

## **AGENDA, ATORES E CONTEXTOS: O processo de criação da Secretaria de Estado da Administração Penitenciária do RN**

Anna Elisa Alves Marques  
Lorena Barbosa de Oliveira Souza  
Tainá Porto Cotrim

### **Resumo**

A presente investigação utiliza o marco teórico do Múltiplos Fluxos de Kingdon (1984), construído com o intuito de compreender a construção de agendas públicas, para investigar como ocorreu o processo de criação da Secretaria de Estado da Administração Penitenciária do Rio Grande do Norte. Examina-se as alternativas postas para a gestão penitenciária, os processos e atores envolvidos, bem como os contextos que abriram a janela de oportunidades que culminou com a criação do órgão diretivo. A pesquisa qualitativa aplica as técnicas de análise documental de textos normativos, jornais e revistas, além da realização de entrevistas semi-estruturadas com os atores envolvidos na criação dessa agenda que resultou na secretaria, verificadas a partir de técnicas de análise de conteúdo. Tem-se como resultados parciais: Fluxo de Mudança Política: o advento do governo Fátima no Rio Grande do Norte. Grupos políticos organizados que propõem uma solução: agentes penitenciários; movimentos sociais, estudantis e das famílias dos apenados; gestores públicos ligados ao tema da segurança. Clima político e contexto gerador do problema: Massacres ocorridos nas penitenciárias; Janela de oportunidade: Criação do SUSP; Empreendedores da política: Fátima Bezerra.

**Palavras-chave:** Múltiplos Fluxos. Secretaria de Estado da Administração Penitenciária do Rio Grande do Norte. Janela de oportunidades. Clima Político

### **Abstract**

The present investigation utilizes the theoretical framework of Kingdon's Multiple Streams (1984), constructed with the purpose of comprehending the construction of public agendas, to investigate how the process of establishing the State Secretariat of Penitentiary Administration of Rio Grande do Norte unfolded. It examines the alternatives proposed for penitentiary management, the processes and actors involved, as well as the contexts that opened the window of opportunities culminating in the establishment of the governing body. The qualitative research applies techniques of document analysis of normative texts, newspapers, and magazines, in addition to conducting semi-structured interviews with the actors involved in creating this agenda that led to the establishment of the secretariat, verified through content analysis techniques. Partial results include: Political Change Stream: the advent of the Fátima administration in Rio Grande do Norte. Organized political groups proposing a solution: penitentiary agents; social, student, and inmate family movements; public managers linked to the theme of security. Political climate and problem-generating context: Massacres occurring in penitentiaries; Window of opportunity: Creation of the Unified Penitentiary System (SUSP); Policy entrepreneurs: Fátima Bezerra.

**Keywords:** Multiple Streams Framework. State Secretariat of Penitentiary Administration of Rio Grande do Norte. Window of Opportunities. Political Climate.

## 1 INTRODUÇÃO

A Lei Complementar nº 649 de 2019 criou a Secretaria de Administração Penitenciária (SEAP) no Rio Grande do Norte, tendo como competência o planejamento e a execução da política prisional do estado, que antes cabia à estrutura da Secretaria de Justiça e Cidadania (SEJUC), competente por gerir, além da política penitenciária, defesa civil, política para mulheres, juventude, igualdade racial, direitos humanos, defesa do consumidor, emprego e renda (RIO GRANDE DO NORTE, 1999).

A criação de uma secretaria voltada para a política penitenciária era uma demanda presente no Sindicato dos Agentes Penitenciários do RN (Sindasp-RN) (G1, 2015), tendo sido pautada pelo Executivo Estadual no ano de 2015, por meio do Projeto de Lei Complementar nº 1.952/15, que não foi aprovado pela Assembleia Legislativa. Na ocasião da proposta, 14 instituições penitenciárias do estado tinham sido palco de rebeliões, desencadeando uma discussão pública sobre a gestão da segurança pública estadual (GIBSON; CARVALHO, 2015).

A agenda sobre a criação da Secretaria do Sistema Penitenciário no RN também foi permeada por movimentos políticos nos anos de 2017 e 2018: (1) a criação do Sistema Único de Segurança Pública (SUSP) pela Lei nº 13.675/2018, com o desenvolvimento de políticas nacionais integradas entre os estados, desencadeando um maior esforço destes sobre a política de segurança e seus setores; (2) a exposição de disputas entre os movimentos faccionais; (3) a eleição do primeiro governo de esquerda a comandar o executivo estadual com a eleição de Fátima Bezerra; (4) a greve dos policiais penais e das polícias militares; e (5) o fortalecimento de uma agenda nacional sobre discussão segurança pública nas eleições presidenciais.

A presente investigação busca compreender, dentre tantos eventos, o que de fato explica a criação da política naquele momento em específico? Quais as alternativas postas, os atores envolvidos e os processos que desencadearam a setorialização da política? Como ocorreu o processo de criação da Secretaria de Estado da Administração Penitenciária do Rio Grande do Norte?

O marco teórico utilizado foi o modelo de análise de políticas públicas do múltiplos fluxos (KINGDON, 2006), útil aos propósitos ao procurar responder quais os fatores que levam um tema ascender à agenda governamental e outros não. Inserido no modelo das ideias, o múltiplo fluxos entende o processo de construção da política submetido às relações de poder (ALMEIDA E GOMES, 2018), compreendendo que os problemas são construções sociais e são resolvidos de acordo com as narrativas sobre as situações e a coleta de evidências.

O modelo analisa três fluxos fundamentais: o clima político, a presença de grupos políticos organizados e as mudanças no governo. A tarefa analítica proposta é especificar as interações dinâmicas e complexas que geram resultados específicos de políticas, a partir da confluência dos fluxos, momento no qual abre o que Kingdon denomina janela de oportunidades. A partir da análise acerca da inclusão da criação da SEAP na agenda pública, com base no referencial teórico dos Múltiplos Fluxos, pode ser elaborada as seguintes categorias analíticas: Fluxo de Mudança Política; Fluxo de Soluções; Fluxo de Problemas; Janela de oportunidade e Empreendedores Políticos (KINGDON, 2006).

Por meio das categorias, a investigação realizou análise documental e a aplicação de entrevistas semi-estruturadas.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA APLICADAS**

A presente pesquisa adota uma abordagem dedutiva e de caráter qualitativo, visando aprofundar a compreensão do processo de criação da Secretaria de Estado da Administração Penitenciária (SEAP) no Rio Grande do Norte. Para alcançar os objetivos da pesquisa, foram empregadas técnicas de análise documental e entrevistas semi-estruturadas. A análise documental envolveu a revisão de textos normativos, jornais e revistas que abordavam o processo de criação da SEAP. Isso permitiu uma contextualização histórica e uma visão mais abrangente das circunstâncias que levaram à criação da Secretaria.

As entrevistas semi-estruturadas foram conduzidas com dois gestores públicos diretamente envolvidos na formulação da política da SEAP, bem como uma integrante do sindicato de agentes penitenciários. Essas entrevistas proporcionaram *insights* valiosos sobre as motivações, justificativas e considerações por trás da criação da SEAP, bem como a percepção dos atores-chave sobre o movimento de pressão, a partir das seguintes questões: (1) Quem era e qual o perfil das pessoas e organizações que compunham o movimento de pressão para a criação da SEAP? Quem representava esse movimento? (2) O que justificava a criação da SEAP? Essa era uma pauta de quanto tempo antes da atual gestão? (3) O que a criação da SEAP se propunha a resolver? (4) Quais as pautas por trás da pressão pela criação da SEAP? (5) Qual foi o ponto deflagrador para criação da SEAP? (6) Porque considerava que a pauta da administração penitenciária não tinha mais espaço na SEJUC? (7) Algum modelo de Secretária inspirava os gestores?

A metodologia de abordagem dedutiva foi aplicada ao analisar os dados coletados a partir das entrevistas e da análise documental. Isso envolveu a formulação de hipóteses e teorias com base nos dados específicos, dentro do contexto mais amplo da teoria dos Múltiplos Fluxos de Kingdon. A abordagem dedutiva permitiu uma análise crítica dos dados à luz do referencial teórico.

As questões de pesquisa orientaram a condução das entrevistas e a análise dos dados. Cada questão foi tratada separadamente, permitindo uma compreensão aprofundada de cada aspecto do processo de criação da SEAP. As respostas fornecidas pelos entrevistados foram comparadas com as informações encontradas na análise documental, permitindo uma visão mais completa do fenômeno.

Um aspecto notável revelado durante o processo de coleta de dados foi a ausência de participação direta de movimentos sociais na criação da política da SEAP. Seis atores dos movimentos foram abordados, dentre estes, integrantes do: Fórum Popular de Segurança Pública; Frente Estadual pelo Desencarceramento, movimento de família dos apenados, e Centro de Referência em direitos humanos Marcos Dionísio (CRDHMD/UFRN) e Pastoral Carcerária, todos compartilharam que seus movimentos não participaram do processo. Isso, por sua vez, levantou a questão do impacto dessa ausência no clima político estadual e nas decisões tomadas. Esse dado interessante se tornou um elemento importante a ser considerado na análise dos resultados.

Em resumo, as técnicas empregadas foram fundamentais para explorar detalhadamente o processo de criação da SEAP no Rio Grande do Norte, permitindo uma compreensão das motivações, atores envolvidos e contextos que moldaram a agenda da Administração Penitenciária no estado.

## 2.2 A TEORIA DOS MÚLTIPLOS FLUXOS E SUAS POTENCIALIDADES

A proposta de Kingdon (2006) nasce como possibilidade de refutar o modelo racional e avançar no debate de formulação de agenda de políticas públicas. O modelo racional supõe linearidade nos processos de formulação de políticas, em que um problema é identificado, a burocracia apresenta uma variedade de soluções possíveis e o formulador de políticas seleciona a melhor opção. Em contrapartida, para Kingdon (2006), esses três processos devem ser considerados como fluxos independentes que ocorrem de maneira aleatória e não sequencialmente.

Kingdon (2006) parte das limitações enfrentadas pelos formuladores de políticas, os quais possuem restrições de tempo para a pesquisa, escassez de informações para embasar suas decisões, conhecimento limitado para compreender o contexto das políticas e

capacidade limitada para lidar com todas as questões pertinentes. Como resultado, os formuladores de políticas tomam decisões em meio à incerteza, uma vez que não dispõem de informações suficientes para resolver problemas que ainda não possuem soluções claras. Eles devem decidir em quem confiar e quais informações utilizar na elaboração de suas decisões. Nesse sentido, é importante destacar que os processos estão suscetíveis à manipulação por parte daqueles que possuem a capacidade de gerar informações, controlar o acesso aos espaços de formulação de políticas e explorar ou sincronizar os prazos dos grupos, tanto em âmbito nacional quanto institucional.

Os problemas priorizados pelo Estado podem não ser os maiores problemas dos cidadãos, mas aqueles que interessam e afetam as elites e os grupos bem organizados, segundo a crítica tensionada por Kingdon (2006). O processo de definição da agenda, conhecido como "*agenda setting*", é compreendido como a seleção de questões que refletem, de alguma maneira, as preferências das elites políticas.

Os grupos de interesse são capazes de limitar o escopo da agenda política a um conjunto restrito de questões que correspondem às suas preferências, no qual a decisão e a não decisão representam os bastidores políticos. Como consequência, algumas organizações de interesse não apenas estão envolvidas no processo efetivo de tomada de decisões, mas também desempenham um papel fundamental na criação e fortalecimento de valores sociais e políticos, bem como práticas institucionais que restringem a inclusão de certas questões na agenda.

Os atores políticos exercem poder para direcionar a atenção para determinadas questões em detrimento de outras, utilizando uma combinação de fatos e apelos emocionais, etc. Eles empregam persuasão e argumentação, juntamente com o uso de recursos materiais e outros meios, para desafiar ou reforçar crenças profundamente arraigadas sobre a natureza dos problemas de políticas públicas e as soluções apropriadas.

Quando o equilíbrio de recursos políticos muda, como por exemplo quando novos governos são eleitos, um novo conjunto de políticas pode ser selecionado para avaliação posterior pelos eleitores e outras partes interessadas. Kingdon (2006) usa a metáfora de três 'fluxos' separados para descrever a lacuna entre a atenção de um formulador de políticas a um problema e sua adoção de uma solução. Nesse modelo, a identificação do problema, a produção de soluções e a escolha são "fluxos relativamente independentes". A metáfora dos fluxos parece pertinente pois sugere que, em qualquer situação de escolha, as pessoas têm habilidades limitadas de processamento de informações; entram e saem do processo de formulação de políticas; formam coalizões para alcançar metas específicas; e parecem estar criando ou levantando problemas para justificar seus desejos políticos.

O modelo é composto por cinco elementos estruturais (três fluxos e dois elementos adicionais), e analisa três fluxos fundamentais: o clima político, a presença de grupos políticos organizados e as mudanças no governo. O fluxo do clima político é sobre a visualização do problema, envolve a identificação e o reconhecimento de questões ou desafios que demandam ação governamental. O fluxo da presença de grupos políticos organizados refere-se à disponibilidade e ao desenvolvimento de propostas e alternativas políticas para enfrentar os problemas identificados. Já o fluxo das mudanças no governo e política engloba as condições políticas, interesses e dinâmicas que influenciam a adoção ou rejeição de determinadas políticas. Além disso, o modelo considera dois elementos adicionais. As janelas de oportunidade são momentos em que as condições políticas e os eventos externos tornam certas políticas mais viáveis e propícias à adoção. Os empreendedores de políticas são atores que aproveitam essas janelas de oportunidade para promover e impulsionar determinadas políticas, exercendo influência no processo de formulação de políticas públicas (KINGDON. 2006).

A tarefa analítica proposta é, portanto, especificar as interações dinâmicas e complexas que geram resultados específicos de políticas. Kingdon (2006) sugere que os três fluxos devem se unir ao mesmo tempo durante uma "janela de oportunidade", na qual as pessoas prestam muita atenção a um problema, existe uma solução viável e os formuladores de políticas têm o motivo e a oportunidade de selecioná-la.

O fluxo do clima político constitui condições, medidas por indicadores frequentemente destacados por eventos que os formuladores de políticas, grupos de interesse e outros atores políticos consideram merecedores de atenção, ou pelo feedback em relação a programas de políticas anteriores. Ou seja, condições que se transformam em problemas quando se acredita que se deve fazer algo a respeito.

Os indicadores desempenham um papel crucial como uma fonte de informações para mensurar a magnitude e das variações de um problema ao longo do tempo e em diferentes territórios. Esses indicadores frequentemente requerem um "impulso" adicional, o qual é fornecido por meio de um evento focalizador. Esse evento focalizador representa uma oportunidade para impulsionar novas questões e ideias na agenda política. No entanto, é importante ressaltar que eventos significativos podem não resultar em uma atenção sustentada para crises percebidas, a menos que reforcem um problema que já esteja presente na mente das pessoas e, além disso, apresentem uma solução disponível.

Já o fluxo da presença de grupos políticos organizados são sobre ideias ou soluções que especialistas desenvolvem para lidar com problemas identificados. Comunidades de políticas compostas por "pesquisadores, assessores do congresso, pessoas em escritórios

de planejamento e avaliação e em escritórios de orçamento, acadêmicos, analistas de grupos de interesse" desenvolvem essas ideias.

Os empreendedores de políticas seriam, portanto, atores políticos engajados que trabalham para impulsionar questões e ideias (soluções) na pauta política. Segundo o modelo existem diversas categorias conforme suas intenções: tangíveis, éticas e valores, grupos políticos. Seu objetivo é inserir assuntos na agenda de acordo com suas perspectivas e compreensões. O sucesso desses indivíduos depende de suas capacidades de comunicação, conexões com elites políticas e paciência a longo prazo. Esses são os indivíduos - como políticos eleitos ou líderes de grupos de interesse - dotados do conhecimento, poder, determinação e sorte para explorar as oportunidades e os altos níveis de atenção dadas aos problemas de políticas, a fim de promover suas "soluções preferenciais" junto aos formuladores de políticas. Portanto, o principal objetivo do empreendedor de políticas é agir quando a oportunidade se apresenta.

O fluxo das mudanças no governo e política, de acordo com a perspectiva de Kingdon, pressupõe que a política constitui o contexto mais amplo no qual as políticas são formuladas. Esse fluxo abrange não apenas o governo, mas também outros atores políticos. Entre os elementos que compõem esse fluxo estão o humor nacional, as eleições, a mudança de partidos no poder e as grandes transformações no sistema político, tais como a transição para a democracia ou a celebração de acordos multilaterais. Esses fatores desempenham um papel na criação de um ambiente político propício à formulação e adoção de políticas públicas, influenciando o curso das decisões políticas e a maneira como as questões emergem e são abordadas. Compreender as dinâmicas e as mudanças no governo e na política é para uma análise abrangente do processo de formulação de políticas.

Os três fluxos acontecendo, para a metáfora do Kingdon, seriam responsáveis pela abertura de uma janela de oportunidades para a agenda de políticas públicas. As janelas se abrem como resultado de mudanças nos fluxos de identificação de problemas e mudanças políticas. Em geral, a metáfora de uma "janela de oportunidade" sugere que a mudança de políticas requer um grau de confluência de eventos e ações em um curto espaço de tempo.

### 2.3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A criação de Secretarias de Estado representa um passo para a institucionalização de pastas públicas dentro das dinâmicas dentro de um governo. A literatura brasileira tem acúmulo nas análises sobre a institucionalização de direitos constitucionais pela criação de Ministérios (DIPIERRO & HADDAD, 2000; HAMILTON & FONSECA, 2004; STAREPRAVO;

MEZZADRI; MARCHI JUNIOR, 2013), já sobre secretarias de estado é menos comum. A institucionalização de uma pasta administrativa pode reverberar em políticas públicas e por isso, representa uma decisão importante dentro das dinâmicas políticas.

A criação de uma Secretaria de Estado refere-se à formação de uma instância ou órgão administrativo dentro da estrutura do governo do estado. Essas secretarias geralmente são lideradas por um(a) Secretária(o) de Estado, que é nomeada(o) pela governadora(a). O objetivo principal de Secretários de Estado é administrar um setor específico da administração pública, promover a implementação de políticas e programas relacionados ao setor, entre outras.

O enfoque do Campo de Públicas nos estudos das Secretarias de Estado representa uma abordagem para compreender as dinâmicas públicas e a governança democrática. Ao direcionar o olhar do Campo de Públicas para as Secretarias de Estado, abre-se um panorama das engrenagens que movem o aparato governamental. Essas entidades são promotoras das políticas públicas, traduzindo-as em ações.

As Secretarias de Estado representam uma ligação entre os objetivos políticos e a realidade/contexto cotidiano. Neste sentido, observar as movimentações públicas que geraram e possibilitaram a criação da SEAP significa observar as movimentações que possibilitaram a entrada dessa solução na agenda pública. E para Kingdon (2004), isso significa entender como as condições propícias permitiram que uma solução específica fosse adotada.

Observar as movimentações públicas que precederam a criação da Secretaria de Administração Penitenciária envolve entender como esses fluxos se entrelaçaram para possibilitar a atenção governamental sobre essa questão específica. Identificar as movimentações públicas que precederam a criação da Secretaria de Administração Penitenciária à luz da teoria dos Múltiplos Fluxos significa discernir como os problemas, as propostas de políticas e as circunstâncias políticas interagem para moldar a entrada dessa solução na agenda pública.

### 2.3.1 O Fluxo dos Problemas

A gestão penitenciária tem sido um dilema nas agendas públicas, uma vez que o sistema prisional apresenta desafios complexos. Para Manso e Dias (2006), além das rebeliões pela garantia do cumprimento das legislações, as intensas movimentações nos presídios nacionais, durante a década de 2010, representavam uma disputa entre as facções brasileiras. Em 2015, o rompimento de pactos de não agressão entre as facções deu início a intensificação dos conflitos em vários estados brasileiros. A partir de então,



dava-se uma série de episódios que geraram o maior número de homicídios da história do sistema carcerário brasileiro e mundial.

Em 2015, o sistema penitenciário do RN enfrentava rebeliões que refletiam a situação nacional. Diante disso, o governo estadual declarou estado de calamidade no Sistema Penitenciário do Estado por meio do Decreto Nº 25.017. Tal medida visava legitimar a adoção de ações emergenciais para lidar com as prisões, a duração era de 180 dias, mas foi prorrogada.

A necessidade de estabelecer uma secretaria voltada para a política penitenciária para lidar com as demandas intensas dos presídios estava presente como uma pauta no Sindicato dos Agentes Penitenciários do RN (Sindasp-RN) ainda em 2015. Tal necessidade foi oficialmente considerada pelo Executivo Estadual durante o mesmo ano, através da proposição do Projeto de Lei Complementar nº 1.952/15. No entanto, apesar dos esforços, esse projeto não obteve aprovação na Assembleia Legislativa. O projeto propunha transformar a SEJUC em Secretaria de Estado da Justiça e Administração Penitenciária (SEJAP), o que realçava a necessidade de uma abordagem mais focalizada na gestão penitenciária. Contudo, apesar da iniciativa, o projeto de lei não avançou. É importante ressaltar que, na época da proposta, 14 instituições penitenciárias no estado testemunharam rebeliões, o que suscitou uma discussão pública acerca da gestão da segurança pública estadual (GIBSON & CARVALHO, 2015).

Os anos de 2015 – 2018 foram de rebeliões em presídios em todo o Brasil. Essas rebeliões refletiram a disputa entre facções criminosas em âmbito nacional. O RN, desde 2015, já vinha enfrentando problemas nas suas penitenciárias, seja por disputas entre facções ou pela insatisfação das pessoas privadas de liberdade em relação ao tratamento estatal. Um episódio que abalou o sistema prisional brasileiro foi o massacre na Penitenciária de Alcaçuz, ocorrido em janeiro de 2017.

Localizada em Nísia Floresta, a penitenciária enfrentava problemas como superlotação, condições precárias de higiene e segurança insuficiente. No entanto, a rivalidade entre as facções Primeiro Comando da Capital (PCC) e Sindicato do Crime (facção local potiguar) culminou em um conflito. O massacre na Penitenciária de Alcaçuz foi um episódio violento da história do sistema prisional brasileiro. Alcaçuz é como é chamada a Penitenciária Estadual Dr. Francisco Nogueira Fernandes, unidade prisional localizada no município de Nísia Floresta/RN, a 25 km da capital Natal.

O conflito teve dias de duração e oficialmente resultou na morte de 26 detentos e entre 64 e 71 desaparecidos. Esses números são objeto de questionamentos e críticas. A rebelião, que inicialmente era entre facções rivais, foi exacerbada pela brutalidade e

despreparo das ações de contenção, acabou gerando sensação de insegurança e medo na população. Desencadeou uma greve da polícia e do corpo de bombeiros. A repercussão em todo o país, devido à conexão do evento com outros estados do Brasil, fez com que o episódio de Alcaçuz se tornasse tema central dos principais programas de televisão e das páginas das redes sociais, gerando uma sensação de medo na população potiguar (MARQUES; COTRIM, 2021).

Em síntese, podemos entender que o fluxo dos problemas no contexto específico do estado do Rio Grande do Norte (RN) no que se refere à gestão penitenciária revelou um cenário de desafios intrincados e cruciais. A década de 2010 foi marcada por uma série de rebeliões e conflitos em prisões, muitos deles motivados por disputas entre facções criminosas que se intensificaram com o rompimento de acordos de não agressão. O episódio trágico do massacre na Penitenciária de Alcaçuz em 2017, resultando em mortes e desaparecimentos, acentuou a gravidade da situação. A reação da sociedade, da mídia e dos movimentos sociais, como o Sindasp-RN, colocou a questão penitenciária em evidência na agenda política, pressionando por respostas e mudanças. Iniciativas legislativas, como o Projeto de Lei Complementar nº 1.952/15, buscaram endereçar a situação, mas a sua não aprovação sublinhou a complexidade política e as resistências enfrentadas.

### 2.3.2 O Fluxo de Mudança Política

Em 2018, durante a campanha eleitoral da professora Fátima Bezerra, o diálogo com movimentos sociais foi promovido, o Partido dos Trabalhadores do RN construiu uma campanha que visava estreitar esse diálogo. E ao vencer as eleições, a equipe de transição da governadora foi composta de representações da sociedade civil, das pautas das mulheres, LGBTQIA+, povos originários, juventude, movimento negro, pessoas com deficiência, etc. Representantes que articularam demandas, ofereceram soluções para a questão penitenciária, principalmente atores e atrizes vinculados à secretaria de justiça, ao Ministério Público, burocratas do sistema penitenciário, etc. Esses grupos identificaram a situação penitenciária, somada à necessidade de garantir a segurança e cumprimento da lei nas unidades prisionais como um gargalo central.

“Uma nova conjuntura política inaugurou uma oportunidade para ouvir as propostas para o sistema penitenciário. A eleição da governadora Fátima no Rio Grande do Norte assume a Segurança Pública como uma prioridade, o que inclui o Sistema Penitenciário. A gente vinha tentando organizar o sistema, porque organizar como categoria aí a gente precisava de um órgão específico para tratar da administração prisional. É como já existia em outros estados [...] Uma das principais metas do momento nosso naquela época era ter a secretaria porque a partir do momento que a gente tivesse uma secretaria voltado tão somente para o sistema prisional a gente poderia

colocar em prática outros projetos que a gente tinha outras reivindicações por isso que saiu a Secretaria de Administração Prisional, né? O Governo atende a reivindicação da categoria do sindicato e assim criou a Secretaria de Administração Penitenciária.”

A Emenda Constitucional nº 104 de 2019 também marca um ponto crucial nessa trajetória. Essa emenda alterou a Constituição Federal para criar as polícias penais federal, estaduais e distrital, reforçando o compromisso com a reforma do sistema penitenciário. Os atores e atrizes do Sistema Penitenciário, da Justiça, etc, impulsionaram a proposta de criação de uma secretaria exclusiva para administração penitenciária. Estes atores, por estarem perto do sistema, já haviam organizado demandas programáticas para o sistema carcerário no RN, como a criação da Secretaria de Administração Penitenciária.

Um importante fator a ser considerado como uma das justificativas para criação da separação da administração penitenciária era que, para além do estado precisar de uma secretária exclusivamente para a gestão das políticas prisionais, o governo Fátima também precisava, como resposta a sua base (mulheres, LGBTQIA+, jovens e afins), criar uma nova secretaria destinada a este público. Tendo em vista que a governadora é de origem popular e por toda a sua trajetória política tenha levantado bandeiras de inclusão e pautas progressistas. Assim, existindo um compromisso da candidatura para com as ditas “minorias”, o que não caberia nas subsecretarias que no passado competiam a SEJUC. A extinção da antiga Secretaria de Estado da Justiça e da Cidadania não foi apenas um novo passo para a gestão prisional com a vinda da SEAP, mas também para os grupos sociais que sempre tiveram um pequeno espaço no governo do RN e que agora participam dos processos decisórios do governo, estando contemplados na Secretaria de Estado das Mulheres, da Juventude, da Igualdade Racial e dos Direitos Humanos (SEMJIDH).

“O diálogo dos movimentos sociais com a candidatura da governadora da então candidata, professora Fátima Bezerra [...] ela estabeleceu um diálogo permanente e direto com todas as representações da sociedade civil que pleiteavam espaços de direitos, direitos a serem garantidos dentro do arcabouço do Estado enquanto formulador executor e também coordenador de políticas públicas no âmbito dos direitos humanos, e aí quando a gente fala de direitos humanos, a gente fala mesmo daquele grande guarda-chuva dos direitos fundamentais. Ou seja, nós tínhamos sim e dialogávamos permanentemente com representações dos movimentos sociais [...]”

Assim, sobre o fluxo da política, a eleição de Fátima Bezerra ilustra bem o fluxo. Durante a campanha eleitoral de 2018, a professora Fátima Bezerra adotou uma abordagem estratégica ao dialogar com diversos movimentos sociais, construindo laços estreitos com o Partido dos Trabalhadores do Rio Grande do Norte (RN). Após sua vitória nas eleições, a equipe de transição da governadora incluiu representantes da sociedade civil, abrangendo

várias pautas, como mulheres, LGBTQIA+, povos originários, movimento negro e pessoas com deficiência. Esses grupos identificaram a questão penitenciária como um desafio central, destacando a necessidade de garantir a segurança e a conformidade legal nas prisões.

A justificativa para essa separação ia além da gestão prisional; refletia também o compromisso da governadora Fátima Bezerra com suas bases. A criação de uma nova secretaria para atender a essas demandas alinhava-se à trajetória política de Fátima, que sempre defendeu inclusão e pautas progressistas. Ao extinguir a antiga Secretaria de Estado da Justiça e da Cidadania, substituindo-a pela Secretaria de Estado da Administração Penitenciária, não apenas avançou-se na gestão prisional, mas também permitiu que grupos sociais historicamente marginalizados desempenhassem papéis mais significativos no governo, agora representados na Secretaria de Estado das Mulheres, da Juventude, da Igualdade Racial e dos Direitos Humanos (SEMJIDH). Esse processo evidencia a influência das dinâmicas políticas e das demandas sociais na abordagem das políticas públicas, ampliando a participação desses grupos nos processos decisórios do governo estadual. Situação curiosa, uma vez que não foi verificada a influência direta dos movimentos sociais na criação da política de criação da pasta, em que pese as questões sublinhadas.

### 2.3.3 A abertura de uma Janela de Oportunidade

No contexto nacional, em 2017, a conversão da Medida Provisória nº 781 trouxe mudanças relacionadas ao Fundo Penitenciário Nacional (Funpen) e à prestação de serviços excepcionais à Secretaria Nacional de Segurança Pública (Senasp). O Funpen direcionou recursos para o sistema penitenciário estadual através do financiamento de projetos de infraestrutura, aquisição de equipamentos, capacitação de servidores e implementação de programas, etc. Paralelamente, foi instituído o Sistema Único de Segurança Pública (Susp) por meio da Lei 13.675, estabelecendo diretrizes para a segurança pública em âmbito nacional. O entrevistado pontua:

“No Brasil hoje tem três sistemas, SUS, SUAS e SUSP, então Fatima colocou na cabeça que ela precisava replicar essa política do SUSP aqui no estado, então nós tínhamos que fazer o nosso SUSP estadual e ai não era possível porque na transição ela voltou com muitas informações, o atual secretário, por exemplo, Coronel Araújo da Secretaria de Estado de Segurança Pública e da Defesa Social, já participou da transição de governo com contribuições pra ela, ele antes já no programa, desde o programa de governo já tinha o compromisso de criar a Secretaria de Estado da Administração Penitenciária, porque nós vimos aquela tragédia em 2017.”

O Sistema Único de Segurança Pública (Susp) foi instituído pela Lei 13.675, sancionada em 11 de junho de 2018. O Susp cria uma arquitetura para a segurança pública em âmbito nacional, promovendo o compartilhamento de dados, operações integradas e colaborações entre as estruturas de segurança federal, estadual e municipal no intuito de responder às demandas nacionais de segurança pública. A promulgação do SUSP é um marco no desenvolvimento de políticas nacionais integradas entre os estados. Esse evento desencadeou uma intensificação dos esforços estaduais em relação à política de segurança e seus diversos setores. O que abriu espaço para discussão mais focalizada sobre o sistema penitenciário. Segundo um entrevistado:

“ [...] No Governo Temer em que o ministro da justiça era o Jungmann, com a grande contribuição, talvez uma das maiores contribuições que o Governo Temer tenha deixado, que é o governo do golpe né, da Dilma, tenha sido o fato do Jungmann, que era um cara tanto progressista, ser o ministro da justiça, o Jungmann sistematizou, conseguiu editar o SUSP que é Sistema Único de Segurança Pública.”

Em síntese, a criação do Sistema Único de Segurança Pública (Susp), por meio da Lei 13.675 em 2018, estabeleceu uma importante janela de oportunidade para a implementação de reformas específicas no sistema penitenciário, especialmente em relação à criação de uma secretaria dedicada à gestão prisional. A alocação de recursos e a necessidade de coordenação mais eficiente dentro do âmbito penitenciário se tornaram questões centrais dentro do contexto mais amplo do Susp.

Com a instituição do Susp, o foco em uma abordagem mais integrada na segurança pública levou à identificação de necessidades específicas do sistema penitenciário que requeriam atenção direcionada. O contexto de violência, superlotação e outras questões críticas no sistema penitenciário brasileiro impulsionou a busca por soluções mais especializadas. Como mencionado por um entrevistado, a criação do Susp foi um passo importante no desenvolvimento de políticas de segurança mais coordenadas.

A complexidade das demandas no sistema penitenciário e a alocação de recursos para abordar os desafios específicos requerem uma atenção singular, o que poderia ser dificultado em uma secretaria que englobasse outras pautas além do sistema penitenciário. A necessidade de uma estrutura dedicada à administração penitenciária se tornou evidente, não apenas para garantir a aplicação de recursos, mas também para atender às demandas de políticas públicas específicas voltadas para a melhoria das condições carcerárias, segurança e reintegração de detentos, uma pauta de plano de governo da gestora estadual.

Portanto, a criação do Susp criou um contexto favorável para a abertura de uma oportunidade em que a necessidade de uma secretaria exclusiva para administração

penitenciária se tornou mais evidente e politicamente viável. A alocação de recursos e o enfoque específico no sistema penitenciário foram fatores que impulsionaram a discussão e a implementação dessa reforma estrutural, permitindo que as demandas e os desafios desse setor fossem tratados de maneira mais eficaz e focada.

#### 2.3.4 O Fluxo das Soluções e os Empreendedores Políticos

A inclusão da criação da SEAP na agenda pública do Rio Grande do Norte pode ser analisada a partir de diferentes fluxos e elementos que contribuíram para esse resultado. Utilizando o referencial teórico dos Múltiplos Fluxos de Kingdon (2004), é possível compreender as dinâmicas e interações que levaram à tomada de decisão e à inserção dessa proposta na agenda.

No âmbito do fluxo da política pública, a criação da Secretaria de Administração Penitenciária (SEAP) no Rio Grande do Norte pode ser entendida como uma solução específica para os desafios enfrentados no sistema penitenciário. A necessidade de existir uma especificamente para questões como a segurança e a gestão das unidades prisionais foi reconhecida por meio da criação dessa nova estrutura. A ausência de uma solução oposta no processo de criação da SEAP reflete a coerência entre o problema enfrentado e a medida implementada. A urgência e a gravidade das questões no sistema prisional não permitiram um cenário em que diferentes soluções fossem consideradas sem um alinhamento claro com os problemas reais. Dessa forma, no contexto da política pública relacionada à administração penitenciária no Rio Grande do Norte, a criação da SEAP pode ser interpretada como uma solução direcionada e congruente para as demandas específicas do sistema prisional, refletindo uma abordagem de solução mais precisa e orientada pelo fluxo do problema e pela janela de oportunidades, a criação do Susp.

Neste sentido, identifica-se como os grupos políticos organizados, que propuseram as saídas dispostas, os atores e atrizes ligados ao Sistema Penitenciário e Judiciário estaduais, do Ministério Público estadual, incluídos os burocratas, etc. Esses profissionais identificavam a criação de uma secretaria de estado própria como um passo inicial para promoção de políticas públicas para o sistema penitenciário potiguar. O entrevistado ressalta o peso desses profissionais nas negociações políticas:

“Foi uma construção entre o sindicato, a gente mostrou pro governo do estado que era imprescindível ter uma secretaria própria e que os seus servidores e organograma dela fossem de carreira, nós ainda estamos para avançar porque o nosso secretário ainda por indicação política, né?”

Assim, o sindicato de Agentes Penitenciário foi um ator importante para a inserção desta proposta na agenda pública. O governo Fátima abriu diálogo com essa categoria, e criar a SEAP foi aceitar uma proposta apresentada por eles. Sendo assim, atuaram como empreendedores da política (KINGDON, 2004), impulsionando a criação da Secretaria de Administração Penitenciária. Eles foram capazes de articular suas demandas, oferecer soluções viáveis e conquistar apoio político para a criação do órgão. Segundo os entrevistados:

“Garantir que o Estado do Rio Grande do Norte tivesse uma secretaria que se debruçasse realmente para a execução da política penitenciária e o fortalecimento de todo o conjunto de servidores que naquela época eram chamados de agentes penitenciários, para poder qualificar e capacitar e fortalecer esse quadro de servidores que hoje se constituem na polícia penal e que é para nós, juntamente com as pessoas privadas de liberdade, a centralidade de toda a política penitenciária do Estado do Rio Grande do Norte.”

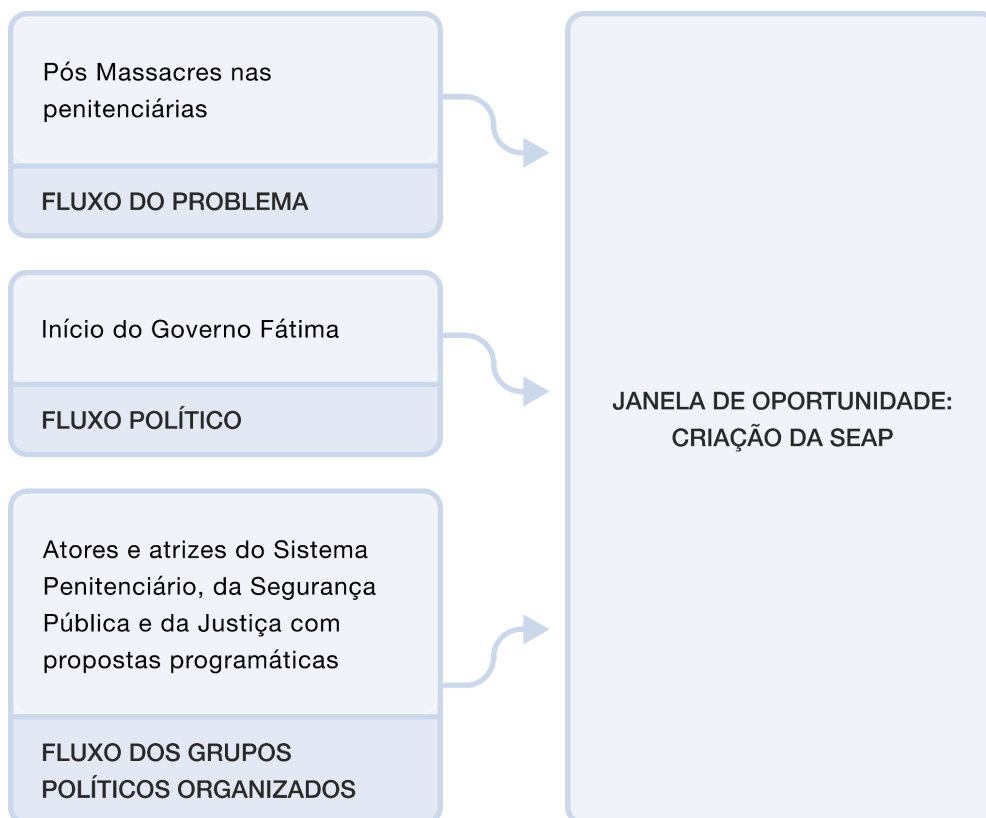
O grupo de empreendedores políticos é composto por atores ligados ao Sistema Penitenciário e Judiciário estaduais, incluindo o sindicato de Agentes Penitenciários e o Ministério Público estadual, desempenhou um papel crucial na promoção da criação da Secretaria de Administração Penitenciária (SEAP) como solução para os desafios no sistema penitenciário do Rio Grande do Norte. Esses profissionais se uniram para articular demandas específicas e oferecer soluções viáveis para a gestão e melhoria das condições prisionais.

Ao estabelecer um diálogo eficaz com o governo Fátima, o sindicato de Agentes Penitenciários desempenhou um papel de destaque, demonstrando a necessidade imperativa de uma secretaria própria e a importância de um organograma de carreira dentro dela. Esse sindicato e outros atores do sistema penitenciário agiram como verdadeiros empreendedores da política, usando sua influência para impulsionar a criação da SEAP. Eles foram capazes de mobilizar apoio político e apresentar uma proposta coesa que respondesse aos desafios existentes.

A criação da SEAP representou a aceitação das soluções apresentadas por esse grupo de empreendedores políticos. A secretaria foi projetada para focar nas políticas penitenciárias e no fortalecimento dos servidores que agora compõem a polícia penal. A ação coordenada desses atores resultou na incorporação da proposta da SEAP na agenda pública e na tomada de decisão, demonstrando como a influência de empreendedores políticos pode moldar e direcionar a política pública, especialmente quando eles são capazes de articular demandas claras, soluções eficazes e apoio político necessário.

Considerando essas características, torna-se possível compreender como a criação da Secretaria de Administração Penitenciária foi inserida na agenda pública do Rio Grande do Norte, a partir de um contexto de mudança política, da pressão exercida por grupos organizados, do clima político propício para atenção às políticas penitenciárias que permitiu aos empreendedores da política encontrar espaço e propor a SEAP/RN (KINGDON, 2004).

Figura 1 – Múltiplos Fluxos: a entrada da SEAP na agenda pública.



Fonte: elaboração das autoras, adaptado do modelo do Kingdon (2004)

Uma característica notável desse processo, que deve ser resgatado, evidenciado ao longo do processo de obtenção de informações, foi a ausência de participação direta de movimentos sociais no processo de inserção da SEAP na agenda. Seis atores e atrizes dos movimentos foram abordados durante a coleta de dados: Fórum Popular de Segurança Pública, Frente Estadual pelo Desencarceramento, coletivo de familiares dos detentos e Centro de Referência em direitos humanos Marcos Dionísio (CRDHMD/UFRN) e Pastoral Carcerária, todos concordaram que seus engajamentos não estiveram envolvidas no



processo. Isso, por conseguinte, suscitou a indagação sobre o impacto dessa omissão no cenário político estadual e nas deliberações efetuadas. Para o entrevistado:

“Nós não poderíamos nem falar em direitos humanos aqui porque imagina, naquela época que nós fizemos a SEAP os profissionais que atuavam dentro do sistema prisional ainda eram os chamados agentes penitenciários, então assim, um estado que teve uma tragédia como a de alcaçuz, que o estado não tinha controle, eram as facções que dominam o sistema.”

Percebe-se, portanto, que a criação desse órgão representa uma institucionalização para as políticas penitenciárias no RN. A designação de uma secretaria de estado específica para lidar com a administração penitenciária demonstra uma estratégia do estado em lidar com os desafios existentes. Também pode indicar uma mudança na forma como a questão prisional passa a ser abordada, direcionando recursos e esforços, o que futuros estudos poderão observar.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tem-se como resultados:

*Fluxo de Mudança Política:* A mudança de paradigma, ou seja, a vitória da candidata Fátima ao governo do estado, indicou a possibilidade da renovação política, tendo em vista que o RN tem sua gestão marcada por diálogo com os movimentos sociais.

*Fluxo das Soluções:* A criação da Secretaria de Administração Penitenciária (SEAP) no Rio Grande do Norte abordou os desafios do sistema prisional, especialmente em relação à segurança e gestão. A ausência de alternativas opostas reflete coerência com o problema e urgência. A criação da SEAP foi uma solução direcionada e alinhada às demandas do sistema, em sintonia com o fluxo dos problemas e a janela de oportunidade proporcionada pelo Susp. A proposta foi sugerida principalmente pelos atores e atrizes que atuam no sistema penitenciário potiguar e representam os *Empreendedores Políticos* responsáveis por essa solução.

*Fluxo dos Problemas:* No cenário do Rio Grande do Norte, os desafios na gestão penitenciária, agravados por rebeliões e conflitos entre facções, foram destacados na década de 2010. O massacre de Alcaçuz em 2017 intensificou a urgência das questões.

*Janela de oportunidade:* A criação do Susp e a entrada da criação da SEAP na agenda pública.

A inserção da Secretaria de Administração Penitenciária (SEAP) na agenda política do Rio Grande do Norte, à luz da abordagem de John Kingdon, possibilitou a identificação das engrenagens essenciais. No âmbito do fluxo de mudança política, a vitória da candidata Fátima no governo do estado representou uma ruptura com a antiga ordem política. A

criação da SEAP emerge como um exemplo paradigmático no fluxo das soluções. Ao abordar os desafios complexos do sistema prisional, especialmente relacionados à segurança e gestão, essa iniciativa respondeu diretamente às necessidades mais urgentes.

Além disso, a proposta da SEAP encontrou respaldo entre os atores e atrizes que compõem o sistema penitenciário, representando os Empreendedores Políticos responsáveis por impulsionar essa mudança. A sincronia da criação da SEAP com a entrada do Sistema Único de Segurança Pública (Susp) na agenda pública evidencia uma janela de oportunidade estratégica, onde os elementos convergiram para tornar essa solução uma prioridade política.

Portanto, a inserção da SEAP na agenda política potiguar ilustra a convergência de múltiplos fluxos, onde a mudança política, as soluções orientadas e os problemas agravados se entrelaçaram para tentar lidar com as demandas do Sistema Penitenciário.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Lia de Azevedo; GOMES, Ricardo Corrêa. Processo das políticas públicas: revisão da literatura, reflexões teóricas e apontamentos para futuras pesquisas. Cad. EBAPE.BR, v. 16, n° 3, Rio de Janeiro, Jul./Set. 2018. 445-455.

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. Brasil. Planalto. 2018. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/L13675.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13675.htm)>. Acesso em: 10 mai, 2023.

CAPELLA, A. C. N. Análise de políticas públicas: da técnica às ideias. Revista Agenda Política. Vol.3. n.2. julho/dezembro – 2015. ISSN: 2318-8499.

CRUZ, Marcus Vinicius Gonçalves da; SOUZA, Letícia Godinho de; BATITUCCI, Eduardo Cerqueira. Percurso recente da política penitenciária no Brasil: o caso de São Paulo. *Revista de Administração Pública*, v. 47, n. 5, p. 1233-1256, out. 2013. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/cc8xpFMY3Df8ht5NNgQ86gw/?lang=pt#>>. Acesso em: 13 de agosto de 2023.

DI PIERRO, M. C.; HADDAD, S. Escolarização de jovens e adultos. Revista Brasileira de Educação, n. 14, maio/jun./ago. 2000.

Fátima Bezerra admite cópia em programa de governo e promete secretaria de administração penitenciária em entrevista ao RNTV1. G1, RN, 14 de set. de 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/rn/rio-grande-do-norte/eleicoes/2018/noticia/2018/09/14/fatima-bezerra-admite-copia-em-programa-de-governo-e-promete-secretaria-de-administracao-penitenciaria-em-entrevista-ao-rntv1.ghtml>>. Acesso em: 10 mai, 2023.

FATIMA BEZERRA (Rio Grande do Norte) (org.). PROGRAMA DE GOVERNO: governo do rio grande do norte. Governo do Rio Grande do Norte. 2018. Disponível em: [http://estaticog1.globo.com/2018/11/promessas/Rio\\_Grande\\_do\\_Norte\\_Fatima.pdf](http://estaticog1.globo.com/2018/11/promessas/Rio_Grande_do_Norte_Fatima.pdf). Acesso em: 13 ago. 2023.

GIBSON, Felipe; CARVALHO, Fred. Caos no sistema prisional do RN foi relatado 40 dias antes de ataques. G1, RN, 30 de mar. de 2015. Disponível em: <<https://g1.globo.com/rn/rio-grande-do-norte/noticia/2015/03/caos-no-sistema-prisional-do-rn-foi-relatado-40-dias-antes-de-ataques.html>>. Acesso em: 10 mai, 2023.

HAMILTON, W., & FONSECA, C.. (2003). Política, atores e interesses no processo de mudança institucional: a criação do Ministério da Saúde em 1953. *História, Ciências, Saúde-manguinhos*, 10(3), 791–825. <https://doi.org/10.1590/S0104-59702003000300002>

KINGDON, J. W. Juntando as coisas. In: Saravia, Enrique e Ferrarezi, Elisabete (org.). Políticas públicas: coletânea. Brasília: ENAP, 2006. V. 1.

KINGDON, J. W. Como chega a hora de uma idéia? In: Saravia, Enrique e Ferrarezi, Elisabete (org.). Políticas públicas: coletânea. Brasília: ENAP, 2006. V. 1.

MANSO, Bruno Paes; DIAS, Camila Caldeira Nunes. A Guerra: a ascensão do pcc e o mundo do crime no brasil. São Paulo: Todavia, 2018. 344 p.

MARQUES, A.; COTRIM T. A Nordestinação da Violência do Estado do Rio Grande do Norte. Anais do 45º Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais.- ANPOCS. Brasil, outubro de 2021.

MEDEIROS, Kalianny Bezerra de. ANÁLISE DA COBERTURA JORNALÍSTICA: o acontecimento rebelião em alcaçuz veiculado nas lives do facebook em redes sociais digitais. 2018. 183 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Estudos da Mídia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2018.

MELO, Juliana; RODRIGUES, Raul. Notícias de um massacre anunciado e em andamento: o poder de matar e deixar morrer à luz do Massacre no Presídio de Alcaçuz, RN. Revista Brasileira de Segurança Pública, São Paulo, v. 11, n. 2, p.48-62, 2017. Semestral.

MELLO, Daniela Canazaro de. A prisão feminina: gravidez e maternidade - um estudo da realidade em Porto Alegre - RS/Brasil e Lisboa/Portugal. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Criminais, Porto Alegre, 2014. Disponível em: <<https://tede2.pucrs.br/tede2/bitstream/tede/4262/1/459044.pdf>>. Acesso em: 13 ago. 2023.

RIO GRANDE DO NORTE. Lei Complementar nº 163, de 05 de fevereiro de 1999. Dispõe sobre a organização do Poder Executivo do Estado Rio Grande do Norte e dá outras providências. Rio Grande do Norte: Governo do Estado do Rio Grande do Norte. 1999, 36 p. Disponível em: <<http://adcon.rn.gov.br/ACERVO/gac/DOC/DOC00000000067484.PDF>>. Acesso em: 10. mai. 2023.

RIO GRANDE DO NORTE. Lei Complementar nº 649, de 10 de maio de 2019. Dispõe sobre a reorganização do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Norte, altera a Lei Complementar Estadual nº 163, de 5 de fevereiro de 1999, e dá outras providências. Rio Grande do Norte: Governo do Estado do Rio Grande do Norte. 2019, 36 p. Disponível em: <<http://adcon.rn.gov.br/ACERVO/SEMJDH/DOC/DOC00000000225620.PDF>>. Acesso em: 10. mai. 2023.

STAREPRAVO, F. A., MEZZADRI, F. M., & MARCHI JUNIOR, W.. (2015). Criação e mudanças na estrutura do Ministério do Esporte do Brasil: tensões nas definições de espaços. Revista Brasileira De Educação Física E Esporte, 29(2), 217–228. <https://doi.org/10.1590/1807-55092015000200217>. Acesso em 13 ago de 2023.

Sindicato quer criação de Secretaria de Administração Penitenciária no RN. G1, RN, 14 de jan. de 2015. Disponível em: <https://g1.globo.com/rn/rio-grande-do-norte/noticia/2015/01/sindicato-quer-criacao-de-secretaria-de-administracao-penitenciaria-no-rn.html>>. Acesso em: 10 mai, 2023.

TSE. Proposta de Governo. Brasil, 2018. Disponível em:  
<<https://www.tre-rn.jus.br/eleicoes/eleicoes-antiores/eleicoes-2018/candidaturas/propostas-de-governo-dos-candidatos-ao-cargo-de-governador>>. Acesso em: 10 mai, 2023.