



GOVERNO  
DO ESTADO



# PLANO ESTRATÉGICO

2024/2027



**GOVERNO DO ESTADO DO AMAPÁ**  
**INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO PENITENCIÁRIA DO AMAPÁ**

**CLÉCIO LUÍS VILHENA VIEIRA**  
Governador

**ANTÔNIO PINHEIRO TELES JÚNIOR**  
Vice-Governador

**LUIZ CARLOS GOMES JÚNIOR**  
Diretor-Presidente do IAPEN

**CESAR ÁVILA**  
Chefe de Gabinete

**FELIPE CHAVES BARROS**  
Coordenadoria de Planejamento e Apoio Administrativo

**ANNY KAROLYNNE OLIVEIRA SILVA**  
Coordenadoria de Tratamento Penal

**DANIEL DE OLIVEIRA DOS SANTOS**  
Coordenadoria de Execução Penal

**JORGE ADRIANO DE SÁ CARDOSO**  
Coordenadoria de Segurança

**LEÔNIDAS SOARES DE ALMEIDA**  
Coordenadoria dos Centros de Custódia

**WAGNER ROGÉRIO ARAGÃO BARBOSA**  
Coordenadoria da Penitenciária Masculina

**RAMON FARIAS SANTANA OLIVEIRA**  
Coordenadoria da Colônia Penal

**BRUNA MARIA SOUZA DOS SANTOS**  
Coordenadoria da Penitenciária Feminina

**ALEX DE ALMEIDA PEREIRA**  
Escola de Administração Penitenciária do Amapá

**ELISSANDRO LOPES DE ARAÚJO**  
Consultor - Escola de Administração Pública

**Elaboração do plano:**

Elissandro Lopes de Araújo, Luiz Carlos Gomes Júnior, César Ávila,  
Felipe Chaves Barros e Sérgio Luiz Mendonça Gomes.

## Mensagem do diretor

---



*Prezados,*

*É com grande satisfação e senso de responsabilidade que apresento o Plano Estratégico do Instituto de Administração Penitenciária do Amapá (IAPEN) para o período de 2024 a 2027.*

*O IAPEN enfrentou, ao longo de sua história, desafios decorrentes da ausência de um planejamento estratégico sólido. Durante anos, nossa instituição operou de forma reativa, sem uma visão de longo prazo. Essa falta de direcionamento estratégico impactou nossa capacidade de proporcionar a ressocialização das pessoas, garantir a segurança da sociedade e respeitar os direitos humanos.*

*Estamos diante da oportunidade de mudar esse cenário. Reconhecemos a necessidade premente de uma abordagem mais proativa e estamos comprometidos em transformar nossa realidade. O Plano Estratégico 2024-2027 reflete nossa visão de uma instituição transformadora, que promove a reintegração social, valoriza o trabalho de nossa equipe e cumpre sua missão de forma exemplar.*

*Este plano é o resultado do esforço conjunto de nossa equipe e parceiros, como a Escola de Administração Pública (EAP), que compartilham nosso compromisso com um futuro mais promissor para o sistema penitenciário do Amapá. Nele, apresentamos metas, objetivos e estratégias que nos guiarão nos próximos anos. São metas ambiciosas, mas alcançáveis, que refletem nossa determinação em superar os obstáculos do passado e do presente.*

*Nossa jornada será desafiadora, mas estou confiante de que, com o comprometimento de todos nós, alcançaremos os resultados que almejamos. Vamos trabalhar juntos, com dedicação e resiliência, para construir um IAPEN mais forte e um Amapá mais seguro.*

*Agradeço a todos que contribuíram para a elaboração deste plano e confio em nosso sucesso coletivo.*

*Atenciosamente,*

**Luiz Carlos Gomes Júnior**  
Diretor-Presidente do IAPEN

# Sumário

---

1 APRESENTAÇÃO.....	5
2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES DA SEGURANÇA PÚBLICA PENITENCIÁRIA	5
3 BREVE HISTÓRICO DO IAPEN.....	6
3.1 Cenário Atual.....	6
4 PLANO ESTRATÉGICO DO IAPEN (2024-2027).....	8
4.1 MATRIZ SWOT.....	8
4.2 Componentes estratégicos do IAPEN.....	11
4.2.1 Missão.....	11
4.2.2 Visão.....	11
4.2.3 Valores.....	12
4.3 Objetivos estratégicos.....	13
4.3.1 Objetivos estratégicos de gestão.....	13
4.3.2 Objctvos estratégicos finalísticos.....	15
4.3.3 Objctvos estratégicos administrativos.....	18
5 MAPA ESTRATÉGICO.....	20

6 INDICADORES E METAS ESTRATÉGICAS.....	21
7 PLANO DE AÇÃO.....	23
8 PLANO DE MONITORAMENTO.....	24
8.1 Matriz de Indicadores.....	24
8.1.1 Indicadores dos objetivos estratégicos de gestão.....	24
8.1.2 Indicadores dos objetivos estratégicos finalísticos.....	26
8.1.3 Indicadores dos objetivos estratégicos administrativos.....	28
9 METODOLOGIA DE IMPLEMENTAÇÃO.....	30
10 CONCLUSÃO.....	30
11 REFERÊNCIAS.....	31



## **1 INTRODUÇÃO**

---

O Instituto de Administração Penitenciária do Amapá (IAPEN) apresenta seu Plano Estratégico para o período de 2024 a 2027. Este documento é o resultado de um esforço contínuo da instituição em direção à transformação de seu cenário atual e à busca de uma gestão penitenciária mais eficiente, responsável e humanizada. Durante anos, o IAPEN enfrentou desafios significativos decorrentes da ausência de um planejamento estratégico sólido. As ações passadas foram frequentemente reativas e desarticuladas, resultando em dificuldades na gestão do sistema penitenciário do estado do Amapá.

No entanto, o IAPEN reconhece a necessidade de mudança e está comprometido em traçar um novo caminho. O Plano Estratégico 2024-2027 representa uma virada de página na história da instituição, marcando o início de uma abordagem mais proativa e orientada para o futuro. Este documento descreve as metas, objetivos e estratégias que guiarão as ações do IAPEN nos próximos anos. Ele reflete nossa visão de uma instituição que promove a ressocialização de pessoas sob custódia, a segurança da sociedade e o respeito aos direitos humanos.

O IAPEN está empenhado em superar os desafios do passado e do presente, transformando sua realidade em uma estrutura organizacional coesa e estratégica. Este plano estratégico é a expressão de nossa determinação em construir um sistema penitenciário mais justo, eficaz e humano para o estado do Amapá. Nos tópicos a seguir, apresentaremos em detalhes os principais elementos deste plano, incluindo nossa visão, missão, valores, metas estratégicas e as iniciativas que nos levarão a atingir nossos objetivos. Juntos, moldaremos o futuro do IAPEN e contribuiremos para uma sociedade mais segura e justa.

## **2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES DA SEGURANÇA PÚBLICA PENITENCIÁRIA**

---

O planejamento estratégico nas organizações da segurança pública penitenciária é um aspecto fundamental para assegurar a eficiência e efetividade na gestão do sistema prisional. Esse planejamento estratégico envolve a formulação clara de objetivos e estratégias para alcançá-los, abrangendo áreas cruciais como segurança, ressocialização e gestão eficiente de recursos.

Um ponto central no planejamento estratégico é a definição da missão e dos objetivos da organização. No contexto penitenciário, isso traduz-se em garantir a segurança pública e melhorar a gestão do sistema penitenciário, conforme indicado pelo Departamento Penitenciário Nacional (Depen), em 2021. Esta missão envolve a criação de estratégias de segurança e inteligência, que são vitais para enfrentar desafios internos e externos, garantindo a segurança dos internos, do pessoal e da sociedade como um todo.

Além disso, a eficiência organizacional é um componente chave do planejamento estratégico. Isso implica na implementação de estruturas e processos que permitam uma atuação eficaz nas diversas áreas do sistema penitenciário. A transparência e responsabilidade nas operações do sistema penitenciário também são essenciais, estabelecendo diretrizes claras para a tomada de decisões e alocação de recursos. Essa abordagem humanizada é essencial, reconhecendo os indivíduos sob custódia como seres humanos com direitos e necessidades específicas.

Outro aspecto vital é a capacidade das organizações de se adaptarem às mudanças nas dinâmicas de segurança e na legislação. A construção de estratégias flexíveis e adaptativas, como demonstrado pelo Sistema Penitenciário do Maranhão, é um exemplo disso. Este sistema tem se destacado por suas iniciativas de modernização e gestão, com foco em projetos para reduzir a superlotação e promover a dignidade humana, evidenciando a importância de abordagens ajustadas às necessidades em evolução.

Em resumo, o planejamento estratégico nas organizações da segurança pública penitenciária não é apenas sobre manter a ordem e a segurança; é também sobre criar um ambiente onde os indivíduos sob custódia possam ser tratados com dignidade e respeito, promovendo a reabilitação e a reintegração social como partes integrantes do sistema. A eficácia deste planejamento depende de uma visão holística que equilibra segurança, direitos humanos e desenvolvimento social.

### **3 BREVE HISTÓRICO DO IAPEN**

O Instituto de Administração Penitenciária do Amapá (IAPEN) possui uma história que remonta à fundação da Vila de São José de Macapá, evoluindo ao longo dos anos em sua estrutura e abordagem. Atualmente, localizado em uma área de 400.000 m<sup>2</sup>, o IAPEN inclui diversos estabelecimentos penais e se concentra na ressocialização dos internos, oferecendo serviços como alimentação, assistência médica e jurídica, e programas educacionais e profissionalizantes. Com um quadro de 1138 servidores, incluindo Policiais e Educadores Penitenciários, o IAPEN é reconhecido por sua abordagem humanizada e eficiente na execução penal, refletindo a ênfase na reeducação e reintegração dos sentenciados na sociedade.

#### **3.1 Cenário atual**

O cenário atual do IAPEN é caracterizado por uma complexa interação entre desafios operacionais, estruturais e estratégicos. Embora aspirando a ser uma referência na reintegração de pessoas privadas de liberdade e na manutenção da paz social, o instituto enfrenta questões como sobrecarga de funções em coordenações, infraestrutura inadequada e pontos de tensão entre segurança e ressocialização. O IAPEN luta com a falta de recursos, tanto humanos quanto materiais, que afetam diretamente sua capacidade de executar eficazmente suas funções penitenciárias. Há também uma necessidade clara de modernização tecnológica e de processos, a fim de otimizar a eficiência operacional.

O histórico do Instituto de Administração Penitenciária do Amapá (IAPEN) pode ser comparado a uma colcha de retalhos, simbolizando a maneira como as ações passadas foram reativas e desarticuladas, resultantes de uma falta de planejamento estratégico sólido. Durante muito tempo, a instituição operou sem um direcionamento claro, o que se tornou um desafio significativo a ser superado.

A ausência de um planejamento estratégico efetivo deixou o IAPEN vulnerável a uma série de dificuldades. As coordenações muitas vezes operaram de forma independente, sem uma visão unificada e de longo prazo. A infraestrutura, por sua vez, foi desenvolvida de maneira fragmentada, sem uma estratégia global de modernização. Além disso, o equilíbrio delicado entre a segurança e a ressocialização nem sempre foi bem gerenciado, devido à falta de uma estratégia orientadora.

No entanto, o IAPEN reconhece esses desafios passados e está comprometido em mudar essa realidade. O plano estratégico 2024-2027 representa um ponto de virada, direcionando a instituição a uma abordagem mais proativa e orientada para o futuro. Ele visa transformar essa colcha de retalhos em uma estrutura organizacional coesa e estratégica, na qual as ações são planejadas com antecedência, os recursos são alocados de forma eficaz e a missão de ressocialização é central.

O plano estratégico 2024-2027 busca endereçar esses desafios, com foco em modernização, transformação organizacional e fortalecimento dos programas de reintegração, saúde prisional e segurança.

Diante dessas circunstâncias, o plano propõe uma série de objetivos e metas voltadas para a reestruturação organizacional, aprimoramento da gestão e fortalecimento dos programas voltados à saúde, segurança e reintegração social. Entre os objetivos traçados, visa-se transformar o IAPEN em uma Secretaria Estadual, implementar sistemas integrados para melhorar a gestão operacional e reforçar as ações de reintegração social, através de programas educacionais, de saúde e de segurança mais robustos. Além disso, enfatiza-se a importância da formação contínua dos servidores, visando alinhar suas competências com as novas exigências e desafios do sistema penitenciário.

Em resumo, o IAPEN está em um ponto de inflexão crítico, onde a necessidade de reformas estruturais, modernização tecnológica e uma abordagem mais integrada e humanizada na execução penal se torna imperativa. O plano estratégico é uma resposta direta a esses desafios, representando um compromisso com a transformação e a melhoria contínua no tratamento e na gestão da população carcerária.



## 4 PLANO ESTRATÉGICO DO IAPEN (2024-2027)

### 4.1 Matriz SWOT

A matriz SWOT é uma ferramenta de análise situacional que identifica os fatores internos e externos impactando uma instituição. Ela é fundamentada em quatro pilares: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Samonetto (2013) ressalta que essa matriz examina o cenário organizacional sob essas perspectivas, permitindo uma identificação clara de elementos relevantes para os colaboradores.

1) Pontos Fortes (Strengths): são variáveis internas controladas pelos colaboradores que favorecem a organização. Conforme Oliveira (2004, p.89), eles contribuem para um ambiente interno positivo, auxiliando na eficácia organizacional e no bem-estar dos funcionários.

2) Pontos Fracos (Weaknesses): referem-se a aspectos internos que, apesar de controláveis, geram desconforto na empresa. Estes pontos podem criar obstáculos e situações adversas no ambiente organizacional.

3) Oportunidades (Opportunities): estas são variáveis externas que, embora fora do controle direto da organização, podem ser exploradas para trazer benefícios. Aproveitá-las adequadamente pode resultar em vantagens significativas para os colaboradores e a instituição.

4) Ameaças (Threats): São fatores externos que fogem ao controle dos gestores. Estes elementos podem ser prejudiciais à missão da empresa e criar ambientes desfavoráveis. Frequentemente, são influenciados por fatores externos como a concorrência.

A partir da análise SWOT, o IAPEN desenvolveu estratégias para fortalecer suas forças, mitigar fraquezas, capitalizar oportunidades e neutralizar ameaças, fornecendo uma base sólida para o planejamento estratégico. Esta análise fundamenta as decisões tomadas e direciona ações futuras de maneira assertiva.

## PONTOS FORTES (STRENGTHS)

- Compromisso e engajamento dos servidores da instituição.
- Programas existentes focados na educação e saúde dos internos.
- Parcerias estabelecidas com entidades como a APAC, Conselho da Comunidade e o Escritório Social.
- Setor de compras e contratos públicos bem organizado e alinhado com as legislações atuais.

# S

## PONTOS FRACOS (WEAKNESSES)

- Desafios devido à falta de recursos financeiros e humanos em várias unidades.
- Necessidade de modernização e melhoria da infraestrutura e sistemas tecnológicos.
- Sobrecarga das coordenações e desafios administrativos devido à falta de um regimento interno claro.
- Problemas na comunicação interna e na integração entre segurança e ressocialização.
- Lideranças reativas e demasiado agregadas às ações operacionais
- Ausência do planejamento estratégico
- Integração deficitária com as políticas nacionais

# W

## OPORTUNIDADES (OPPORTUNITIES)

- Potencial para maior autonomia e eficiência na gestão.
- Oportunidades para aumentar recursos através de convênios federais e do fundo penitenciário.
- Adoção de novas tecnologias para melhorar a gestão e segurança.
- Desenvolvimento e ampliação dos programas de ressocialização para os internos.
- Implementação de um amplo programa direcionado ao bem-estar dos servidores e colaboradores da autarquia.
- Implementação de uma política de formação continuada aos servidores

O

## AMEAÇAS (THREATS)

- Desafios contínuos com a superlotação e manutenção da ordem e segurança.
- Limitações devido à falta de financiamento e estrutura adequada.
- Impactos das mudanças políticas no suporte e direcionamento da instituição.
- Dificuldades na reintegração dos ex-internos devido ao estigma social.
- Formação militarizada dos quadros de segurança
- Vigilância constante sobre violações de direitos humanos
- Interferências externas na gestão da instituição

T

## 4.2 Componentes estratégicos do IAPEN

A elaboração dos componentes estratégicos do IAPEN - missão, visão e valores - é fundamental para nortear suas ações e decisões no complexo ambiente do sistema penitenciário. A **missão** do IAPEN deve refletir seu compromisso primordial com a segurança pública e a ressocialização efetiva de indivíduos privados de liberdade, estabelecendo as bases para suas operações cotidianas e objetivos de longo prazo. A **visão**, por outro lado, deve projetar uma imagem futura onde o IAPEN é reconhecido como um modelo de gestão penitenciária humanizada e eficiente, contribuindo significativamente para a paz social e a reintegração bem-sucedida dos reclusos na sociedade. Os **valores**, essenciais para moldar a cultura organizacional e as práticas diárias, devem enfatizar princípios como humanização, justiça, transparência, e respeito aos direitos humanos. Esses componentes estratégicos não apenas definem a identidade e aspirações do IAPEN, mas também direcionam suas políticas, estratégias e ações para alcançar resultados significativos e duradouros no sistema penitenciário e na sociedade como um todo.

### 4.2.1 Missão

**Garantir uma gestão penitenciária humanizada e eficaz, consolidando a segurança pública e a reintegração social, com respeito à justiça e aos direitos humanos, visando uma sociedade mais justa e segura.**

### 4.2.2 Visão

**Ser reconhecido pela sociedade amapaense como uma instituição de referência na manutenção da paz social, na segurança pública e na reintegração integral de pessoas privadas de liberdade.**

### 4.2.3 Valores

#### HUMANIZAÇÃO

Tratar todas as pessoas privadas de liberdade com dignidade e respeito, reconhecendo sua humanidade e potencial para reintegração na sociedade.

#### SEGURANÇA

Manter um ambiente seguro e estável dentro da instituição penitenciária, garantindo a proteção da sociedade, dos internos, dos servidores e colaboradores.

#### JUSTIÇA E EQUIDADE

Assegurar que todas as ações e decisões sejam justas, imparciais e baseadas em princípios de igualdade e justiça.

#### TRANSPARÊNCIA E RESPONSABILIDADE

Atuar com integridade, responsabilidade e transparência em todas as operações e decisões, promovendo a confiança e o respeito da sociedade.

#### INOVAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA

Buscar constantemente inovações e melhorias nas práticas de gestão penitenciária, visando a eficácia e a eficiência dos serviços prestados.

#### COLABORAÇÃO E PARCERIA

Fomentar parcerias e colaborações com outros órgãos públicos, organizações da sociedade civil e a comunidade para aprimorar os programas de ressocialização e segurança.

#### RESPEITO AOS DIREITOS HUMANOS

Assegurar que os direitos humanos das pessoas sob custódia sejam respeitados e promovidos, integrando-os como um princípio fundamental em todas as atividades.

### 4.3 Objetivos Estratégicos

O Instituto de Administração Penitenciária (IAPEN) delineou objetivos estratégicos essenciais para aprimorar suas operações e promover o bem-estar dos envolvidos no sistema penitenciário. Esses objetivos estão estruturados em três áreas fundamentais:

**Gestão:** focada em aprimorar a eficiência organizacional e a autonomia do IAPEN. Aqui, os objetivos visam transformar processos, promover uma melhor gestão de recursos e desenvolver a capacidade administrativa do Instituto.

**Finalísticos:** essa dimensão enfatiza a missão central do IAPEN em promover a segurança e a ressocialização efetiva. Os objetivos aqui buscam melhorar a qualidade de vida e as oportunidades para os indivíduos sob custódia, além de garantir um ambiente prisional seguro e humanizado.

**Administrativos:** Voltada para o aprimoramento da infraestrutura e dos processos internos. Os objetivos administrativos buscam modernizar as instalações e os sistemas para apoiar melhor as operações do IAPEN e os objetivos de gestão e finalísticos.

Cada dimensão complementa a outra, criando um plano abrangente que não só melhora as operações do IAPEN, mas também respeita e promove os direitos humanos, contribuindo para uma sociedade mais justa e segura.

#### 4.3.1 Objetivos Estratégicos de Gestão

##### 1) Implementar sistemas integrados para eficiência operacional.

A implementação de sistemas integrados envolve a adoção de tecnologia adequada, como um sistema de gestão integrada, que permita a coleta, o armazenamento e o compartilhamento eficiente de dados e informações em tempo real. Além disso, é essencial que haja uma mudança cultural e organizacional para garantir que todos os colaboradores estejam alinhados com essa abordagem integrada.

A integração de sistemas não apenas melhora a eficiência operacional, mas também possibilitará uma tomada de decisão mais informada e ágil, melhorando a capacidade do IAPEN de responder a situações emergenciais e de gerenciar recursos de forma mais eficaz. Em última análise, isso contribuirá para um sistema penitenciário mais seguro, eficiente e alinhado com os princípios de respeito aos direitos humanos.

## **2) Transformar o IAPEN em Secretaria Estadual**

O objetivo de transformar o Instituto de Administração Penitenciária do Amapá (IAPEN) em uma Secretaria Estadual é essencial para alcançar uma maior eficiência e eficácia na gestão do sistema penitenciário. Essa mudança permitiria uma autonomia maior nas tomadas de decisão, alocação de recursos e implementação de políticas específicas para o contexto carcerário.

Para transformar o Instituto de Administração Penitenciária do Amapá (IAPEN) em uma Secretaria Estadual, é essencial estabelecer um marco legal que redefina a instituição, garantindo autonomia administrativa e financeira. Este processo requer apoio político e social, necessitando de diálogo com os principais agentes políticos e administrativos estaduais e elaboração de um plano de transição detalhado para abordar a reestruturação organizacional e a realocação de recursos. Além disso, a nova Secretaria deve manter o foco na eficiência operacional e na humanização do sistema penitenciário, com ênfase na transparência e na prestação de contas para fortalecer a confiança na gestão do sistema penitenciário do Amapá.

## **3) Modernizar a estrutura organizacional e administrativa e otimizar processos**

Para modernizar a estrutura organizacional e administrativa do IAPEN e otimizar seus processos, é necessário adotar uma abordagem multifacetada. Inicialmente, deve-se realizar um diagnóstico detalhado das estruturas e processos atuais, identificando áreas que necessitam de melhorias. Após isso, a implementação de tecnologias modernas e sistemas de gestão eficientes é crucial para automatizar processos e aumentar a eficiência. Paralelamente, a capacitação contínua dos funcionários é fundamental para garantir que estejam aptos a operar novos sistemas e adotar práticas mais eficientes. Essa modernização deve ser acompanhada por uma revisão e atualização constante das políticas e procedimentos, assegurando que estejam alinhados com as melhores práticas e objetivos estratégicos do IAPEN.

## **4) Promover o bem-estar, reconhecimento e crescimento pessoal dos servidores**

Para promover o bem-estar, reconhecimento e crescimento pessoal dos servidores do IAPEN, é essencial desenvolver um ambiente de trabalho que valorize e apoie seus colaboradores. Isso inclui a implementação de programas de saúde e bem-estar, oferecendo apoio psicológico e físico. É fundamental investir em oportunidades de desenvolvimento profissional e crescimento pessoal, como treinamentos e educação continuada, para motivar e capacitar os servidores, promovendo uma cultura de aprendizado contínuo e desenvolvimento de carreira. Estas ações, juntas, contribuem para um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo.

## **5) Implementar um programa abrangente de desenvolvimento profissional e formação contínua aos servidores.**

Para implementar um programa abrangente de desenvolvimento profissional e formação contínua aos servidores do IAPEN, é necessário primeiro mapear as necessidades e lacunas de competência dos servidores. A partir dessa análise, desenvolve-se um currículo de treinamento que aborda tanto habilidades técnicas específicas quanto competências gerais, como comunicação e liderança. A inclusão de métodos de ensino modernos e flexíveis, como e-learning e workshops interativos, é fundamental para facilitar o acesso e a participação dos servidores. Além disso, estabelecer parcerias com instituições educacionais e especialistas do setor pode enriquecer o programa. A avaliação contínua do impacto dessas formações no desempenho dos servidores e na eficácia organizacional é crucial para garantir que o programa esteja alinhado com os objetivos estratégicos do IAPEN e contribuindo efetivamente para o desenvolvimento profissional dos servidores.

## **6) Articular a implementação de um plano de cargos, carreiras e salários para policiais penais e educadores penitenciários, integrando práticas de gestão pública eficazes e colaboração interinstitucional.**

O plano será desenvolvido em parceria com a SEAD, SEJUSP, SEFAZ, SEPLAN, PGE e com a ASPOLPENAP e SINPP, garantindo uma abordagem holística e multifacetada que considere os aspectos financeiros, jurídicos, operacionais e as necessidades específicas da carreira de policial penal e de educadores penitenciários, visando a promoção da profissionalização e qualificação do quadro de segurança pública penal.

### **4.3.2 Objetivos Estratégicos Finalísticos**

#### **1) Ampliar, fortalecer e implementar programas abrangentes de reintegração social e apoio psicossocial**

Para efetivamente abordar a reintegração social e o apoio psicossocial no IAPEN, é essencial expandir e aprimorar as iniciativas existentes, introduzindo novos programas que enfatizem a saúde mental, a educação e a formação profissional. Esses esforços devem auxiliar as pessoas em privação de liberdade na transição para a vida fora do sistema prisional. A colaboração com entidades da sociedade civil, agências de emprego e instituições educacionais é vital para facilitar oportunidades de reintegração. Incluir as famílias nesse processo e oferecer suporte contínuo após a liberação é fundamental para uma reintegração suave e para reduzir as taxas de reclusão. Avaliar regularmente a eficácia desses programas permite fazer ajustes necessários, garantindo que eles atendam às necessidades das pessoas em privação de liberdade de maneira eficaz e empática.



## **2) Expandir, consolidar e executar efetivamente programas extensivos de reintegração social, enfatizando a importância do trabalho como instrumento central para a reinserção produtiva e sustentável de indivíduos no tecido social.**

A reintegração eficaz por meio do trabalho é crucial para a redução da reincidência criminal. Quando os indivíduos são reintegrados com sucesso na sociedade e no mercado de trabalho, eles tendem a ter uma menor propensão para recair em comportamentos criminosos, proporcionando estabilidade financeira e estrutura para suas vidas. Além disso, programas de trabalho ajudam no desenvolvimento de habilidades profissionais e sociais, preparando-os para enfrentar os desafios do mercado de trabalho e da convivência social. O trabalho também oferece um senso de propósito e realização, componentes chave para a autoestima e a motivação dos indivíduos reintegrados. Por fim, a reintegração bem-sucedida de egressos do sistema contribui para a economia e o bem-estar social, mostrando que eles podem ser membros produtivos da sociedade.

Para alcançar esse objetivo, algumas estratégias podem ser implementadas. Inicialmente, é fundamental estabelecer parcerias com empresas privadas para criar oportunidades de emprego e estágios. Essas parcerias podem oferecer caminhos viáveis para a reintegração ao mercado de trabalho. Além disso, programas de treinamento vocacional e educação continuada são necessários para desenvolver habilidades relevantes e atualizadas, aumentando as chances de empregabilidade.

## **3) Desenvolver programas de suporte e reintegração focados em mulheres e grupos específicos**

Desenvolver programas de suporte e reintegração focados em mulheres e grupos específicos no IAPEN é fundamental para abordar as necessidades únicas dessas populações. Isso implica na criação de programas que considerem as questões de gênero, culturais e sociais específicas. Para as mulheres, por exemplo, é importante oferecer suporte que aborde questões como maternidade, violência de gênero e saúde reprodutiva. Programas culturais e educacionais devem ser adaptados para atender às necessidades de grupos minoritários, respeitando suas tradições e identidades.

Estabelecer parcerias com organizações especializadas em direitos das mulheres e minorias é essencial para garantir que os programas sejam bem fundamentados e eficazes. Além disso, a formação e sensibilização dos funcionários do sistema penitenciário sobre estas questões específicas é crucial para criar um ambiente de suporte e compreensão. O monitoramento e a avaliação contínua desses programas ajudarão a garantir que eles sejam efetivos e possam ser ajustados conforme necessário para melhor atender às necessidades desses grupos no contexto da reintegração social.

#### **4) Ampliar e Qualificar os Serviços de Saúde Prisional**

Para melhorar os serviços de saúde nas prisões sob a gestão do IAPEN, é essencial adotar uma abordagem integrada que enfatize a qualidade e a acessibilidade dos cuidados. Isso inclui aumentar o número de profissionais de saúde, como médicos, enfermeiros e psicólogos, nas instalações prisionais, garantindo que haja pessoal suficiente para atender às necessidades dos indivíduos privados de liberdade. A modernização das instalações de saúde nas prisões, com equipamentos atualizados e adequados, é crucial para oferecer um atendimento eficaz.

Além disso, é importante ampliar e fortalecer os programas de saúde preventiva, incluindo campanhas de vacinação e educação sobre saúde, para reduzir a incidência de doenças contagiosas e crônicas. A oferta de serviços de saúde mental é igualmente vital, dada a alta prevalência de questões psicológicas e emocionais entre a população prisional.

A integração dos serviços de saúde prisional com os sistemas de saúde pública regionais e nacionais pode melhorar a continuidade e a qualidade do atendimento. Por fim, garantir que os direitos à saúde dos indivíduos privados de liberdade sejam respeitados e que eles tenham acesso a cuidados de saúde comparáveis aos disponíveis na comunidade é um passo fundamental para humanizar o sistema penitenciário e promover a dignidade de todos os indivíduos sob custódia.

#### **5) Implementar estratégias efetivas para redução da superlotação e aprimoramento das condições carcerárias**

Para atingir o objetivo de implementar estratégias efetivas para a redução da superlotação e o aprimoramento das condições carcerárias, é crucial adotar uma abordagem multifacetada. Primeiramente, é necessário avaliar as causas da superlotação e identificar áreas que requerem intervenção imediata. Uma das estratégias pode incluir a revisão de políticas de sentença e a promoção de alternativas à detenção, especialmente para crimes não violentos. Paralelamente, a expansão e modernização das instalações existentes, assegurando que atendam aos padrões mínimos de habitabilidade e saúde, são essenciais para melhorar as condições carcerárias.

Além disso, a implementação de programas de reabilitação e reintegração social pode ajudar a reduzir as taxas de reincidência, diminuindo assim a população carcerária a longo prazo. Investimentos em treinamento e desenvolvimento profissional para os funcionários do sistema prisional também são importantes para garantir que possam gerenciar efetivamente as instalações e oferecer suporte adequado aos indivíduos privados de liberdade. A transparência nas operações e a supervisão regular das condições carcerárias são fundamentais para garantir que os padrões sejam mantidos e melhorados continuamente. Essas ações, combinadas, contribuirão significativamente para a redução da superlotação e para a melhoria das condições nas prisões.

## **6) Aprimorar segurança com tecnologias modernas e treinamentos**

Para alcançar o objetivo, é essencial integrar tecnologias avançadas de segurança e promover treinamentos contínuos para os funcionários. Isso envolve a adoção de sistemas de vigilância eletrônica, controle de acesso digital e outras soluções tecnológicas para monitoramento e gestão de segurança. Paralelamente, investir em programas de treinamento regulares para o pessoal de segurança é crucial para assegurar que estejam equipados com as habilidades necessárias para operar eficientemente estas tecnologias e responder a situações de segurança de maneira eficaz. A combinação de avanços tecnológicos com profissionais bem treinados resultará em um sistema prisional mais seguro e eficiente.

## **7) Estabelecer parcerias para programas de reintegração**

Estabelecer parcerias com entidades externas é vital para enriquecer e expandir programas de reintegração. A colaboração com organizações governamentais, ONGs, instituições educacionais e empresas pode oferecer recursos, expertise e oportunidades de emprego para indivíduos em processo de reintegração. Essas parcerias facilitam a criação de programas mais abrangentes e eficazes, contribuindo para uma transição mais suave dos indivíduos privados de liberdade para a sociedade e reduzindo as taxas de reincidência.

### **4.3.3 Objetivos Estratégicos Administrativos**

#### **1) Melhorar a infraestrutura das unidades prisionais e administrativas**

Para melhorar a infraestrutura das unidades prisionais, incluindo as condições de trabalho para os servidores, é fundamental investir tanto nas instalações físicas quanto nos recursos necessários para um ambiente de trabalho eficaz e seguro. Isso envolve renovar e expandir as instalações existentes para garantir que sejam seguras, higiênicas e adequadas. A atualização dos sistemas de segurança e das instalações de saúde e educação beneficiará tanto os indivíduos privados de liberdade quanto os funcionários.

Além disso, a criação de espaços de trabalho bem equipados e ergonômicos para os servidores é essencial para aumentar a eficiência e o bem-estar no trabalho. Isso inclui fornecer tecnologia adequada, espaços de descanso e recursos para manejo do estresse. A manutenção regular e a avaliação contínua dessas infraestruturas são cruciais para assegurar que atendam às necessidades dos servidores e contribuam para um ambiente de trabalho produtivo e humanizado.

## **2) Gerir recursos financeiros eficientemente**

Adotar práticas de gestão financeira transparentes e baseadas em dados é essencial nas unidades prisionais. Isso envolve a elaboração de um orçamento detalhado e a realização de monitoramento e avaliações regulares das despesas para assegurar a eficácia e alinhamento com os objetivos estratégicos. A implementação de sistemas robustos de contabilidade e auditoria ajuda a identificar e prevenir ineficiências e desperdícios. Explorar fontes alternativas de financiamento, como parcerias público-privadas e subsídios, pode ser uma estratégia valiosa para aumentar os recursos disponíveis. Além disso, a capacitação contínua dos responsáveis pela gestão financeira é crucial para garantir uma administração eficiente e responsável dos recursos.

## **3) Implementar processos internos mais eficientes**

A implementação de processos internos mais eficientes nas unidades prisionais requer uma revisão e otimização contínua das operações existentes. Isso pode ser alcançado através da introdução de tecnologias e sistemas de gestão que automatizem tarefas rotineiras e melhorem a comunicação e o fluxo de trabalho. A adoção de práticas de gestão enxuta e a eliminação de processos redundantes ajudam a aumentar a eficiência operacional. Também é importante envolver os funcionários no processo de melhoria, incentivando feedback e ideias inovadoras. A formação e atualização contínuas do pessoal são essenciais para assegurar que estejam aptos a utilizar novas ferramentas e processos de forma eficaz.

## **4) Estabelecer avaliação de desempenho em todas as unidades**

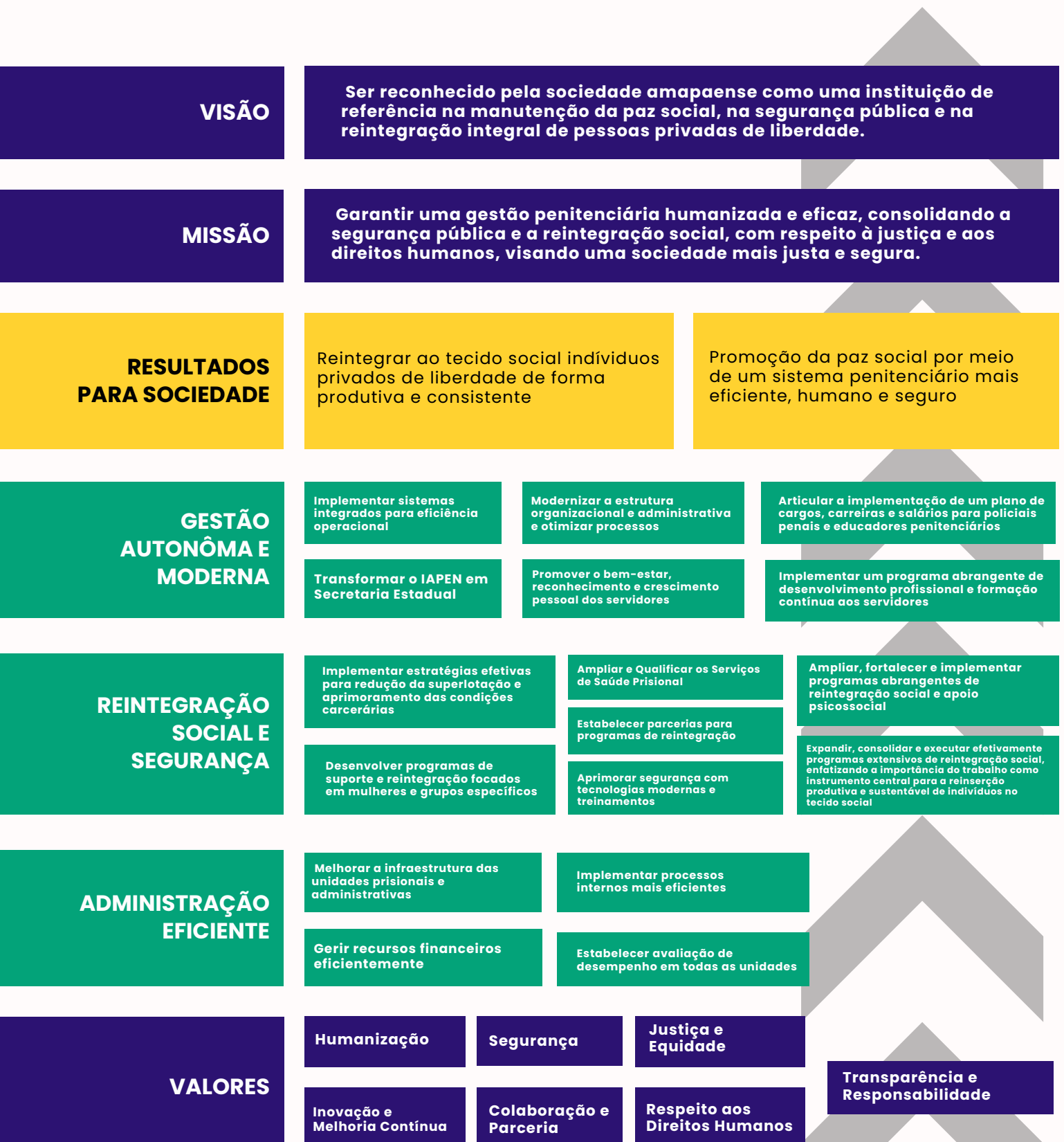
Para estabelecer um sistema de avaliação de desempenho eficaz em todas as unidades prisionais, é importante criar uma estrutura que seja justa, transparente e alinhada com os objetivos organizacionais. Este sistema deve ser projetado para medir não apenas a eficiência operacional, mas também aspectos como a qualidade do atendimento e o bem-estar dos indivíduos privados de liberdade e dos servidores.

Incluir feedback regular e construtivo é fundamental para o desenvolvimento profissional dos servidores. Além disso, é crucial que o processo de avaliação seja participativo, permitindo que os colaboradores contribuam com suas perspectivas e se envolvam ativamente no seu próprio desenvolvimento. O uso de indicadores claros e objetivos ajudará a garantir que as avaliações sejam consistentes e imparciais.

A capacitação dos avaliadores para conduzir avaliações efetivas e o uso de tecnologia para facilitar o processo podem também melhorar a precisão e a eficiência das avaliações. Por fim, garantir que os resultados dessas avaliações sejam utilizados para orientar decisões de gestão, políticas de capacitação e planejamento estratégico é essencial para o aprimoramento contínuo das unidades prisionais.

## 5 MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico é uma representação visual e que delinea os principais objetivos estratégicos a serem alcançados até 2027.



## 6 INDICADORES E METAS ESTRATÉGICAS

Como mecanismo de garantir o cumprimento dos objetivos, o IAPEN dotou-se de metas estratégicas que contribuam diretamente para o alcance de sua missão e de suas finalidades. O desenho das metas foi elaborado com base em suas práticas e atuação decorrida, bem como levou em consideração as orientações sistêmicas oriundas do PPA/2024-2027 e do Programa de Governo estadual. Dada a característica operacional deste planejamento, optou-se por relacionar os objetivos em finalísticos, administrativos e de gestão.

*Quadro de indicadores e metas - IAPEN (2024-2027)*

DIMENSÃO	OBJETIVO	META	INDICADOR	PRAZO	RESULTADO ESPERADO
GESTÃO	1) Implementar sistemas integrados para eficiência operacional.	Desenvolver e implementar um sistema integrado de gestão.	Porcentagem de processos integrados.	Até dezembro de 2027	Maior eficiência operacional e redução de redundâncias.
GESTÃO	2) Transformar o IAPEN em Secretaria Estadual	Realizar estudos de viabilidade e elaborar proposta de autonomia.	Proposta de autonomia finalizada.	Até junho de 2027	Autonomia administrativa alcançada
GESTÃO	3) Modernizar a estrutura organizacional e administrativa e otimizar processos.	Realizar auditoria organizacional e propor melhorias.	Número de melhorias implementadas.	Até dezembro de 2027	Estrutura mais eficiente e processos otimizados
GESTÃO	4) Promover bem-estar, reconhecimento e crescimento pessoal dos servidores.	Implementar programas de bem-estar e reconhecimento	Porcentagem de servidores participantes	Ao longo do ano	Servidores mais satisfeitos e motivados.
GESTÃO	5) Implementar um programa abrangente de desenvolvimento profissional e formação contínua aos servidores.	Desenvolver programas de formação contínua.	Número de servidores que participam dos programas.	Até junho de 2027	Servidores mais capacitados e atualizados.

DIMENSÃO	OBJETIVO	META	INDICADOR	PRAZO	RESULTADO ESPERADO
<b>GESTÃO</b>	6) Articular a implementação de um plano de cargos, carreiras e salários para policiais penais e educadores penitenciários, integrando práticas de gestão pública eficazes e colaboração interinstitucional	Desenvolver e implementar um plano de cargos e salários detalhado até o final do ano fiscal corrente	Percentual de progresso na elaboração do plano	Até junho de 2027	Plano de cargos, carreiras e salários implementado
<b>FINALÍSTICO</b>	1) Ampliar, fortalecer e implementar programas abrangentes de reintegração social e apoio psicossocial.	Expansão de programas de reintegração social.	Número de programas implementados	Até dezembro de 2027	Maior apoio à reintegração social
<b>FINALÍSTICO</b>	2) Expandir, consolidar e executar efetivamente programas extensivos de reintegração social, enfatizando a importância do trabalho como instrumento central para a reinserção produtiva e sustentável de indivíduos no tecido social.	Consolidar programas de reintegração com foco no trabalho.	Taxa de sucesso na reinserção produtiva.	Até dezembro de 2027	Reinserção sustentável dos indivíduos.
<b>FINALÍSTICO</b>	3) Desenvolver programas de suporte e reintegração focados em mulheres e grupos específicos.	Criar programas direcionados a mulheres e grupos específicos.	Número de programas específicos implementados	Até junho de 2027	Maior atenção às necessidades de grupos específicos e mulheres
<b>FINALÍSTICO</b>	4) Ampliar e Qualificar os Serviços de Saúde Prisional	Aprimorar a infraestrutura de saúde.	Melhoria nas avaliações de serviços de saúde.	Até dezembro de 2027	Melhoria na qualidade dos serviços de saúde.

DIMENSÃO	OBJETIVO	META	INDICADOR	PRAZO	RESULTADO ESPERADO
<b>FINALÍSTICO</b>	5) Implementar Estratégias Efetivas para Redução da Superlotação e Aprimoramento das Condições Carcerárias	Implementar estratégias de redução da superlotação.	Porcentagem de redução da superlotação.	Até dezembro de 2027	Redução da superlotação e melhoria nas condições.
<b>FINALÍSTICO</b>	6) Aprimorar segurança com tecnologias modernas e treinamentos.	Adquirir e implementar tecnologias de segurança.	Número de incidentes de segurança reduzidos.	Até junho de 2027	Maior segurança nas unidades prisionais.
<b>ADMINISTRATIVO</b>	1) Melhorar infraestrutura das unidades prisionais e administrativas	- Realizar reformas e melhorias nas unidades.	- Avaliações de infraestrutura melhoradas.	Até dezembro de 2027	Infraestrutura a mais adequada e segura.
<b>ADMINISTRATIVO</b>	2) Gerir recursos financeiros eficientemente	Implementar políticas de otimização financeira.	Redução de desperdícios financeiros.	Ao longo do ano	Uso eficiente dos recursos financeiros.
<b>ADMINISTRATIVO</b>	3) Implementar processos internos mais eficientes	Revisar e otimizar processos internos.	Eficiência dos processos aprimorada.	Até junho de 2027	Processos internos mais eficientes e ágeis.
<b>ADMINISTRATIVO</b>	4) Estabelecer avaliação de desempenho em todas as unidades	Implementar sistema de avaliação de desempenho.	Avaliações de desempenho implementadas em todas as unidades.	Até dezembro de 2027	Melhora no desempenho das unidades.

## 7 PLANOS DE AÇÃO

Os planos de ação serão elaborados por meio da metodologia 5W2H, uma ferramenta simples e prática usada para construção do planejamento estratégico, tático e operacional que tem como função definir o que será feito, por que, onde, quem irá fazer, quando será feito, como e quanto custará.

Caberá ao gestor de cada coordenação do IAPEN estabelecer os planos de trabalho e adotar medidas destinadas ao seu cumprimento, visando com isso concretizar de forma satisfatória os objetivos da instituição assumidos no Planejamento Estratégico 2024 a 2027.



## 8 PLANO DE MONITORAMENTO

A matriz de indicadores é fundamental no Plano Estratégico do IAPEN, proporcionando uma visão estruturada dos objetivos, indicadores, metas, frequência de monitoramento e responsáveis pela avaliação. Essa periodicidade varia, sendo ajustada conforme a natureza de cada objetivo. Designações claras de responsabilidade garantem um foco efetivo na progressão. A matriz, dinâmica por natureza, exige revisões regulares para refletir mudanças em objetivos, indicadores ou metas. Em essência, ela é vital para o IAPEN, facilitando um monitoramento eficaz, decisões informadas e transparência na execução do plano.

### 8.1 Matriz de Indicadores

#### 8.1.1 Indicadores dos objetivos estratégicos de gestão

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	CÁLCULO	MENSURAÇÃO		RESPONSÁVEL
Implementar sistemas integrados para eficiência operacional	Porcentagem de processos integrados	$(\text{Número de processos integrados} / \text{Total de processos}) \times 100\%$	2024	30%	COPLAN CIP GEINF
			2025	50%	
			2026	80%	
			2027	100%	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	CÁLCULO	MENSURAÇÃO		RESPONSÁVEL
Transformar o IAPEN em Secretaria Estadual	Proposta de autonomia finalizada.	Número de etapas concluídas na proposta de autonomia.	2024	30%	DIREÇÃO
			2025	50%	
			2026	80%	
			2027	100%	

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	CÁLCULO	MENSURAÇÃO		RESPONSÁVEL
Promover bem-estar, reconhecimento e crescimento pessoal dos servidores.	Porcentagem de servidores participantes.	$(\text{Número de servidores participantes} / \text{Total de servidores}) \times 100\%$	2024	30%	ESAP
			2025	50%	
			2026	80%	
			2027	100%	

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	CÁLCULO	MENSURAÇÃO		RESPONSÁVEL
Modernizar a estrutura organizacional e administrativa e otimizar processos.	Número de melhorias implementadas	Quantidade de melhorias implementadas no processo organizacional.	2024	5	COPLAN GEINF
			2025	10	
			2026	15	
			2027	20	

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	CÁLCULO	MENSURAÇÃO		RESPONSÁVEL
Implementar um programa abrangente de desenvolvimento profissional e formação contínua aos servidores.	Número de servidores que participam dos programas.	Total de servidores que participam dos programas de formação.	2024	200	ESAP
			2025	250	
			2026	350	
			2027	500	

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	CÁLCULO	MENSURAÇÃO		RESPONSÁVEL
Articular a implementação de um plano de cargos, carreiras e salários para policiais penais e educadores penitenciários, integrando práticas de gestão pública eficazes e colaboração interinstitucional	Progresso na elaboração do plano	Percentual do plano completado dividido pelas seções totais do plano	2024	30%	DIREÇÃO
			2025	50%	
			2026	70%	
			2027	100%	

### 8.1.2 Indicadores dos objetivos estratégicos finalísticos

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	CÁLCULO	MENSURAÇÃO		RESPONSÁVEL
Ampliar, fortalecer e implementar programas abrangentes de reintegração social e apoio psicossocial.	Número de programas implementados	Quantidade total de programas implementados	2024	5	COTRAP
			2025	10	
			2026	15	
			2027	20	

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	CÁLCULO	MENSURAÇÃO		RESPONSÁVEL
Desenvolver programas focados em mulheres e grupos específicos	Número de programas específicos implementados	Quantidade de programas específicos implementados para mulheres e grupos específicos	2024	1	COTRAP CEP COPEF
			2025	2	
			2026	4	
			2027	5	

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	CÁLCULO	MENSURAÇÃO		RESPONSÁVEL
<b>Ampliar e Qualificar os Serviços de Saúde Prisional</b>	Melhoria nas avaliações de serviços de saúde	Avaliação média das instalações de saúde pelas pessoas privadas de liberdade. (Escala de 1 a 5)	2024	3	COTRAP
			2025	4	
			2026	5	
			2027	5	

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	CÁLCULO	MENSURAÇÃO		RESPONSÁVEL
<b>Expandir, consolidar e executar efetivamente programas extensivos de reintegração social, enfatizando a importância do trabalho como instrumento para a reinserção de indivíduos no tecido social.</b>	Taxa de sucesso na reinserção produtiva.	(Número de indivíduos reinseridos com sucesso / Total de indivíduos reinseridos) x 100%	2024	20%	COTRAP CEP COCEC COPEMA COPEF ESCRITÓRIO SOCIAL
			2025	30%	
			2026	40%	
			2027	60%	

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	CÁLCULO	MENSURAÇÃO		RESPONSÁVEL
<b>Aprimorar segurança com tecnologias modernas e treinamentos</b>	Número de incidentes de segurança reduzidos	Número total de incidentes de segurança antes e depois da implementação das tecnologias e treinamentos.	2024	- 5%	COPLAN COSEG ESAP GTP
			2025	- 10%	
			2026	- 15%	
			2027	- 20%	

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	CÁLCULO	MENSURAÇÃO		RESPONSÁVEL
<b>Estabelecer parcerias para programas de reintegração</b>	Número de parcerias estabelecidas	Quantidade total de parcerias com instituições externas	2024	4	DIREÇÃO COPLAN COTRAP
			2025	6	
			2026	8	
			2027	10	

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	CÁLCULO	MENSURAÇÃO		RESPONSÁVEL
<b>Implementar estratégias efetivas para redução da Superlotação e aprimoramento das condições carcerárias</b>	Porcentagem de redução da superlotação.	(População carcerária atual / egressos) x 100%	2024	5%	COPLAN COTRAP COSEG COLPE
			2025	10%	
			2026	15%	
			2027	20%	

### 8.1.3 Indicadores dos objetivos estratégicos administrativos

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	CÁLCULO	MENSURAÇÃO		RESPONSÁVEL
<b>Melhorar infraestrutura das unidades prisionais.</b>	Avaliações de infraestrutura melhoradas	Porcentagem de unidades com avaliações de infraestrutura melhoradas.	2024	20%	DIREÇÃO COPLAN
			2025	40%	
			2026	50%	
			2027	80%	

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	CÁLCULO	MENSURAÇÃO		RESPONSÁVEL
Gerir recursos financeiros eficientemente	Taxa de otimização financeira	(Uso recursos financeiros / Orçamento total) x 100	2024	20%	COPLAN CPL GECON
			2025	30%	
			2026	40%	
			2027	40%	

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	CÁLCULO	MENSURAÇÃO		RESPONSÁVEL
Implementar processos internos mais eficientes	Número de processos internos otimizados	N/A	2024	N/A	COPLAN COTRAP CEP COSEG COCEC COPEMA COPEF
			2025	N/A	
			2026	N/A	
			2027	N/A	

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	CÁLCULO	MENSURAÇÃO		RESPONSÁVEL
Estabelecer avaliação de desempenho em todas as unidades	Porcentagem de unidades com avaliação de desempenho implementada	(Número de unidades com avaliação / Total de unidades) x 100	2024	20%	DIREÇÃO COPLAN
			2025	30%	
			2026	50%	
			2027	70%	

Com a definição clara da frequência de monitoramento e dos responsáveis por cada objetivo, é possível avaliar regularmente o progresso e implementar ações corretivas quando necessário, assegurando assim a eficácia e adaptabilidade do plano.

## **9 METODOLOGIA DE IMPLEMENTAÇÃO**

Após a formulação do Plano Estratégico do IAPEN, o foco se volta para fortalecer a implementação, monitoramento e avaliação das ações. O IAPEN adotará planilhas dinâmicas e dashboards para monitorar a execução das ações planejadas. Haverá também reuniões sistemáticas entre a diretoria e os gestores de cada coordenação para compartilhar atividades em andamento e definir novas diretrizes. Para uma avaliação abrangente, reuniões trimestrais serão realizadas, visando ajustar o planejamento para atingir os objetivos estratégicos estabelecidos.

## **10 CONCLUSÃO**

O Plano Estratégico do Instituto de Administração Penitenciária do Amapá (IAPEN) para o período de 2024 a 2027 representa um marco significativo na jornada de transformação e aprimoramento da instituição. Neste documento, foram delineadas a visão de futuro, as metas e as estratégias que orientarão o IAPEN na busca por um sistema penitenciário mais eficiente, justo e humano.

Este plano é resultado do esforço coletivo de colaboradores e parceiros. Juntos, foi traçado um caminho que desafia a instituição a adotar uma abordagem proativa e inovadora, rompendo com paradigmas do passado. O compromisso é superar os desafios e cumprir a missão do IAPEN de maneira exemplar.

Acredita-se firmemente que a ressocialização dos internos, a segurança da sociedade e o respeito aos direitos humanos podem coexistir e prosperar. Os valores fundamentais de integridade, transparência, respeito e comprometimento norteiam as ações e decisões da instituição.

Nesta jornada, certamente serão enfrentados obstáculos, mas também reconhecidas as oportunidades. O compromisso da equipe e a confiança dos parceiros fortalecem o IAPEN para enfrentar os desafios.

A jornada está apenas começando, e o objetivo é transformar este plano em ação, buscando a excelência, aprimorando práticas, fortalecendo parcerias e promovendo uma cultura de respeito e inclusão.

## 11 REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R. Manual de planejamento estratégico. São Paulo: Atlas, 2003.
- KAPLAN, Robert; NORTON, David. Alinhamento: utilizando o Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- KAPLAN, Robert; NORTON, David. Kaplan e Norton na Prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- MINTZBERG, H. The Fall and Rise of Strategic Planning. Harvard Business Review, p. 107-114, 1994.
- PEREIRA, M. F. Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.
- SAMONETTO, V; CAMPOS, F. C. Análise de aspectos estratégicos para gestão de IES privada. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), XXXIII, 2013, Salvador, BA. Anais... Salvador, BA, 2013.
- SCOTT, C. D.; JAFFE, D. T.; TOBE, G. R. Organizational vision, values and mission. Menlo Park, CA: Crisp Publications, 1993.
- BIRCHAL, F. F. S., Zambalde, A. L., & Bermejo, P. H. de S.. (2012). Planejamento estratégico situacional aplicado à segurança pública em Lavras (MG). Revista De Administração Pública, 46(2), 523–545. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122012000200009>
- MANTOVANELI DO MONTE, D. (2022). Alinhamento estratégico da inteligência penitenciária no contexto da segurança pública. REVISTA BRASILEIRA DE EXECUÇÃO PENAL - RBEP, 3(2), 43–63. <https://doi.org/10.56081/2675-1860/rbep.v3.n2.a2>
- Farias, Antônio Altino de. O Sistema Penitenciário catarinense: planejamento estratégico e tecnologias da informação e comunicação. TCC(especialização) - Universidade Federal de Santa Catarina. Campus Araranguá. Tecnologias da Informação e Comunicação aplicadas à Segurança Pública e Direitos Humanos. 100 p.
- BRASIL. Lei nº 7.210, de 11 de julho de 1984. Institui a Lei de Execução Penal. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 13 jul. 1984. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l7210.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7210.htm). Acesso em: 06/12/2023.
- Revista Brasileira de Execução Penal/ Departamento Penitenciário Nacional. – ano 1, n. 1 (jan./jun. 2020) – Brasília: Departamento Penitenciário Nacional (DEPEN/MJSP), 2020. 369 p.
- Dossiê “Saúde no Sistema Prisional”. Política Pública, Assistência à Saúde e a Pandemia de COVID-19. Revista Brasileira de Execução Penal/ Departamento Penitenciário Nacional (Depen). Eli Narciso Torres (Org.). v.2 n. 1 (jan./jun. 2021). Brasília: Departamento Penitenciário Nacional, Ministério da Justiça e Segurança Pública, 2021. Semestral. 352 p. e-ISSN: 2675-1860.
- RBEP. Revista Brasileira de Execução Penal / Ministério da Justiça e Segurança Pública, Departamento Penitenciário Nacional. v. 2, n. 2 (jul./dez. 2021). Brasília : Ministério da Justiça e Segurança Pública, 2021, v.2, 419 p.
- RBEP. Revista Brasileira de Execução Penal / Ministério da Justiça e Segurança Pública, Secretaria Nacional de Políticas Penais. Claudenir dos Santos (Org.). v. 4, n.1 (jan./jun. 2023). Brasília : Ministério da Justiça e Segurança Pública, 2020, 193 p.
- AMAPÁ. Lei Ordinária nº 609, de 06 de julho de 2001. Diário Oficial do Estado do Amapá, Macapá, AP, [inserir data de publicação no Diário Oficial]. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://seadantigo.portal.ap.gov.br/legislacao/GRUPO%20PENITENCI%C3%81RIO/Lei%20n%C2%BA%202370,%20de%2012%20de%20setembro%20de%202018.pdf>. Acesso em: 06/12/2023.
- AMAPÁ. Lei Ordinária nº 692, de 11 de junho de 2002. Diário Oficial do Estado do Amapá, Macapá, AP, 08 jul. 2002. Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/ap/lei-ordinaria-n-692-2002-amapa-dispoe-sobre-normas-de-execucao-penal-no-estado-do-amapa-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 06/12/2023.