura contribui para a formulação de políticas públicas

mais integradas e eficazes, com reflexos positivos em diferentes áreas do governo, inclusive na Secretaria de Estado da Justiça, conforme será demonstrado a seguir.

2. AÇÕES ESTRUTURANTES DE GOVERNANÇA E TRANSPARÊNCIA NO SISTEMA PENITENCIÁRIO CAPIXABA

A consolidação de uma Ouvidoria pública eficaz no âmbito do sistema penitenciário pressupõe a existência de ambiente institucional orientado por governança, integridade, produção de dados e mecanismos estruturados de transparência.

No caso do sistema penitenciário capixaba, o fortalecimento da escuta institucional não ocorreu de forma isolada, mas como resultado de um conjunto articulado de ações estruturantes implementadas pela Sejus, voltadas à modernização administrativa, à descentralização decisória, à incorporação de tecnologias operacionais, à ampliação de canais de diálogo e à integração sistêmica com políticas governamentais mais amplas.

As iniciativas descritas neste capítulo evidenciam que a Ouvidoria, quando inserida em uma arquitetura institucional consistente, deixa de operar apenas como instância reativa de tratamento de demandas e passa a se consolidar como instrumento estratégico de *accountability*, de inteligência administrativa e de fortalecimento da legitimidade democrática no âmbito da execução penal.

2.1 A instituição da Comissão de Ética

A instituição da Comissão de Ética no âmbito da Sejus representou um marco relevante no processo de consolidação do sistema de integridade e governança do sistema penitenciário estadual. Formalmente instituída por meio da Portaria Nº 5-R, de 27 de março de 2025, a Comissão foi concebida como instância permanente de orientação, prevenção e apuração de condutas éticas na administração penitenciária.

Sua criação ocorreu no contexto de reestruturação administrativa e de adesão ao programa de integridade, diretriz do governo do estado, evidenciando o compromisso da gestão com a definição de parâmetros normativos claros e com o fortalecimento de uma cultura de responsabilidade institucional.

Quanto à sua composição, a Comissão é formada por seis integrantes, em sua maioria ocupantes de cargos efetivos, com atuação em áreas estratégicas da Sejus. A escolha dos membros seguiu critérios técnicos e foi formalizada por meio da Portaria nº 1.045-S, de 02 de setembro de 2025. O mandato tem duração de dois anos, conforme previsto no art. 2º do referido ato.

No plano de suas atribuições, a Comissão de Ética tem como objetivos fortalecer a imagem institucional, promover uma cultura de integridade, contribuir para um ambiente organizacional adequado e qualificar os procedimentos de apuração ética. Para isso, exerce funções consultivas, orientativas e apuratórias, conforme estabelecido em seu

regulamento interno. A delimitação clara de suas competências evita sobreposição com a Corregedoria e outros órgãos de controle, reforçando a coerência do sistema de integridade.

A relação entre a Comissão de Ética e a Ouvidoria mostra-se especialmente relevante. Ao estabelecer parâmetros objetivos para a análise de denúncias e consultas, a Comissão contribui para maior uniformidade nos encaminhamentos, confere previsibilidade aos processos de apuração e amplia a segurança jurídica das respostas institucionais. A existência de normas claras e de instância especializada de deliberação permite que a Ouvidoria atue com base em critérios previamente definidos, fortalecendo a consistência de sua atuação.

Nesse sentido, a Comissão de Ética não se limita a uma função preventiva, mas se consolida como um componente importante da governança institucional. Ao integrar o sistema de integridade da Sejus, fortalece a *accountability* interna e qualifica o tratamento das manifestações recebidas, contribuindo para que a escuta institucional se converta em instrumento de gestão técnica e juridicamente fundamentada.

2.2 Investimentos operacionais e o fortalecimento da produção probatória

No contexto contemporâneo de transformação da administração pública, a cooperação com organismos multilaterais tem assumido papel estratégico no fortalecimento da capacidade estatal, sobretudo pela difusão de modelos de gestão orientados por resultados, pela incorporação de instrumentos de monitoração e pela qualificação da gestão baseada em evidências. Nesse cenário, destaca-se a cooperação com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), cuja atuação fomenta a adoção de soluções tecnológicas, o aprimoramento de processos administrativos e o desenvolvimento de mecanismos robustos de avaliação de políticas públicas, com ênfase na produção de dados confiáveis e no uso qualificado da informação como suporte à tomada de decisão e ao fortalecimento da governança.

No âmbito da política penitenciária do Espírito Santo, essa cooperação materializa-se por meio do Programa de Ampliação e Modernização do Sistema Prisional do Espírito Santo (Moderniza-ES), uma iniciativa estruturante voltada à qualificação institucional do sistema prisional, com investimento total estimado em aproximadamente US\$ 102.911.500 (cento e dois milhões, novecentos e onze mil e quinhentos dólares).

O programa estrutura-se em três eixos estratégicos: fortalecimento das políticas de reinserção social, modernização da gestão e da tecnologia e melhoria da infraestrutura penitenciária, configurando marco institucional relevante ao introduzir abordagem sistêmica, que amplia o foco tradicional centrado na expansão de vagas e incorpora dimensões relacionadas à eficiência, à sustentabilidade e à autossuficiência institucional.

Sob a perspectiva da capacidade estatal, observa-se que o aprimoramento do sistema penitenciário capixaba tem sido orientado por diretrizes voltadas à valorização dos trabalhadores e à profissionalização da gestão pública. Nesse sentido, destacam-se as políticas de

capacitação e formação continuada, bem como a realização de dois concursos públicos para a Polícia Penal, com oferta estimada em cerca de 1.600 vagas, voltadas à recomposição e à ampliação do efetivo. Paralelamente, foram realizados processos seletivos simplificados para funções técnicas e especializadas, contribuindo para a continuidade dos serviços, a padronização de procedimentos e o aprimoramento da eficiência administrativa.

A valorização do capital humano, associada ao desenvolvimento de competências técnicas e operacionais, constitui elemento essencial para a consolidação de um ambiente institucional mais seguro e profissionalizado, reduzindo vulnerabilidades organizacionais e fortalecendo a capacidade de resposta do sistema prisional frente às demandas crescentes de gestão e custódia.

Paralelamente, a Secretaria de Estado da Justiça do Espírito Santo e a Polícia Penal do Espírito Santo vêm desenvolvendo processos contínuos de aquisição, renovação e padronização de equipamentos operacionais, inseridos em uma estratégia mais ampla de fortalecimento da capacidade logística e de gestão de riscos. Nesse contexto, destacam-se a incorporação de novas viaturas operacionais, bem como a aquisição sistemática de coletes balísticos, coturnos e kits de equipamentos de proteção individual, iniciativas que contribuem para melhores condições de trabalho e para o aprimoramento dos padrões de segurança no ambiente prisional.

A incorporação de tecnologias operacionais constitui outro vetor relevante desse processo. A implementação de câmeras corporais pela Polícia Penal, iniciada em 2023, integra uma estratégia voltada ao aprimoramento dos mecanismos de monitoramento, ao fortalecimento da transparência e à qualificação dos processos de supervisão e controle.

No campo da infraestrutura tecnológica, destaca-se a implantação de um centro integrado de controle e monitoramento, por meio de uma Sala de Situação, que permite a visualização, em tempo real, das atividades desenvolvidas nas unidades prisionais. A estrutura integra câmeras fixas de videomonitoramento, sistemas de radiocomunicação digital, acompanhamento de escoltas por geolocalização e painéis com indicadores estratégicos, configurando ambiente de gestão orientado por dados e voltado à tomada de decisão mais ágil e qualificada.

Sob a perspectiva da governança pública e da *accountability*, a produção sistemática de registros audiovisuais e de dados operacionais contribui diretamente para a atuação da Ouvidoria, ao ampliar a disponibilidade de informações e qualificar a análise técnica das manifestações. A existência de registros objetivos favorece a preservação da cadeia de custódia digital, assegurando integridade, autenticidade e rastreabilidade das evidências, além de contribuir para maior clareza na apuração dos fatos e para o fortalecimento da confiança nas conclusões administrativas.

A incorporação de tecnologias de monitoramento aéreo e de inspeção não invasiva também representa avanço na capacidade de vigilância, prevenção e gestão do sistema. Destaca-se o uso de drones operacionais para supervisão perimetral e apoio tático, bem como a adoção de equipamentos de escaneamento corporal (*body scanners*) e

detectores de metais de alta sensibilidade nos procedimentos de ingresso e circulação em unidades prisionais. Esses recursos ampliam a eficiência dos protocolos de segurança e, ao mesmo tempo, contribuem para a redução de procedimentos invasivos, em consonância com princípios de dignidade da pessoa humana e com boas práticas no tratamento penitenciário.

Sob perspectiva, mais ampla, observa-se que a modernização do sistema penitenciário capixaba tem se estruturado a partir de abordagem integrada, que articula a qualificação de recursos humanos, o fortalecimento da infraestrutura operacional e a incorporação de soluções tecnológicas. Esse conjunto de iniciativas evidencia a consolidação de um ambiente institucional mais seguro e organizado, orientado pela prevenção, pela gestão de riscos e pelo uso estratégico da informação como suporte à tomada de decisão, facilitando, portanto, a atuação da ouvidoria na prevenção e solução de demandas.

2.3 Modernização Administrativa

A modernização administrativa configura-se como elemento estruturante da governança no sistema prisional, sobretudo em contextos caracterizados por elevada complexidade operacional, múltiplos fluxos decisórios e necessidade permanente de controle e monitoramento institucional. Nesse cenário, iniciativas voltadas à digitalização de processos, à reorganização de fluxos internos e à incorporação de soluções tecnológicas contribuem para o fortalecimento de mecanismos de transparência, controle gerencial e produção sistemática de dados.

No âmbito da Sejus, a implantação de cozinhas internas nas unidades prisionais, associada à implementação de um sistema informatizado de gestão da alimentação e à reestruturação de procedimentos administrativos, representa avanço significativo na consolidação de práticas orientadas por rastreabilidade, auditabilidade e monitoramento contínuo de resultados. A conclusão do cronograma de implantação dessas cozinhas, em 2024, permitiu estimar redução anual de custos da ordem de sete milhões de reais, além de impactos qualitativos relevantes na prestação do serviço.

Observou-se, após a implementação do novo modelo, redução expressiva nas manifestações na Ouvidoria relacionadas à alimentação registradas nos canais institucionais, com diminuição de denúncias e irregularidades na entrega das refeições quando comparado ao período anterior. Esses resultados indicam correlação entre melhoria da gestão operacional e redução de demandas associadas ao serviço, evidenciando o potencial das medidas adotadas para qualificar a prestação pública.

A ampliação de frentes de trabalho destinadas à população prisional constitui outro efeito relevante do modelo, com centenas de PPL atuando de forma remunerada nas atividades de preparo de alimentos. Além do caráter ocupacional e de reintegração social, a iniciativa contribui para a melhoria do ambiente institucional e para o fortalecimento da segurança das unidades, ao reduzir tensões e promover maior organização na rotina relacionada ao serviço de alimentação.

Adicionalmente, a comunicação institucional – como projetos de estações de rádios internas nas unidades prisionais – reforçam estratégias de gestão participativa e de redução de tensões no ambiente carcerário. A facilitação da veiculação de informações proporcionada por essas estações de rádio contribui, inclusive, para a diminuição da demanda por atendimento junto à Ouvidoria.

Ações como as estações favorecem a circulação de informações institucionais, o fortalecimento de vínculos sociais e promoção de práticas voltadas à educação, à cidadania e à convivência, evidenciando a relevância de instrumentos de comunicação como elementos auxiliares da governança e da gestão prisional.

Por sua vez, o registro de processos da Ouvidoria no sistema e-Docs⁵ configura um avanço relevante na consolidação de um modelo de governança pública, ao converter manifestações recebidas – como denúncias, reclamações e solicitações – em processos e encaminhamentos eletrônicos formalmente autuados.

Os registros asseguram o controle de prazos, o registro cronológico dos atos, a transparência procedimental e a possibilidade de auditoria, fortalecendo a responsabilização administrativa e a segurança jurídica. Ademais, a sistematização dos fluxos no ambiente digital permite a extração de dados quantitativos e qualitativos capazes de subsidiar diagnósticos organizacionais, identificar padrões de recorrência e orientar intervenções corretivas.

A reorganização de fluxos administrativos internos, por meio da digitalização de processos e padronização de protocolos, também contribuiu para maior previsibilidade decisória e acesso célere a informações estratégicas, reforçando a capacidade de coordenação institucional e o controle gerencial.

Sob a perspectiva da Ouvidoria, os efeitos desse processo de modernização mostram-se diretos e mensuráveis. A disponibilidade de dados estruturados contribui para a redução de manifestações recorrentes associadas a falhas administrativas, facilita a verificação de informações e permite que as respostas institucionais sejam fundamentadas em evidências documentais. Nesse contexto, as manifestações deixam de representar apenas demandas individuais e passam a constituir insumos estratégicos para a produção de indicadores de gestão, possibilitando a identificação de padrões de inconsistência, pontos críticos e oportunidades de aprimoramento institucional.

2.4 Novos Canais de Transparência Ativa na Administração Penitenciária

A ampliação dos canais digitais de comunicação institucional constitui elemento estruturante das estratégias contemporâneas de transparência ativa e de fortalecimento da *accountability* no setor público. Implementado em dezembro de 2025, a criação do canal digital “Conecta Sejus”, representa um avanço relevante na democratização do acesso à informação e na organização das manifestações relacionadas ao sistema prisional estadual.

5 Sistema Corporativo de Gestão de Documentos Arquivísticos Digitais do Espírito Santo.

A ferramenta foi concebida com base em princípios de acessibilidade, celeridade e usabilidade, permitindo que qualquer cidadão obtenha informações por meio de atendimento automatizado e intuitivo, acessível por dispositivos móveis. Entre os conteúdos disponibilizados, destacam-se orientações sobre cadastro de visitantes, localização de pessoas custodiadas, dias e regras de visita social, atendimento de saúde, monitoramento eletrônico, contatos e endereços das unidades prisionais, projetos institucionais e canais de denúncia.

As respostas fornecidas pelo sistema de autoatendimento possuem interface direta com o portal institucional da Sejus, assegurando a confiabilidade e a atualização contínua das informações, além de conferir maior previsibilidade e rastreabilidade às demandas apresentadas pelos usuários. Considerando o contingente superior a 60 mil pessoas cadastradas que visitam regularmente o sistema prisional, a iniciativa contribui significativamente para ampliar a capacidade de atendimento da administração e qualificar a comunicação com familiares de PPL, promovendo maior transparência, redução de dúvidas e melhoria na experiência do usuário.

Paralelamente, o aprimoramento do sistema “Rastreo Penal” – ferramenta destinada à consulta de informações relativas à localização da pessoa privada de liberdade e ao cumprimento de pena – ampliou o acesso direto de familiares e pessoas interessadas a dados objetivos sobre movimentações processuais e *status* de custódia. A plataforma permite identificar a unidade prisional em que a pessoa se encontra custodiada, mediante autenticação por meio do Acesso Cidadão ou da conta do portal Gov.br.

A disponibilização digital desse serviço substituiu progressivamente o modelo anterior, baseado em consultas telefônicas junto à Gerência de Administração do Sistema Penitenciário, consolidando a busca de informações exclusivamente por meio eletrônico após o período de transição. Tal medida contribuiu para reduzir assimetrias informacionais e minimizar ruídos comunicacionais, frequentemente responsáveis por manifestações reiteradas junto à Ouvidoria.

Esse movimento reforça a dimensão da transparência ativa, na medida em que a Administração passa a disponibilizar informações de forma sistemática e antecipada, reduzindo a necessidade de solicitações individuais.

Sob a perspectiva institucional, a digitalização dos canais de acesso fortalece a credibilidade das respostas governamentais e amplia a percepção de legitimidade democrática. Sistemas estruturados produzem dados; dados produzem evidências; e evidências subsidiam decisões mais técnicas e fundamentadas. Nesse sentido, tanto o “Conecta Sejus” quanto o “Rastreo Penal” transcendem a condição de meros instrumentos tecnológicos, configurando-se como componentes estruturantes de uma governança penitenciária orientada por informação, previsibilidade e prestação de contas.

2.5 Política de Saúde Prisional e Redução de Conflitos: Saúde como Estratégia de Governança Institucional

A implementação de uma política estruturada de saúde prisional, alinhada às diretrizes do Sistema Único de Saúde (SUS) e à Política Nacional de Atenção Integral à Saúde das Pessoas Privadas de Liberdade (Pnaisp), deve ser compreendida como elemento estratégico de governança institucional. Mais do que assegurar atendimento assistencial, a organização sistemática da política de saúde impacta diretamente a estabilidade do ambiente prisional, a redução de conflitos e a qualificação das respostas administrativas.

A formalização dessa política, com definição de fluxos de atendimento, protocolos de triagem, critérios de priorização e integração com a rede externa de saúde, contribui para reduzir demandas reprimidas e minimizar tensões decorrentes da percepção de omissão estatal. Em contextos de privação de liberdade, a ausência ou irregularidade no atendimento à saúde tende a se converter em fator de mobilização coletiva, judicialização e incremento de manifestações dirigidas à administração.

A previsibilidade do atendimento, associada à manutenção de registros auditáveis, fortalece a racionalidade administrativa e reduz a ocorrência de eventos críticos associados a demandas sanitárias. A estruturação de agendas, o controle de atendimentos e o acompanhamento sistemático de casos crônicos permitem antecipar situações de risco e mitigar conflitos antes que se convertam em ocorrências disciplinares.

A relação entre política de saúde e redução de conflitos pode ser demonstrada por meio da análise de ocorrências administrativas e manifestações registradas na Ouvidoria. A organização do atendimento sanitário tende a contribuir para a diminuição de demandas relacionadas ao acesso e à continuidade do cuidado, bem como para a redução de judicializações envolvendo solicitações de atendimento médico.

A adoção de instrumentos informatizados de registro, como prontuários eletrônicos, sistemas de controle de agendamentos e relatórios gerenciais, reforça a rastreabilidade e a auditabilidade da política. A sistematização das informações permite a produção de indicadores periódicos, subsidia a tomada de decisão e qualifica as respostas prestadas a familiares, defensores públicos e órgãos de controle.

2.6 Modelo de Gestão Regionalizada e Presença da Alta Gestão

No processo de fortalecimento da governança institucional do sistema prisional estadual, foi implementado um modelo de gestão regionalizada, estruturado na criação de núcleos territoriais de coordenação e na realização de encontros periódicos de alinhamento estratégico entre a alta gestão e os gestores das unidades prisionais. A iniciativa parte da percepção de que a centralização excessiva das decisões produzia sobrecarga administrativa, dificuldade na circulação

de informações e certo distanciamento entre o planejamento das ações e a prática cotidiana.

A regionalização foi concebida como um mecanismo de descentralização responsável, com a criação de instâncias intermediárias de coordenação capazes de mediar demandas locais, acompanhar indicadores operacionais e encaminhar soluções de forma mais ágil. Ao aproximar o processo decisório da realidade das unidades, o modelo passou a favorecer respostas mais rápidas e adequadas às especificações de cada contexto, céleres e contextualizadas, reduzindo a necessidade de escalonamento de questões administrativas à administração central.

Paralelamente, os encontros periódicos de alinhamento estratégico consolidaram espaço institucional de diálogo, acompanhamento de metas e compartilhamento de experiências. Esses momentos têm contribuído para a identificação antecipada de desafios, a padronização de procedimentos e o fortalecimento das diretrizes institucionais junto aos gestores regionais e diretores de unidades. A presença ativa da alta gestão nesses espaços também tem desempenhado papel importante na integração institucional e no fortalecimento da cultura organizacional.

No âmbito da Ouvidoria, os efeitos do modelo passaram a ser percebidos na redução de manifestações relacionadas a falhas de comunicação ou atrasos nas respostas. A atuação das instâncias regionais, com maior capacidade de decisão, tem possibilitado a resolução preventiva de demandas e contribuído para evitar a recorrência de questões administrativas.

Além disso, a presença da alta gestão nas unidades, por meio de visitas técnicas, reuniões presenciais e acompanhamento direto das rotinas, tem reduzido distâncias institucionais e fortalecido a confiança entre os diferentes níveis da gestão. Essa aproximação favorece a corresponsabilização dos gestores locais, ampliou a transparência interna e consolidou um ambiente organizacional mais responsivo.

2.7 Projetos de Escuta Interna e Familiar

No contexto do fortalecimento da governança participativa e da ampliação dos mecanismos institucionais de diálogo, foram implementadas iniciativas estruturadas de escuta interna voltadas a trabalhadores dos serviços prisionais e familiares de PPL, como os projetos “Papo de Polícia” e “Bate-Papo com as Famílias”. Essas ações foram concebidas como espaços institucionais regulares de interlocução direta entre a gestão, trabalhadores dos serviços prisionais, PPL e seus familiares, com o objetivo de qualificar a comunicação, prevenir conflitos e reduzir ruídos institucionais.

Os projetos partiram do reconhecimento de que, no sistema prisional, a ausência de canais acessíveis e contínuos de diálogo pode fazer com que demandas pontuais se transformem em manifestações formais, judicializações ou tensões coletivas. Ao instituir espaços periódicos de escuta, a administração passou a identificar de forma antecipada questões sensíveis, compreender melhor as dinâmicas locais e promover ajustes nos fluxos administrativos antes que situações mais complexas se consolidem.

No âmbito interno, o “Papo de Polícia” consolidou-se como espaço de diálogo com os servidores, favorecendo a circulação de informações, o alinhamento de diretrizes e o reconhecimento da escuta como ferramenta de gestão. A iniciativa contribuiu para fortalecer o sentimento de pertencimento institucional e reduzir distâncias entre os níveis hierárquicos, ao possibilitar que questões do cotidiano fossem apresentadas diretamente à gestão.

De forma complementar, o “Bate-Papo com as Famílias” ampliou a transparência administrativa ao estabelecer canal direto de comunicação com familiares de PPL. A iniciativa permitiu esclarecer rotinas institucionais, procedimentos administrativos e políticas implementadas, contribuindo para reduzir dúvidas e promover maior compreensão sobre o funcionamento do sistema. A abertura ao diálogo estruturado reforçou a percepção de acessibilidade institucional e favoreceu a construção de vínculos de confiança.

A articulação dessas iniciativas com a Ouvidoria mostrou-se especialmente relevante. Ao ampliar os espaços de escuta, a Ouvidoria passou a integrar um sistema mais abrangente de interlocução, voltado não apenas para o tratamento de demandas, mas também à sua prevenção. Observou-se maior capacidade de antecipação de questões recorrentes, redução de manifestações relacionadas a falhas de comunicação e melhor aproveitamento das contribuições recebidas como contribuições para o aprimoramento da gestão.

Além disso, os projetos contribuíram para o fortalecimento de uma cultura organizacional baseada no diálogo, na transparência e na corresponsabilização. A escuta qualificada, quando incorporada como prática contínua, amplia a legitimidade institucional, fortalece a *accountability* e contribui para relações mais respeitadas e construtivas no âmbito da execução penal.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise das iniciativas implementadas evidencia que a consolidação de um modelo integrado de governança institucional impactou diretamente a qualificação da atuação da Ouvidoria, ampliando sua capacidade analítica e fortalecendo sua função estratégica no sistema penitenciário. A integração entre instrumentos normativos, tecnológicos e administrativos demonstrou potencial significativo para aprimorar a capacidade institucional de resposta e a qualidade das apurações realizadas.

Observou-se que a incorporação de tecnologias operacionais e administrativas contribuiu para a produção de dados auditáveis e registros objetivos, reduzindo conflitos narrativos e ampliando a segurança jurídica das respostas institucionais. A disponibilidade de informações estruturadas possibilitou maior precisão na análise das manifestações, fortalecendo a credibilidade institucional e a confiança dos usuários do serviço público.

A ampliação dos mecanismos de transparência ativa revelou-se relevante na redução de demandas reiteradas, ao diminuir assimetrias

informacionais e ampliar o acesso direto da sociedade a dados institucionais. Essa dinâmica evidencia a relação entre transparência, previsibilidade institucional e prevenção de conflitos, reforçando o papel da informação como elemento estruturante da governança pública.

No plano organizacional, a regionalização da gestão e a institucionalização de espaços de escuta contribuíram para ampliar a capacidade preventiva da administração, reduzindo manifestações decorrentes de falhas comunicacionais e fortalecendo práticas de governança participativa. Tais medidas demonstram que a escuta institucional, quando estruturada de forma sistêmica, atua não apenas de forma reativa, mas também como instrumento de antecipação de problemas e aprimoramento contínuo dos serviços.

Os resultados indicam que a Ouvidoria, quando inserida em arquitetura institucional robusta e orientada por dados, ultrapassa a função tradicional de canal de atendimento e passa a atuar como mecanismo de inteligência organizacional, contribuindo para a formulação, monitoramento e aprimoramento de políticas públicas. O estudo evidenciou que o fortalecimento da Ouvidoria da Secretaria da Justiça do Espírito Santo decorre de processo sistêmico de qualificação da governança penitenciária, caracterizado pela integração entre modernização administrativa, incorporação tecnológica, institucionalização de mecanismos de integridade e ampliação dos canais de transparência e participação social.

Verificou-se que a existência de dados estruturados, processos auditáveis e instâncias institucionais de coordenação contribui significativamente para a transformação das manifestações em insumos estratégicos de gestão, permitindo que a escuta institucional se converta em instrumento de inteligência administrativa e suporte à tomada de decisão baseada em evidências.

A experiência analisada demonstra que a eficácia da Ouvidoria está diretamente associada ao grau de maturidade institucional do sistema em que se insere, evidenciando que mecanismos de escuta produzem melhores resultados quando integrados a uma arquitetura de governança orientada por evidências, coordenação interinstitucional e responsabilização.

Conclui-se, portanto, que a Ouvidoria penitenciária, ao operar como interface qualificada entre estado e sociedade, desempenha papel relevante na promoção da transparência administrativa, no fortalecimento da *accountability* e na efetivação de direitos humanos no âmbito da execução penal, contribuindo para a construção de políticas públicas mais responsivas, eficientes e legitimadas socialmente.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.
- BRASIL. **Lei nº 7.210, de 11 de julho de 1984**. Institui a Lei de Execução Penal. Brasília, DF: Presidência da República, 1984.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.** Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2011.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Manual de Ouvidoria Pública.** Brasília: CGU, 2019.

ESPÍRITO SANTO. Secretaria de Estado da Justiça. **Portaria nº 5-R, de 27 de março de 2025.** Institui o Regimento Interno da Comissão de Ética da Secretaria de Estado da Justiça do Estado do Espírito Santo – SEJUS/ES. Disponível em: < <https://shre.ink/LQ32> >. Acesso em: 17 mar. 2026.

ESPÍRITO SANTO. Secretaria de Estado da Justiça. **Portaria nº 1.045-S, de 02 de setembro de 2025.** Designa servidores para constituírem a Comissão de Ética no âmbito da Secretaria de Estado da Justiça – SEJUS. Disponível em: <<https://shre.ink/LQ3a>>. Acesso em: 17 mar. 2026.

KOOIMAN, Jan. **Governing as Governance.** London: Sage, 2003.

MIRABETE, Julio Fabbrini; FABBRINI, Renato N° **Execução Penal.** 12. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

O'DONNELL, Guillermo. *Horizontal accountability in new democracies.* **Journal of Democracy**, Washington, DC, v. 9, n. 3, p. 112–126, 1998.

PERUZZOTTI, Enrique; SMULOVITZ, Catalina. Social accountability. In: PERUZZOTTI, E.; SMULOVITZ, C. (org.). **Enforcing the Rule of Law.** Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 2006.

RHODES, R. A. W. *The new governance: governing without government.* **Political Studies**, Oxford, v. 44, n. 4, p. 652–667, 1996.

SARLET, Ingo Wolfgang. **A eficácia dos direitos fundamentais.** 12. ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2012.