

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
ESPECIALIZAÇÃO EM INOVAÇÃO E TECNOLOGIAS NA EDUCAÇÃO

Projeto de Pesquisa

**CONTRIBUIÇÕES DA ESCOLA NACIONAL DE SERVIÇOS PENAIIS NA
MODALIDADE ENSINO A DISTÂNCIA COMO SUPORTE AOS SERVIDORES
DA EXECUÇÃO PENAL DO SISTEMA PRISIONAL BRASILEIRO**

Taís Kuchnir

Gestão e organização (conforme categorização de
nível e temática por ZAWACKI-RICHTER e ANDERSON, 2015)

Brasília

2020

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Taxa de aprisionamento e déficit de vagas por ano	7
Figura 2 - Mapa Estratégico 2020-2023	10
Figura 3 - Quantidade de profissionais atuantes no sistema prisional brasileiro	13
Figura 4 - Propulsor da Inovação	17
Figura 5 - Imagem da página inicial do sítio da Escola Virtual de Governo.....	31
Figura 6 - Imagem da página inicial do Portal de Educação a Distância da Polícia Federal ao clicar na opção ANP cidadã.....	33
Figura 7 - Imagem da página inicial do sítio da Rede EaD – Segen	34
Figura 8 - 1º passo pré-cadastro no Sinesp	35
Figura 9 - 2º passo pré-cadastro no Sinesp	35
Figura 10 - 3º passo pré-cadastro no Sinesp	36
Figura 11 - ACT entre Depen e Senasp	37
Figura 12 - Curso do Depen na plataforma Rede EaD Segen Gerenciamento de Crises e Mediação de Conflitos no Sistema Prisional	38
Figura 13 - Curso do Depen na plataforma Rede EaD Segen Direitos Humanos e Grupos Vulneráveis no Sistema Prisional	39
Figura 14 - Framework da inovação no setor público.....	41
Figura 15 - Funil da aplicação do framework de Isidro-Filho	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Alinhamento do objetivo deste trabalho com o planejamento estratégico do MJSP	10
Quadro 2 - Principais instrumentos legais referentes à educação a distância no Brasil	22
Quadro 3 - Metodologia 5W2H.....	28
Quadro 4 - Cronograma das ações da pesquisa	29
Quadro 5 - Comparação dos AVAs entre as três instituições analisadas.....	36
Quadro 6 - Evidências de atingimento dos objetivos da presente pesquisa.....	39

LISTA DE SIGLAS

ACT	Acordo de Cooperação Técnica
ANP	Academia Nacional de Polícia
AVA	Ambiente Virtual de Aprendizagem
Cade	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CIISP-N Nacional	Centro Integrado de Inteligência de Segurança Pública
Cosisdepen Penitenciário Nacional	Coordenação do Sistema de Informações do Departamento Penitenciário Nacional
Depen	Departamento Penitenciário Nacional
EaD	Educação a Distância
Enap	Escola Nacional de Administração Pública
Espen	Escola Nacional de Serviços Penais
EV.G	Escola Virtual de Governo
FTIP	Força-Tarefa de Intervenção Penitenciária
Funpen	Fundo Penitenciário
Infopen	Levantamento Nacional de Informações Penitenciárias
LEP	Lei de Execução Penal
LMS	Learning Management System
MJSP	Ministério da Justiça e Segurança Pública
Moodle	Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment
Pacco	Programa de Apoio ao Combate ao Crime Organizado
PNSPDS	Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social
RBEP	Revista Brasileira de Execução Penal
Segen	Secretaria de Gestão e Ensino em Segurança Pública
Senasp	Secretaria Nacional de Segurança Pública
Seopi	Secretaria de Operações Integradas
Sisbin	Sistema Brasileiro de Inteligência
SPF	Sistema Penitenciário Federal
Susp	Sistema Único de Segurança Pública
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
TED	Termo de Execução Descentralizada

SUMÁRIO

1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	5
2	CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA.....	7
3	OBJETIVOS.....	15
3.1	Objetivo geral	15
3.2	Objetivos específicos	15
4	REFERENCIAL TEÓRICO	16
4.1	Inovação no serviço público	16
4.2	A Lei de Execução Penal (LEP) e a capacitação dos servidores da execução penal	17
4.3	Políticas e diretrizes do Ministério da Justiça e Segurança Pública	19
4.4	Fundamentação teórica e legal sobre a prática da educação a distância (EaD)	21
4.5	O uso da tecnologia aplicada à educação.....	22
4.6	Instrumentos para parceria entre instituições públicas.....	24
5	METODOLOGIA	26
5.1	Técnicas de coleta de dados.....	26
5.2	Tratamento dos dados	27
5.3	Limitações do estudo	27
5.4	Plano de ação	27
5.5	Cronograma das ações da pesquisa.....	29
6	RESULTADOS	30
6.1	Análise da plataforma Escola Virtual de Governo (EV.G) da Enap	31
6.2	Análise do portal da Academia Nacional de Polícia da Polícia Federal	32
6.3	Análise do AVA da Senasp (posterior Segen).....	33
6.4	Análise comparativa entre os AVAs das instituições avaliadas	36
7	APLICAÇÕES PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	41
	REFERÊNCIAS.....	45

1 PROBLEMA DE PESQUISA

Em resposta às contínuas mudanças políticas, econômicas, sociais e tecnológicas, fruto de um planeta globalizado e organizado em rede, as instituições públicas preocupam-se cada vez mais com o incentivo à inovação, que se justifica pelas imperfeições na gestão pública, pelo orçamento restrito e pela necessidade de lidar com problemas complexos (*wicked problems*), além da demanda por melhores serviços públicos.

Sobre inovação, Cavalcante *et al.* (2017, p. 16) salientam:

Apesar da miríade de conceitos existentes, inovação está geralmente vinculada a melhorias em processos organizacionais, implementação de novos produtos, procedimentos, serviços, políticas ou sistemas (Damanpour, Walker e Avellaneda, 2009; Bekkers, Edelenbos e Steijn, 2011; Lynn Junior, 2013; De Vries, Bekkers e Tummers, 2015; OCDE, 2015). Em outra conceituação abrangente, mas já com foco no setor público, Osborne e Brown (2005) defendem que a inovação significa a introdução de novos elementos em um serviço público, na forma de novos conhecimentos, nova organização e/ou nova habilidade de gestão ou processual.

Como exemplo de um *wicked problem* no Brasil, podemos citar o sistema penitenciário. A crise nesse sistema é uma realidade que espanta toda a sociedade, no Brasil e no mundo, e não é de hoje. Ele tem sido palco de incontáveis problemas, que vão da gestão carcerária, orçamentária, de infraestrutura e de pessoas, ao cumprimento do direito às assistências dos apenados no país.

As péssimas condições de infraestrutura e a superlotação dos estabelecimentos penais repercutem no mundo, assim como as cenas de rebeliões nos presídios brasileiros, o que faz com que questionemos qual realmente é a função da pena.

Se analisarmos a Lei de Execução Penal (LEP), em seu primeiro artigo é positivado que “a execução penal tem por objetivo efetivar as disposições de sentença ou decisão criminal e proporcionar condições para a harmônica integração social do condenado e do internado” (BRASIL, 1984).

Segundo Nucci (2014, p. 715): “[...] a execução penal é, primordialmente, um processo de natureza jurisdicional, cuja finalidade é tornar efetiva a pretensão punitiva do Estado, envolvendo, ainda, atividade administrativa.”

Ainda, de acordo com Barreto (2019, p. 1):

A execução penal deve objetivar a integração social do condenado, haja visto que a natureza retributiva da pena não busca apenas a prevenção, mas também a humanização, objetiva-se, por meio da execução, punir e humanizar.

Dessa forma, é possível também inferir que a responsabilidade para com a execução da pena é de todos. Toda a sociedade deve ser mobilizada, pois, após o cumprimento da pena, o retorno do egresso será para a mesma sociedade que temporariamente o privou de sua liberdade.

Nesse contexto, verifica-se que as estruturas precárias, desumanas e a “cegueira seletiva” da sociedade em relação ao cárcere também impactam os profissionais que atuam no sistema prisional. Sobre essa realidade, o criminólogo americano Clemmer (1940, p. 299) conceituou como “prisionização”, segundo o qual as pessoas que acessam rotineiramente o ambiente prisional são por ele negativamente afetadas.

Assim, um “olhar de cuidado” deve ser lançado aos cuidadores, ou seja, aos servidores da execução penal, pois eles têm grande poder de impacto na transformação da realidade do cárcere e melhoria da gestão prisional, caso sejam adequadamente qualificados e amparados.

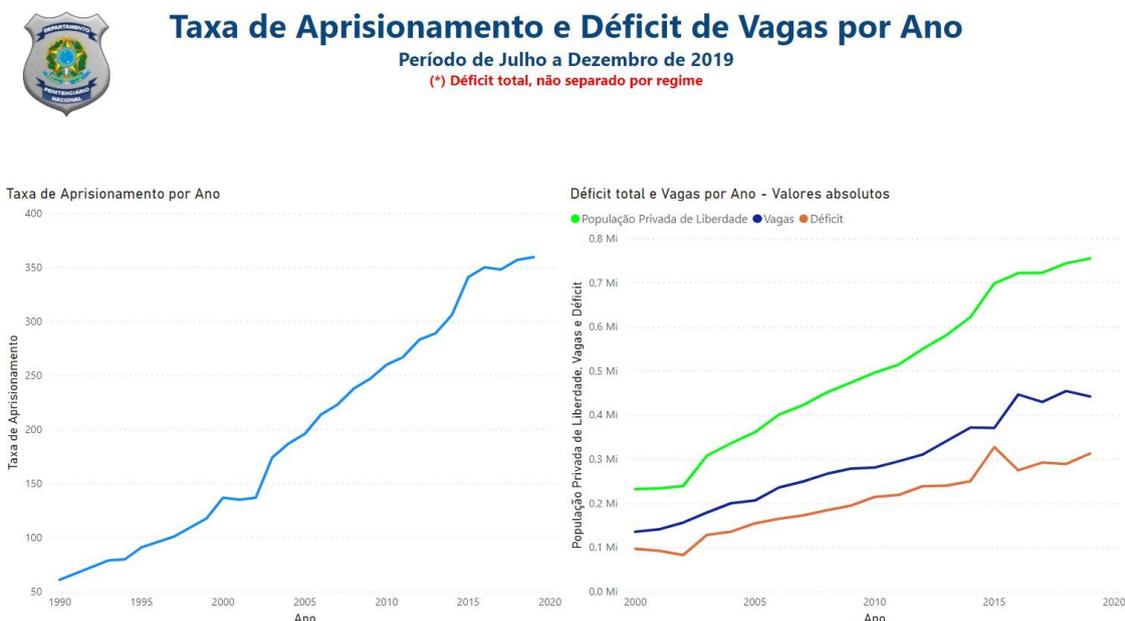
Particularmente no que concerne à União, a finalidade precípua da criação da Escola Nacional de Serviços Penais (Espan) é fomentar e executar estratégias de formação inicial e continuada em serviços penais.

Então, a questão que se coloca é a seguinte: como o uso da tecnologia na Escola Nacional de Serviços Penais pode contribuir para o aprimoramento dos servidores do sistema prisional brasileiro?

2 CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA

É sabido que o sistema penitenciário brasileiro é complexo e enfrenta diversas dificuldades de toda ordem, com a constante inobservância do respeito aos direitos da pessoa privada de liberdade. A exemplo disso, podemos mencionar a superlotação, conforme demonstrado pelo Infopen (BRASIL, 2019), a população carcerária está sempre acima da quantidade de vagas disponíveis:

Figura 1 - Taxa de aprisionamento e déficit de vagas por ano



Fonte: Brasil (2019).

Também é possível citar a falta das assistências básicas a muitas pessoas presas, de acordo com pesquisa realizada pelo Conselho Nacional do Ministério Público (2016, p. 1).

Ainda, Torres e Nunes (2020, p. 10) destacam:

[...] as organizações criminosas que comandam os delitos violentos extramuros foram criadas dentro dos presídios, e exercem suas relações de poder, em larga escala, do interior de estabelecimentos prisionais.

Frente a esse cenário, os servidores da execução penal ganham importância para o desenvolvimento de práticas adequadas que melhorem a gestão dos espaços destinados à privação/restrição de liberdade.

Sobre isso, Araújo (2020, p. 17) evidencia bem em seu artigo “As origens da Escola Nacional de Serviços Penais: histórico de implantação e

consolidação”, publicado na Revista Brasileira de Execução Penal (RBEP). A autora discorre que, na década de 1920, já se constatava a carência de qualificação dos profissionais da execução penal e uma crescente necessidade de formação adequada, que, ao longo dos anos, foi se maturando na ideia de criar uma “Escola Nacional Penitenciária” e, depois de inúmeros insucessos e percalços, culminou finalmente na criação da Escola Nacional de Serviços Penais, por meio da Portaria nº 3.123, de 12 de dezembro de 2012.

Vale destacar que a Lei de Execução Penal (LEP), criada em 1984, traz em seu artigo 72, inciso V, como uma das atribuições do Departamento Penitenciário Nacional “colaborar com as Unidades Federativas para a realização de cursos de formação de pessoal penitenciário e de ensino profissionalizante do condenado e do internado”, e em seu artigo 77, § 1º, “o ingresso do pessoal penitenciário, bem como a progressão ou a ascensão funcional dependerão de cursos específicos de formação, procedendo-se à reciclagem periódica dos servidores em exercício” (BRASIL, 1984).

Dessa forma, a Escola Nacional de Serviços Penais foi criada no âmbito do Departamento Penitenciário Nacional (Depen), com o objetivo geral de fomentar e executar estratégias de formação inicial e continuada, pesquisa, formulação de doutrina e aperfeiçoamento profissional em serviços penais e de produção e compartilhamento de conhecimentos em políticas públicas voltadas ao sistema prisional, de forma a contribuir com a melhoria do sistema penitenciário brasileiro (BRASIL, 2012).

Contudo, estruturalmente, a Escola Nacional de Serviços Penais (Espen) é uma Coordenação-Geral da Diretoria-Geral do Depen e conta, atualmente, com 7 (sete) servidores e 1 (uma) coordenadora-geral com encargo de diretora da Espen, os quais estão sediados em uma sala no Edifício Sede do Depen, em Brasília - DF.

Vale evidenciar que, em 2005, com a criação do documento “Educação em serviços penais: fundamentos de política e diretrizes de financiamento”, foi iniciado um movimento para investir no empoderamento local com o aparelhamento de escolas de gestão penitenciária nos estados, destarte, em 2012, todos os entes da federação possuíam escolas penitenciárias ou instituições congêneres.

Sobre a proposta de implantação da Escola Nacional, Araújo (2020, p. 25), destaca:

No que se refere ao embasamento legal da proposta, encontra esteio na LEP, no Regimento Interno do DEPEN (tanto nas atribuições da Coordenação de Reintegração Social e Ensino - CGRSE, quanto nas da Coordenação de Apoio à Capacitação em Serviços Penais - CACSP, subordinada aquela) e no documento “Educação em Serviços Penais – Fundamentos de Política e Diretrizes de Financiamento”. Como argumentos visando a implantação da Escola, o documento apresenta: a ausência de estrutura que atenda às necessidades estaduais e federal com plenitude e de uniformização entre os padrões de rotinas e práticas penitenciárias; a necessidade de conhecimento específico que balize as tomadas de atitude, visando mudança de visão do sistema penitenciário nacional; a inexistência de atividades anteriores que caracterizem a existência de instituição similar na esfera federal; a criação do SPF e a inserção de novos servidores, demandando espaço de formação específico e próprio; a garantia do processo de reintegração dos apenados e egressos por meio de formação de qualidade para os servidores; e a valorização do quadro funcional, que naquele momento seria de cerca de 98.000 servidores em todo o país.

Visto a estrutura deficitária física e de pessoal da Espen, perdura ainda a necessidade de uniformização entre os padrões de rotinas e práticas penitenciárias no Brasil, que, apesar de vários estados já terem produzido materiais a respeito do tema, tais como a Escola Penitenciária do Paraná (2011), a forma de atuação diverge muito entre as regiões do país.

É perceptível a necessidade de maior aproximação com o profissional do sistema prisional estadual e federal, de forma a difundir doutrinas e conhecimentos próprios para o servidor de execução penal, visando à melhoria da gestão do sistema prisional.

Considerando a estrutura da Espen, vislumbra-se, então, a utilização de um ambiente virtual de aprendizagem (AVA) para gestão e difusão de cursos a distância aos servidores da execução penal do país.

A proposta e os objetivos desta investigação encontram apoio no Mapa Estratégico 2020 - 2023, do Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP), conforme figura a seguir:

Figura 2 - Mapa Estratégico 2020-2023



Fonte: Brasil (2020).

Ainda, no quadro abaixo, foi demonstrado o alinhamento desta pesquisa com muitos dos objetivos e projetos estratégicos, que são desdobramentos do Mapa Estratégico do Ministério da Justiça e Segurança Pública, no período compreendido entre 2020 a 2023.

Quadro 1 - Alinhamento do objetivo deste trabalho com o planejamento estratégico do MJSP

Objetivos Estratégicos	Projetos Estratégicos
<p>“1 - Fortalecer o enfrentamento à criminalidade, com enfoque em crimes violentos, organizações criminosas, corrupção e lavagem de dinheiro, inclusive com atuação na faixa de fronteira.”</p>	<p>Projeto estratégico: “Programa de Apoio ao Combate ao Crime Organizado (Pacco)”, que objetiva “apoiar órgãos de segurança pública no enfrentamento às organizações criminosas, a partir da melhoria nos processos de produção de conhecimento, de capacitação de profissionais na área de inteligência [...], ações integradas entre a Diretoria de Inteligência/Seopi e outros órgãos.” (grifo meu).</p>
	<p>Projeto estratégico: “Programa VIGIA”, que objetiva “fortalecer a prevenção, a vigilância, a fiscalização e o controle nas fronteiras, por meio da implantação de ações integradas de produção e difusão de conhecimento, [...] com foco na repressão aos ilícitos transfronteiriços e no enfrentamento às organizações e associações criminosas.” (grifo meu).</p>

	<p>Projeto estratégico: “Fortalecimento da Rede Integrada de Bancos de Perfis Genéticos”, com o propósito de “identificar o perfil genético de todos os indivíduos previstos em lei; [...] promover treinamentos nos órgãos policiais federais e estaduais para a preservação no local de crime, coleta e exame dos vestígios encontrados; [...]” (grifo meu).</p>
	<p>Projeto estratégico: “Delegacia Modelo de Investigação e Análise Financeira”, objetiva “implantar uma delegacia modelo de investigação e análise financeira [...], que funcionará como um centro de treinamento permanente voltado para a capacitação de policiais federais e de outras forças policiais na execução de rotinas padronizadas na área de investigação e análise financeira, mediante a supervisão e o auxílio de policiais mais experientes.” (grifo meu).</p>

Continua

Objetivos Estratégicos	Projetos Estratégicos
<p>“3 - Aperfeiçoar a coordenação estratégica e a integração dos órgãos de segurança pública.”</p>	<p>Projeto estratégico: “consiste no aporte de metodologia integrada de produção de conhecimento de inteligência por meio da mobilização de analistas dos estados de cada região e da disponibilização de tecnologias necessárias ao desempenho das atividades de análise de inteligência.” (grifo meu).</p>
	<p>Projeto estratégico “Pró-Segurança”, que objetiva “estabelecer padrões mínimos de qualidade e de desempenho de equipamentos de segurança pública. [...] Esse trabalho irá: fortalecer a coordenação, a cooperação e a colaboração dos órgãos e de instituições de segurança pública; reduzir a burocracia nas aquisições públicas; e fomentar a pesquisa e o diagnóstico em segurança pública.” (grifo meu).</p>
	<p>Projeto estratégico “Programa Nacional de Qualidade de Vida para Profissionais de Segurança Pública - Pró-Vida”, que objetiva “estruturar o Programa Nacional de Qualidade de Vida para Profissionais de Segurança Pública - Pró-Vida, no intuito de elaborar, implementar, apoiar, monitorar e avaliar projetos de qualidade de vida, valorização profissional, saúde e segurança dos profissionais de segurança pública e defesa social.” (grifo meu).</p>
<p>“4 - Aperfeiçoar a gestão do sistema prisional.”</p>	<p>Projeto estratégico: “Força de Cooperação Penitenciária”, que objetiva “atuar em estabelecimentos penais que estão em situações precárias nas áreas de segurança e assistência, por meio das seguintes ações: [...] ii) realização de ações de cidadania e de saúde, documentação pessoal básica, assistência religiosa, levantamento de demanda educacional e profissional e reorganização de fluxos de atendimentos das assistências; [...]” (grifo meu).</p>
	<p>Projeto estratégico: “Rede Nacional de Inteligência Penitenciária”, com objetivo de “integrar todos os órgãos de inteligência penitenciária no âmbito federal e estadual, [...] no intuito de padronizar protocolos e procedimentos da atividade, com ênfase na qualificação, capacitação continuada e apoio para equipamentos e tecnologias aptas ao melhor desempenho das atividades de inteligência penitenciária.” (grifo meu).</p>
<p>“6 - Ampliar a escala e a efetividade das ações de defesa da concorrência e do consumidor.”</p>	<p>Projeto estratégico: “Programa Cade Digital”, que objetiva “aprimorar os mecanismos de gestão da informação e do conhecimento do Conselho Administrativo de Defesa Econômica.” (grifo meu).</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Como podem ser observadas, ações como melhoria de processos, padronização de procedimentos, capacitação, produção e difusão de conhecimento, entre outras relacionadas, estão permeando a maioria dos objetivos estratégicos do MJSP.

Dessa forma, pode-se verificar que o objetivo deste trabalho encontra alinhamento com o planejamento estratégico do referido ministério.

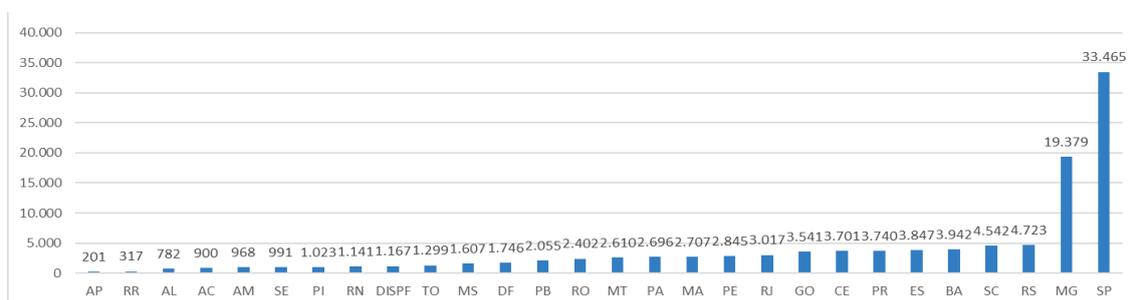
Ainda, é necessário abordar sobre a pandemia da COVID-19 que acometeu o mundo em 2020, pois este novo cenário está impactando diretamente na forma que as pessoas são educadas no mundo. Sobre isso, Pessanha (2020) afirma que o isolamento social forneceu uma brecha digital para que novas abordagens pedagógicas com o uso de tecnologias fossem implantadas. O momento traz uma oportunidade ímpar para a inovação educacional.

Visto isso, com o apoio de um ambiente virtual de aprendizagem, a Escola Nacional de Serviços Penais encontra nessa inovação tecnológica o meio ideal para capilarizar estudos, pesquisas e concepções sobre a padronização das rotinas carcerárias, visando garantir o cumprimento das diretrizes nacionais e internacionais da execução da pena de privação e restrição de liberdade.

Conforme dados fornecidos pela Coordenação do Sistema de Informações do Departamento Penitenciário Nacional (Cosisdepen), até junho de 2019, o público de profissionais atuando no sistema penitenciário brasileiro chegou a 111.354 (cento e onze mil, trezentos e cinquenta e quatro), entre profissionais das assistências, administrativos, custódia e segurança.

De acordo com o gráfico abaixo, podemos verificar onde se concentram esses trabalhadores:

Figura 3 - Quantidade de profissionais atuantes no sistema prisional brasileiro



Fonte: Gráfico construído pela autora a partir dos dados extraídos da planilha SEI (10801079).

Capacitar esses pouco mais de 111.300 servidores de forma uniforme e consistente, considerando suas nuances, mas objetivando a melhoria da gestão prisional com vista ao cumprimento da LEP, é um grande desafio, que pode ser superado com a formação de redes de cooperação.

Nessa ótica, Isidro-Filho e Guimarães (2010, p. 6) reforçam “a necessidade de organizações buscarem esses recursos em fontes externas, por meio de redes de cooperação e alianças estratégicas”, quando abordam sobre a aprendizagem pela interação e novas formas de aquisição de conhecimentos impactadas pelas tecnologias de informação e comunicação, preconizadas por Lundvall e Johnson (1994, apud Isidro-Filho e Guimarães, 2010). Para esses autores, a combinação de “saber quem, quando e onde” e “saber como” configura a inovação e a aprendizagem pela interação.

A Espen hoje opera basicamente com ações educacionais presenciais e com parcerias para disponibilização de conteúdos na modalidade educação a distância (EaD) pré-existent da segurança pública. Além disso, atua em rede com as escolas estaduais de serviços penais. No entanto, não há ainda, no âmbito dessa Escola, a utilização de plataforma virtual de aprendizagem para difusão de conhecimento padronizado específico sobre a execução penal.

A implementação deste projeto inovador tem potencial de: padronizar as rotinas carcerárias, unindo a segurança à prestação de assistências e incluindo o respeito às diversidades; formar grupos virtuais para debates sobre melhores práticas na gestão prisional; disseminar formas de cuidados relacionados à saúde mental do servidor penitenciário; reduzir os custos com ações presenciais, haja vista a capilaridade do ensino a distância. Pode-se até mesmo oferecer meios diferenciados de capacitação para o referido público, mesclando o virtual com o presencial, acompanhando as tendências da educação organizacional.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo geral

Utilizar um ambiente virtual de aprendizagem (AVA) para disseminar conhecimentos aos servidores da execução penal do Brasil.

3.2 Objetivos específicos

- 1 Buscar melhores práticas de AVAs já utilizados por instituições públicas.
- 2 Estabelecer critérios específicos referentes às características das plataformas que atendam às necessidades da Espen.
- 3 Analisar pelo menos três AVAs que atendam aos critérios da Espen.
- 4 Firmar parceria, sem repasse de verbas, com órgão da Administração Pública federal que disponha de um AVA o qual atenda aos requisitos da Espen.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

Os assuntos que serão abordados neste referencial teórico foram os que a autora julgou mais relevantes para a pesquisa realizada, como a inovação, a Lei de Execução Penal, as políticas e diretrizes do MJSP, a fundamentação teórica e legal sobre a prática da educação a distância (EaD), o uso da tecnologia aplicada à educação e os instrumentos para parceria entre instituições públicas.

4.1 Inovação no serviço público

Diante do cenário cada vez mais complexo pelas mudanças globais, aliado ao respeito às diversidades e ao multiculturalismo, nas últimas décadas, houve uma intensificação de práticas inovadoras no serviço público. Nesse contexto, verifica-se tanto a pressão como a oportunidade aos estados e agentes públicos pela melhoria contínua dos serviços públicos e inovação.

Sobre isso, Cavalcante *et al.* (2017, p. 23, grifo meu) afirmam que:

[...] é possível sintetizar um conjunto de tendências (princípios e/ou diretrizes) de gestão que vem norteando as inovações no setor público, principalmente nas últimas duas décadas (Bourgon, 2010; Grau, 2004; Pollitt e Bouckaert, 2011; Carneiro e Menicucci, 2011; Dunleavy et al. 2005). Entre essas tendências destacam-se:

- aperfeiçoamento de mecanismos de transparência, governo aberto e responsabilização (accountability);
- promoção do governo eletrônico (e-government) como estratégia de ampliação e facilitação do acesso e da participação cidadã na administração pública;
- novos arranjos de políticas públicas que fomentem papel mais ativo dos cidadãos na produção de bens público;
- **atuação em redes e parcerias com atores estatais, sociais e da iniciativa privada; e ampliação na utilização tecnologia de informação tanto para ampliar a qualidade e eficiência na prestação de serviços públicos.**

Conforme verificamos, a última tendência que vem norteando as inovações do setor público tem relação direta com o objeto deste trabalho, no qual a Escola Nacional de Serviços Penais busca parceria com atores estatais (acordo de cooperação técnica com órgão da Administração Pública) para o aumento na utilização da tecnologia de informação (ambiente virtual de aprendizagem pronto para o uso), a fim de ampliar a qualidade e a eficiência na prestação de serviços (no sistema prisional do Brasil).

Figura 4 - Propulsor da Inovação



Fonte: Elaborado pela autora, inspirado nos conceitos de Cavalcante *et al.* (2017).

A intenção da autora com a figura 4 foi evidenciar o propulsor da inovação, a promoção da solução inovadora proposta neste trabalho e sua relação com a finalidade pública, que é, nesse caso, impactar no aperfeiçoamento da qualificação dos trabalhadores da execução penal, com resultado na melhoria do sistema prisional do Brasil em última instância.

Entretanto, o sistema prisional caracteriza-se como um problema complexo e, de acordo com a definição de Melo (2019), um *wicked problem* define-se por não ser possível identificar exatamente qual o problema ou encontrar uma única solução que resolva tudo, ou ainda “são problemas do mundo real que admitem a complexa interdependência de diversos fatores e stakeholders, ao invés de abstrações simplistas e lineares de causa e efeito que isolam o produto de design do contexto”.

Portanto, é possível que, atuando somente na qualificação dos profissionais da execução penal, os resultados de melhoria no sistema prisional não sejam sentidos de forma tão significativa, mas é um importante passo nessa direção.

4.2 A Lei de Execução Penal (LEP) e a capacitação dos servidores da execução penal

Quanto à capacitação dos servidores da execução penal, a Escola Nacional de Serviços Penais encontra amparo na própria Lei de Execução Penal,

que traz em seu artigo 72, inciso V, como uma das atribuições do Departamento Penitenciário Nacional “colaborar com as Unidades Federativas para a realização de cursos de formação de pessoal penitenciário e de ensino profissionalizante do condenado e do internado”, e em seu artigo 77, § 1º, “o ingresso do pessoal penitenciário, bem como a progressão ou a ascensão funcional dependerão de cursos específicos de formação, procedendo-se à reciclagem periódica dos servidores em exercício” (BRASIL, 1984).

O Departamento Penitenciário Nacional (Depen) está vinculado ao Ministério da Justiça e Segurança Pública. Analisando seu Regimento Interno, Portaria nº 199, de 9 de novembro de 2018, verificamos que as competências da Espen, integrante do Depen, são:

Art. 31. À Coordenação da Escola Nacional de Serviços Penais compete:

I - promover a formação, capacitação, e pesquisa relativas aos serviços penais;

II - elaborar matriz curricular de formação inicial e continuada para trabalhadores dos serviços penais;

III - fomentar e apoiar, em nível estadual e distrital, capacitação inicial e continuada, graduação e pós-graduação voltadas aos trabalhadores que atuam nos serviços penais e outros atores envolvidos com a execução penal;

IV - planejar e promover as atividades para a formação inicial e continuada dos servidores do DEPEN;

V - promover a atuação em rede das escolas de serviços penais dos Estados e do Distrito Federal, por meio de diretrizes gerais, e ações de articulação, intercâmbio e cooperação;

VI - apoiar e promover a publicação do conhecimento produzido na área de justiça criminal e política penal;

VII - manter acervo digital e físico próprio das publicações de que trata o inciso VI;

VIII - estimular a produção do conhecimento, desenvolvimento profissional e práticas inovadoras em serviços penais por meio de programas de extensão universitária, de estágios supervisionados e de intercâmbio de técnicos, discentes e docentes;

IX - coordenar e apoiar pesquisas científicas dedicadas à produção de conhecimentos em justiça criminal, políticas penais e temas correlatos;

X - articular com órgãos e entidades federais, estaduais e municipais voltados à execução de políticas de capacitação dos trabalhadores que atuam nos serviços penais e outros atores envolvidos na execução penal;

XI - apoiar técnica e financeiramente Estados, Distrito Federal e Municípios na elaboração e execução de projetos voltados à capacitação dos trabalhadores que atuam nos serviços penais e outros atores envolvidos na execução penal;

XII - analisar o mérito das propostas, inclusive os pedidos de alteração, e aprovar os projetos apresentados por Estados, Distrito Federal e Municípios, voltados à capacitação dos trabalhadores que atuam nos serviços penais e outros atores envolvidos na execução penal;

XIII - apoiar a Coordenação-Geral de Gestão de Instrumentos de Repasse no acompanhamento da execução física dos instrumentos de

repassa voltados à capacitação dos trabalhadores que atuam nos serviços penais e outros atores envolvidos com a execução penal; XIV - monitorar a implementação de projetos de capacitação dos trabalhadores que atuam nos serviços penais e outros atores envolvidos na execução penal;

XV - analisar os dados quantitativos e qualitativos referente às ações temáticas de competência da Escola, publicados pelo Departamento Penitenciário Nacional;

XVI - articular o intercâmbio de conhecimentos e práticas com órgãos nacionais e internacionais;

XVII - elaborar e promover modelos de gestão relacionados à capacitação dos trabalhadores que atuam nos serviços penais e outros atores envolvidos na execução penal, com a difusão de metodologias e diretrizes nacionais;

XVIII - desenvolver e aplicar estratégias de monitoramento e avaliação de processos e resultados, baseados em indicadores;

XIX - assegurar a perspectiva de valorização e promoção das diversidades nas políticas desenvolvidas pela Escola;

XX - assegurar a participação e o controle social nos processos de formulação, implementação, monitoramento e avaliação nas políticas desenvolvidas pela Escola; e

XXI - analisar, elaborar e opinar sobre propostas, projetos e demais atos de natureza normativa sobre a sua área de competência. (BRASIL, 2018d).

Não há dúvida, portanto, que cabe à Espen, dentro do Depen, a capacitação dos servidores da execução penal.

No entanto, com a atual estrutura insuficiente de pessoal e física da Escola, é desafiador o cumprimento de todas as atribuições que a compete, necessitando de estratégias criativas para atender às demandas de formação e capacitação dos servidores.

Por isso, vislumbra-se a adoção de um ambiente virtual de aprendizagem como um passo necessário para a atuação da Espen.

4.3 Políticas e diretrizes do Ministério da Justiça e Segurança Pública

Observando ainda o documento “Projetos Estratégicos” do MJSP 2020 - 2023, há, nos objetivos estratégicos 1, 3, 4 e 6, inúmeras ações tais como: melhoria de processos, padronização de procedimentos, capacitação, produção e difusão de conhecimento, entre outras, que estão detalhadas no item 2 deste trabalho.

Dessa forma, pode-se constatar que o objeto deste estudo encontra alinhamento com o planejamento estratégico do Ministério da Justiça e Segurança Pública.

Nesse diapasão, observa-se que a Lei nº 13.675 de 2018, que institui o Susp e cria a PNSPDS, também contém elementos que corroboram com a relevância dessa pesquisa:

Art. 5º São diretrizes da PNSPDS:

[...]

VI - **formação e capacitação continuada e qualificada dos profissionais de segurança pública**, em consonância com a matriz curricular nacional.

Art. 6º São objetivos da PNSPDS:

[...]

IX - estimular o **intercâmbio de informações de inteligência** de segurança pública com instituições estrangeiras congêneres;

X - **integrar e compartilhar as informações de segurança pública**, prisionais e sobre drogas;

XI - **estimular a padronização da formação, da capacitação e da qualificação dos profissionais de segurança pública, respeitadas as especificidades e as diversidades regionais**, em consonância com esta Política, nos âmbitos federal, estadual, distrital e municipal

[...]

XV - **racionalizar e humanizar o sistema penitenciário** e outros ambientes de encarceramento. (BRASIL, 2018ª, grifo meu).

Ainda, para entender que os órgãos do sistema penitenciário e seus trabalhadores compõem o Susp, analisamos o artigo 9º:

Art. 9º É instituído o Sistema Único de Segurança Pública (Susp), que tem como órgão central o Ministério Extraordinário da Segurança Pública e é integrado pelos órgãos de que trata o **art. 144 da Constituição Federal**, pelos **agentes penitenciários**, pelas guardas municipais e pelos demais integrantes estratégicos e operacionais, que atuarão nos limites de suas competências, de forma cooperativa, sistêmica e harmônica.

§ 1º São integrantes estratégicos do Susp:

[...]

VIII - órgãos do sistema penitenciário;

[...] (BRASIL, 2018a, grifo meu).

Por fim, observando o artigo 144 da Constituição Federal:

Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

I - polícia federal;

II - polícia rodoviária federal;

III - polícia ferroviária federal;

IV - polícias civis;

V - polícias militares e corpos de bombeiros militares.

VI - **polícias penais federal, estaduais e distrital**. (BRASIL, 1988, grifo meu).

Constata-se, portanto, que o objeto deste trabalho também encontra lastro nas diretrizes e objetivos da Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS).

4.4 Fundamentação teórica e legal sobre a prática da educação a distância (EaD)

Faz-se necessário também abordar as fundamentações para que a Escola Nacional de Serviços Penais passe a utilizar uma plataforma como ambiente virtual de aprendizagem (AVA) para suporte no aprimoramento da formação e capacitação dos servidores da execução penal.

Nesse contexto, tem-se verificado que a educação a distância (EaD) é a modalidade que cresce mais rapidamente no ensino e nas qualificações em geral, tanto formais quanto informais.

De acordo com Zawacki-Richter e Anderson (2015, p. 19), os educadores já estão cientes de que a educação a distância online é o caminho do futuro. Isso porque os recursos tecnológicos são vastos e ocupam cada vez mais o nosso cotidiano.

Na área da educação, por meio das ferramentas tecnológicas, foi possível a ascensão da educação a distância (EaD). Ao passo que essas ferramentas se aprimoram, expande-se o acesso ao conhecimento e ao aprendizado.

Sobre educação a distância, Abbad (2007, p. 1) já afirmava:

Essa modalidade está vinculada a vários princípios educacionais, entre os quais os de aprendizagem aberta, aprendizagem ao longo de toda vida ou educação permanente. No Brasil, a EAD está sendo adotada na educação, nos programas de qualificação e formação profissional e na educação corporativa. Escolas de governo na Europa, no Canadá e no Brasil estão adotando a educação a distância, em todas as suas formas, na oferta de cursos para servidores públicos e comunidade.

Dessarte, a EaD já vem sendo adotada na Administração Pública há algum tempo, de forma que o Brasil já normatizou essa modalidade de ensino, de acordo com Muller (2019, p. 1), que enfatiza a importância do aporte legal para a qualidade e expansão da modalidade de EaD:

Ao pensar em gestão estratégica da educação, em especial da modalidade a distância, é necessário conhecer os principais aspectos da regulamentação da EaD e os instrumentos legais que a normatizam, de modo a saber os passos básicos para criação e oferta de cursos e

programas à distância nos vários níveis de ensino, e onde buscar informações mais profundas sobre cada aspecto.

A autora discorre sobre os principais instrumentos legais referentes à EaD, quais sejam:

Quadro 2 - Principais instrumentos legais referentes à educação a distância no Brasil

Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017	Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. <i>Art. 1º Para os fins deste Decreto, considera-se educação a distância a modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorra com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com pessoal qualificado, com políticas de acesso, com acompanhamento e avaliação compatíveis, entre outros, e desenvolva atividades educativas por estudantes e profissionais da educação que estejam em lugares e tempos diversos.</i>
Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017	Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino.
Portaria nº 1.428, de 28 de dezembro de 2018	Esta Portaria do MEC dispõe sobre a oferta, por instituições de Educação Superior – IES, de disciplinas na modalidade a distância em cursos de graduação presencial. <i>Parágrafo único. As disciplinas na modalidade a distância devem estar claramente identificadas na matriz curricular do curso, e o projeto pedagógico do curso deve indicar a metodologia a ser utilizada nestas disciplinas.</i> <i>Art. 3º O limite de 20% (vinte por cento) definido art. 2º poderá ser ampliado para até 40% (quarenta por cento) para cursos de graduação presencial, desde que também atendidos os seguintes requisitos.</i>
Portaria nº 275, de 18 de dezembro de 2018	Esta Portaria do MEC/Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) dispõe sobre programas de pós-graduação stricto sensu na modalidade a distância.
Lei nº 9.394, Lei de Diretrizes e Bases (LDB), de 20 de dezembro de 1996	Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. <i>Art. 80 O Poder Público incentivará o desenvolvimento e a veiculação de programas de ensino a distância, em todos os níveis e modalidades de ensino, e de educação continuada.</i>

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Muller (2019, p. 6-12).

Muller (2019, p. 15) ainda conclui que “o uso da EaD nos demais níveis e modalidades de ensino encontram ampla sustentação nos instrumentos legais”.

4.5 O uso da tecnologia aplicada à educação

Vivemos numa sociedade que utiliza a tecnologia para os mais diversos fins e dependemos dela cada vez mais no dia a dia. Não poderia ser diferente com a educação, “cada dia surgem novas maneiras de usar o computador como

recurso para enriquecer e favorecer o processo de aprendizagem”, disse Valente (1998, p. 18).

Com o avanço da tecnologia, há de se repensar o processo de ensino-aprendizagem, considerando que “a aprendizagem não acontece apenas numa sala de aula, mas em redes, em qualquer lugar, em todo lugar, em qualquer espaço, em qualquer tempo, em todo tempo” (FAVA, 2012, p. 116).

Assim, a aprendizagem acontece inclusive em ambiente virtual, possível devido ao aprimoramento tecnológico, e surgem, então, as plataformas voltadas exclusivamente para esse fim.

Conforme definição de Silva (2016, p. 1), os ambientes virtuais de aprendizagem (AVAs):

[...] são softwares que, disponibilizados na internet, agregam ferramentas para a criação, a tutoria e a gestão de atividades que normalmente se apresentam na forma de cursos. Sendo constituídos a partir do uso de diferentes mídias e linguagens, a intenção é proporcionar não só a disponibilização de conteúdos, mas principalmente plena interatividade e interação entre pessoas e grupos, viabilizando, por consequência, a construção do conhecimento.

A denominação ambiente virtual de aprendizagem (AVA) vem do inglês *Learning Management System* (LMS), porém também são utilizadas as nomenclaturas “plataforma AVA”, “plataforma online”, “plataforma EaD”, que designam um local digital utilizado para ensinar e aprender, que pode ser gratuita ou paga.

Como exemplo de AVAs, pode-se citar:

- a. Moodle: a palavra moodle é originalmente um acrônimo para *Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment* (Ambiente de Aprendizagem Dinâmico Modular Orientado a Objeto). O moodle é um software livre, gratuito, utilizado na área educacional para elaboração de AVA personalizado, no qual podem ser disponibilizados cursos e conteúdos, além da criação de fóruns, chats, enquetes, banco de dados, jogos, entre outros.
- b. Teleduc: desenvolvido no Brasil, é ambiente de *e-Learning* gratuito, diferenciando-se do moodle por não permitir a personalização a necessidades específicas.

- c. Chamilo: é uma plataforma LMS, de código aberto, com licença gratuita, semelhante ao moodle.

Alguns dos benefícios esperados pela Espen ao utilizar um AVA são:

- Redução de custos com a capacitação dos servidores.
- Capilaridade dos cursos.
- Conteúdos estruturados.
- Armazenamento de conteúdo.
- Certificação automatizada.
- Relatórios personalizados.
- Integração entre servidores de vários locais distintos.
- Gestão das ações educacionais.

Destarte, há várias opções no mercado de ambientes virtuais de aprendizagem gratuitos que podem ser utilizados pela Escola Nacional de Serviços Penais. Contudo, essa escola não tem aparato de suportetecnológico, nem de pessoal para manutenção de uma plataforma AVA.

4.6 Instrumentos para parceria entre instituições públicas

No âmbito da Administração Pública, há diversos tipos de parcerias que podem ser acordados entre as instituições com algum interesse mútuo.

Dessa forma, é necessário analisar os instrumentos existentes e filtrar o mais adequado, que atenda ao objetivo da Espen de realizar parceria, sem repasse de verbas, por intermédio do Depen, com uma instituição pública que já possua uma plataforma AVA.

Portanto, o objetivo é que a Escola Nacional de Serviços Penais faça uso da plataforma para hospedar cursos, criar fóruns, compartilhar materiais didáticos específicos sobre a execução penal, para acesso dos servidores do sistema prisional brasileiro, que são em torno de 111.300 profissionais.

Os principais tipos de instrumentos utilizados são:

a. Convênio:

É o ajuste celebrado entre entidades da Administração Pública ou entre essas e organizações particulares, tendo como objeto a realização de interesses comuns. É, portanto, uma associação cooperativa, em que os partícipes se unem para a consecução de um fim comum, ou seja, CONVÊNIO é um instrumento que disciplina a transferência de recursos públicos e tenha como partícipe órgão da Administração Pública Federal Direta, Autárquica ou Fundacional, Empresa Pública

ou sociedade de economia mista que estejam gerindo recursos dos orçamentos da União, visando à execução de programas de trabalho, projeto/atividade ou evento de interesse recíproco, em regime de mútua cooperação (UFSC, 2020).

b. Termo de Execução Descentralizada (TED):

É um instrumento por meio do qual é ajustada a descentralização de crédito entre órgãos e/ou entidades integrantes dos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União, para execução de ações de interesse da unidade orçamentária descentralizadora e consecução do objeto previsto no programa de trabalho, respeitada fielmente a classificação funcional programática (Decreto nº 8.180/2013) (UFSC, 2020).

c. Termo Aditivo:

É o instrumento que tem por objetivo a modificação do Termo de Execução Descentralizada já celebrado, formalizado durante sua vigência, vedada a alteração da natureza do objeto aprovado (UFSC, 2020).

d. Acordo de Cooperação Técnica (ACT):

É um instrumento formal utilizado por entes públicos para se estabelecer um vínculo cooperativo ou de parceria entre si ou, ainda, com entidades privadas, que tenham interesses e condições recíprocas ou equivalentes, de modo a realizar um propósito comum, voltado ao interesse público. Normalmente, as duas partes fornecem, cada uma, a sua parcela de conhecimento, equipamento, ou até mesmo uma equipe, para que seja alcançado o objetivo acordado, não havendo, contudo, nenhum tipo de repasse financeiro. É comum que esse tipo de cooperação ocorra nos campos técnicos e científicos, com cada partícipe realizando as atividades que foram propostas por meio de seus próprios recursos (conhecimento, técnicas, bens e pessoal). O acordo de cooperação técnica se diferencia de convênios, contratos de repasse e termos de execução descentralizada pelo simples fato de não existir a possibilidade de transferência de recursos (UFSC, 2020).

e. Protocolo de Intenções:

É um acerto genérico que pode preceder o convênio definitivo ou instrumento específico, a vigência, ainda que certa, não está vinculada a qualquer elemento ou requisito. Sua determinação fica a juízo da autoridade competente, com base em critérios de conveniência e oportunidade (UFSC, 2020).

Analisando os principais instrumentos, verifica-se que o acordo de cooperação técnica é o instrumento mais adequado à necessidade da Espen.

5 METODOLOGIA

Esta investigação enquadra-se dentro da abordagem metodológica qualitativa, pois descreve uma relação entre o objetivo e os resultados que não podem ser interpretados por meio de números, sendo uma pesquisa descritiva. A pesquisa qualitativa é uma forma de investigação interpretativa em que os pesquisadores fazem uma interpretação do que enxergam, ouvem e entendem (CRESWELL, 2010, p. 209).

Ainda, esta pesquisa possui características de pesquisa-ação. Segundo Gil (2017, p. 40), “a pesquisa-ação tem características situacionais, já que procura diagnosticar um problema específico numa situação específica, com vistas a alcançar algum resultado prático”.

De acordo com Minayo e Sanches (1993, p. 2), o conhecimento científico transcorre como a busca de articulações entre teoria e realidade, tendo como elo o método, com o objetivo primordial de articular e fundamentar os conhecimentos de maneira a proporcionar um nítido caminho de investigação.

5.1 Técnicas de coleta de dados

Para o desenvolvimento deste trabalho, fundamentado em literatura de apoio, foram utilizadas pesquisas bibliográficas e documentais, com análise de livros, documentos, textos e material disponibilizado na internet.

Sobre pesquisa bibliográfica, Gil (2017, p. 34) discorre:

Esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. Todavia, em virtude da disseminação de novos formatos de informação, estas pesquisas passaram a incluir outros tipos de fontes, como discos, fitas magnéticas, CDs, bem como o material disponibilizado pela Internet.

A pesquisa bibliográfica fundamenta-se em material elaborado por autores com o propósito específico de ser lido por públicos específicos.

Ainda sobre pesquisa documental, Gil (2017, p. 35) acrescenta que “se vale de toda sorte de documentos, elaborados com finalidades diversas, tais como assentamento, autorização, comunicação etc.”

Também foi realizada uma pesquisa de campo, de forma a coletar dados e compreender as características de três ambientes virtuais de aprendizagem

distintos, mediante técnicas observacionais, de acordo com a classificação de Fontelles *et al.* (2009, p. 7).

A base para esta pesquisa foi a análise de três diferentes tipos de AVAs, quais sejam: a plataforma moodle da Escola Virtual de Governo (EV.G), administrada pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap); a plataforma moodle da Academia Nacional de Polícia (ANP) da Polícia Federal; e a plataforma moodle da Rede EaD Senasp da Secretaria Nacional de Segurança Pública, que, em agosto de 2020, passou a ser denominada Rede EaD Segen da Secretaria de Gestão e Ensino em Segurança Pública.

O instrumento de coleta de pesquisa foi a análise das respectivas plataformas na condição de aluna, analisando desde as exigências cadastrais, segurança e restrição de acesso, ao layout da página, formato dos cursos e do certificado.

Também foi analisada qual seria a forma de parceria, valores e restrições para o uso da plataforma pela Espen, por intermédio do Depen, e a respectiva instituição da Administração Pública. Essa etapa deu-se por meio de conversas informais entre os gestores das instituições.

5.2 Tratamento dos dados

Por tratar-se de pesquisa qualitativa, o tratamento dos dados desta investigação foi realizado a partir da análise dos critérios pré-estabelecidos de necessidades da Escola Nacional de Serviços Penais em comparação com as características apresentadas pelas instituições.

5.3 Limitações do estudo

A presente pesquisa limitou-se à análise de plataformas moodle de instituições da Administração Pública federal.

5.4 Plano de ação

Para estruturar esta pesquisa-ação, foi utilizado o método 5W2H, que, segundo Napoleão (2018, p. 1), “é considerado uma ferramenta administrativa e da qualidade que pode ser aplicada em várias áreas de negócio e em diferentes contextos dentro de uma organização”.

Ainda, a mesma autora traz que “o 5W2H pode auxiliar na elaboração de plano de ação para resolver um problema ou atingir determinado objetivo ou meta” (NAPOLEÃO, 2018, p. 2).

Assim, para planejar as ações que visavam atingir os objetivos elencados nessa pesquisa, entendeu-se que o 5W2H traria clareza e compreensão dos cenários por meio da organização e sistematização das informações.

Composta por sete perguntas, cujas iniciais correspondem às palavras em inglês, a ferramenta funciona como um checklist, conforme Napoleão (2018, p. 3):

WHAT: o que será feito? – Aqui deve-se determinar a intenção do que se pretende realizar, ou seja, definir e descrever o que será feito de fato.

WHY: por que será feito? – Trata-se da justificativa para o desenvolvimento do que foi proposto.

WHERE: onde será feito? – Definição do local de realização. Este local pode ser físico ou até mesmo um departamento ou setor de uma empresa.

WHEN: quando será feito? – O tempo de execução – cronograma e prazos para a execução.

WHO: por quem será feito? – Deve-se definir quem ou qual área será responsável pela execução do que foi definido. Por mais que uma área seja a responsável, uma boa prática é escolher um líder, ou seja, alguém que será encarregado de gerenciar a execução do que foi proposto.

HOW: como será feito? – Os métodos ou estratégias utilizadas para a condução do que foi estabelecido devem ser definidos para que o que foi idealizado seja executado da melhor forma.

HOW MUCH: quanto custará? – Definição do custo e investimento necessário para a realização do que foi proposto.

Quadro 3 - Metodologia 5W2H

Perguntas-chave		Descrição da experiência
5W	WHAT?	A Espen pesquisará sobre os tipos de AVAs existentes já em uso nas instituições públicas, possíveis de uma parceria, sem repasse de verbas.
	WHERE?	A pesquisa se dará nos ambientes virtuais da Escola Nacional de Administração Pública (Enap), da Academia Nacional de Polícia (ANP) da Polícia Federal e da Secretaria Nacional de Segurança Pública.
	WHY?	A pesquisa será realizada porque os servidores da execução penal necessitam de conhecimentos voltados para a área-fim e a Espen, em cumprimento ao seu objetivo de criação, precisa se aproximar desses servidores e vislumbra que será possível por meio de um AVA. Por não ter estrutura e suporte tecnológico, a Espen procura realizar parceria para utilizar, em conjunto, um AVA já existente.
	WHEN?	Em 2019.
	WHO?	A pesquisa será realizada pela coordenadora-geral da Espen, autora dessa pesquisa.

2H	HOW?	Por meio de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de campo com análise dos AVAs utilizados pela Enap, ANP/PF e Senasp.
	HOW MUCH?	A pesquisa será realizada sem custos.

Fonte: Elaborado pela autora.

5.5 Cronograma das ações da pesquisa

A pesquisa consolidou-se em três grandes etapas, quais sejam:

Quadro 4 - Cronograma das ações da pesquisa

Período	Ações
2º semestre de 2019	Definição da problemática, justificativa, objetivos, elaboração do 5W2H, levantamento bibliográfico e documental, coleta, sistematização e análise dos dados (AVAs Enap, ANP e Senasp).
1º semestre de 2020	Redação do TCC, revisão da redação e formatação.
2º semestre de 2020	Elaboração da redação final do TCC Plano de Ação, elencando as aplicações para a Administração Pública.

Fonte: Elaborado pela autora.

6 RESULTADOS

Primeiramente, foi imperativo estabelecer alguns critérios mínimos necessários e desejáveis para a execução da presente pesquisa, que tem como objetivo realizar uma parceria com uma instituição da Administração Pública federal que utilize um AVA que a Espen possa aproveitar. Elenca-se, portanto, os seguintes critérios:

- **Ser uma instituição da Administração Pública federal:** levando em conta experiências passadas na Espen, observou-se que os instrumentos de parceria e o intercâmbio de informações são facilitados quando as instituições fazem parte da mesma esfera.
- **Ser plataforma moodle:** por ser amplamente utilizada pelas instituições da Administração Pública, entendeu-se ser vantajoso seguir na mesma linguagem, pois espera-se, futuramente, que a Espen venha a ter uma plataforma moodle própria e o aproveitamento dos cursos desenvolvidos seriam facilmente transportados.
- **Ser uma parceria sem repasse de verbas:** a gratuidade na parceria é um critério inegociável, visto que a economicidade é um princípio importante no Depen.
- **Ter segurança no cadastro e restrição no acesso aos cursos com conteúdo sensíveis da Espen:** algumas de nossas necessidades de capacitação permeiam assuntos sensíveis e restritos, tais como: procedimento operacional de segurança no sistema prisional, procedimentos de escolta armada, procedimento para intervenção prisional, entre outros.
- **Ter o reconhecimento do Depen como parceiro na oferta dos cursos:** importante requisito é que o nome do Depen apareça na apresentação do curso e no certificado.

A partir dessas definições, passou-se a pesquisar instituições que possivelmente apresentassem esses aspectos. Optou-se então pelas instituições abordadas nos itens seguintes.

6.1 Análise da plataforma Escola Virtual de Governo (EV.G) da Enap

A primeira consideração foi uma parceria com a Enap para aderir à EV.G como instituição conteudista. Chegou-se a essa possibilidade em visita ao sítio <https://www.escolavirtual.gov.br/>.

Constatou-se que o portal da EV.G é agradável e intuitivo, cujas informações sobre adesão institucional encontraram-se facilmente no próprio sítio, conforme figura abaixo da página inicial do portal:

Figura 5 - Imagem da página inicial do sítio da Escola Virtual de Governo



Fonte: <https://www.escolavirtual.gov.br/>.

As opções de adesões, conforme traz o portal <https://www.escolavirtual.gov.br/adesao-institucional>, são:

Há quatro modalidades de adesão para instituições interessadas em fazer parte da Escola Virtual de Governo, a depender de suas necessidades e características:

CONTEUDISTAS

São instituições dotadas de legitimidade técnica em assunto específico de sua competência. Essas instituições são responsáveis pela produção de cursos e costumam ter interesse nos serviços de hospedagem fornecidos pela EV.G. Os custos de desenvolvimento dos cursos ficam a cargo dessas instituições, que podem executar diretamente os recursos ou efetuar repasse para terceiros.

CERTIFICADORAS

São instituições que possuem legitimidade acadêmica para expedição de certificados para os cursos disponibilizados na EV.G. Essas instituições podem oferecer cursos de forma independente ou associada a alguma instituição conteudista que seja parceira no desenvolvimento do conteúdo. As instituições certificadoras costumam realizar repasse de recursos para a manutenção dos serviços de hospedagem, gestão acadêmica e gestão de dados.

PATROCINADORAS

São instituições interessadas em apoiar e incentivar as ações da EV.G, associando sua marca à Escola. Essas instituições podem apoiar e financiar a EV.G por meio de iniciativas diversas, podendo incluir o repasse de recursos, a prestação de serviços necessários à manutenção e evolução da Escola, e o fornecimento de equipamentos, por exemplo. O apoio dessas instituições à EV.G é formalizado em termo próprio, estando sujeito à análise de viabilidade jurídica, política e ética.

GESTORAS

São instituições interessadas em apoiar e incentivar as ações da EV.G, motivadas pelo interesse em dados estratégicos de capacitações ligadas a políticas públicas que estão sob sua competência institucional. Assim como as instituições patrocinadoras, as instituições gestoras poderão apoiar e financiar a EV.G por meio de iniciativas diversas, formalizadas em termo próprio e sujeitas à análise de viabilidade jurídica, política e ética. (ESCOLA VIRTUAL DE GOVERNO, 2020).

Em conversa com a Coordenação-Geral de Educação a Distância, foi possível levantar informações importantes, em que se verificou que: a modalidade de adesão mais adequada para a Espen seria como conteudista, considerando a nossa estrutura, capacidade e método de trabalho; sendo o Depen conteudista, haveria o reconhecimento da instituição na apresentação do curso, mas não seria possível assinar em conjunto o certificado, que seria apenas possível por instituição certificadora; e o nível de etapas de segurança para cadastro de alunos não atendia à necessidade da Espen.

6.2 Análise do portal da Academia Nacional de Polícia da Polícia Federal

Chamado de Portal de Educação a Distância da Polícia Federal, que pode ser acessado pelo sítio <https://ead.dpf.gov.br/>, abarca dois tipos de acesso: a ANP.net, para servidores de carreira da polícia federal, e a ANP cidadã, portal de livre acesso aos cidadãos.

Figura 6 - Imagem da página inicial do Portal de Educação a Distância da Polícia Federal ao clicar na opção ANP cidadã



Fonte: <https://ead.dpf.gov.br/>.

Ao dialogar com a Coordenação de Educação da ANP, foi possível entender que a parceria seria possível apenas para disponibilização de cursos abertos ao público geral, sem restrições, e que o reconhecimento do Depen como parceiro não seria viável nem na apresentação do curso, nem no certificado emitido.

Dessa forma, a conversa não avançou com essa instituição, visto que foi possível constatar em diálogo preliminar que ela não atenderia três dos cinco critérios determinados pela Espen.

6.3 Análise do AVA da Senasp (posterior Segen)

Por último, foi analisada a Rede EaD Senasp pelo sítio <http://portal.ead.senasp.gov.br/home>, que, apesar de manter no sítio o nome Senasp, a denominação do portal passou a ser Rede EaD Segen.

Figura 7 - Imagem da página inicial do sítio da Rede EaD – Segen



Fonte: <http://portal.ead.senasp.gov.br/home>.

Em conversa com a Coordenação-Geral de Educação da Senasp, foi averiguado que a secretaria desejava realizar um acordo de cooperação técnica com o Depen.

Por ser uma secretaria que trata sobre a segurança pública de modo abrangente, tinha interesse em disponibilizar em seu portal cursos voltados à temática prisional. Essa temática foi recentemente reconhecida como parte do sistema único de segurança pública, cujos agentes penitenciários passaram a ser denominados por policiais penais e incluídos no artigo 144 da Constituição Federal, que traz o rol de órgãos que compõem a segurança pública.

Destarte, foi verificado que se tratava de plataforma moodle, que a secretaria estava disposta a reconhecer o Depen como desenvolvedor do conteúdo na apresentação dos respectivos cursos e a compartilhar a assinatura no certificado pelo dirigente máximo dos órgãos.

Ainda, por ter como pauta a segurança pública, observou-se que, para acessar a plataforma, era necessário um pré-cadastro no Sistema Nacional de Informações de Segurança Pública (Sinesp), por meio do portal <https://seguranca.sinesp.gov.br/sinesp-seguranca/login.jsf>.

Sobre as etapas, o próprio sítio da Rede EaD Senasp traz um Manual de Pré-Cadastro no Sinesp, cujas etapas vale a pena destacar:

Figura 8 - 1º passo pré-cadastro no Sinesp



CPF

Senha

[Entrar](#) [Esqueci a Senha](#)

[Pré-Cadastro](#) [Controle de Absorvedores](#)

Sinesp
Sistema Nacional de Informações de Segurança Pública

➤ Clique no Link Pré-Cadastro

➤ **IMPORTANTE:**

- Antes de iniciar seu Pré-Cadastro tenha seus documentos pessoais em mãos;
- Seu CPF será validado junto à Receita Federal;
- Erros na digitação das informações obrigatórias não permitiram a conclusão do Pré-Cadastro;
- A documentação deve ser anexada e enviada em arquivos separados conforme o tipo do documento e não em um único arquivo.

Fonte: <http://portal.ead.senasp.gov.br/academico/editoria-a/manual-pre-cadastro-v3-1.pdf/>.

Figura 9 - 2º passo pré-cadastro no Sinesp



Sinesp
Sistema Nacional de Informações de Segurança Pública

Brasileiro ou Naturalizado

Para efetuar o pré cadastro no Sinesp é necessário autenticar no GOV.BR.

[Já possui cadastro no gov.br](#) [Não possui cadastro no gov.br](#)

Após logar no GOV.BR retorne à página do Sinesp para a conclusão do cadastro.

Crie sua conta no GOV.BR depois retorne à página do Sinesp para a conclusão do cadastro.

Estrangeiros

[Cadastro Estrangeiro](#)

Dúvidas

Peruntas Frequentes
Por que me autenticar no gov.br?
Problemas no gov.br?

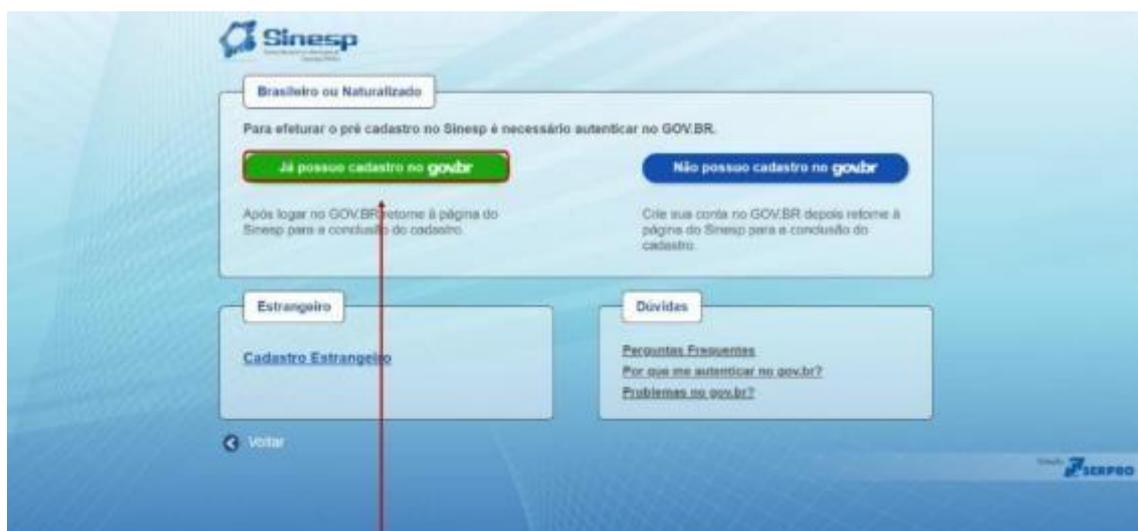
[Voltar](#)

➤ A Receita Federal vinculou todos os servidores na plataforma Gov.br;
➤ Se você é servidor público, não há necessidade de "criar uma conta."

➤ Clique na opção acima;

Fonte: <http://portal.ead.senasp.gov.br/academico/editoria-a/manual-pre-cadastro-v3-1.pdf/>.

Figura 10 - 3º passo pré-cadastro no Sinesp



➤ Clique na opção acima para logar e se autenticar, retornando para a página do Sinesp ao final;

Fonte: <http://portal.ead.senasp.gov.br/academico/editoria-a/manual-pre-cadastro-v3-1.pdf/>.

Após essas etapas iniciais, faz-se necessário preencher três formulários com os dados pessoais, profissionais e acadêmicos. Em seguida, devem ser anexadas cópias de: foto 3x4, documento de identidade, CPF, comprovante de residência e identidade funcional. Ao final, é necessário assinar o Termo de Compromisso e submeter o cadastro ao Sinesp.

Logo, um cadastrador fará a análise dos dados e dos documentos e enviará um e-mail autorizando o acesso à plataforma.

6.4 Análise comparativa entre os AVAs das instituições avaliadas

Com base na análise das três instituições, foi possível montar o quadro 5 a seguir, o qual evidenciou que o ambiente virtual de aprendizagem da Senasp/Segen atendeu aos cinco critérios elencados pela Espen:

Quadro 5 - Comparação dos AVAs entre as três instituições analisadas

Critérios	Enap	ANP	Senasp/Segen
Instituição da Administração Pública federal	Atende	Atende	Atende
Plataforma moodle	Atende	Atende	Atende

Parceria sem repasse de verbas	Atende	Não atende	Atende
Segurança no cadastro e restrição no acesso	Não atende	Não atende	Atende
Reconhecimento do Depen como parceiro na oferta dos cursos	Atende parcialmente	Não atende	Atende
Atendeu aos cinco critérios?	Não	Não	Sim

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao constatar que a Senasp, agora Segen, atenderia aos cinco critérios elencados e tinha também interesse na parceria, foi possível realizar um acordo de cooperação técnica entre os órgãos, assinado em 5 de dezembro de 2019.

Figura 11 - ACT entre Depen e Senasp.

pesquisa.in.gov.br/imprensa/servlet/INPDFViewer?jornal=530&pagina=115&data=13/12/2019&captchafield=firstAccess

SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA

EXTRATO DE ACORDO DE COOPERAÇÃO

Espécie: Acordo de Cooperação Técnica nº 05/2019. Processo: 08020.005256/2019-03. Partícipes: Secretaria Nacional de Segurança Pública - CNPJ sob o nº 00.394.494/0005-60 e o Departamento Penitenciário Nacional - CNPJ 00.394.494/0008-02. Objeto: Intercâmbio de experiências, informações e tecnologias, visando a capacitação continuada e valorização profissional dos servidores que atuam no sistema prisional brasileiro, que por meio da Rede de Educação a Distância Rede EaD Senasp, objetiva a padronização da formação dos servidores que atuam no sistema prisional brasileiro. Vigência: 60 (sessenta) meses a contar da assinatura. Signatários: Guilherme Cals Gaspar de Oliveira, Secretário Nacional de Segurança Pública e Fabiano Bordignon, Diretor-Geral do Departamento Penitenciário Nacional. Data da assinatura: 05/12/2019.

Fonte:

<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/servlet/INPDFViewer?jornal=530&pagina=115&data=13/12/2019&captchafield=firstAccess>.

Assim, em 2020, a Espen conseguiu efetivamente atingir os objetivos estabelecidos no item 3 deste trabalho.

O objetivo geral desta pesquisa foi concretizado em 2020, com a efetiva utilização do ambiente virtual de aprendizado (AVA) para disseminar conhecimentos aos servidores da execução penal do Brasil.

A utilização do ambiente ainda ocorre de forma incipiente, pois foram disponibilizados apenas dois cursos específicos aos servidores da execução penal, conforme figuras 12 e 13 a seguir:

Figura 12 - Curso do Depen na plataforma Rede EaD Segen | Gerenciamento de Crises e Mediação de Conflitos no Sistema Prisional

portal.ead.senasp.gov.br/academico/copy_of_editoria-a/gerenciamento-de-criises-e-mediacao-de-conflitos-no-sistema-prisional

VOCÊ ESTÁ AQUI: PÁGINA INICIAL > ACESSO AO NOVO EAD > CURSOS AUTO INSTRUCCIONAIS > GERENCIAMENTO DE CRISES E MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NO SISTEMA PRISIONAL

ACADÊMICO

Página Inicial

Acesso ao novo EAD

Cursos Aperfeiçoamento Pessoal

Calendário EaD

Pontos de Contato

Cursos Auto Instrucionais

Investigação e Análise Criminal

Atividade de Perícia

Atividade de Inteligência

Procedimentos Operacionais

Atuação Comunitária

Tecnologia da informação

Salvamento, Resgate e Defesa Civil

Gerenciamento de Crises e Mediação de Conflitos no Sistema Prisional

Calendário EAD

Gerenciamento de Crises e Mediação de Conflitos no Sistema Prisional

por Fagner Fernandes — publicado 26/06/2020 15h41, última modificação 09/07/2020 18h30



GERENCIAMENTO DE CRISES E MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NO SISTEMA PRISIONAL

CARGA-HORÁRIA: **24h**

CURSO OFERTADO POR: **SEGEN**

Inscreva-se

OFERTA

PÚBLICO DE INTERESSE

O curso destina-se aos Profissionais integrantes do Sistema Único de Segurança Pública – SUSP.

APRESENTAÇÃO

Sabe-se que são grandes as dificuldades para a administração atuar na contenção de motins e rebeliões no sistema prisional, isso se dá pela soma de vários fatores, os quais destacamos: falta de um planejamento anterior à situação crítica; ingerências políticas; falta de uma política nacional de combate a tais situações e, principalmente, falta de equipamento e treinamento adequados ao ambiente prisional. Originalmente desenvolvido pelo Departamento Penitenciário Nacional em parceria com a Universidade Federal de Minas Gerais, o curso proposto pretende apresentar aos agentes de segurança pública, principalmente aos Policiais Penais, questões relacionadas ao Gerenciamento de Crises e a Mediação de Conflitos no Sistema Prisional.

CONTEUDISTA

DEPEN

CERTIFICADOR

SEGEN

CARGA HORÁRIA

24h

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

- Módulo 1 – A crise e seu gerenciamento;
- Módulo 2 – Critérios de ação em uma crise;
- Módulo 3 – Refém, vítima e Síndrome de Estocolmo;
- Módulo 4 – Aspectos do conflito e da violência;
- Módulo 5 – Estudo de Casos.

Fonte: http://portal.ead.senasp.gov.br/academico/copy_of_editoria-a/gerenciamento-de-criises-e-mediacao-de-conflitos-no-sistema-prisional.

Figura 13 - Curso do Depen na plataforma Rede EaD Segen | Direitos Humanos e Grupos Vulneráveis no Sistema Prisional

portal.ead.senasp.gov.br/academico/editoria-a/direitos-humanos-e-grupos-vulneraveis-no-sistema-prisional

VOCÊ ESTÁ AQUI: PÁGINA INICIAL > ACESSO AO NOVO EAD > CURSOS APERFEIÇOAMENTO PESSOAL > DIREITOS HUMANOS E GRUPOS VULNERÁVEIS NO SISTEMA PRISIONAL

ACADÊMICO

Página Inicial

Acesso ao novo EAD

Cursos Aperfeiçoamento Pessoal

Direitos Humanos e Grupos Vulneráveis no Sistema Prisional

Calendário EaD

Pontos de Contato

Cursos Auto Instrucionais

Calendário EAD

Pontos de Contato

SERVIÇOS

Legislação

Condutores de Veículos de Emergência

Portarias

Direitos Humanos e Grupos Vulneráveis no Sistema Prisional

por Fagner Fernandes — publicado 14/08/2020 09h48, última modificação 14/08/2020 09h55



DIREITOS HUMANOS E GRUPOS VULNERÁVEIS NO SISTEMA PRISIONAL

CARGA-HORÁRIA: **26h**
CURSO OFERTADO POR: **SEGEN**

Inscreva-se

OFERTA

PÚBLICO DE INTERESSE

O curso destina-se aos Profissionais integrantes do Sistema Único de Segurança Pública – SUSP.

APRESENTAÇÃO

A partir do conceito de diversidade humana, chegamos à conclusão de que todos somos diversos. Diante disso e, mediante a parceria estabelecida com o DEPEN, a SEGEN através da Rede EAD, oferece o Curso de Direitos Humanos e Grupos Vulneráveis no Sistema Prisional, que visa apresentar aspectos relativos à diversidade humana e sua inserção na discussão e consolidação do arcabouço dos direitos humanos na contemporaneidade. Analisar e discutir a implantação de políticas e serviços para atender as demandas e necessidade dos diferentes grupos populacionais em cumprimento de pena no Brasil também está previsto como objetivo a ser atingido.

CONTEUDISTA

DEPEN

CERTIFICADOR

SEGEN

CARGA HORÁRIA

26h

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

- Módulo 1 – Direitos humanos e diversidade: fundamentos e trajetória de uma conquista social;
- Módulo 2 – Contribuição dos conceitos de universalidade, igualdade e equidade para uma nova agenda de políticas públicas;
- Módulo 3 – Vulnerabilidades frente ao sistema penitenciário;
- Módulo 4 – Mecanismos de denúncia das violações de direitos e participação social.

Fonte: <http://portal.ead.senasp.gov.br/academico/editoria-a/direitos-humanos-e-grupos-vulneraveis-no-sistema-prisional>.

Quanto aos objetivos específicos, foi possível observar melhores práticas de AVAs já utilizados por instituições públicas, estabelecer os critérios específicos referente às necessidades da Espen, analisar três AVAs sob esses critérios e, por fim, firmar parceria, sem repasse de verbas, com órgão da Administração Pública federal que tivesse um AVA o qual atendesse aos requisitos da Espen.

Quadro 6 - Evidências de atingimento dos objetivos da presente pesquisa

Objetivos	Evidências de atingimento
Utilizar de um AVA para disseminar conhecimentos aos servidores da execução penal do Brasil.	Observáveis no item 6.4 deste trabalho e por meio do endereço eletrônico: http://portal.ead.senasp.gov.br .
Buscar melhores práticas de AVAs já utilizados por instituições públicas.	Observáveis ao longo do item 6 deste trabalho.

Estabelecer critérios específicos referentes às características das plataformas que atendam às necessidades da Espen.	Observáveis no item 6 deste trabalho.
Analisar pelo menos três ambientes virtuais de aprendizagem que atendam aos critérios da Espen.	Observáveis ao longo do item 6 deste trabalho.
Firmar parceria, sem repasse de verbas, com órgão da esfera federal que tenha um AVA o qual atenda aos requisitos da Espen.	Observável na figura 11 e no respectivo endereço eletrônico.

Fonte: Elaborado pela autora.

7 APLICAÇÕES PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Primeiramente, cabe categorizar o tipo de inovação implementada nesta pesquisa. Para tanto, será utilizada a descrição de Isidro-Filho (2017, p. 168):

Segundo Gallouj e Savona (2009), a inovação radical representa novas competências ou novas características técnicas da organização. A inovação incremental representa a adição, a subtração ou a substituição de competências ou de características técnicas existentes na organização.

Portanto, conclui-se que a inovação concretizada pela Espen apresentada nesta pesquisa categoriza-se como incremental, pois a Espen já atua com ações educacionais aos servidores da execução penal, agora será possível a oferta também na modalidade EaD, com o uso do AVA da Segen. O mesmo autor destaca ainda:

Quanto aos modelos de inovação – conforme preconizados por Gallouj e Savona (2009) e outros autores –, os dados mostram que a inovação de melhoria (44,4%) e a inovação incremental (43,7%) são as principais formas como as organizações públicas analisadas inovam, o que mostra o esforço de melhorar ou modificar elementos existentes nas estruturas organizacionais. (ISIDRO-FILHO, 2017).

Para mensurar a inovação implementada, será utilizado o *framework* proposto por Isidro-Filho (2017, p. 170), o qual “busca oferecer uma visão da cadeia de valor de inovação, e perpassa atores, práticas e evidências de como as organizações públicas e os serviços públicos podem ser transformados”.

Figura 14 - *Framework* da inovação no setor público



Fonte: Isidro-Filho (2017, p. 167).

Ao analisar o *framework* proposto e cruzar com os resultados obtidos por esta pesquisa, conclui-se que:

Quanto aos **antecedentes da inovação** desta pesquisa, foram observados dois indutores. Conforme Isidro-Filho (2017, p. 167), os indutores “podem ser caracterizados como influências que são mobilizadas para gerar inovação (Tidd, Bessant e Pavitt, 1997)”. São eles:

- **Indutor 1** – “Orientado a problema: Introdução de inovações para responder a um ou mais problemas específicos” (ISIDRO-FILHO, 2017, p. 168). Sendo que a problemática identificada é: como o uso da tecnologia na Escola Nacional de Serviços Penais pode contribuir para o aprimoramento dos servidores do sistema penal brasileiro?
- **Indutor 2** – “Fatores tecnológicos: Surgimento ou disponibilidade de novas tecnologias de informação e comunicação (TICs), que proporcionam oportunidades de inovação” (ISIDRO-FILHO, 2017, p. 168). Sendo que a tecnologia disponível identificada é: a plataforma moodle como ambiente virtual de aprendizagem.

Seguindo com o *framework*, o **determinante da inovação** identificado como facilitador da inovação foi o interesse mútuo das organizações Depen e Senasp em realizar o ACT.

Barreiras à inovação e facilitadores da inovação são definidos por Isidro-Filho, Guimarães e Perin (2011), respectivamente, como variáveis individuais e organizacionais – que incidem negativamente sobre a inovação – e variáveis individuais e organizacionais – que se aplicam positivamente sobre a inovação. (ISIDRO-FILHO, 2017, p. 168).

Referente à **coprodução**, Isidro-Filho (2017, p. 168-169) traz:

A inovação coproduzida tangibiliza características resultantes de interações entre stakeholders, aumentando a chance de percepção de valor. Neste trabalho, a coprodução é estudada sob o enfoque das relações entre organizações e seus parceiros (O2P) e entre organizações e os usuários ou cidadãos (O2C).

Pode-se inferir, portanto, que a inovação em comento foi coproduzida entre a organização (Depen) e seu parceiro (Senasp), sendo do tipo O2P com percepção de valor aumentada.

Agora, quanto à **capacidade de inovação**, foi percebida a capacidade “Gestão de projetos”, entendida como:

Planejamento, provisão dos recursos, execução e controle do processo de inovação. Inclui cuidadosa avaliação dos projetos, análise e

planejamento, com vistas a, principalmente, ganhar compreensão, compromisso e apoio tanto corporativo quanto do pessoal que estará envolvido no projeto. (ISIDRO-FILHO, 2017, p. 169).

Haja vista a execução exitosa do processo de inovação desta pesquisa, compreende-se que a Espen atendeu ao critério de capacidade de inovação.

Partindo então para o **processo da inovação**, percebe-se que o referido projeto passou pelas etapas de:

- **Ideação:** foram levantadas várias ideias possíveis para a solução da problemática levantada nesta investigação.
- **Seleção:** foi então selecionada a opção de inovação da corrente pesquisa.
- **Implementação:** a ideia selecionada foi colocada em prática, culminando no atingimento de todos os objetivos elencados nesta proposta.
- **Difusão:** a difusão da ideia e do conhecimento proveniente desta pesquisa ocorre no momento de dissertação da experiência e publicação do TCC.

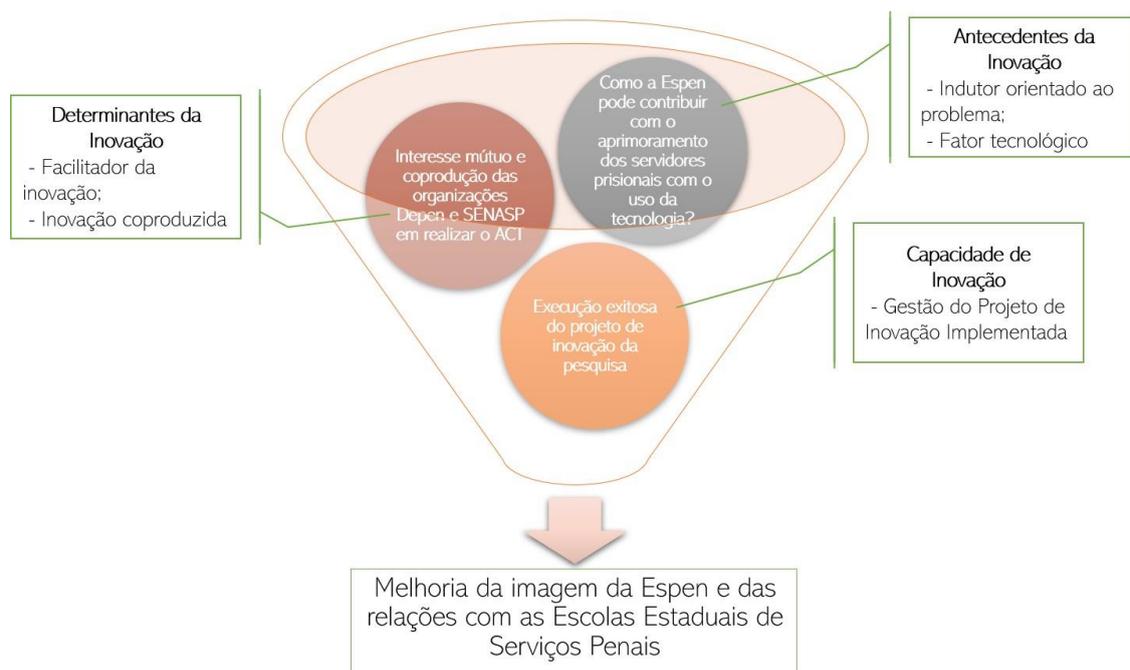
Por fim, analisando os **resultados da inovação**, nota-se que houve melhoria da imagem e das relações interinstitucionais, definido por Vieira (2015 apud Isidro-Filho, 2017, p. 170), como:

Impactos positivos sobre a imagem da organização e no relacionamento com outras organizações, incluindo-se melhoria na capacidade de resolução de desafios sociais, aumento do prestígio da organização e envolvimento de parceiros.

A Espen recebeu relatos positivos, por intermédio de mensagens do grupo de whatsapp que mantém com as Escolas Estaduais de Serviços Penais e ligações telefônicas, congratulando a Escola Nacional pela iniciativa, pois os profissionais que atuam no sistema prisional finalmente se viram representados nos cursos ofertados para a segurança pública como parte efetivamente dessa classe de servidores públicos.

Pretende-se demonstrar, na figura 15 a seguir, a aplicação no caso concreto do *framework* proposto por Isidro-Filho (2017, p. 167), que culminou no resultado demonstrado.

Figura 15 - Funil da aplicação do *framework* de Isidro-Filho



Fonte: Elaborada pela autora.

Sabe-se que, conforme o uso do AVA for se intensificando, resultados mais significativos poderão ser notados pelos servidores da execução penal, usuários dos serviços prestados pela Espen.

Assim, foi possível constatar que os avanços alcançados por meio da colaboração interinstitucional foram relevantes. Com o trabalho em rede, agregou-se valor, com sustentabilidade, aos serviços prestados pela Espen. Portanto, evidencia-se que a inovação implementada tem aplicação para a Administração Pública.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. Educação a distância: o estado da arte e o futuro necessário. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 58, n. 3, p. 351-374, jul./set. 2007. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1485/1/2007%20Vol.58,n.3%20Abbad.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2020.
- ARAÚJO, S. As origens da Escola Nacional de Serviços Penais: histórico de implantação e consolidação. **Revista Brasileira de Execução Penal**, Brasília, v. 1, n. 1, p. 15-31, jan./jun. 2020. Disponível em: <https://rbepdepen.mj.gov.br/index.php/RBEP/issue/view/RBEPv1>. Acesso em: 22 jun. 2020.
- BARRETO, S. Dos objetivos e da aplicação da lei de execução penal. **Jus**, São Paulo, maio 2019. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/74324/dos-objetivos-e-da-aplicacao-da-lei-de-execucao-penal>. Acesso em: 23 jun. 2020.
- BRAGA, J. L. Para começar um projeto de pesquisa. **Revista Comunicação e Educação**, São Paulo, v. 10, n. 3, set./dez. 2005.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 23 jun. 2020.
- BRASIL. **Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017**. Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Presidência da República, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9057.htm. Acesso em: 5 jul. 2020.
- BRASIL. **Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Brasília: Presidência da República, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9235.htm. Acesso em: 5 jul. 2020.
- BRASIL. **Lei nº 7.210, de 11 de julho de 1984**. Institui a Lei de Execução Penal. Brasília: Presidência da República, 1984. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L7210.htm. Acesso em: 5 jul. 2020.
- BRASIL. **Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Presidência da República, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 4 jul. 2020.

BRASIL. **Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018.** Disciplina a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, nos termos do § 7º do art. 144 da Constituição Federal; cria a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS); institui o Sistema Único de Segurança Pública (Susp); altera a Lei Complementar nº 79, de 7 de janeiro de 1994, a Lei nº 10.201, de 14 de fevereiro de 2001, e a Lei nº 11.530, de 24 de outubro de 2007; e revoga dispositivos da Lei nº 12.681, de 4 de julho de 2012. Brasília: Presidência da República, 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Lei/L13675.htm. Acesso em: 23 jun. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria nº 275, de 18 de dezembro de 2018.** Dispõe sobre os programas de pós-graduação stricto sensu na modalidade a distância. Brasília: Presidência da República, 2018. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/56126031/do1-2018-12-20-portaria-n-275-de-18-de-dezembro-de-2018-56125835%C2%A0. Acesso em: 5 jun. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria nº 1.428, de 28 de dezembro de 2018.** Dispõe sobre a oferta, por Instituições de Educação Superior - IES, de disciplinas na modalidade a distância em cursos de graduação presencial. Brasília: Presidência da República, 2018. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/57496468/do1-2018-12-31-portaria-n-1-428-de-28-de-dezembro-de-2018-57496251. Acesso em: 5 jun. 2020.

BRASIL. Ministério da Justiça. **Portaria nº 3.123, de 3 de dezembro de 2012.** Cria a Escola Nacional de Serviços Penais, no âmbito do Departamento Penitenciário Nacional. Brasília: MJSP, 2012. Disponível em: http://www.stj.jus.br/internet_docs/biblioteca/clippinglegislacao/Prt_3123_2012_MJ.pdf. Acesso em: 4 jun. 2020.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Levantamento Nacional de Informações Penitenciárias – Infopen.** Brasília: Ministério da Justiça, 2019. Disponível em: <http://depen.gov.br/DEPEN/depen/sisdepen/infopen/infopen>. Acesso em: 4 jul. 2020.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Mapa Estratégico MJSP 2020-2023.** Brasília: MJSP, 2020. Disponível em: https://www.justica.gov.br/Acesso/governanca/planejamento-estrategico-2020-2023/imagem_-planejamento-estrategico/mapa-estrategico-mjsp-2020-2023-v-6.png/view. Acesso em: 4 jun. 2020.

BRASIL. Ministério da Segurança Pública. **Portaria nº 199, de 9 de novembro de 2018.** Aprova o Regimento Interno do Departamento Penitenciário Nacional. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/49986142/do1-2018-11-13-portaria-n-199-de-9-de-novembro-de-2018-49985735. Acesso em: 4 jun. 2020.

CAVALCANTE, P.; CAMÕES, P.; CUNHA, B.; SEVERO, W. (org.). **Inovação no Setor Público**: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Enap: Ipea, 2017.

CLEMMER, D. **The Prison Community**. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1940.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **A Visão do Ministério Público sobre o Sistema Prisional Brasileiro - 2016**. Brasília: CNMP, 2016. Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/publicacoes/9948-a-visao-do-ministerio-publico-sobre-o-sistema-prisional-brasileiro-2016>. Acesso em: 24 jun. 2020.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução Magda Lopes. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DEPARTAMENTO PENITENCIÁRIO NACIONAL. **Educação em Serviços Penais – Fundamentos de Política e Diretrizes de Financiamento**. Brasília: DEPEN, 2005.

ESCOLA PENITENCIÁRIA DO PARANÁ. **Cadernos do Depen**. Curitiba: Secretaria de Estado da Justiça e Cidadania, 2011. Disponível em: <http://www.espen.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=23>. Acesso em: 25 jun. 2020.

ESCOLA VIRTUAL DE GOVERNO. **Adesão Institucional**. Brasília: Enap, [2020]. Disponível em: <https://www.escolavirtual.gov.br/adesao-institucional>. Acesso em: 20 jul. 2020.

FAVA, R. **Educação 3.0**: como ensinar estudantes com culturas tão diferentes. 2. ed. Cuiabá: Carlini e Caniato Editorial, 2012.

FONTELLES, M. J.; SIMÕES, M. G.; FARIAS, S. H.; FONTELLES, R. G. S. Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. **Revista Paraense de Medicina**, Belém, v. 23, n. 3, jul./set. 2009. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C8_NONAME.pdf. Acesso em: 10 jul. 2020.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo. Atlas, 2017.

ISIDRO-FILHO, A. Inovação no setor público: evidências da gestão pública federal brasileira no período 1999-2014. *In*: CAVALCANTE, P.; CAMÕES, P.; CUNHA, B.; SEVERO, W. (org.). **Inovação no Setor Público**: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Enap: Ipea, 2017. cap. 8, p. 165-177.

ISIDRO-FILHO, A.; GUIMARÃES, T. A. Conhecimento, aprendizagem e inovação em organizações: uma proposta de articulação conceitual. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 127–149, abr./jun. 2010.

MELO, A. Como abordar wicked problems. **Medium**, São Paulo, 16 ago. 2019. Disponível em: <https://medium.com/@alinemelo/ux-como-abordar-wicked-problems-15ba98553783>. Acesso em: 29 jul. 2020.

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 239-262, jul./set. 1993. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/csp/v9n3/02.pdf>. Acesso em: 30 maio 2019.

MULLER, C. **Gestão Estratégica da Educação**. Brasília: Enap, 2019.

NAPOLEÃO, B. M. 5W2H. **Ferramentas da Qualidade**, [s. l.], 10 ago. 2018. Disponível em: <https://ferramentasdaqualidade.org/5w2h/>. Acesso em: 5 set. 2020.

NUCCI, G. S. **Leis Penais e Processuais Penais Comentadas**. 8. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2014. v. 1.

PESSANHA, M. Educação e o coronavírus: três tendências influenciadas pela pandemia. **Estadão**, São Paulo, 8 abr. 2020. Blog do Empreendedor. Disponível em: <https://pme.estadao.com.br/blogs/blog-do-empendedor/educacao-e-coronavirus-tres-tendencias-influenciadas-pela-pandemia/>. Acesso em: 12 jul. 2020.

SILVA, Robson Santos da. **Moodle 3 para Gestores, Autores e Tutores**. 1 ed. São Paulo: Novatec, 2016.

TORRES, E.; NUNES, W. Editorial. **Revista Brasileira de Execução Penal**, Brasília, v. 1, n. 2, p. 9-13, jul./dez. 2020. Disponível em: <http://rbepdepen.depen.gov.br/index.php/RBEP/article/view/editorial/editorial>. Acesso em: 5 ago. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Diferença entre Instrumentos Celebrados. **DPC/PROAD**, Santa Catarina, 2020. Disponível em: <http://dpc.proad.ufsc.br/diferenca-entre-instrumentos-celebrados/>. Acesso em: 29 ago. 2020.

VALENTE, J. A. (org.). **Computadores e conhecimento**: repensando a educação. Campinas: Unicamp, 1998.

ZAWACKI-RICHTER, O.; ANDERSON, T. (org.). **Educação a distância online**: construindo uma agenda de pesquisa. 1. ed. São Paulo: ABED, 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/283584058_Educacao_a_distancia_online_-_construindo_uma_agenda_de_pesquisa. Acesso em: 26 out. 2019.