

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ADRIENI GOMES FERREIRA YASSINE

PROCESSO E O CONTEÚDO ESTRATÉGICO NO SISTEMA PRISIONAL

CURITIBA

2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ANÁLISE ORGANIZACIONAL

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

PROCESSO E O CONTEÚDO ESTRATÉGICO NO SISTEMA PRISIONAL

ADRIENI GOMES FERREIRA YASSINE

CURITIBA

2011

ADRIENI GOMES FERREIRA YASSINE

O PROCESSO E O CONTEÚDO ESTRATÉGICO NO SISTEMA PRISIONAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, área de concentração Estratégia e Organizações, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre

Orientador: Prof. Dr Sergio Bulgacov

CURITIBA

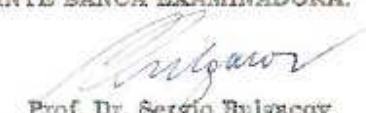
2011


TERMO DE APROVAÇÃO


Adriani Gomes Ferreira Yassime

"O Processo e o Conteúdo Estratégico no Sistema Prisional"

DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRA NO PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:


Prof. Dr. Sérgio Bulgacov
(Orientador/UFPR)


Prof.ª Dr.ª Helena de Fátima Nunes Silva
(Examinadora/UFPR)


Prof. Dr. Marcos Wagner da Fonseca
(Examinador/UFPR, admitido em 26/02/1969)

02 de maio de 2011

“Todo sistema de educação é uma maneira política de manter ou de modificar a apropriação dos discursos, com os saberes e os poderes que eles trazem consigo”.

Michel Foucault

Ao meu esposo e meus filhos com toda a minha
dedicação e carinho

AGRADECIMENTOS

A estrada foi longa, cheia de desvios, trechos bons e outros ruins, mas para percorrer estes caminhos vários foram os fatores que colaboraram com esta travessia. E neste sentido, gostaria de agradecer:

A Deus por sempre iluminar minhas escolhas e dentre elas optado por fazer meu mestrado na UFPR;

Ao Professor Sergio Bulgacov pela orientação comprometida, pelo carinho, pelas críticas polidas e, principalmente, pela confiança depositada em mim, mesmo nos momentos em que nem eu mesma acreditava num resultado satisfatório;

Aos colegas de mestrado, que juntos trocamos informações, compartilhamos matérias para estudo e fundamentalmente estávamos muito unidos no processo de elaboração final deste trabalho;

Aos meus pais pelo voto de incentivo e apoio;

Aos meus filhos por acreditarem em mim, me apoiaram e permitirem a minha ausência em muitos momentos familiares;

Ao meu esposo, um agradecimento muito especial, por estar comprometido comigo, investir na minha formação, garantir que eu estivesse sempre muito bem instalada em Curitiba, e que as minhas viagens fossem sempre com conforto. E principalmente pela sua paciência e compreensão nas minhas ausências e sua colaboração incondicional com o cuidado com os filhos durante as viagens;

À Universidade Federal do Paraná pela excelente formação durante todo o curso do Mestrado.

RESUMO

A presente dissertação aborda o tema o Processo e o Conteúdo Estratégico no Sistema Prisional, onde buscou-se esclarecer quais são as relações existentes entre conteúdo e processo estratégico nos sistemas prisionais? Para responder a essa questão foram desenvolvidos objetivos específicos por meio dos quais se procurou caracterizar as instituições prisionais A e B; descrever a formulação das estratégias adotadas pelo governo nos sistemas prisionais; o descrever o processo estratégico das instituições pesquisadas; caracterizar o conteúdo estratégico adotado em cada unidade e por fim analisar as relações entre conteúdo e processo estratégico nas unidades prisionais. Para se chegar ao resultado do estudo utilizou-se a pesquisa qualitativa com estudo de caso comparativo cujo resultado encontra-se detalhado no capítulo quatro desta dissertação. Concluiu-se que os sistemas prisionais não atendem aos objetivos para os quais foram idealizados, ou seja não recuperam nem ressocializam, conforme pode-se verificar neste estudo que aponta um alto índice de reincidência. Os fatores que impedem o alcance dos objetivos são vários dentre os quais destacam-se a administração, que exceto em algumas poucas unidades, estão a cargo do Estado que detém o monopólio do uso legítimo da ação coercitiva, sendo encarregado também de oferecer as condições necessárias para que os cidadãos possam usufruir de direitos fundamentais como o direito a cidadania, a dignidade humana e valores sociais do trabalho e educação. Entretanto, a administração dos sistemas prisionais, é regida pelos ditames da administração pública e se dá pelo conjunto de órgãos e pessoas que se encarregam de exercer na totalidade a ação executiva do Estado, obedecendo a princípios gerais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, princípios estes que envolvem tramites burocráticos morosos e complexos, o que dificulta grandemente o processo administrativo nas unidades prisionais. O conteúdo prisional é complexo e carente necessitando de atenção específica tanto no que diz respeito ao preso quanto a seus familiares, que demanda serviços sociais, psicológicos médicos hospitalares, odontológicos, serviços de enfermagem, jurídicos, mas estes serviços pelo que se apurou no desta dissertação, não atendem as necessidades dos presos, pois a oferta é feita de acordo com a lei e alcança somente as necessidades mínimas e não se estende aos familiares. Na caracterização das instituições verificou-se que as unidades A e B são unidades de segurança máxima destinadas a recolher presos do sexo masculino. A administração dessas unidades prisionais é feita por profissionais da área de direito. O nível diretivo de cada uma das unidades é composto por um Diretor, um Vice Diretor, um Conselho Disciplina – CD e uma Comissão Técnica de Classificação. Em ambas as unidades existem a preocupação com a segurança. Todas as atividades são controladas pelo DIPROM que tem por objetivo a organização dos prontuários, o registro e a movimentação dos internos e a manutenção de um sistema de informações sobre os presos de cada unidade. As estratégias são formuladas por meio de políticas públicas e se desenvolvem em âmbito governamental com a participação da sociedade mas não priorizam as necessidades dos presos. Na área diretiva das unidades A e B os processos estratégicos estão voltados para a detecção e padronização dos procedimentos; elaboração de instrumentos normativos de acordo com as especificidades de cada setor. Notou-se que nessas unidades o processo estratégico é afetado pela carência de políticas públicas voltadas para o setor prisional, que requer estrutura adequada para desenvolver os programas de recuperação e ressocialização do preso.

Palavras chave: Sistema Prisional, interferência, processo, conteúdo estratégico

ABSTRACT

This thesis addresses the topic Strategic Process and Content in Prisons, where he sought to clarify what the relationship between content and strategy process in the prison systems? To answer this question were developed specific goals by which it sought to characterize the prison institutions A and B describe the formulation of strategies adopted by the government in prison systems, describe the process fo strategic research instutions; characterize the content strategy adopted in each unit and finally to analyze the relationship between content and strategy process in prisons. To get to the outcome of the study used the qualitative research with a comparative case study whose results are detailed in chapter four of this dissertation. It was concluded that the prison systems do not meet the objectives for which they were conceived, that is not recovered nor ressocializam, as can be observed in this study suggests that a high rate of recidivism. The factors that hinder the achievement of the goals are different among which is the administration, except in some few units are the responsibility of the state with a monopoly on the legitimate use of coercive action, and is also tasked with providing the necessary conditions for citizens to enjoy fundamental rights as the right to citizenship, human dignity and social values of work and education. However, the administration of prison systems, is governed by the dictates of public administration and is given by the set of bodies and persons who undertook the exercise in full the executive action of the state, according to general principles of legality, impersonality, morality, publicity and efficiency, principles, which involve lengthy and complex bureaucratic procedures, thus seriously undermining the administrative process in prisons. The contents prison is complex and lacking in need of specific attention both with regard to the prisoner and his family, demanding social services, psychological, medical, hospital, odondológicos, nursing services, legal, but these services and it is found in this dissertation not meet the needs of prisoners, because the offer is made in accordance with the law and reaches only the minimum needs and does not extend to family members. In the characterization of institutions showed that units A and B maximum-security units are designed to collect male prisoners. The management of these prisons is done by professionals in law. The directive level of each unit and comprising a Director, a Deputy Director, a Board Discipline - CD and a Technical Committee of Classification. In both units there are concerns about security. All activities are controlled by DIPROM which aims to organize the records, registration and movement of inmates and the maintenance of an information system on the inmates of each unit. The strategies are formulated through public policies and develop at the governmental level with the participation of society but do not prioritize the needs of prisoners. In the policy area of units A and B are directed strategic processes for detecting and standardization of procedures, preparation of legal instruments in accordance with the specificities of each sector. It was noted that these units the strategic process is affected by the lack of public policies for the prison industry, which requires adequate infrastructure to develop programs for recovery and social rehabilitation of prisoners.

Keywords: Prisons, interference, process, strategic content

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: SITUAÇÃO DOS ESTABELECIMENTOS PENAIS	88
QUADRO 2: PRESOS QUE RECEBEM VISITAS NAS UNIDADES A E B	93
QUADRO 3: TOTAL DE PRESOS POR NACIONALIDADE NAS UNIDADES A e B	94
QUADRO 4: ESCOLARIDADE DOS PRESOS DAS UNIDADES A e B	94
QUADRO 5: IDADE DOS PRESOS DAS UNIDADES A e B	94
QUADRO 6: QUANTIDADE DE PRESOS POR REGIME DE CUSTÓDIA NAS UNIDADES A e B	95
QUADRO 7: ETENIA DOS PRESOS DAS UNIDADES A e B	95
QUADRO 8: ETENIA DOS PRESOS DAS UNIDADES A e B	95
QUADRO 9: SAÍDAS DAS UNIDADES A e B	96
QUADRO 10: SITUAÇÃO DOS PRESOS DAS UNIDADES A e B	96
QUADRO 11: QUANTIDADE DE PRESOS POR MEDIDA DISCIPLINAR UNIDADES A e B	96
QUADRO 12: CLASSIFICAÇÃO DOS CRIMES NAS UNIDADES A e B	97
QUADRO 13: QUANTIDADE DE PRESOS PRIMARIOS E REINCENTES NAS UNIDADES A e B	97
QUADRO 14: VISITAS NA UNIDADE A	100
QUADRO 15: VISITAS NA UNIDADE B	102
QUADRO 15: VISITAS NAS UNIDADE A e B	121
QUADRO 16: SERVIÇOS UTILIZADOS PELOS PRESOS NA UNIDADES A e B	121
QUADRO 17: SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO AOS SERVIÇOS NAS UNIDADES A e B ..	122
QUADRO 18: TEMPO DE INTERNAÇÃO	123
QUADRO 19: SERVIÇOS UTILIZADOS	123
QUADRO 20: SERVIÇO SOCIAL UTILIZADO PELOS PRESOS	124
QUADRO 21: SERVIÇO PEDAGÓGICO UTILIZADO PELOS PRESOS	124
QUADRO 22: SERVIÇO PSICOLÓGICOS UTILIZADO PELOS PRESOS	124
QUADRO 23: SERVIÇOS MÉDICOS CLINICO UTILIZADO PELOS PRESOS	124
QUADRO 24: SERVIÇO DE ENFERMAGEM UTILIZADO PELOS PRESOS	125

QUADRO 25: SERVIÇO ODONTOLÓGICOS UTILIZADO PELOS PRESOS.....	125
QUADRO 26: SERVIÇO JURÍDICOS UTILIZADO PELOS PRESOS.....	126
QUADRO 27: SERVIÇO PRESTADOS ATENDEM NECESSIDADES DOS PRESOS	126
QUADRO 28: SATISFAÇÃO DOS PRESOS COM OS SERVIÇOS OFERECIDOS	127

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 OS DOIS ASPECTOS DA ESTRATÉGIA	68
FIGURA 2: ORGANOGRAMA DAS UNIDADES PRISIONAIS DE FOZ DO IGUAÇU	90

LISTA DE SIGLAS

- BENDER** – Hipótese Neurológica e Funcional
- DASP** - Departamento de Administração Pública
- DEPEN** – Departamento Penitenciário do Estado do Paraná
- DIPROM** – Divisão de Prontuários e Movimentações
- DISED** – Divisão de Segurança e Disciplina
- DIOQ** – Divisão de Ocupacional e de Qualificação
- DIAF** – Divisão Administrativa Financeira
- CEEBEJA** – Centro Estadual de Educação Básica Jovens e Adultos
- CD** – Conselho Disciplinar
- CD** – Centro de Detenção
- CTC** – Comissão Técnica de Classificação
- FICA** – Ficha de Comunicação de Aluno Ausente
- FUNPEN** _ Fundo Penitenciário
- GAA** – Grupo Auxiliar Administrativo
- HTP** – Hipóteses Projetivas;
- LEP** – Lei de Execução Penal
- PAD** – Processo Administrativo Disciplinar
- PEF 1 e 2**– Penitenciária Estadual de Foz do Iguaçu
- PEM** – Penitenciária Estadual de Maringá
- PF** – Polícia Federal
- PIC** – Polícia de Investigação Criminal
- PMPR** – Polícia Militar do Paraná
- PrND** – Programa Nacional de Desburocratização
- SEMOR** – Secretaria da Modernidade
- SPR** – Sistema Prisional
- ONG,S** – Organizações não governamentais
- OC** – Ocorrências Disciplinares
- OL** – Orientação para a Liberdade

PPP – Parcerias Público-Privadas

PAD – Processo Administrativo Disciplinar

TC - Tratamento completo

RAP – Raspagem Alisamento Polimento

RORSCHACH – Hipótese Psicopatológica

UP – Unidade Penitenciária

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA	21
1.2 JUSTIFICATIVA	21
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	23
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	25
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	25
2.1.1 Evolução e Mudanças na Administração Pública	26
2.1.2 Cenário Brasil	33
2.1.3 Administração Pública no Brasil Segundo a Constituição Federal de 1988	36
2.2 SISTEMA PRISIONAL NO BRASIL	44
2.2.1 Panorama Geral.....	44
2.2.2 A Prisão Enquanto Sistema	45
2.2.3 O Sistema Prisional Enquanto Organização.....	46
2.2.4 Os Sistemas Penitenciários	48
2.2.5 Os Estabelecimentos Prisionais	50
2.2.6 Realidade Prisional no Brasil	52
2.2.7 A Administração nos Sistemas Prisionais	54
2.2.8 Políticas Públicas nos sistemas prisionais brasileiros.....	58
2.3. ESTRATÉGIA	61
2.3.2 Conteúdo Estratégico	65
2.3.3 Processo Estratégico	69
2.3.4 Estratégia nos Sistemas Prisionais Brasileiros.....	71
2.4 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS	72
2.4.1 Conteúdo Estratégico	73
2.4.2 Processo Estratégico	73
3 METODOLOGIA – ESTUDO DE CASO	75
3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA	75

3.2 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	77
3.3 ESCOLHA DOS CASOS.....	77
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS E INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	78
3.4.1 Observação.....	78
3.4.2 Análise documental.....	79
3.4.3 Entrevistas.....	80
3.4.4 Focus Group.....	81
3.4.5 Questionário de pesquisa.....	83
3.5 MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS.....	84
4 RESULTADOS E ANÁLISE DO ESTUDO.....	87
4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES PRISIONAIS – ESTRUTURA FÍSICA, MATERIAL E ORGANIZACIONAL.....	87
4.2 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS PRESOS, DOS SEUS FAMILIARES NAS UNIDADES A E B.....	92
4.3 CARACTERIZAR O CONTEÚDO DAS UNIDADES PRISIONAIS A e B.....	98
4.3.1 Conteúdo da unidade A – perfil dos presos.....	98
4.3.2 Conteúdo da unidade B – perfil dos presos.....	99
4.3.3 Presos que recebem vistas de familiares na unidade A.....	100
4.3.4 Presos que recebem visitas de Familiares na Unidade B.....	101
Quadro 31: Visitas na Unidade B.....	102
4.4 DESCRIÇÃO DA FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS E POLÍTICAS ADOTADAS PELO GOVERNO E PELOS CARGOS DIRETIVOS PARA O SISTEMA PRISIONAL.....	102
4.5 VERIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS PARA OS PRESOS E SEUS FAMILIARES NAS UNIDADES ESTUDADAS.....	113
4.6 DIAGNOSTICO DO RESULTADO DA PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS AOS PRESOS E AOS FAMILIARES SEGUNDO A OPINIÃO DOS MESMOS E DA SOCIEDADE.....	120
4.6 ESTABELECIMENTO DAS RELAÇÕES ENTRE CONTEÚDO (perfil, serviços e resultados) E PROCESSO ESTRATÉGICO (estruturas, políticas e estratégias) NAS UNIDADES PRISIONAIS A E B.....	128
6 CONCLUSÃO.....	131

REFERÊNCIAS	136
APÊNDICE 1 - ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA – ADMINISTRAÇÃO GERAL – UNIDADE A	143
APÊNDICE 2 - PROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO UNIDADE A	145
APÊNDICE 3 - PROTOCOLO DO LEVANTAMENTO DOCUMENTAL – UNIDADE A ...	146
APÊNDICE 4 - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA PRESO –UNIDADE A	147
APÊNDICE 5 - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA FAMILIARES PRESO UNIDADE A	150
APÊNDICE 6- ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA – ADMINISTRAÇÃO GERAL UNIDADE B	151
APÊNDICE 7 - PROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO UNIDADE B.....	153
APÊNDICE 8 - PROTOCOLO DO LEVANTAMENTO DOCUMENTAL – UNIDADE B ...	154
APÊNDICE 9 - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA PRESO – UNIDADE B	155
APÊNDICE 10 QUESTIONÁRIO DE PESQUISA FAMILIARES PRESO –UNIDADE B...	158
APÊNDICE 11 - CARTA DE INTENÇÕES UNIDADE A– PENITENCIÁRIA ESTADUAL DE FOZ DO IGUAÇU – PR.	159
APÊNDICE 12 - CARTA DE INTENÇÕES UNIDADE B – PENITENCIÁRIA ESTADUAL DE FOZ DO IGUAÇU – PR.	161

1 INTRODUÇÃO

O setor público tem sofrido nas últimas décadas grandes transformações, em várias áreas, na forma de comando, nas questões legais, mas principalmente na adoção de diferentes formas de gestão, como por exemplo, transferindo atividades periféricas em relação ao funcionamento central da máquina administrativa do Estado, para o setor privado.

A organização e as estruturas dos altos escalões da administração pública foram modificadas de forma constante e errática (MARTINS, 1997, p. 27). Logicamente, nem todas as mudanças foram positivas, algumas confundiram e desarticularam as relações anteriormente estabelecidas, e o decurso do tempo serviu para imprimir uma nova realidade.

Estas transformações indicam transferências, onde a máquina estatal passa para entes, privados ou públicos, algumas atividades ou responsabilidades que antes eram centralizadas no papel do Estado, deixando em seu comando e administração apenas aquelas consideradas centrais para o seu funcionamento.

Ressalta-se que dentre as atividades consideradas periféricas estão: construção e manutenção de estradas e pontes; serviços ligados ao tratamento de água e esgoto encontram-se também a gestão e operação de sistemas prisionais, que é o foco deste trabalho.

Neste sentido, destaca-se que se num primeiro momento aconteceu a transferência massiva de atividades executadas por atores governamentais a atores privados ou ligados ao terceiro setor, logo num segundo momento tem-se que não apenas algumas atividades, não ligadas diretamente a segurança e manutenção da ordem pública, foram transferidas, mas também atividades núcleo do funcionamento do estado. E com o passar do tempo aquelas ditas tradicionalmente providas pelos governos, passam a ser delegadas, como: estradas, água e saneamento e mais recentemente serviços de gestão e operação de prisões (CABRAL, 2006).

Desta forma, a gestão e operação de prisões vêm passando por diferentes níveis de delegação e transferência de atividades, sob a responsabilidade do estado, que vai desde a simples delegação de controle de uma atividade ou rotina, como fornecimento de alimentos, lavanderia, transporte, entre outros até a transferência completa da gestão e operação de uma unidade do sistema prisional.

Assim, partindo da experiência internacional (França), alguns governos estaduais

brasileiros passaram a transferir para empresas privadas a operação de estabelecimentos penais, como foi o caso dos Estados: Amazonas, Bahia, Ceará, Espírito Santos, Santa Catarina e Paraná (CABRAL, 2006, p. 15). Entretanto, isso não aconteceu da mesma forma, modo, nem na mesma intensidade e mesmo momento em todos os estados citados, mas segundo as suas possibilidades e determinações diretivas e governamentais.

Vale destacar que por atribuição legal, cabem aos estados membros da federação as responsabilidades pela custódia da maior parte dos internos. As organizações dos serviços prisionais nos diferentes estados da federação dividem, via de regra, os presos já sentenciados dos presos provisórios. Na maior parte dos estados, os indivíduos já condenados ficam sob a responsabilidade de departamentos prisionais, como secretarias de justiça ou de segurança pública. Já os presos provisórios sob a responsabilidade da Polícia Civil (CABRAL, 2006, p.122).

Para tanto o legislador idealizou o melhor cenário para atender os objetivos do cárcere, delegando aos estados a competência pela gestão dos sistemas prisionais, por estar o ente estatal mais próximo da realidade do que o ente federal, assim garantiria uma atuação mais efetiva.

Independentemente das determinações legais, quanto à competência, as transformações ocorreram e, principalmente, na seara dos aspectos de gestão, aonde o sistema vem incluindo em sua abordagem de cenários, novos participantes, como a atuação de atores privados. E mesmo os antigos elementos são agora percebidos sob novo prisma, como é o caso dos presos, vistos atualmente sob a ótica privada que, passa a ser o cliente social ou também chamado cliente cidadão. E com este novo *status*, recebe um tratamento diferenciado, tendo o contrapeso das permissões legais.

Partindo da premissa de uma tendência de inovações e transformações nos modelos de gestão do sistema prisional, a evolução é marcada pela saída de um modelo burocrático para um tradicional para outras formas de gestão pública. Onde se encontra como objetivos a percepção de todos os sujeitos, incluindo desde o papel do gerente-diretor até o “cidadão cliente”.

Assim sendo, estes atores, estatais ou não, vem trazendo uma nova realidade no sistema prisional. E para compreender melhor este ambiente, as alternativas estratégicas adotadas são de fundamental importância para a investigação acerca dos temas: administração pública, sistema prisional e a relação entre o conteúdo e o processo estratégico dentro deste sistema.

Percebe-se assim, relevantes mudanças neste cenário, dentre elas, a adoção de diferentes estratégias que vem sendo implantadas com o intuito de reorganizar, modernizar, humanizar, ressocializar e educar a administração pública do sistema prisional, bem como a adoção de sistemas administrados pela iniciativa privada, que traz em seu bojo diferentes formas de perceber, tratar e cuidar do cenário do cárcere.

O cenário do sistema prisional tem algumas peculiaridades que o distingue de todos os outros serviços de utilidade pública. Primeiramente, as prisões não apresentam os mesmos níveis de economia de escala de outros setores. Pode-se afirmar que quanto maiores as prisões, mais elevados são seus problemas de gestão e, conseqüentemente, dos custos médios relacionados. Em segundo lugar, os sistemas prisionais não apresentam externalidades de rede que exigem coordenação entre vários atores da cadeia, como nos setores de água, eletricidade, telefonia. Terceiro, as instituições formais e informações que influenciam também as demais organizações, no sistema prisional, ganha enfoques e dimensões complexas (CABRAL, 2006, p. 113).

Assim para direcionar este estudo, acerca do trato estratégico, seguiu a forma tradicional de se estudar estratégia, ou seja, pautar as buscas sobre o conteúdo e processo estratégico, dentro do sistema prisional. O estudo de conteúdo estratégico tratou de focar a organização, o que faz, para quem e por quê? Ou seja, verificou os produtos ou serviços que a instituição possui; conheceu os desempenhos alcançados e objetivados em relação a seu produto/mercado em um ambiente, verificou os propósitos centrais e fundamentais da organização, nestes termos, para se chegar à razão de existir das entidades (BULGACOV, 2009).

O estudo acerca de processo estratégico buscou responder os questionamentos: o porquê e o como, que são questões fundamentais para entender a formulação da estratégia. O processo estratégico é considerado a partir de três diferentes significados: (1) como lógica que explica uma relação causal entre variáveis independentes e dependentes; (2) como categoria de conceitos ou variáveis que se referem à ação de indivíduos; fluxo de trabalho; técnicas de tomada de decisão; formulação estratégica; implementação e projetos organizacionais de risco e como as categorias podem ser consideradas e operacionalizadas como constructos; e (3) como umas seqüências de eventos que descreve como as coisas se modificam ao longo do tempo (VAN DE VEM, 1992).

Assim sendo, para viabilizar o estudo a cerca das estratégias, e os mecanismos de suas formulações, este trabalho buscou estudar os conteúdos e processos estratégicos nos Sistemas Prisionais.

Quanto ao conteúdo estratégico buscou conhecer, o que fazem as unidades A e B e o que estas instituições representam para os diversos atores (encarcerados e familiares), os serviços prestados para encarcerados e familiares bem como os resultados alcançados.

No tocante ao processo estratégico destes sistemas, buscou-se conhecer as estruturas físicas; as políticas adotadas pelos sistemas, bem como, as estruturas organizacionais, no tocante a pessoas e suas atribuições, procurando-se com isso, conhecer esta realidade, consubstanciada no fato e no modelo estratégico de administração, ou seja, a verificação das relações entre conteúdo e processo estratégico, e neste sentido se destacou o campo escolhido e os caminhos teóricos pertinentes a esta análise.

Assim, este trabalho foi estruturado partindo da sua fundamentação teórica nos temas: administração pública; sistema prisional e processo estratégico. E chegando ao estudo de caso comparativo das duas unidades prisionais acima mencionadas buscando atingir os objetivos propostos no estudo.

Num primeiro momento, da fundamentação teórica tratou-se do tema administração pública, sua evolução e mudanças, no cenário brasileiro, bem como a análise da contribuição Constituição Federal de 1988 para estruturar a administração pública. Esta aproximação teórica visou compreender a base onde está inserido o sistema prisional, já que este, mesmo com administração de alguns serviços pelo setor privado, tem sua previsão e controle na máquina estatal, representada pela atuação da administração pública, que determina suas políticas, seus limites e seus elementos centrais, como segurança, risco e ordem pública.

Num segundo momento, tratou se do sistema prisional no Brasil, numa abordagem geral; em seguida a compreensão de prisão enquanto sistema e organização; os sistemas penitenciários; os diferentes tipos de estabelecimentos prisionais; os efeitos da prisão na conduta do indivíduo e a realidade prisional no Brasil, em traços gerais, em seguida buscou-se compreender como se da a administração nos sistemas prisionais chegando-se as políticas públicas que são princípios norteadores da ação do poder público, e por meio das quais o poder público estabelece regras e procedimentos para a s relações entre poder público e sociedade.

Esta abordagem da fundamentação teórica visou compreender o cenário da administração pública, mapear o campo de estudo de trabalho, e o sistema prisional. Com esta aproximação teórica estabeleceu-se os caminhos necessários para pensar estratégia dentro de uma organização com relevância social, e pouco explorada pelos estudos em administração.

Finalmente, concluindo a fundamentação teórica, o estudo de estratégia, citando as diversas definições atribuídas ao termo, procurou estabelecer um paralelo com os dois temas referentes à estratégia no campo de estudo: conteúdo e processo estratégico nos campos prisionais. Estas abordagens finais foram limitadas ao processo e conteúdo estratégico no sistema prisional e a realidade nacional, para perceber a relação entre a estratégia adotada e os resultados alcançados nos sistemas prisionais.

No cenário que destaca a problemática do sistema prisional, as questões administrativas constituem ponto fundamental, porém esse é ainda um tema que requer aprofundamento de estudos, haja vista serem as questões prisionais discutidas de modo mais amplo na área de direito, tendo pouco enfoque pelos administradores. Diante dessa carência, despertou interesse a seguinte questão: **Quais as relações entre conteúdo e processo estratégico nos sistemas prisionais?**

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral da pesquisa foi verificar as relações entre o conteúdo e o processo estratégico nos Sistemas Prisionais. Para tanto foram formulados os seguintes objetivos específicos:

- 1 Caracterizar as instituições prisionais A e B
- 2 Descrever a formulação das estratégias adotadas pelo governo nos sistemas prisionais
- 3 Descrever o processo estratégico das instituições pesquisadas
- 4 Caracterizar o conteúdo das unidades A e B

1.2 JUSTIFICATIVA

O tema escolhido é marcado pelo amplo espaço de pesquisas necessárias para sua compreensão. Pois, embora muito se tenha discutido sobre o processo e conteúdo estratégico, este

é um tema pouco aplicado numa realidade em plena mutação, como é o sistema prisional, e encontra ainda, grande espaço para aprofundamento.

O sistema prisional vem sendo estudado por diversas áreas do conhecimento humano, destacando a área de Direito, que limita seus estudos no embasamento legal e sua consubstanciação com a realidade dos presídios e organizações similares.

Já na área da Psicologia, diversos trabalhos abordam a temática humana, que envolve o sistema, as relações de trabalho, e temas pertinentes aos interesses da área.

Encontram-se alguns estudos na área da administração, que abordam distintos aspectos, como resultados esperados para uma organização prisional, o comparativo entre administração pública ou privada, bem como, terceirização completa ou parcial, dentre tantos outros temas.

Contudo, não se tem registro no acervo pesquisado do corte teórico pretendido por esta dissertação, de estudar o sistema prisional, dentro dos limites impostos pela lei, segundo uma abordagem estratégica, tendo como dimensões: o conteúdo e o processo.

A área de aplicação e sua união com o tema estratégico é que torna desafiante e relevante este estudo. A consubstanciação do foco estratégico a uma realidade ampla e complexa permite que este estudo ganhe certa representatividade e interesse no campo teórico.

Apesar de não se buscar o inusitado num mestrado, pois este não é o propósito central da formação de um mestre, este tema é novo para o programa de mestrado da Universidade Federal do Paraná, uma proposta desafiante, que muito tem a agregar, ampliando os ambientes e realidades estudados.

Assim, nesse ambiente de mudanças o corte de estudo estratégico neste campo, é relevante para um aprofundamento bem como para desbravamento de novos cenários. Importante para a acadêmica, no sentido de confirmar a abrangência teórica em situações caóticas como o campo pretendido.

A sua relevância não se restringe aos bancos acadêmicos, mas também a sociedade como um todo. Estudar uma sociedade paralela, descartada pela maioria, é estimular o pensamento crítico e responsável do cidadão, independentemente se serão cidadãos clientes ou apenas cidadãos, a todos interessa saber o destino daqueles que são coercitivamente retirados do seio social para pagamento de seus delitos.

Apesar de ser uma sociedade paralela, ela existe, e exige a compreensão de seus elementos, sua forma de se organizar e suas peculiaridades. Diante de todo este cenário, torna se

fundamental destacar o papel relevante das organizações prisionais pautadas pela administração pública, com ou sem intervenção privada, voltadas à modernização de gestão que marca esta nova era.

De um lado a segurança pública e o risco inerente a este cenário e de outro lado a busca por uma administração pública plena. A compreensão destes dois lados de uma mesma realidade é fundamental para que se possam definir políticas claras para atender e responder com eficiência as demandas da sociedade livre e da encarcerada.

Pessoalmente, este trabalho muito instigou a pesquisadora, com o intuito de buscar a visão interdisciplinar que o tema propicia a aplicação do estudo de estratégia num campo complexo, bem como estar diante de uma realidade muitas vezes abandonada pelo poder público e de pouco interesse do setor privado.

Em suma, foi uma oportunidade de verificar o processo estratégico em um conteúdo de grande relevância e por demais distantes das áreas de interesse dos formadores de opinião, como mestrando e doutorandos. Assim sendo, buscou-se na oportunidade prática e imediata de estar neste campo, crescer teoricamente e empiricamente no tema, sem com tudo, ter tido a intenção de esgotá-lo, mas sim polemizar, enfatizar e despertar interesses.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação comporta seis capítulos, o primeiro formado pela introdução ao tema, delimitação do tema, formulação do problema, os objetivos da pesquisa e a justificativa.

O segundo capítulo consistiu na elaboração da fundamentação teórica. O qual está subdividido em três seções principais. A primeira aborda algumas perspectivas teóricas relevantes acerca do tema administração públicas. A segunda trata do sistema prisional no Brasil, onde apresenta-se o panorama geral das prisões como sistema e enquanto organização, procurando mostrar também os caminhos percorridos pelo sistema penitenciários chegando-se aos estabelecimentos prisionais e os efeitos que a prisão causa na conduta do indivíduo, e a realidade prisional no Brasil, chegando-se a administração nos sistemas prisionais e as políticas

públicas adotadas para estes sistemas. A terceira seção examina o tema estratégia, encerrando com as definições constitutivas e operacionais bem como uma aproximação teórica.

Já no terceiro capítulo traz a metodologia utilizada para realização desta pesquisa. Também subdividida em: delineamento da pesquisa, especificação do problema, categorias de análise, escolha dos casos, procedimento de coleta de dados, sua análise, instrumentos de pesquisa e resultados. No capítulo quatro são apresentados os dados coletados na pesquisa. E no capítulo cinco as análises dos dados. O capítulo seis traz conclusões obtidas no estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta o embasamento teórico que deu suporte para o desenvolvimento da pesquisa. Na primeira seção é apresentado o tema administração pública seguida do estudo acerca do sistema prisional no Brasil, a administração nos sistemas prisionais e as políticas públicas adotadas para estes sistemas. O terceiro tema é estratégia. Logo a seguir, tem-se as definições constitutivas e operacionais bem como uma aproximação teórica aproximação teórica do tema com a encontrada na revisão da literatura.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O foco central de interesse deste trabalho é o estudo acerca de estratégia no campo do sistema prisional. E este é a motivo principal para abordar o tema administração pública, que num primeiro momento, pode parecer desconexo com o tema central, mas é de extrema relevância considerando, que dentre os serviços de responsabilidade da Administração Pública, encontra-se os serviços ligados a segurança e a manutenção da ordem social, como: serviços de polícia (civil, federal, militar, científica, ambiental, corpo de bombeiros, entre outros); e administração dos sistemas prisionais.

Originalmente, assim como a segurança do sistema prisional era de responsabilidade exclusiva do Estado, conforme se pode observar nos temas tratados na sequência. Justamente por isso, a forma de gestão da Administração Pública no decurso da história, deixou marcas relevantes no sistema prisional, mesmo quando estes são de ordem privada, ou um misto de gestão privada e pública.

Destarte, as marcas deixadas, possibilitam estudar a Administração Pública e compreender os limites legais que são impressos a este cenário complexo, e muitas vezes, distantes da realidade dos profissionais da área da Administração de empresas, considerando que o tema é vastamente estudado pela área de Direito e não tão comumente pelos administradores.

Assim o tema Administração pública será estudado contando com os subitens: evolução e mudanças na Administração Pública; o cenário Brasil; o papel da Constituição Federal de 1988

do Brasil.

Feita a construção da base teórica acerca da Administração Pública, parte-se para estudar o tema sistema prisional.

2.1.1 Evolução e Mudanças na Administração Pública

O campo de observação deve ser sempre o contexto político, econômico, social e histórico, que durante o decurso do tempo, impulsionou todas as mudanças nesta área. É preciso compreender o novo mundo, que se descortina sob a ótica do novo papel do Estado, suas funções, e, principalmente, as suas exclusivas atividades.

O mundo todo pensa a cerca da necessidade de definir o papel do Estado na modernidade. E assim pode se distinguir três momentos da evolução da administração pública: pré capitalista; burocrática e a modernidade.

Primeiramente, nas sociedades pré-capitalistas, a administração era patrimonialista, e segundo Marini (1996, p.8) era:

(...) caracterizado pela confusão entre o interesse público e o privado: o Estado, nessa visão, era quase que uma extensão da família real e tinha como atribuição fundamental administrar os bens da realeza. As conseqüências inevitáveis dessa abordagem foram: corrupção, clientelismo, fisiologismo etc.

Nesta fase, o que marcou a administração pública, foi a expressão do poder do rei, e a confusão entre os bens públicos e privados. No mesmo sentido, afirma Lima (2007, p. 23) que “Tratava-se de uma administração caracterizada pela privatização do Estado e pela ausência de limites entre a coisa pública e a propriedade privada”.

Num segundo momento, por volta do século XIX, surge a administração burocrática, advinda suas principais idéias de Max Weber, que propunha um modelo formal, sob a ótica da impessoalidade, legalidade e distanciamento da corrupção e do nepotismo e com demarcações claras entre a coisa pública e a coisa privada. Este modelo era uma contraposição do modelo patrimonialista, um limitador dos excessos anteriormente praticados.

Neste sentido, Marini (1996, p. 8), ilustrando o pensamento de Weber afirma que:

(...) o sociólogo alemão Max Weber analisa o modelo burocrático como forma de desenvolvimento da sociedade capitalista, a partir de suas reflexões sobre as formas de

expressão da autoridade, definindo os atributos da organização racional-legal. Esses atributos estão voltados para a garantia da funcionalidade: a impessoalidade, a formalização, a divisão do trabalho, a hierarquização e a competência técnica baseada no mérito.

Este modelo cumpriu bem o seu papel de ser uma barreira aos excessos do modelo patrimonialista até por volta do século XX, fim da segunda guerra mundial e o início dos anos 70. Período em que a prosperidade era uma realidade. As necessidades desta fase exigiam novas fórmulas de intervenção do Estado, uma administração pública diferenciada da proposta weberiana do modelo burocrático.

Neste sentido ensina Abrucio (1997, p. 57):

(...) desde a década de 70, o modelo weberiano de administração pública, absolutamente, burocrático, vem sendo substituído por uma forma de organização mais empresarial, aliado ao fim do *welfare state*, o estado do bem-estar social, cuja derrocada mundial se deu durante os mandatos do presidente Reagan nos Estados Unidos (1981-1988), que coincidiu parcialmente com Governo *Tatcher* na Inglaterra (1979-1990).

A crise que marcou esta época teve uma forte contribuição com a primeira grande crise do petróleo, a problemática fiscal, e os recursos arrecadados pelo Estado que eram deficitários em relação a sua necessidade e o governo não apresentava respostas positivas para a situação problemática. Era um sinal que a máquina administrativa necessitava de reformas urgentes.

Segundo Abrucio (1997), os fatores condicionantes da crise que marcou esta década foram de características sócio-econômicas e poderiam ser agrupados em quatro fatores principais, como: a crise mundial; crise fiscal e tributária; ingovernabilidade estatal e por fim a globalização.

Primeiramente, a crise mundial com início em 1973 gerada pela primeira grande crise do petróleo e acentuada pela sua segunda edição em 1979. O marco histórico desse período foi a recessão. O modelo de Estado estava completamente abalado, e ainda advinha a crise fiscal provocada pelas as arrecadações tributárias deficitárias.

Num segundo momento, na maioria dos Estados modernos a arrecadação tributária não era suficiente para o pagamento das despesas da máquina governamental. O contribuinte fiscal neste período buscava a contrapartida da prestação dos serviços públicos para continuar a suportar os impostos, taxas, contribuições e tarifas exigidas, criando um clima hostil, e uma relação sufocante entre o Estado arrecadador e o contribuinte pagador.

O Estado então não mais representava o ideal anteriormente atingido. Soma-se a este clima, o momento pós-guerra, que isoladamente significa uma pressão da sociedade em relação

ao Estado. Era preciso refazer tudo, organizar a economia de cada povo, e ainda os diferentes governos não contavam com o apoio contributivo anterior. Não havia uma satisfação evidente, e mesmo assim, os serviços públicos como direito já adquirido não poderia parar.

O terceiro fator favoreceu em muito a crise do Estado, e os governos não eram mais competentes para solucionar os problemas da sua época, esta “ingovernabilidade” estatal, gerava uma crescente sensação de insegurança.

Finalmente o último fator, foi a globalização, que diante da ausência da atuação do Estado, a iniciativa privada, em constante transformação, impulsionada pela realidade tecnológica faz surgir as multinacionais, distanciando ainda mais controle acirrado do Estado.

Assim sendo, a macroeconomia teve suas políticas ditadas pela iniciativa privada e não mais pela intervenção do Estado, o que representou uma perda para o mesmo, no sentido de diminuir sua participação seja no controle, ou na arrecadação fiscal e lucrativa.

Neste contexto, a administração pública, ganha traços marcantes que a acompanham até os dias atuais. Uma organização empresarial, assemelhando-se a empresa privada, mais ágil, mais moderna, com altos investimentos em tecnologia e informação. A necessidade de dar uma resposta, uma nova roupagem para atuação do Estado, a administração pública tem o seu divisor de águas.

Na década de 80, posterior a crise da década anterior, as administrações públicas sofreram grandes modificações, como cita Secchi (2009, p. 348):

Desde os anos 1980, a administração pública em todo o mundo realizou mudanças substanciais nas políticas de gestão pública (PGPs) e no desenho de organizações programáticas (DOPs). Essas reformas administrativas consolidam novos discursos e práticas derivadas do setor privado e os usam como benchmarks para organizações públicas em todas as esferas do governo.

Uma década marcada pela herança de insatisfação do consumidor e também pelo trato empresarial privado que passa a receber as organizações públicas. Onde também neste momento, começa se a discutir o papel de um novo governo. E é evidente que o governo não pode ser considerado uma empresa, em todos os seus sentidos, mas pode se tornar mais empresarial.

A administração pública não estava mais, neste momento da história, em condições de manter as velhas receitas de gestão, a inovação era uma exigência para todos, e o governo não estava isento disto. Abrir oportunidades, incluir novas verdades e aceitar novas formas de gestão passou a ser uma necessidade importante e era preciso pensar a respeito.

Contudo, diante de um Estado com orçamentos reduzidos e com menos poder, devido sua incapacidade de governar, tomar as atitudes acima elencadas não seria um caminho muito fácil, porém era dar um novo rumo para encontrar a solução do problema. Neste contexto, a agilidade de suas ações, a flexibilidade de suas estratégias, eram nortes orientadores para atender todas as mudanças no cenário geral.

A eficiência era esperada do atendimento público, e assim, estes novos objetivos que subsidiavam a adoção de novas estratégias para administração pública, faziam parte de um programa novo, o *managerilism*, ou seja, o modelo que viria para substituir o anterior. Assim cita-se Abrucio (1997, p. 10):

O *managerialism* substituiria o modelo weberiano, introduzindo a lógica da produtividade existente no setor privado. No entanto, as condições materiais não eram suficientes para sustentar a defesa do *managerialism*. Havia também um contexto intelectual extremamente favorável às mudanças na Administração Pública.

Diante destas novas exigências, este modelo vinha com o fim máximo de ter como inspiração a iniciativa privada, que a época gozava de melhor imagem pública, assim, cortar os custos da própria máquina, representou um dos objetivos centrais da adoção do modelo *managerialism*.

A redução do papel do Estado é um traço característico deste modelo, somado com a busca pela qualidade, descentralização e controle da satisfação dos consumidores do serviço público, como forma de avaliação do próprio serviço prestado. Estes caracterizadores demonstram que o novo modelo é uma tentativa de negação do modelo weberiano burocrático anterior.

Ao destacar as quebras advindas com o *managerialism* é possível falar que houve quebra de paradigma com o sistema burocrático anterior? Para alguns sim, para outros ainda não, e neste contexto destaca Abrucio (1997, p.37):

O modelo gerencial, no entanto, não é um corpo teórico fechado. Ele vem sofrendo uma série de mudanças e sendo adaptado aos países em que fincou raízes. Mas mesmo assim não é possível dizer que o *managerialism* se constituiu num novo paradigma, no sentido de Thomas Kuhn, ou seja, um modelo que substituiu por completo o antigo padrão burocrático weberiano. (...) Nesta nova situação, o gerencialismo cumpre um importante papel, mas não se transforma num paradigma.

Assim encerra se a década de 80, mas a discussão acerca de um sistema burocrático de gestão administrativa pública ou a gestão por meio do gerencialismo continua. Porém, nota-se

que as mudanças ocorridas nesta década foram sem dúvida um novo divisor de águas. Como afirma Pereira (2008, p. 64):

Observa-se, tendo como divisor a década de 1980, que o mundo caminhou de uma administração pública comparada clássica ou tradicional para uma nova administração pública. Esta última, apoiada na denominada *middle-range theory* foi estimulada pela necessidade de encontrar respostas para problemas como: eficiência, eficácia, efetividade, legitimidade democrática, impacto das tecnologias da informação na administração, entre outros e por avanços em uma série de disciplinas ligadas à teoria organizacional, ciência política e economia (*neo-institucionalismo e public choice*). A partir dessas novas idéias procurou-se abandonar a generalização e aproveitar o grande número de informações publicadas sobre a administração pública dos mais diferentes países do mundo.

A década de 90 advinda de um período de grandes transformações, em muitos países levando uma lista de tendências para a administração pública contemporânea, para alguns pós-burocrática, para outros, ainda burocráticas, porém reformuladas.

Estas tendências também foram elencadas por Abrucio (1997, p. 37), e são de fundamental importância para discussão do tema, uma vez que trouxeram: estímulos para parceria entre o privado e organizações não governamentais; introdução de ferramentas de avaliação de desempenho; bem como indicadores de qualidade e produtividade; as agências governamentais foram horizontalizadas quanto a sua estrutura hierárquica e dispõe de maior autonomia; descentralização política; utilização do planejamento estratégico; flexibilidade quanto ao regramento; profissionalização do servidor público e desenvolvimento das habilidades gerenciais.

A partir da década de 90 algumas tendências se tornaram realidade em muitos Estados e em outros não. Ou seja, a evolução da Administração Pública tomou diferentes rumos em sociedades diferenciadas, segundo as suas realidades políticas, sociais e econômicas.

O ritmo frenético de mudanças, trás uma nova ordem de gestão, deixando de lado a receita tradicional de olhar o passado, corrigir e acertar o futuro. A regra desta década era ajustar a mudança sempre, considerando que as transformações contínuas eram mais comuns que a

estabilidade do mercado, a economia e a realidade sócio-cultural.

Seguindo os ensinamentos de Marini (1996, p. 10) “o novo recurso estratégico, diferenciador das organizações de sucesso, é a capacidade de reação veloz frente à mudança.”

E esta nova forma do pensamento estratégico, considerando também que da máquina estatal, era esperado uma atuação empresarial, e não somente o alongamento do braço e do poder do Estado.

O gerencialismo tinha como foco principal a eficiência, a economia e os resultados ligados a produtividade, era uma forma de sensibilizar a sociedade contribuinte.

Na história não há saltos, lembrando que o momento anterior foi marcado pela crise fiscal e tributária, este novo momento histórico é marcado por diversas tentativas de reverter tal situação. O nível de entradas na máquina deveria subir, para garantir a manutenção e crescimento do Estado.

De acordo com Mariani (1996, p. 11) neste período têm-se duas inovações pilares para a gestão pública: 1) a descentralização da prestação do serviço público e 2) a mudança no conceito de cidadão.

Na primeira inovação, o Estado deixa de ser o detentor exclusivo da prestação do serviço público, iniciando a prestação por terceiros, concessionários, entre outras formas que foram sendo criadas de acordo com a evolução em cada Estado.

Na segunda, referente à mudança do conceito de cidadão, que num primeiro momento era percebido como arrecadador, e por via de consequência na obrigação e detenção de deveres de suportar o peso do Estado, para um conceito mais amplo de uma coletividade capaz de ter responsabilidades para com o Estado, mas acima de tudo detentor de muitos direitos frente a esse.

Neste sentido Reis (2004, p. 61) destaca que este contexto de globalização e de inovações tecnológicas tornou o ambiente empresarial mais competitivo, houve também transformação do Estado, que foi impulsionado pelas mudanças nas relações entre o mercado e poder público, e também em função da necessidade de estabilizar a economia e resgatar a dívida social.

Marcante nesta década e também na década seguinte é a discussão de um terceiro modelo: “governança pública”. Apesar de conflitos na definição de um conceito quanto o que vem a ser governança, já que esta é tratada e estudada, por distintas áreas do conhecimento humano como: relações internacionais, teorias do desenvolvimento, administração privada, ciências políticas e a

administração pública. No que tange a este cabe compreender o seu papel na evolução da administração pública.

Assim sendo, independente de consenso ou não quanto o seu conceito, trata-se neste trabalho, governança, pelo conceito extraído da visão das ciências políticas e da administração pública. Como sendo “um modelo horizontal de relação entre atores públicos e privados no processo de elaboração de políticas públicas” (SECCHI, 2009, p. 362).

Muitos foram os fatores que caracterizaram esta década, dentre eles o pluralismo de movimentos acerca do consumidor/cliente público que tem diante de si uma sociedade também múltipla em suas formas de expressão e um Estado distante do ideal burocrático e, muitas vezes, incapaz de atender as expectativas em relação a prestação de suas funções.

Inicia-se o novo milênio com grandes discussões acerca da administração pública, nada conclusivo, porém de fundamental importância, para perceber, que os mesmos atores desempenham papéis diferenciados no sistema, e são tratados de formas diversas. Um bom exemplo desta afirmativa é a evolução do conceito de usuário dos serviços públicos, que antes era visto e tratado como um usuário distante do processo e agora um cliente, o cliente sociedade, o cliente consumidor público, e como tal, eleva-se na escala de importância e significado dentro do processo estratégico da administração pública.

Neste sentido, não só o cliente foi “repaginado”, mas todos os atores, a “aquarela” do sistema privado é a nova lente para se analisar o sistema público, com suas vantagens e desvantagens. E assim o Estado como ator principal deste cenário é o elemento que mais sofreu transformações, do pólo detentor de todos os poderes e obrigações, para mero controlador ou observador em muitos casos.

Contudo, vale salientar, que estas mudanças ou transformações não ocorreram de forma brusca, nem ao menos estanque, os modelos seguintes contêm em seu bojo características do modelo anterior, é uma mescla, que vai tomando identidade única e pura, com o decurso do tempo e nada é mágico, relâmpago ou instantâneo. No mesmo sentido, destaca-se Secchi (2009, p. 365):

É importante lembrar que a presumida “mágica” das reformas administrativas deve ser cautelosa. Este artigo mostrou que novos modelos organizacionais compartilham algumas características com o modelo burocrático weberiano; continuam a colocar ênfase na função controle e não se apresentam como modelos de ruptura.

Em suma, o que se destaca é que existe um novo modelo de administração pública, esse modelo, para Luiz Carlos Bresser Pereira (1977) se apresenta de diversas formas: (1) descentralização do ponto de vista político, transferindo recursos e atribuições para as esferas políticas regionais e locais; (2) descentralização administrativa por meio de delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos; (3) organizações com poucos níveis hierárquicos ao invés de estruturas piramidais; (4) organizações flexíveis ao invés de unitárias e monolíticas, nas quais as idéias de multiplicidade, de competição administrada e de conflito tenham lugar; (5) pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total; (6) controle por resultados, a posterior, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos; (7) administração voltada para o atendimento ao cidadão, ao invés de auto-referida.

Considerando as mudanças na administração pública tratadas acima, e sua evolução partindo da fase burocrática até o momento atual, a modernidade, tem-se uma base teórica para compreensão das diferentes formas de gestão adotadas pela administração pública. E é possível prever que o cenário mundial, tratado, impôs um caminho a todos os Estados, e no Brasil, esta evolução não foi diferente, seguiu os mesmos passos, com algumas diferenças ligadas a cultura e a realidade local como aconteceram com cada país especificamente.

Assim no próximo item o cenário Brasil, trás estas peculiaridades da evolução da administração pública, segundo a realidade do Brasil em aspectos culturais, sociais e econômicos.

2.1.2 Cenário Brasil

O cenário Brasil seguiu os padrões de mudanças mundiais, acima citados, contudo não se podem esquecer os aspectos culturais e sociais que marcaram a história do Brasil. Conforme cita Martins (1997, p. 9):

A cultura brasileira é profundamente enraizada em uma herança colonial patrimonialista. Apesar das enormes mudanças econômicas e sociais que o País sofreu o nepotismo, o favoritismo e o clientelismo, sob diferentes formas, tornaram-se características culturais persistentes, e têm sido reforçadas através do populismo. Isso moldou tanto a percepção da sociedade com respeito ao Estado como a organização da administração pública.

Por volta da década de 30 surgiram as primeiras reformas na administração pública nacional, sob o governo de Getúlio Vargas, e a criação do DASP – Departamento de

Administração Pública, que vem então, a implantar uma administração burocrática, nos moldes do modelo weberiano, com funções de supervisão e de formação de recursos humanos além de suas funções básicas de administração (MARTINS, 1997).

Este modelo tinha três dimensões básicas que pautavam as diretrizes do DASP, segundo Martins (1997, p. 1), 1) critérios profissionais para ingressar na carreira pública, para prestação dos serviços ligados a administração pública; 2) desenvolvimento destas carreiras e 3) estabelecimento de regras de promoção baseadas no mérito.

Contudo, com o decorrer do tempo o DASP se cristaliza, adotando a centralização e a hierarquia como princípios básicos de sua gestão. Desta forma, mesmo cumprindo o seu papel de profissionalização do serviço público, começam a surgir os sinais de disfuncionalidade, ou seja, apesar do estabelecimento dos critérios acima citados, a prática não aconteceu em sua plenitude, já que nas esferas hierárquicas superiores da burocracia adotou-se critérios como: de acesso mediante concurso, planos de carreira, promoção baseada em critérios pré estabelecido de mérito, salários compatíveis com a função.

Mas nas escalas hierárquicas inferiores na burocracia ainda eram os critérios culturalmente arraigados no Brasil, como: critério para promoção pautado no tempo de serviço e não no mérito; os salários não eram compatíveis com a função e nem mesmo tinham um plano de reajustes para evitar perdas provocadas pelas nuances econômicas; a admissão não era por meio do concurso para sim pela indicação, valorizando assim o clientelismo e favoritismo.

Estas disfunções também ajudaram a impulsionar as mudanças na administração pública em todo o mundo, já que o modelo gerencial burocrático estava fadado ao fracasso.

Dentre as primeiras mudanças, que se vislumbram no Brasil destaca-se as alterações advindas pelo Decreto Lei 200 de 1967, que buscou descentralizar e flexibilizar a administração pública, no objetivo central de melhorar a funcionalidade da máquina estatal.

Num segundo momento, por volta da década de 70, tem se a criação da SEMOR – Secretaria da Modernização, um órgão que inovou principalmente na gestão de pessoas.

Sua importância é de extrema relevância considerando que ao final desta década, existia uma elite burocrática acolhida pelos critérios de desenvolvimento propostos pelo DASP e um segundo quadro de servidores de baixa qualificação, desmotivados e em muitos casos incompetentes, que tratavam diretamente da prestação do serviço à população (MARTINS, 1997).

E, ao final desta década, estes dois grupos sofreram um distanciamento ainda maior, com

o regime autoritário, o governo militar perdeu o controle, até porque não era o centro de seus interesses. Neste panorama, uma secretaria que ganhou destaque foi a SEMOR. Essa secretaria foi de fundamental importância, pois apresentava reais interesses em melhor gerir os recursos humanos da máquina estatal.

No início dos anos 80, acontece mais uma tentativa de reforma da administração pública com a criação do Ministério da Desburocratização e do Programa Nacional de Desburocratização – PrND, que visou a revitalização e também tornar mais ágil as ações do Estado (LIMA, 2007).

Já sob os governos civis, especialmente durante o governo Collor, acontece uma desorganização do pouco que se tinha organizado. A corrupção era matéria jornalística contínua, o serviço público desmantelado e assim o que antes tinha nuances de expectativas de melhora, nesta fase a confusão estava em destaque. Neste aspecto, cita-se Martins (1997, p. 10):

Embora os limites entre o público e o privado sempre tenham sido um pouco nebuloso no Brasil, a corrupção nunca atingiu as atuais formas e dimensões. Na verdade, tornou-se um problema sistêmico. Vale a pena observar que a descoberta de crimes só foi possível através de denúncias fortuitas oriundas da sociedade. Quer dizer: o Estado não está equipado para detectar irregularidades e para controlar gastos públicos.

No governo de Fernando Herinque Cardoso outra reforma marca o contexto histórico do país. Objetivando o ajuste fiscal imediato e a modernização em longo prazo, nasce o Plano Diretor do Aparelho da Reforma do Estado, que foi aprovado em 1995.

O que se buscou no Plano Diretor proposto no governo de Fernando Henrique foi a reforma do Estado, ou seja, uma transformação da atuação e representação do Estado junto à sociedade.

Não se esquecendo das características corporativistas do Estado brasileiro, que em regra foram e são os principais obstáculos para efetivas mudanças na administração pública no país. Neste contexto, destaca Martins (1997, p. 11):

A conclusão é que qualquer tentativa de reforma na administração pública no Brasil terá de tratar com fortes obstáculos e resistências de caráter legal, corporativista e político. Entretanto, a reforma possível se for adotada uma estratégia realista e flexível, tendo como meta mudanças parciais e incrementais, visando gerar um efeito-demonstração. As instituições multilaterais poderão ter um papel importante no auxílio a tal projeto e na implantação dessas tentativas de reforma.

Partindo desta premissa contextual histórica pode se afirmar que para uma efetiva mudança na administração pública é preciso considerar uma reforma legal, ou seja, nos seus

diplomas legais; na esfera cultural, já que se tem no Brasil a manutenção da cultura de nepotismo, favoritismos, entre outros elementos, já citados; e uma mudança gerencial, como aconteceu com o restante do mundo, ao buscar afastar definitivamente o modelo patrimonial e burocrático da administração pública.

Fato este que marcou a última década no Brasil, uma década de busca de transformação a prestação do serviço público, pautada na participação privada dos serviços e responsabilidade periférica do Estado.

Contudo, o papel da Constituição Federal de 1988 foi um grande marco, e direcionou as mudanças na forma de gestão do Estado. Com seus pontos positivos e negativos, este ordenamento máximo do Estado trouxe os limites legais para sua atuação, e no próximo item a ser tratado neste trabalho, buscou-se um panorama geral da principal previsão legal da administração pública.

2.1.3 Administração Pública no Brasil Segundo a Constituição Federal de 1988

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 37 trás o embasamento legal de Administração Pública, adotado no Brasil hoje, salientando que esta pode ser “direta ou indireta em qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios”. Nesta previsão legal, tem-se ainda a base jurídica que fundamentam todos os processos administrativos do setor público, ou seja, todo e qualquer ato advindo desse setor deve obedecer aos “princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Estes princípios representam os pilares à orientação legal, normatizada para a intervenção do Estado no mercado e na sociedade por meio da máquina administrativa, chamada administração pública. Diferentemente da administração de organizações privadas, a administração pública é o alongamento do braço do Estado intervindo na sociedade democrática, é sua expressão de poder e dever.

“Poder” no sentido de agir de forma coercitiva e definitiva com força pautada em lei. “Dever” por representar em última instância a vontade do povo que representa. Sendo um poder/dever, cabendo ao Estado deixar clara a sua forma de atuação e é justamente por isso que os princípios norteadores da administração pública estabelecida na Constituição Federal são fundamentais.

Entretanto, não cabe neste estudo discutir aprofundadamente o que vem a ser os princípios, e nem mesmo os seus porquês, contudo, destaca-se a importância destes, bem retratadas nas palavras Reale (1986, p. 60) que os vê como “verdades ou juízos fundamentais, que servem de alicerce ou de garantia de certeza a um conjunto de juízos, ordenados em um sistema de conceitos relativos a cada porção de realidade”. Assim de forma simplificada e objetiva pode se afirmar que princípios são os alicerces de um sistema, no caso em tela, o sistema jurídico, no âmbito do direito administrativo.

Neste sentido, o princípio “legalidade” é a base estrutural de todo sistema jurídico brasileiro previsto em todos os diplomas legais de forma implícita ou explícita como é o caso do direito administrativo que o determinou na Constituição Federal no seu artigo 37 caput, ao enumerar os princípios inicia com o princípio da legalidade. Este princípio traduz a idéia de que “ninguém está obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei”, como preceitua o artigo 5º, II, do mesmo diploma. Ou seja, a administração pública submete se ao limite imposto pelo Estado democrático.

Assim, como o Brasil é um Estado democrático de direito, somente poderá agir e atuar dentro dos limites criados pela vontade popular, representada na expressão da lei. Este princípio também já foi chamado por princípio da restritividade, justamente por restringir a atuação do Estado, ou seja, o administrador, nos dizeres de Angerami e Penteadó filho (2008, p. 29): “é o gestor da coisa pública e não seu dono”. Ou seja, o particular tem o direito de fazer tudo àquilo que a lei não proibir, enquanto o Estado somente poderá agir quando o direito permitir e segundo limites da lei.

O segundo princípio é o da impessoalidade, também chamado de princípio da finalidade administrativa, ou seja, ao Estado é imposto agir sempre com equilíbrio, completando o princípio anteriormente citado da legalidade. Já que o equilíbrio referido é limitado e determinado pela própria lei.

A transparência na atuação da administração pública é o pilar deste princípio, já que a impessoalidade implica no agir objetivamente, em todos os casos, sem fazer distinção alguma, exceto as previstas no ordenamento legal, sob pena de praticar ato nulo e ilegal.

Considera-se aqui que o conceito equilíbrio, é distinto do conceito vulgar. O que a lei chama de equilíbrio está se referindo ao agir de forma impessoal, conforme os ditames legais, em

nada têm relação com o conceito de igualdade e proporcionalidade, utilizando em ambientes distintos do jurídico.

A moralidade é o terceiro princípio que rege a administração pública, este é uma exigência legal baseada no comportamento ético e regras de boa conduta. Estando diretamente ligada ao ideal de honestidade esperado do administrador público, uma conduta honrada, séria, transparente. Por isso não basta ser séria e honesta tem que parecer séria e honesta, sob pena de ofender o verdadeiro dono do poder, o povo, a sociedade. Lembrando que o Estado não é dono, mas sim seu gestor. O bem a ser cuidado é de titularidade da sociedade, e os governantes por meio de seus servidores têm a obrigação de cuidar com suprema moralidade.

Nestes termos, ensinam Angerami e Penteadó filho (2008, p. 31) “o administrador deve gerir a coisa pública dentro dos parâmetros legais, com transparência, correção de modos”.

O quarto princípio é o da publicidade, e norteia todos os atos da administração pública que necessitam serem públicos, inseridos na imprensa oficial, ou ainda afixados no local próprio para divulgação destes atos. Obviamente, há exceções para os casos de sigilo e segurança, segundo determinação legal. Este princípio, também é chamado de princípio da transparência corroborando com os demais anteriormente citados.

Já que para se atingir a moralidade do ato público é preciso que o mesmo seja conhecido. Assim é possível verificar se houve correção no modo de agir, transparência. A publicidade dos atos públicos garante à sociedade o direito de controlar a ação estatal.

A eficiência é o último princípio e trata diretamente do grande volume da necessidade social e do papel do Estado perante esta coletividade. Os serviços prestados para atender a multiplicidade de apelos da coletividade devem ser pautados pela eficiência, ou seja, resultados satisfatórios com rendimentos e o menor custo a ser suportado pela máquina estatal.

No estudo da administração pública, outros princípios são estudados para uma percepção mais ampla desta função inerente a existência de um Estado democrático de direito, contudo, são princípios implícitos nos textos legais, e não de forma explícita, ou seja, expressos no texto legal, como os acima citados, no texto constitucional. Mas em função do propósito deste trabalho ser o sistema prisional a compreensão destes é a base conceitual e pilar estrutural necessária. Mas não cabe deixar de citar que outros podem compor este rol, como: princípio da presunção legal, da

auto executoriedade, da hierarquia e da disciplina, dentre tantos outros.

Enquanto o caput do artigo 37 da Constituição Federal enfatizou os princípios que regem a Administração Pública, nos demais incisos e parágrafos do mesmo artigo, tem-se os limites e direcionamentos que devem pautar a atuação do Estado por meio de sua administração, no exercício de suas funções.

Contudo, é preciso evidenciar o primeiro inciso onde se destacam os cargos, empregos e funções públicas que são acessíveis aos brasileiros, e estrangeiros segundo disposição legal. O mesmo inciso legal trata da maneira como as pessoas portadoras de deficiência são admitidas no quadro. Este item é fundamental para posterior compreensão do papel das pessoas que atuam no sistema prisional, e sua relevância em relação ao sistema, e a própria administração pública.

Assim, a doutrina jurídica aborda qual é a função da administração pública. Neste contexto destaca-se as palavras de Marçal (2009, p. 37) que diz:

A função administrativa é o conjunto de poderes jurídicos destinados a promover a satisfação de interesses essenciais, relacionados com a promoção de direitos fundamentais, cujo desempenho exige uma organização estável e permanente e que se faz sob regime jurídico infralegal e submetido ao controle jurisdicional.

Deste conceito enfatizam-se pontos fundamentais a serem discutidos e que servirão de base para uma futura compreensão do sistema prisional como parte da administração pública. E que segundo orientação de Marçal (2009) é de suma importância compreender os elementos conceituais chaves.

Ao dizer que a função administrativa é o conjunto de poderes jurídicos, infere-se a percepção de que a função administrativa é uma coleção de poderes, de competências. Ou seja, é um conjunto de normas de direitos que impõem a todos o dever de atender os seus limites. Não sendo uma discricionariedade, e sim uma obrigatoriedade.

Outro ponto de destaque no conceito é que o destino de satisfazer os interesses essenciais e na promoção dos direitos fundamentais. Aqui trata da função que o Estado trouxe para ele de garantia dos direitos fundamentais, sendo assim, não pode este se eximir de tal cumprimento, obviamente por meio de seus agentes e pessoas que atuam em nome do Estado.

O desempenho exigido dos órgãos, pessoas e agentes da administração pública é de ser uma organização estável e permanente. Isto, devido à complexibilidade dos serviços e a relevância dos bens e direitos a serem garantidos pela prestação do serviço público, por meio da

administração pública. E também em função de sua importância está submetida a um sistema de controle bastante rigoroso, o jurisdicional.

Tendo claro o que é a função pública, torna-se relevante destacar o que vem a ser um cargo público e um emprego. Cargo público, segundo Mello (1995, p. 135) é a denominação dada a mais simples unidade de poderes e deveres estatais a serem expressos por agentes. O cargo tem vínculo estatutário com o Estado. Os cargos podem ser divididos em alguns tipos centrais, como: efetivos que são aqueles onde seus titulares obtiveram tal possibilidade única e exclusivamente por meio do concurso público, de forma definitiva, e somente poderão perder sua titulariedade por meio do devido processo administrativo.

Outro tipo central de cargo é o vitalício, que é igualmente titularizado por meio do concurso público, e também de forma definitiva, mas que poderão ser perdidos caso assim compreenda o poder judiciário em sua decisão, como ocorre com juízes e promotores. Um terceiro tipo de cargo é o cargo por comissão que são de livre nomeação e exoneração, isto é, aqueles que podem ser nomeados ou exonerados segundo a vontade e interesse de um setor público ligado diretamente a um servidor público e ou político, sendo os chamados cargos de confiança.

Já o emprego público segundo Freire (2007, p. 282) é utilizado para designar uma “unidade de atribuições, distinguindo se uma da outra pelo tipo de vínculo existente entre o servidor e o Estado”, isto é, tem vínculo contratual com o Estado.

O segundo inciso do referido artigo Constitucional (37) trás a investidura em cargo ou emprego público, possível somente por meio de concurso público. Exceto os casos de contratação temporária ou cargo de confiança.

Como a investidura é determinação legal é realizada por meio de concurso público, este tem sua validade prevista no inciso III, em dois anos e pode ser prorrogável por mais dois anos e qualquer prazo diferente deste será considerado inválido mesmo que previsto em edital. É uma forma de garantir os direitos daqueles que foram aprovados num determinado concurso e ainda não foram aproveitados nos quadros da administração pública.

Após a investidura do cargo o servidor público tem suas garantias e direitos também previstos constitucionalmente, tendo o direito de livre associação sindical, como qualquer outra categoria de trabalhadores.

Outro direito previsto é o direito de greve. Contudo, sendo o foco deste trabalho o sistema prisional, composto de servidores públicos, e estes, por serem detentores do dever de manter a

ordem social e a garantia da paz pública nas comunidades em que estão inseridos os sistemas, a greve, mesmo sendo prevista na Constituição Federal, é uma norma de eficácia limitada. Ou seja, de aplicação mediante lei específica, ainda não editada, e que também tem seu limitador na paz e ordem social.

Assim, o direito de greve, não vem sendo explorado por servidor público nos setores de segurança entre os quais estão inseridos os sistemas prisionais, como forma de privilegiar um bem maior, a “segurança pública, entretanto, outras formas e garantias de protesto vem sendo utilizadas.

O artigo 37 delimita o sistema remuneratório, as excludentes possíveis para a vedação de acumulação de função, contratações em casos de necessidade estatal e também as formas de punição para atos contrários a sua previsão de exercício da função administrativa. Assim a base legal constitucional representa o alicerce da conduta do Estado no ato de intervir no mercado e na sociedade por meio de sua administração pública.

Destacado a previsão legal para compreensão do tema, importa discutir a amplitude da expressão administração pública que, pode ser entendida sob duas óticas, o sentido subjetivo ou formal, bem como o sentido objetivo ou material. Sendo o sentido formal indicados pelos entes que prestam atividades administrativas, entendendo-se aqui os órgãos e agentes públicos que exercem a função administrativa.

E o sentido material está ligado à natureza da atividade, ou seja, indica as funções do Poder do Estado, divididos didaticamente em Legislativo, Jurisdição e administração.

Desta premissa extrai se da orientação de Maria Sylvia Zanella Di Pietro (1998, p. 350) que.

Na realidade, o órgão não se confunde com a pessoa jurídica, embora seja uma de suas partes integrantes; a pessoa jurídica é um todo, enquanto os órgãos são parcelas integrantes do todo. O órgão também não se confunde com a pessoa física, o agente público, porque congrega funções que este vai exercer.

Partindo da premissa trazida por Di Pietro, destaca-se o que são: entidades, órgãos e agentes. As entidades são as pessoas jurídicas o que, segundo Elias Freire (2007, p. 2):

São pessoas jurídicas de direito público ou privado. Na organização política e administrativa brasileira, as entidades classificam se em estatais (União, Estados, Distrito Federal e Municípios), autarquias, fundacionais, empresas públicas e sociedade de economia mista.

Já órgão público é um elemento sem personalidade jurídica, ou como afirma Elias Freire (2007, p. 2) “são os centros para tomada de decisões, e os agentes são as pessoas que atuam em nome do Estado”.

A administração pública, como função exclusiva do Estado para as atividades e prestação de serviços essenciais, sempre teve como característica primordial, a prestação de serviços de forma centralizada, ou seja, o Estado executa por meio de seus órgãos e agentes diretamente as tarefas, rotinas e serviços. Contudo, na forma de exceção, existe dentro da modalidade centralizada a forma desconcentrada de atuação estatal. Ou seja, a administração pública ao gerir os serviços, delega e distribui as atividades e competências internamente, dentre os órgãos de uma mesma pessoa jurídica, não deixando assim de ser uma forma centralizada, porém desconcentrada. Existe também a forma descentralizada, ou seja, delegada pelo Estado para outra entidade tal função.

Outros conceitos também são relevantes, como administração direta e indireta. Sendo, segundo Freire (2007, p. 4):

A administração direta é o conjunto de órgãos que integram os três poderes – o Executivo, o Legislativo e o Judiciário – das pessoas federativas, ou seja, as pessoas jurídicas de direito público com capacidade política. Portanto, a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, ao atuarem através de seus órgãos, constituem a administração direta.

A administração indireta é o conjunto de pessoas administrativas – cuja criação ou autorização para instituição está sujeita à reserva legal – com personalidade jurídica própria (privada ou pública) que, vinculadas à respectiva administração direta, têm o objetivo de desempenhar atividades administrativas de forma descentralizada, seja como serviço público, seja a título de intervenção no domínio econômico.

Como se vê, o Estado trás para si, a responsabilidade da administração pública, esta tarefa central engloba serviços vitais para a manutenção da ordem pública, tais como: o tratamento da água e esgoto; o transporte em alguns setores; a iluminação pública; as hidrelétricas; o cuidado, manutenção, exploração e proteção dos recursos minerais; bem como a gestão, operação e controle de sistemas prisionais. Todos estes exemplos enfatizam que as gestões seguras, permanentes e competentes destes setores são vitais para garantia dos direitos fundamentais e é primordial para manutenção da sociedade democrática.

Destarte, a previsão do Artigo 37 do diploma legal, Constituição Federal, que se tratou acima, o mesmo diploma trás mais de 20 artigos tratando do tema. Apesar de alguns

posicionamentos doutrinários de que tais disposições legais não deveriam ter sido tratadas na Constituição pelo grau de suas especificidades, e sim tratadas em diplomas infraconstitucionais.

Neste sentido, muitas medidas importantes no que tange o tema deste trabalho não foram implantadas, pela imposição de medidas provisórias dos presidentes Sarney e Collor, que encontraram no Artigo 62 da Constituição força para impor tais medidas, com efeito imediato. Medidas estas, que muitas vezes representaram um retrocesso para o desenvolvimento da administração pública.

Outro artigo importante é o Artigo 39 que em seu parágrafo primeiro, trata do princípio da isonomia para pagamento igual por tarefas e/ou funções iguais, ou seja, os três poderes terão que respeitar as atribuições dos cargos assemelhados para sua remuneração por isonomia. Aqui surge um grande impasse, esta previsão busca equiparar, mas como fazê-lo no sentido, em que tais funções não são equiparadas e, particularmente, não é claro o termo assemelhadas. Tal isonomia não possibilita uma definição de plano de carreira, e critérios para avaliar a produtividade da administração pública. Um bom exemplo são os níveis salariais do judiciário que são pelo menos três vezes maior que o executivo.

Em suma, a Constituição de 1988 foi um marco na administração pública, mas tem pontos negativos que não concordam com os benefícios pretendidos anteriormente no Decreto Lei 300.

Alguns passos foram dados para a modernização, outros idealizados e muitos ainda estão por vir, para efetivar qualquer mudança significativa no Brasil. E assim a sociedade venha a ser melhor atendida em suas necessidades pela máquina estatal democrática. Apesar do enfoque dado neste trabalho para compreender a administração pública, como pilar do sistema prisional, não se esgotou o tema, e muito ainda tem-se para estudar e buscar.

A seção seguinte aborda o sistema prisional, primeiramente um panorama geral do sistema prisional no Brasil; seguido por uma abordagem de sistema prisional enquanto organização e enquanto sistema, procurando mostrar os diferentes tipos de sistemas prisionais; os estabelecimentos penais; os efeitos da prisão em relação a conduta do indivíduo; realidade prisional no Brasil; adentrando também na administração nos Sistemas Prisionais e as Políticas Públicas que permeiam a administração nesses sistemas.

2.2 SISTEMA PRISIONAL NO BRASIL

O sistema punitivo do Estado, *Jus puniendi*, é o mais rigoroso instrumento de controle social. A conduta delituosa é a mais grave forma de transgressão de normas. Quando um sujeito infringe uma norma penal, surge então, para o Estado o direito de aplicar a punição prevista na norma objetiva.

A aplicação da pena, momento mais importante da sentença penal condenatória é o direito que tem o Estado, e o meio utilizado pelo Juiz para dar o efetivo cumprimento às normas de conduta regradas por nosso ordenamento jurídico contra aqueles que praticam as ações ou omissões, descritas no preceito primário, causando um dano ou lesão jurídica, de maneira reprovável.

Entretanto, quando se analisa de modo consciencioso o binômio crime/pena, infração/punição vê-se que o tema, apesar de não ser recente no nosso ordenamento jurídico, merece discussão, haja vista, serem as penas e os sistemas prisionais um tema que aflige todas as gerações desde os tempos mais remotos.

O Brasil é um país com grande extensão territorial, e também com grandes problemas sociais, de saúde, de educação de segurança e, conseqüentemente, no campo prisional. Assim é preciso ter um panorama geral do sistema prisional, para compreender os seus resultados e as expectativas em relação a atuação do Estado, dentro do contexto nacional.

2.2.1 Panorama Geral

O sistema prisional que se pretende falar neste estudo, envolve as penitenciárias, as cadeias, e as casas de detenções, e que sempre foram tema de debate permanente, mas, outros momentos históricos serviram aos governos de modelo na modernidade e como meio de divulgação à adesão aos princípios liberais (CARVALHO FILHO, 2002).

Hoje, questiona-se amplamente. Que são as prisões? Para que servem?

Neste contexto, nota-se que a violência humana tem se tornado um problema cada vez mais complexo e a estrutura estatal não tem capacidade para atender tamanha demanda.

Por outro lado, o princípio da dignidade humana, esculpido na Constituição Federal de 1988 constitui-se em “parâmetro valorativo, do qual se evoca, inicialmente, o condão de impedir a degradação do homem, em decorrência de sua conversão em mero objeto de ação Estatal”.

Desse conceito, se extrai a afirmativa de aceitação geral que é “dever do Estado prover ao indivíduo a garantia de sua existência material mínima” (BENDA, 1996, p. 27).

Falar do sistema prisional brasileiro é complexo, já que este sistema tem ganho espaço na mídia com matérias sobre rebeliões, mortes, fugas audaciosas e espetaculares praticadas por criminosos, mas, é um tema importante a ser discutido e trabalhado por todas as esferas que formam a conjuntura social.

Desse modo, para que se possa entender como se processa o conjunto de normas que regem o sistema prisional no Brasil cabe, inicialmente, fazer uma análise das instituições prisionais, procurando-se visualizar como se processa o sistema penitenciário enquanto sistema e enquanto organização e, a partir destas concepções procurar entender, de modo mais claro o que realmente infere o sistema e o que essa inferência traz como consequência para o sistema prisional e que resultados que emergem disso tudo.

2.2.2 A Prisão Enquanto Sistema

A visão de uma prisão enquanto sistema segundo Vieira (1998, p. 23) são "sempre abertos em algum nível, o que implica o envolvimento de algum outro sistema, que na Teoria de Sistemas é o chamado Ambiente".

Nota-se aqui que a própria definição evidencia o fato de uma prisão ser também um sistema aberto, que se relaciona, influencia e é influenciado pelo seu Ambiente. Sistema este, que como qualquer sistema compõe e é composto, de elementos conectados seletivamente em diversos graus de intensidade, e também, de distanciamento, já que se trata de um lugar em que as pessoas estão fisicamente confinadas e privadas de uma série de liberdades pessoais e também de orientação, que possa levar a reabilitação social, mas por determinação legal (regras mínimas) são fiscalizadas por: juízes de execução penal, Conselho Nacional de Política Criminal e Penitenciária, Departamento Penitenciário, Ministério Público, Conselhos Penitenciários, e os Conselhos da Comunidade das várias varas de execução penal (Lei de Execução Penal, art. 64, sec. VIII; art. 66, inciso VII; art. 68, para. único; art. 70, inciso II; art. 72, inciso 11; art. 81, seg) sendo que os juízes, o Ministério Público e os Conselhos da Comunidade são incumbidos de inspecionar mensalmente os estabelecimentos prisionais de suas jurisdições, enquanto que os outros órgãos são incumbidos de tarefas de fiscalização mais flexíveis.

Contudo, assinala Human Rights Watch (1998) que uma grande parte dos abusos em prisões ocorre porque esta é uma instituição com muito pouco controle externo. O sistema atual é apenas um terreno fértil para um comportamento mais agressivo e violento, uma vez que as orientações de reintegração e ressocialização ficam apenas no papel, na prática o sistema não funciona.

2.2.3 O Sistema Prisional Enquanto Organização

As organizações enquanto sistemas são definidos por Parsons (apud ETZIONI, 1999, p. 27) como sendo "unidades sociais intencionalmente construídas e constituídas a fim de atingir objetivos específicos"

Já as organizações prisionais, diferentemente das organizações econômicas, têm por finalidade “guardar em seu núcleo os dissidentes do corpo social recuperando-os para o sistema ou propondo-se a recuperá-los ou, pura e simplesmente, segregando-os” (MOTTA E PEREIRA, 1988, p. 51). São organizações burocráticas, geridas por agentes públicos, e de alguma forma sempre sofrem influência dos sistemas legais que permeiam a administração pública.

Nesse contexto, é interessante observar o que relata Smit (2001, p. 119):

O Brasil encarcera mais pessoas do que qualquer outro país na América Latina (sem dúvida, possui um número de agentes penitenciários maior que o número de presos em muitos países); o sistema opera o maior presídio individual da região; até mesmo o número de fugitivos atinge milhares. Infelizmente, os problemas desse sistema imenso e de difícil controle possuem proporções correspondentes. Abusos dos direitos humanos são cometidos diariamente nos estabelecimentos prisionais e afetam muitos milhares de pessoas. As causas dessa situação são variadas e complexas mas, certamente, fatores cruciais podem ser identificados. Entre eles, talvez o mais importante, seja a idéia de que o abuso de vítimas-presos e, por isso, criminosos--não merece a atenção pública. Os presos são quase exclusivamente originários das classes mais pobres, sem educação e politicamente impotentes, à margem da sociedade. Confiná-los em condições humanas é uma proposta dispendiosa. Mesmo a solução atual de confinamento em condições de superlotação extrema, onde falta assistência médica e abusos físicos são comuns é dispendiosa, considerando-se o alto custo de vidas arruinadas, num estrondoso desrespeito às leis e com altos índices de reincidência. Além disso, os defeitos do sistema penal são em grande parte devidos à ausência de vontade política para ajustá-los, ao invés de falta de verbas. Algumas das crueldades mais extremas das quais os detentos brasileiros são vítimas não podem de forma alguma ser atribuídas à falta de recursos públicos. No presente, à luz do horrendo estado do sistema penal, é crucial que as autoridades prisionais e policiais – com o apoio dos deputados estaduais, promotores, Ministérios Públicos e autoridades federais relevantes – comecem a instituir um conjunto de reformas mais do que necessárias.

Entretanto, não se pode esquecer que a vida, a liberdade, a propriedade, a integridade física, a honra, o patrimônio são os valores mais importantes dos indivíduos e da sociedade em geral. Estes valores são chamados de bens jurídicos penais e protegidos pelo Direito Penal.

O Direito Penal, parte integrante do sistema punitivo é composto por uma série de instituições estatais dentre as quais merecem destaque a estrutura policial; a estrutura judiciária e a estrutura penitenciária, às quais cabe fazer o controle social, pela perspectiva institucional, necessariamente jurídica.

De acordo com Marques (2003, p. 3), as funções exercidas nestas instituições delimitam as etapas indispensáveis para que o controle social seja exercido sob a ótica da legalidade e dentro das perspectivas jurídicas, respeitando-se o Estado de Direito. O Estado exige que a punibilidade seja realizada por etapas em um processo, partindo da constatação de um fato gerador de suspeita de um crime, passe pelo julgamento quem o praticou, seja determinado à condenação, estipulada a pena e seu cumprimento.

Diz ainda Marques (2003, p. 3) que o direito de punir é “o direito que tem o Estado de aplicar a pena cominada no preceito secundário da norma penal incriminadora, contra quem praticou a ação ou omissão descrita no preceito primário causando um dano ou lesão jurídica, de maneira reprovável”.

Entretanto, observa-se que o Estado brasileiro no plano jurídico penal, vem procurando conter a violência de forma discricionária, injusta e desigual utilizando o sistema punitivo como a primeira via para controle não dos crimes, mas das camadas sociais menos favorecidas e não “como parte do ordenamento jurídico que determina as características da ação delituosa e impõem penas ou medidas de segurança” (WENZEL *apud* DOTTI, 1998, p. 30).

De acordo com Dotti (1998, p. 31) “é generalizada a opinião de que a pena deita raízes no instinto de conservação individual movimentado pela vingança. Tal conclusão, porém, é contestada diante da afirmação segundo a qual tanto a vingança de sangue como a perda da paz não caracterizam reações singulares, mas a revolta coletiva”.

Foucault (1990 p. 20) em sua obra *Vigiar e Punir* descreve três grandes instrumentos disciplinares, reguladores de uma rede de poderes: “a vigilância hierárquica, a sanção normalizadora e o exame”.

Do ponto de vista de Foucault a norma deveria ser regida por fundamentos do vigiar e do punir, escolhido mediante um exame prévio socialmente acatado. Se o vigiar não é suficiente,

lança-se mão do punir por meio de sanções normalizadoras, mesmo que excludentes e sumárias em nome da norma institucionalizada e enchem-se os porões das prisões.

2.2.4 Os Sistemas Penitenciários

O sistema penitenciário brasileiro teve sua origem firmada nas bases filosóficas que deram sustentação aos sistemas penitenciários hoje existentes (Dotti, 1998). Dentre os sistemas penitenciários encontram-se: a) sistema penitenciário pensilvânico; o sistema penitenciário auburniano, o sistema penitenciário progressivo.

O sistema pensilvânico é também conhecido como sistema celular é o mais severo de todos. Nesse sistema, a pena é cumprida em cela individual sob rigoroso isolamento tanto no que se refere ao mundo exterior quanto ao interno. Aqui, o delinqüente era “enterrado vivo” no mais absoluto silêncio e sem contatos pessoais, portanto, livres de influências maléficas. Pretendia-se com isso estimular o remorso, o arrependimento, a meditação e a oração. Mais tarde, fora permitidos trabalho na cela. Ao entrar só sai da cela com o completo cumprimento da pena (BITENCOURT, 2005. p. 573).

O Sistema Auburniano, surgiu na cidade de Auburn (Nova Iorque) no ano de 1818 Admitia-se o trabalho em comum, sob a regra do silêncio absoluto. Nesse sistema, os detentos não podiam falar entre si. A comunicação só podia ser feita com os guardas e após o recebimento de licença prévia e em voz baixa. O regime disciplinar é extremamente rigoroso, porém é permitido aos detentos saírem durante o dia para o trabalho, devendo voltar à noite para suas celas individuais. Porém, este sistema proibia a visita de familiares, o lazer, a prática de exercícios físicos e as atividades educacionais (BITENCOURT, 2005. p. 573).

Não se constata diferenças entre os sistemas filadélfico e o sistema auburniano. Ambos defendiam a separação dos condenados, para impedir a comunicação. Tanto num como no outro, o isolamento noturno em celas individuais se fazia presente. Na essência dos dois sistemas estava à idéia de que o criminoso resulta de uma falha no processo de construção de seu caráter, processo normalmente promovido pela família, igreja, escola, comunidade. A penitenciária agiria justamente onde houvesse a falha social impondo rotinas, no estímulo à reflexão, ao trabalho e ao arrependimento, na disciplina e na distribuição de castigo físico para quem não cumprisse as regras do confinamento (CARVALHO, FILHO, 2002, p. 5).

O sistema penitenciário progressivo (inglês e irlandês) apresenta como característica a distribuição do tempo de duração da condenação em sistemas prisionais diferenciados, aplicando-se a cada um deles os privilégios que o recluso poderia desfrutar de acordo com sua conduta. Relata Bitencourt (2005, p. 573) que:

A princípio o condenado passava pelo isolamento celular (período de prova) para depois segundo a sua conduta, trabalhar em comum dentro da penitenciária, em silêncio recolhendo-se ao isolamento durante à noite. O estágio seguinte consistia na semi-liberdade, culminando, ao fim com a liberdade sob vigilância até o término da pena.

O sistema foi aperfeiçoado, acrescentando-se a ele uma fase intermediária de semi-liberdade antes da liberação com o intuito de readaptá-lo à vida social. Com as modificações feitas no sistema este passou a compreender quatro fases distintas: a primeira abrangendo um período de isolamento celular de nove meses de duração; a segunda, consistindo no trabalho em obras públicas, a terceira destinava-se ao trabalho externo, com pernoite em estabelecimento penal; e por fim, a quarta fase, onde concede a liberdade provisória, que poderia ser revogada ou convertida em definitiva se houvesse bom comportamento (BITENCOURT, 2005. p. 574).

Como se vê, não é de hoje que a questão penitenciária é tema de discussão no meio jurídico e social. Na verdade esta é uma questão que se arrasta por séculos a fio e vem se agravando cada vez mais, especialmente, depois que a expressão “depósito de presos” tornou-se vulgar tanto no meio social como no meio político conforme revela a análise do sistema prisional feita por Human Rights Watch (1998).

Na revisão histórica das prisões, nota-se que o Cárcere sempre existiu. Sua finalidade primeira era a regeneração e ressocialização do apenado. A prisão enquanto instituição teoricamente deveria servir como lugar de reflexão, onde o aprisionado pudesse voltar-se para si mesmo e refletir sobre seus atos, preparando-se para a reconstrução moral e retorno efetivo à sociedade. O encarceramento era o meio, não o fim da punição.

Segundo Carvalho Filho (2002, p. 21)

A necessidade de aproveitar o contingente de pessoas economicamente marginalizadas, o racionalismo político e o declínio moral da pena de morte estimularam o desenvolvimento de uma reação alternativa do poder público ao crime: a supressão da liberdade por determinado período de tempo.

Essa visão do cárcere, contudo foi se modificando e a partir do século XVIII, a prisão passa a ser vista como essência do sistema punitivo, a finalidade do encarceramento passa a ser isolar e recuperar o infrator.

Criaram-se leis, montaram-se estruturas, dando-se um aspecto mais humanizado aos estabelecimentos prisionais. Contudo, essas estruturas não alcançaram seus objetivos e por isso hoje, a justiça tem enfrentando tantos problemas. Problemas estes, embora pareçam recentes, têm suas raízes na confluência de uma série de fatos históricos que se desenvolveram gradativamente durante várias décadas permeadas por abusos de poder, concessões políticas, crises econômicas, leis extravagantes que banalizam o sistema em vez de aperfeiçoá-lo.

Dentre os problemas penitenciários, os mais evidentes são: a superlotação; a deterioração da infra-estrutura carcerária; a abstenção sexual; a homossexualidade; o suicídio; a presença de tóxico; a falta de apoio de autoridades governamentais; as rebeliões; e a má administração carcerária, dentre muitos outros de menor repercussão, mas que contribuem para agravar a situação dos estabelecimentos penais e gerar insegurança em toda a estrutura social, já que do lado de fora dos muros, os índices de criminalidade violenta aumentam, trazendo à tona sentimentos de impunidade e insegurança (SILVA NETO, 2009).

2.2.5 Os Estabelecimentos Prisionais

No Brasil, a população carcerária está distribuída em vários estabelecimentos de diferentes categorias: penitenciárias, presídios, cadeias públicas, cadeiões, casas de detenção e distritos ou delegacias policiais.

Os Artigos 82 a 86 da LEP - Lei de Execução Penal tratam das disposições gerais sobre o estabelecimento penitenciário. No Artigo 82 encontram-se previstos os diferentes tipos de estabelecimentos penais, os quais se destinam à execução da pena privativa de liberdade; à execução da medida de segurança; à custódia do preso provisório e aos cuidados do egresso.

A Lei de Execução Penal atendendo ao princípio da classificação penitenciária, prevista pela Constituição Federal, Artigo 5º, inciso XLVIII, prescreveu no Artigo 83, que os estabelecimentos penitenciários devem ser estar estruturado de forma a tender todas as necessidades básicas do detento. Devendo ainda haver em suas dependências áreas de

serviços para as atividades educacionais, laboral, recreação e prática esportiva, devendo ainda de acordo com o Artigo 84 estar o preso provisório separado do condenado por sentença transitada em julgado.

O Artigo 85 determina que o estabelecimento penal deve ter lotação compatível com a sua estrutura e finalidade, podendo as penas privativas de liberdade aplicadas pela Justiça de uma Unidade Federativa ser executadas em outra unidade, em estabelecimento local ou da União.

De acordo com o sistema punitivo brasileiro, os estabelecimentos penais classificam-se segundo as diferentes fases do regime progressivo de cada detento:

- 1ª fase - prisão provisória;
- 2ª fase - condenado;
- 3ª fase - sujeito a medida de segurança;
- 4ª fase - liberdade condicional;
- 5ª fase - egresso.

E são assim distribuídos:

- Centro de Observação – Este centro corresponde ao exame criminológico do condenado destinando-o ao regime de liberdade em que "melhor se enquadra" (Artigo 96 da Lei de Execução Penal);

- Penitenciária – A penitenciária é o estabelecimento penal destinado ao cumprimento da pena em regime fechado (Artigo 87 da Lei de Execução Penal);

- A Colônia Agrícola ou Industrial – A colônia agrícola ou industrial é estabelecimento penal destinado ao cumprimento da pena em regime semi-aberto;

- A Casa do Albergado – A Casa do Albergado, estabelecimento penal destinado ao cumprimento da pena em regime aberto;

- A Cadeia Pública – A Cadeia Pública destinada à custódia do preso provisório e cumprimento de pena de breve duração (Artigo 102 da Lei de Execução Penal). Este estabelecimento poderá contar com salas para o trabalhador social ou Sociólogo, Psicólogo e Psiquiatra, além de salas para o pessoal administrativo, advogados e autoridades.

- Hospital de Custódia e Tratamento Psiquiátrico – O Hospital de Custódia e Tratamento Psiquiátrico destinam-se aos inimputáveis, e o condenado dependente de substâncias químicas entorpecentes, causando dependência física e mental;

- Penitenciária para mulheres – A penitencia para mulheres atende as presidiárias do sexo feminino.

- Penitenciária para o Jovem adulto – A Penitenciária para o Jovem adulto destina-se ao menor de 18 anos, que poderá permanecer no estabelecimento por necessidade do tratamento reeducativo e problemas de personalidade. Está sujeito a regime aberto e semi-aberto.

Como se pode observar a Lei de Execução Penal insere em seu texto todas as exigências legais e humanas para que a pena ofereça ao preso as condições necessárias para que recupere um nível mínimo de valores e retorne ao convívio social.

Entretanto, diz Smit (2001, p. 65) que de acordo com relatório da Humanam Rights, Watsch a realidade brasileira Brasil passa longe das descrições da lei. O sistema penal do país sofre a falta de uma infra-estrutura física necessária para garantir o cumprimento da lei. Em muitos estados, por exemplo, as casas dos albergados simplesmente não existem; em outros, falta capacidade suficiente para atender o número de detentos. Colônias agrícolas são igualmente raras. De fato, como será descrito de forma pormenorizada abaixo, não existem vagas suficientes nos presídios para suportar o número de novos detentos, forçando muitos presos condenados a permanecerem em delegacias durante anos

2.2.6 Realidade Prisional no Brasil

As estatísticas apresentadas pelo censo penitenciário revelam que as condições carcerárias em que vivem os presos brasileiros são assustadoras.

O relatório da Humam Rights Watch (1998) faz revelações importantes como pode-se observar a seguir:

- Os estabelecimentos prisionais, na sua maioria mantêm entre duas e cinco vezes mais presos do que suas capacidades comportam. Alguns deles a superlotação atingiram níveis desumanos com detentos amontoados em pequenas multidões. As celas lotadas e os dormitórios desses lugares mostram como os presos se amarram pelas grades para atenuar a demanda por espaço no chão ou são forçados a dormir em cima de buracos de esgoto.

- A maioria das prisões, a distribuição do espaço é relativamente irregular, de forma que o pior da superlotação recai desproporcionalmente sobre certos presos. No geral, presos que são mais pobres e menos influentes tendem a viver em acomodações menos habitáveis. Tipicamente,

as celas de castigo e triagem nas quais é tão provável encontrar presidiários que precisam de proteção de outros presos e presos que estão sendo punidos-são as áreas mais apertadas e menos confortáveis.

- Os presídios na sua maioria apresentam uma lotação muito superior às suas capacidades, os estabelecimentos penais mais superlotados no Brasil são geralmente as delegacias de polícia. Estabelecimentos estes que de acordo com LEP (Lei de Execução Penal) deveriam ser usadas para detenções de período curto para suspeitos logo após a prisão inicial, mantêm detentos por longos períodos de tempo e até mesmo anos. Em estados onde os agentes prisionais têm a capacidade de limitar a transferência de detentos adicionais de delegacias para presídios, a polícia acaba sendo encarregada de uma proporção significativa da população carcerária. A detenção de longo prazo em delegacias de polícia agrava o sério problema de torturas cometidas pela polícia, prática endêmica no Brasil.

- Como é prática na tortura, detentos foram despidos, pendurados num pau de arara e sujeitos a espancamentos, choques elétricos e afogamentos. Muitos detentos ainda permaneceram por longos períodos nas mesmas delegacias onde sofreram os abusos, prorrogando o contato com seus torturadores.

- A ausência de assistência médica é outro aspecto bastante preocupante. Doenças potencialmente letais como a tuberculose e a Aids atingiram níveis epidêmicos entre a população carcerária do Brasil. Dadas as relações dos presos com a comunidade exterior e seus eventuais retornos a essas comunidades, a falta de controle da contaminação de doenças entre os presos representa um sério risco à saúde pública. Embora a LEP estabeleça que os presos devam ter acesso a vários tipos de assistência, inclusive a médica, assessoria jurídica e serviços sociais, nenhum desses benefícios é oferecido na extensão contemplada pela lei, nem ao menos a assistência médica, o mais básico e necessário dos três serviços não está disponível sequer em níveis mínimos para muitos presos. Em vários estabelecimentos, médicos e enfermeiros qualificados são poucos e os medicamentos são difíceis de ser obtidos.

- Outro grave problema mencionado no relatório da Human Rigts (1998) é a violência entre presos. Nas prisões mais perigosas, presos poderosos matam outros com impunidade, enquanto que em prisões relativamente seguras, extorsão e outras formas mais brandas de violência são comuns. Vários fatores combinam-se para causar tais abusos, entre eles as péssimas

condições das prisões, a falta de supervisão eficiente, a abundância de armas, a falta de atividades e, talvez a mais importante, a ausência de classificação dos presos.

Segundo a LEP, todos os presos condenados no Brasil deveriam ter oportunidades de trabalho, educação e treinamento; e lhes deveria ser oferecido alternativas razoáveis de lazer. Apesar da lei claramente estabelecer isso, apenas a menor parte dos presos brasileiros tem a oportunidade de trabalhar. Como os presos que trabalham são candidatos à redução de suas penas e, conseqüentemente, livramento condicional, a escassez de trabalhos contribui para a superlotação. Oportunidades educacionais e de treinamento também são escassas, fazendo com que os presos tenham poucas atividades construtivas para canalizar suas energias. Em alguns presídios, e particularmente em delegacias de polícia, até mesmo as opções de lazer são limitadas.

Não resta dúvida de que quem comete crime deve por ele ser responsabilizado e penalizado, haja vista ser este um fato humano que lesa não só os direitos do indivíduo como também a sociedade, ofendendo as condições de harmonia e estabilidade necessárias à sua coexistência.

Todavia, a pena não pode se converter em instrumento de supressão dos direitos e dos deveres inerentes à cidadania. Embora o direito penal moderno tenha procurado adotar alternativas para a pena privativa de liberdade, muito ainda há que ser feito para atingir o sistema punitivo almejado.

A finalidade da pena: reeducação, recuperação e ressocialização do preso ainda se encontram longe da realidade e do alcance de serem concretizadas.

Entretanto, para se compreender a realidade dos sistemas prisionais é preciso ampliar os conhecimentos concernentes à área de administração voltada para os Sistemas Prisionais.

2.2.7 A Administração nos Sistemas Prisionais

Estudos voltados para a administração dos sistemas prisionais são escassos. E, embora se tenha grande volume de dados concernentes à administração pública, na qual os sistemas prisionais estão inseridos, quando se trata de sistemas prisionais é preciso dar maior ênfase ao papel das organizações voltadas para a administração dessas estruturas (HALL, 2004). Isso porque, manter a segurança pública condizente com as necessidades sociais requer um conjunto de capacidades administrativas que permita desenvolver e implementar políticas públicas que responda com eficiência e eficácia os anseios sociais.

Pois como bem salienta Lima (2007, p. 29):

Há que considerar, ainda, para o exercício dessas funções, o tipo de propriedade responsável pela execução dessas funções (estatal, pública não estatal e privada), o tipo de administração pública mais adequada para esse exercício (burocrática e/ou gerencial) e a instituição mais apropriada para gerir cada uma das funções pertencentes aos diversos setores.

Dentre as diversas modalidades alternativas de gestão dos sistemas prisionais, destacam-se: concessões, os processos de terceirização, privatização e, mais recentemente as PPP (Parcerias Público-Privadas) (CABRAL, 2006, p.159).

E nestas diferentes modalidades, a participação do Estado acontece de forma também diversa, variando de uma total intervenção, como é o caso da administração pública total do sistema, até a menor intervenção possível, no caso da privatização.

No modelo Estatal a administração é inteiramente efetuada por servidores públicos. O modelo de gestão pública vem sendo muito questionado, pois se tem este como um modelo deficitário, que apresenta inúmeras irregularidades.

O sistema privado também não vem tendo aprovação. Nesse modelo a iniciativa privada recebe do Estado a prisão a ser administrada e se encarrega de todos os processos administrativos. O argumento é de que a Segurança Pública é uma atribuição do estado, e sendo assim, seria impróprio entregar as estruturas e esses serviços a particulares.

O modelo público-privado é o que vem tendo melhor aceitação. Esse modelo é bastante recente, foi implementado pelo Governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva em 2004 e abarca um projeto de parceria, no qual:

A empresa privada recebe do estado a tarefa de administrar o presídio, o que inclui fazer a segurança interna e prestar serviços básicos aos detentos, como alimentação, vestuário e atendimento médico. Ao estado cabe fiscalizar o trabalho da empresa, fazer o policiamento nas muralhas e decidir sobre como lidar com a indisciplina dos detentos. (SCHELP, 2009, p. 47).

Nessa parceria,

[...] o parceiro privado é responsável pela elaboração do projeto, financiamento, construção e operação de ativos, que posteriormente são transferidos ao Estado". O setor público torna-se parceiro na medida em que ele é comprador, no todo ou em parte, do serviço disponibilizado. O controle do contrato passa a ser por meio de indicadores relacionados ao desempenho na prestação do serviço, e não mais ao controle físico-financeiro de obra

[...] Ao contrário da terceirização, em que a iniciativa privada recebe a prisão a ser administrada, na PPP a empresa parceira tem de construir o presídio do zero com recursos próprios ou financiados. O custo da obra é ressarcido aos poucos à iniciativa privada, diluído nas mensalidades que o estado paga pelo serviço de gestão do presídio. "Uma das vantagens do modelo é que o poder público não precisa fazer um grande investimento inicial em infraestrutura" (SCHELP, 2009, p. 47).

Não se pode esquecer também que nos sistemas prisionais, o administrador está no centro de tensões que percorrem as instituições, sendo necessário adotar um modelo que tenda as exigências de flexibilidade e controle que lhe permita trabalhar com as limitações da disponibilidade de recursos e com cada situação surgida no sistema.

Assim, o debate acerca da melhor forma de gestão para prestação de serviço prisional, ser privado ou público, vai além dos interesses deste trabalho, contudo, ressalta-se que os Estados vêm buscando alternativas para solução desta prestação de serviço.

No estado do Paraná, o Sistema Penitenciário é administrado pelo Departamento Penitenciário do Estado – DEPEN, que coordena as seguintes estruturas: estabelecimentos Presidiários; estabelecimentos penitenciários; estabelecimentos agrícolas, industriais ou mistos; estabelecimentos médico-penais; centro de observação criminológica e triagem; casa do albergado e patronato e pró egresso.

As nomeações do coordenador do Departamento Penitenciário e dos diretores dos Estabelecimentos Presidiários e Penitenciários obedecem aos critérios previstos no art. 75 da Lei de Execução Penal e contam com o auxílio da Comissão Técnica de Classificação; do Conselho de Reclassificação e Tratamento.

A Comissão Técnica de Classificação é o órgão responsável pela elaboração do programa individualizador da pena privativa de liberdade adequada ao condenado ou preso provisório, funciona em cada estabelecimento. É presidida pelo Diretor da unidade prisional que conta com o auxílio de 2 (dois) chefes de serviço, 1 (um) psiquiatra, 1 (um) psicólogo e 1 (um) assistente social, quando se tratar de condenado à pena privativa de liberdade (ART. 7º LEP).

O Conselho de Reclassificação e Tratamento é responsável pelas análises dos os pedidos de reabilitação dos presos que praticaram faltas graves no interior dos estabelecimentos. Este órgão é composto pelo coordenador do Departamento Penitenciário, dos diretores dos estabelecimentos, de um defensor e de um secretário, sob a presidência do primeiro.

Entretanto, diz a Lei de Execução Penal que a assistência ao preso é dever do Estado, e nesse dever a assistência inclui “prevenir o crime e orientar o retorno à convivência em sociedade” (ART. 10º LEP)

Nesse sentido, lembra Cabral, (2006, p. 130) que os estabelecimentos penais devem ser avaliados em função da sua capacidade de conter o indivíduo delituoso, isolando-o da sociedade; prover os meios para que o egresso retorne a sociedade sem voltar a cometer outros atos ilícitos no futuro; promover as condições necessárias para que o cumprimento da pena ocorra de forma digna e em consonância com aos direitos humanos básicos, como alimentação, saúde, ambiente seguro, sem riscos para integridade moral e física, tanto dos presos, funcionários, familiares e sociedade

Segundo o mesmo autor, existem indicadores de qualidade que podem ser mensurados quantitativamente, para avaliar um sistema prisional, como: Indicadores de reincidência criminal; segurança e ordem do estabelecimento e serviços oferecidos aos internos

Para cada um destes indicadores, segundo o estudo do autor, existe uma lista de categorias a serem compreendidas, como no indicador segurança, incluem-se as fugas, rebeliões, assassinatos, suicídios, crimes sexuais, agressões. Desta forma, acontece com cada um destes indicadores acima elencados.

Além de um número altíssimo de categorias possíveis para cada indicador, tem-se que considerar que o processo de mensuração dos indicadores apresenta alguns inconvenientes, como problemas de controle e registro, subjetividade na análise das informações (CABRAL, 2006, p.135).

Nestes termos, a realidade prisional, apresenta varias nuances, e complexibilidades, pautadas nas suas atribuições, como: punir os transgressores, proteger a sociedade de novos crimes e prover as condições necessárias à reinserção do indivíduo ao convívio social (CABRAL, 2006, p. 137).

Entretanto, os estabelecimentos nem sempre contam com estrutura física para garantir que o preso cumpra sua pena, respeitando o direito a ele conferido pela legislação nacional, como dignidade, saúde, condições mínimas de higiene.

Essas deficiências geradas pela administração fizeram nascer um dos problemas mais marcante no cenário brasileiro, a superlotação, que segundo as previsões legais, como Artigo 5º, incisos V e X, da Constituição Federal, no caso de não serem respeitados os direitos assegurados ao indivíduo, preso, este terá possibilidade de requerer judicialmente uma indenização, moral e

material. Somam-se ao problema primeiro, superlotação, um segundo problema, recursos para indenizações.

Neste sentido, falar em gestão é pensar acerca de elementos muito peculiares a este tipo de organização, como: superlotação X estrutura física; condições de saúde e higiene X recursos e superlotação; dignidade humana X população excluída e segurança do sistema X ambiente favorável a ressocialização.

Pois como bem lembra Cabral (2006, p. 22) “existe uma tendência mundial de crescimento da população carcerária, e o Brasil não ficou de fora desta tendência” fato esse que gerou resultados de incrementos nas taxas de criminalidade, do recrudescimento das políticas criminais, do endurecimento das penas e da exagerada opção pelas penas de privação de liberdade.

Como se vê, o sistema prisional, devido as suas peculiaridades é um sistema complexo, e requer atenção especial do setor administrativo que precisa por em ação, conhecimentos, habilidades e formas de atuar condizentes com o público que atende. Além disso, deve haver integração e conhecimento de gestão pública, pois nesses sistemas é preciso desenvolver e implementar políticas públicas com vistas a humanizar os sistemas prisionais.

2.2.8 Políticas Públicas nos sistemas prisionais brasileiros

Administração pública como se viu anteriormente é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do governo; em sentido funcional, é o conjunto de funções necessárias aos serviços públicos em geral; em sentido operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico dos serviços próprios do estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade.

As atividades administrativas deste setor ocupam-se principalmente do poder Executivo, no qual se faz o trabalho do governo, e também trabalhos administrativos relacionados aos Poderes Legislativos e Judiciários.

Na administração pública o conceito administrar significar “gerir interesses segundo a lei, a moral e a finalidade dos bens entregues á guarda e á conservação alheias”. Se os bens e interesses geridos são individuais, realiza-se administração particular, se são coletivos, realiza-se administração pública(SANTOS, 2006, p. 11)

No conceito dado por Meireles (2006, p. 79) administração pública é “a gestão dos bens e interesses qualificados da comunidade, nos âmbitos federal, estadual ou municipal, segundo os preceitos dos direitos e da moral, visando ao bem comum”.

A gestão pública tem como objetivo atender ao bem comum da coletividade, e proporcionar o bem estar social. As ações nesse setor se desenvolvem por meio de política públicas. As políticas públicas são compreendidas um conjunto de ações e decisões do governo, voltadas para a solução (ou não) de problemas da sociedade (...).” (LOPES e AMARAL, 2008, p. 11).

De acordo com Teixeira (2002, p. 2) “políticas públicas são diretrizes, princípios norteadores de ação do poder público; regras e procedimentos para as relações entre poder público e sociedade, mediações entre atores da sociedade e do Estado” e visam responder a demandas, principalmente dos setores marginalizados, considerados como vulneráveis; ampliar e efetivar direitos de cidadania, promover o desenvolvimento, criando alternativas de geração de emprego e renda como forma compensatória dos ajustes criados por outras políticas de cunho mais estratégico (econômicas) e são necessárias para regular conflitos entre os diversos atores sociais que, mesmo hegemônicos, têm contradições de interesses que não se resolvem por si mesmas ou pelo mercado e necessitam de mediação.

Essas políticas são definidas levando-se em consideração a natureza ou grau de intervenção e abrangência dos possíveis benefícios.

Uma das áreas que requer a elaboração criteriosa de políticas pública a de segurança. O termo segurança segundo Silva (1997, p. 709) indica:

o estado a qualidade ou condição de seguro. O adjetivo seguro, por sua vez, provém do latim *securu*, que significa livre de perigo, livre de risco, protegido, acatelado, garantido”, juridicamente, o substantivo segurança, considerando o adjetivo que o qualifica (jurídica, social, nacional e pública), pode ter diferentes significados, mas assume o sentido geral de garantia, proteção e estabilidade de situação ou pessoa

Do que se depreende do texto constitucional, a segurança pública é dever do Estado, e figura como direito fundamental conforme prevêm os artigos 5º e 6º e são garantidos no artigo 34 (da Intervenção) e no artigo 144 da Segurança Públicas, onde diz que “A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio” e se desenvolve por meio das polícias federal; rodoviária federal; ferroviária federal; civis; militares e corpos de bombeiros militares.

Apesar do grande número de agentes que trabalham no setor de segurança, a segurança pública é um tema que vem ganhando destaque cada vez maior nos meios sociais, políticos e de comunicação. É uma área complexa, e o estudo de políticas públicas voltadas para esse setor envolve a percepção de singularidades específicas que se diferenciam substancialmente das áreas mais tradicionais como saúde ou educação.

De acordo com Allanic (2008, p. 248) isso se dá por ser esta uma área que

Envolve uma interação contínua entre os poderes executivo e judiciário [...].
[...] é um tema de alta relevância política, fazendo com que os discursos em torno do tema se detenham mais em temas de imediata repercussão eleitoral e de mídia, do que em diagnósticos técnicos que visem resultados a longo prazo.
[...] as políticas públicas de segurança tem resultados mais difusos e de “consumo” menos individualista que outras áreas, como saúde e educação. Uma melhoria na segurança pública não pode ser usufruída de forma individual, pelo menos teoricamente, pois uma vez que o Estado garante a segurança pública, esta condição esta igual para todos.

Vê-se aqui que no que diz respeito ao sistema prisional, a segurança pública tem grande relevância devendo, as políticas públicas voltadas para esse setor serem implementadas de acordo com as singularidades do sistema.

Entretanto, observa Allanic (2008) que existem poucos estudos voltados para a cultura organizacional da administração prisional e o sistema não dispões de instituições autor referenciadas e autônomas, figurando como um subsistema, ou como um anexo marginal das polícias civis e que recebe influência de atores externos – políticos e burocratas; não goza de não goza de suficiente espaço na mídia, nem se encontra consolidado de forma coesa e homogênea, seja na postura dos atores com interesses de mercado, seja na postura de atores advindos da sociedade civil.

Esses aspectos interferem diretamente na formulação de políticas públicas, que em regra, deveriam atuar como uma força de governo que direciona a vontade privada na direção do atendimento de metas sociais, impelindo os sistemas prisionais a permanecerem como estruturas desacreditadas, onde impera a impunidade e a desatenção aos direitos humanos fundamentais.

Por outro lado não se pode esquecer que as políticas públicas para esse setor devem ser formuladas a partir do contexto externo, onde se privilegie a educação e a melhoria das condições sociais e, por meio de políticas públicas de geração de emprego e renda, mas também com a participação dos atores sociais internos que atuam nos sistemas prisionais, pois, na realidade os atores desse sistema precisam participar da formulação das políticas para que possam

desenvolver estratégias que venham contribuir para minimizar e ou reverter o aspecto desolador atribuído aos sistemas prisionais, pois, assinalam Verdu e Bulcakov (2000) “as ações do autor influenciam o ambiente e a estrutura, assim como a estrutura e o ambiente influenciam suas as suas ações organizacionais.” Lembra Chagas do Santos (2011, p. 1) que:

O Sistema Prisional é, senão o mecanismo mais importante, o mecanismo chave na busca pela redução da criminalidade, pois é no interior das casas prisionais que se concentram todas as informações, fontes e ferramentas necessárias à identificação do problema. Lá está o homem, o crime o criminoso”

Partindo-se dessas premissas é necessário construir e reconstruir modelos estratégicos que focalizem o conteúdo e os processos sempre que se visualizar uma ação para determinado aspecto organizacional nos sistemas prisionais.

2.3. ESTRATÉGIA

O termo estratégia é utilizado desde os tempos pré-históricos, pelos militares. Entretanto, os conceitos essenciais de estratégia ganharam destaque a partir de alguns militares estadistas como Tzu, Von Clausewitz e Mao Tse-Tung que a utilizavam em batalhas para superar as forças inimigas (QUINN, 2001).

Do ponto de vista administrativo a estratégia é “como um processo contínuo e iterativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente” (CERTO, e PETER 1993, p. 6).

De acordo com Lobato (2003) o fundamento estratégico nasce a partir das necessidades organizacionais. Segundo Kaplan e Norton (2000, p. 84) sua eficácia deve ser assegurada pelo sistema gerencial da organização, pois conforme lembra Porter (2002, p. 13), “a estratégia é um contínuo lógico dos processos gerenciais que movimentam a organização a partir da declaração da missão de alto nível e se completa com o trabalho executado pelos empregados na linha de frente de ação e com apoio da retaguarda gerencial”. Porém, deve ser traduzida para que as ações individuais com ela se alinhem e lhe proporcionem apoio.

Entretanto, afirmam Hambrick (1983); Chaffee (1985); Buzzell; Gale, (1991); Meirelles et al., (2000); Clegg et al.(2004); Wipp (2004) que o termo estratégia vem sendo utilizado de

forma indiscriminada e retratado como aspecto multifacetado ou multidimensional, o que gera interpretações e visões, de certa forma imprecisa e descuidada, por parte de alguns autores e praticantes.

Considerando-se as lições de Porter (1999) segundo o qual a estratégia tem ligação direta com o atingimento dos resultados esperados por uma instituição e representa o seu propósito central, não restam dúvidas que é importante estruturar as estratégias a serem adotadas. Mas o que vem a ser estratégia? E qual o caminho para um estudo aprofundado em estratégia?

Existem muitas definições de estratégia, tanto na literatura geral da administração como na literatura específica da área de organizações, variando de longas e complexas a algumas bastante simples. Sendo que dentre essas, umas enfatizam o relacionamento entre estratégia e os objetivos da organização, outras valorizam a combinação das oportunidades ambientais com as forças da organização, e também aquelas que focam as características subjetivas e psicológicas envolvidas no termo (BARNEY, 1997).

De acordo com Porter (1996) o estudo da estratégia e da administração estratégica está diretamente ligado a várias funções na empresa, diversos níveis diversos de análises, bem como, ações específicas de negócios dentro das várias funções. Desse modo, diz Barney (1997) que a variedade de definições não é resultante de pesquisas em estratégia, mas sim em função da complexidade do próprio fenômeno estratégico.

Assim, diante de uma pesquisa bibliográfica não encontra-se um consenso quanto ao seu campo ou a um conceito específico. No mesmo sentido, quanto a complexidade conceitual, destaca-se Mintzberg (2006) que não é possível encontrar uma definição única para o termo, que possa resumir todas as particularidades de sua utilização. Esse mesmo autor propõe cinco definições distintas: 1- estratégia como plano, 2 – estratégia como manobra (ploy), 3 – estratégia como padrão, 4 – estratégia como posição e 5 - estratégia como perspectiva.

Quinn (2001, p. 20) define estratégia, como sendo “o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente”. Para que uma estratégia seja bem construída é preciso ordenação e alocação de recursos de uma organização para se atingir uma postura única, possível e viável, baseada em competências e deficiências internas, bem como, antecipação das mudanças no ambiente e nas providências necessárias a serem tomadas frente às mudanças.

No ponto de vista de Mintzberg (2001) a estratégia pode ser vista como plano, manobra, posição. Enquanto plano representa uma diretriz ou conjunto de diretrizes para administrar determinada situação. Assim, as estratégias teriam duas características essenciais: são preparadas previamente às ações para as quais se aplicam e são desenvolvidas de forma consciente e proposital.

A estratégia enquanto manobra pode ser vista como um “truque”, usado para enganar um concorrente. Já a estratégia como padrão é a efetivamente realizada. A estratégia como posição é a colocação de determinados produtos no mercado/ambiente. E por fim a estratégia enquanto perspectiva é a maneira de uma organização fazer as coisas. (PORTER, 1986)

Destarte a amplitude conceitual, para pautar este trabalho selecionou se alguns pilares conceituais do termo estratégia, dentre os quais se destacam:

Oliveira (2001, p. 175) para quem a estratégia “a arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades”. Desse ponto de vista estratégia é uma visão ampla que se aplica em diversas situações, desde que sejam disponibilizados recursos físicos, financeiros e humanos.

Mintzberg (2001, p. 20) vêem a estratégia como:

[...] o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem-formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes”.

Para Andrews (2001, p. 42)

É o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser, a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.

Já Hofer e Schendel (1978, p.13) a vêem como a escolha dos meios e articulação de recursos para atingir os objetivos, ou seja, “a estratégia é o meio para se atingir objetivos e políticas funcionais de vários sectores da empresa e planos operacionais que guiam as atividades diárias”.

Hambrick (1983), Buzzell e Gale (1991) utilizam o termo estratégia para referir-se às políticas e decisões-chave adotadas pela administração, nas quais exercem importantes

impactos sobre o desempenho financeiro. Estas políticas e decisões normalmente envolvem aplicações significativas de recursos e não são facilmente reversíveis.

Bulgacov e Souza (2007, p. 15) destacam ainda alguns conceitos formulados por autores brasileiros que atuam na área estudos estratégicos dando destaque para Eduardo Damião que apresenta um conceito abrangente de estratégia composto por diversos elementos tais como: “objetivos de longo prazo, propósitos, metas, planos de ação e alocação de recursos” dando a entender que uma estratégia organizacional é composta por diversas ações estratégicas que contribuem de forma correspondente para a concretização dos propósitos definidos. Ou ainda Fernando Gimenez que vê a estratégia como um “conjunto de decisões sobre atividades a serem desenvolvidas, incluindo alocação de recursos e competências organizacionais no sentido de garantir a permanência da organização em um contexto mutável e a realização de sua missão”.

Enfim, o caminho conceitual de estratégia é longo, e segundo Bulgacov e Souza (2007) não está totalmente consolidado, restando campo para uma definição mais precisa do termo. Assim, para atender aos propósitos deste estudo, e além de compreender o termo estratégia é preciso entender o desenvolvimento e a sua formação no contexto organizacional.

A formação da estratégia no contexto organizacional é mais bem compreendida quando se divide o estudo em conteúdo e processo. O conteúdo refere-se ao que as estratégias são, ou seja, diversificação de produtos, estratégias competitivas, inovação, entre outros; já o processo refere-se a como a estratégia é alcançada, mudanças estratégicas, decisão estratégica, implementação estratégica e outras (JOHNSON et al, 2007).

Nesse sentido Kamplán e Norton (1997), destacam o desenvolvimento de uma estratégia corresponde exatamente a uma combinação dos resultados que se pretende atingir com os meios, ou políticas, pelos quais os resultados serão atingidos.

Concluindo esse pensamento Mintzberg; Lampel (2006, p. 43) assinalam que “a estratégia é um conjunto de ações articuladas para atingir resultados”, entretanto lembram Hamel e Prahalad (1995) para se chegar aos resultados esperados é preciso que esta tenha sido baseada em um projeto sensato, com visão intuitiva e aprendizado emergente; que seja capaz de gerar transformação e também perpetuação, envolvendo cognição individual e interação social, cooperação e conflito, incluindo análise prévia e programação posterior, além de negociação durante, sendo necessário, muitas vezes se trabalhar o processo de modo mais individualmente cognitivo do que socialmente interativo.

Baseando-se na diversidade de definições e orientações acerca do que venha a ser estratégia, e independente da definição que lhe é atribuída, verificam-se aspectos condicionantes que podem ser estudados no campo do sistema prisionais foco de interesse deste trabalho, e que foram discutidos de forma similar pelos autores, lembrando, o fato de que a forma que as estratégias surgem e se implementam não se dá de modo idêntico em todas as organizações.

Apesar da importância de se buscar um consenso quanto ao termo, e suas possibilidades de amplitude de compreensão, é preciso um marco para se iniciar tais estudos, e tradicionalmente os apontamentos acerca do tema estratégia vem sendo divididos em duas abordagens: conteúdo e processo.

Segundo Chafee (1985) o constructo de estratégia inclui as ações tomadas pela empresa, denominadas de conteúdo estratégico e os processos pelos quais as ações são decididas e implementadas, caracterizando o processo estratégico.

Assim nos próximos tópicos abordam-se os seguintes questionamentos: o que, e do que se trata o conteúdo estratégico e o processo estratégico.

2.3.2 Conteúdo Estratégico

Compreender o conteúdo estratégico é ponto chave neste estudo considerando-se que “a estratégia é uma atividade situada, em que a atividade modelo é moldada pela sociedade em que ocorre” e sendo assim os “atores não podem ser considerados separadamente do contexto e da situação em que agem” (JARZABKOWSKI, p. 21, 2005),

O conteúdo estratégico é segundo Johnson et al (2007) “a diversificação de produtos, estratégias competitivas, inovação, entre outros” que a empresa busca implementar na organização. Bulcakov (2009) entende o conteúdo estratégico como sendo aquilo que a organização faz para quem e por que? Sendo que o conteúdo estratégico refere-se a sua preocupação com o desempenho da empresa ao posicionamento desta em termos de produtos e mercados

Ansoff (1991, p. 96) aborda o conteúdo estratégico a partir do contexto tecnologia, onde procura identificar “quais produtos e tecnologias a empresa irá desenvolver, onde e para quem os produtos serão vendidos e como a empresa poderá obter vantagem sobre os concorrentes”. Bulgacov (1997) prossegue também com alguns questionamentos relacionados ao tema, como por exemplo, quais fatores levam à obtenção de diferentes resultados em organizações que atuam

no mesmo ramo. Assim sendo, a montagem final da estratégia é o conteúdo estratégico e implicará num esforço racional de articulação de idéias e de explicitação sobre o que se pretende implementar.

No mesmo sentido, Chaffee (1985) e Montgomery (1989, p. 82) definem conteúdo estratégico como sendo o foco da organização, ou seja, “a combinação de mercados em que a organização compete com suas estratégias de negócios”. De forma mais abrangente, Chakravarthy (9, 1992, p. 103) considera o conteúdo estratégico como “a descrição do posicionamento estratégico da organização somada aos resultados obtidos sob contextos ambientais variáveis”

O que torna o estudo a cerca de conteúdo estratégico interessante e relevante nas instituições prisionais é a possibilidade de se aprofundar a cerca do tema, por meio de estudos comparados entre diferentes organizações, criando quadros, modelos que demonstrem a realidade de cada uma delas, possibilitando a comparação aprofundada.

O que se busca neste aprofundamento é ir além do óbvio percebido na relação entre estratégia adotada e os resultados alcançados e atingir a complexidade de entender o foco central desta relação, quanto as suas variáveis.

Neste sentido, destaca se Grant (2002, p. 91) para quem “um dos desafios é ir além da simples relação entre a estratégia corporativa e seus resultados”, ou seja, verificar a complexa relação entre o foco, os resultados e o amplo conjunto de variáveis ambientais externas e internas da organização

Segundo Chakravarthy e Doz (1992) a pesquisa do conteúdo estratégico pode ser distinguida da investigação do processo estratégico em pelo menos três aspectos: enfoque; base disciplinar; metodologias. Assim objetiva-se demonstrar os aspectos que envolvem o conteúdo estratégico.

O primeiro aspecto, enfoque, de acordo com Chakravarthy e Doz (1992) relaciona se a pesquisa sobre conteúdo estratégico e diz respeito ao escopo da organização, ou seja, a combinação de mercados no qual a organização compete e os direcionamentos desta competição dentro de mercados particulares. Assim, neste sentido, este tipo de pesquisa tem como enfoque a posição efetiva da organização no ambiente em que está inserida. Na busca por ampliar esse enfoque, pesquisas de conteúdo estratégico têm centrado atenção na influência do acesso a recursos da organização do seu desempenho.

O segundo aspecto, à base disciplinar que envolve a pesquisa sobre conteúdo estratégico, Chakravarthy e Doz (1992) considera que a pesquisa do conteúdo estratégico lida de forma exclusiva, como unidade de análise, a interface da organização com o seu ambiente. Sobre o mesmo aspecto, base disciplinar, envolve uma quantidade reduzida de disciplinas que envolvem o conteúdo estratégico, relacionado com as questões ligadas à economia. Contudo, apesar de estar voltado à economia, não descarta a análise de questões sociais.

Por fim, o terceiro aspecto refere-se às metodologias que envolvem a pesquisa de conteúdo e processo estratégico, Chakravarthy e Doz (1992) destacam os aspectos metodológicos ligados ao processo estratégico, citando a utilização de dados secundários para a realização de pesquisas do conteúdo estratégico. Contudo, a utilização de procedimentos metodológicos, como questionários, surveys e observações, podem ser utilizadas em pesquisas de conteúdo estratégico.

Segundo, Meirelles, Gonçalves e Almeida (2000) o conteúdo estratégico está relacionado ao mundo das ideias e abstrações. E propõem para o estudo aprofundado de estratégia, o estudo acerca de dois aspectos: conteúdo e processo estratégico, como forma de alargar o estudo de estratégia. Assim apresentam a figura 1 a seguir.

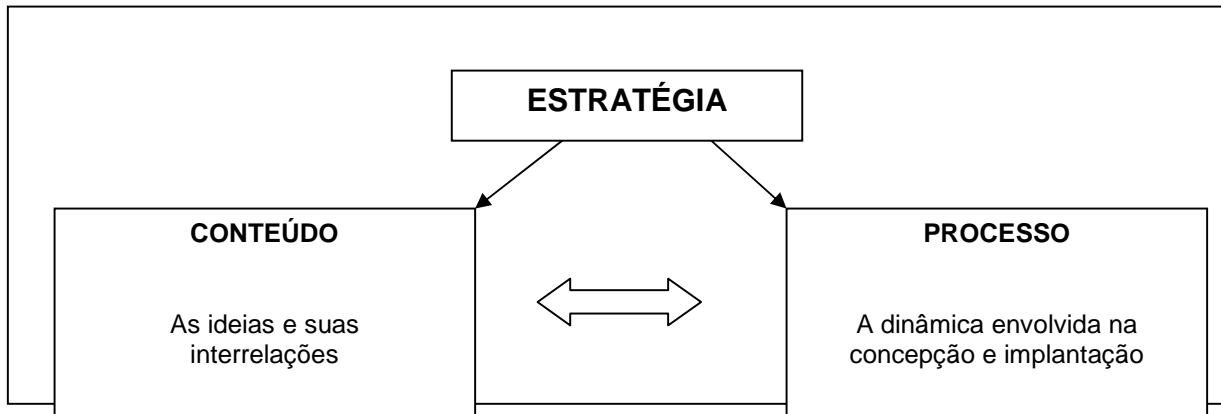


FIGURA 1 OS DOIS ASPECTOS DA ESTRAT\u00c9GIA

Fonte: Meirelles, Anthero de Moraes, GON\u00c7ALVES, Carlos Alberto e ALMEIDA, Ant\u00f4nio Francisco. Uma abordagem para estrat\u00e9gia utilizando analogias. In: ENAPAD, 2000.

O estudo acerca de conte\u00fado estrat\u00e9gico passa por tr\u00eas quest\u00f5es pilares: onde competir? com quem competir? por que competir? que s\u00e3o as determinantes das estrat\u00e9gias corporativas. E o segundo pilar, \u00e9 o questionamento como competir, que est\u00e1 intimamente ligado com as estrat\u00e9gias do neg\u00f3cio e as estrat\u00e9gias funcionais.

Outro aspecto fundamental s\u00e3o os elementos constitutivos do conte\u00fado estrat\u00e9gico, que segundo Bulgacov (2007, p. 62) s\u00e3o: mercado, produtos ou servi\u00e7os, foco e resultado estrat\u00e9gico.

Neste sentido, o estudo acerca de mercado, refere-se ao estudo de um grupo distinto de pessoas ou empresas que possuem recursos que poder\u00e3o trocar por benef\u00edcios espec\u00edficos. J\u00e1 o estudo acerca de produtos, servi\u00e7o e atua\u00e7\u00e3o ou por outro crit\u00e9rio fundamental, o que pesa \u00e9 envolver uma coisa que possa ser oferecida a um determinado mercado, despertando aten\u00e7\u00e3o, interesse e compra ou consumo.

J\u00e1 no elemento constitutivo foco ou ambiente, destaca-se que \u00e9 um conjunto de fen\u00f4menos ou atributos externos \u00e0 organiza\u00e7\u00e3o que, em constante processo de mudan\u00e7a, influencia, de modo potencial esta organiza\u00e7\u00e3o (adaptado de HALL, 2004). Hatch (1997) apresenta outra contribui\u00e7\u00e3o conceitual significativa, em que considera o ambiente como o arcabou\u00e7o de vari\u00e1veis externas \u00e0 organiza\u00e7\u00e3o, que perfazem seu contexto em n\u00edvel interorganizacional, como fornecedores, interesses especiais, parceiros, competidores, clientes e ag\u00eancias regulat\u00f3rias; e em n\u00edvel de ambiente geral: legal, f\u00edsico, econ\u00f4mico, tecnol\u00f3gico, social, pol\u00edtico e cultural.

Finalmente, o último elemento, resultado, destaca-se que quando o valor criado pelos bens de uma organização é, pelo menos, o mesmo valor que os proprietários esperam obter (BARNEY, 1997).

Os estudos empíricos mais recentes sobre conteúdo estratégico, no contexto brasileiro, referem-se ao trabalho de Carlo Magno e Almeida (2003) sobre a emergência de padrões de conteúdo e processo estratégico em três empresas gaúchas. Estes autores, analisando os resultados obtidos, perceberam que existe uma influência dos atores, pessoas físicas com participação acionária, na geração de padrões de conteúdo e processo estratégico de forma significativa na organização.

No mesmo sentido, encontra-se a pesquisa de Hayashi Junior, Baraniuk e Bulgacov (2006), que procuraram identificar e caracterizar os principais recursos utilizados para a execução de mudanças de conteúdo estratégico em empresas de massas alimentícias. Concluindo, a partir dos dados analisados que havia a presença de um padrão consistente dos principais recursos utilizados para mudanças, dentro de cada quadrante da matriz de Ansoff (1991).

Assim sendo, pode-se constatar, não com o intuito de esgotar a discussão acerca da temática, que a partir de tais concepções teóricas e estudos empíricos, a precisão da perspectiva teórica do conteúdo estratégico referente às questões que envolvem o posicionamento de uma organização em face de um contexto de imprecisão e incertezas ambientais.

Desta forma, após levantar as concepções teóricas acerca de conteúdo estratégico, no próximo item tem-se o segundo pilar básico para o estudo de estratégia, processo estratégico.

2.3.3 Processo Estratégico

Como já explicitado, o estudo de estratégia tradicionalmente é feito por dois elementos chave: conteúdo e processo. Acima tem-se o elemento conteúdo, onde se tratou das perguntas chave o que é? para quem? e porque?. Agora seguem os conceitos acerca de processo estratégico, que busca responder os questionamentos: o porquê? e o como?. Questões estas fundamentais para entender a formulação da estratégia.

Van de Ven (1992, p. 169) destaca que os estudos sobre o processo estratégico são considerados a partir de três diferentes significados: 1) como lógica que explica uma relação causal entre variáveis independentes e dependentes; (2) como categoria de conceitos ou variáveis que se referem à ação de indivíduos, fluxo de trabalho, técnicas de tomada de decisão, a

formulação estratégica, implementação e projetos organizacionais de risco e como as categorias podem ser consideradas e operacionalizadas como constructos; e 3) como seqüências de eventos que descrevem como as coisas se modificam ao longo do tempo. Essa definição de processo que examina mudança nas variáveis ao longo do tempo toma a perspectiva de desenvolvimento histórico e focaliza a seqüência de incidentes, atividades e estágios que surgem na duração de certa condição existente.

Para Chakravarty e Doz (1992), Mintzberg (1989) e Ansoff (1993), o processo estratégico considera a variável tempo quando relaciona elaboração, validação e implementação das estratégias. Elaboração diz respeito ao ato de encontrar e definir a estratégia; a implementação se relaciona com aplicar a estratégia. Embora utilizadas de modo dúbio na literatura, a validação e a implementação são distintas: a primeira corresponde a encontrar ou elaborar a estratégia que vai ser usada; a segunda diz respeito a desenvolver o processo estratégico necessário para utilizar a estratégia nas atividades organizacionais, o que requer o envolvimento de toda a organização (MINTZBERG et al, 1988, p.1-9).

Para Bulgacov (2007) entre as principais características do processo estratégico, incluem-se a dinamicidade e a multiplicidade dos níveis de análise. Nessa condição, o processo estratégico considera a sobreposição e a interação dos múltiplos níveis de análise, ou seja, é um fenômeno que abrange mais do que simplesmente os níveis hierárquicos formais da organização. Inclui interações entre pessoas, suas constituições grupais, estruturas e rotinas das organizações e setores econômicos e entre setores econômicos e sociais e políticas governamentais. O processo estratégico trata, ainda, de como empregar recursos e estruturas para avaliar.

De acordo com Hax e Majluf (1991), As dimensões relevantes que as organizações precisam para desenhar o processo de formação estratégico, abrangem definições relacionadas ao modelo coerente, unificador e integrador de decisões; revelação e determinação das propostas organizacionais em termos de objetivos de longo prazo; programação de ações e prioridades de alocação de recursos; seleção do negócio; avaliação do alcance das vantagens sustentáveis no longo prazo em cada um dos negócios respondendo adequadamente as ameaças e oportunidades no ambiente da empresa e, os pontos fortes e fracos da organização; engajamento de todos os níveis hierárquicos da firma (corporativo, unidades de negócio e funcionais) e, definição da natureza das contribuições econômicas e não econômicas que deseja fazer para os acionistas.

Partindo destes apontamentos, Bulgacov (2009) destaca os elementos intervenientes no processo estratégico: ambiente geral e operacional; cultura, governança e práticas de gestão; recursos; capacidades; pessoas e políticas institucionais; relações interorganizacionais; estrutura e processo organizacional; aprendizagem organizacional; desempenho estratégico, formam toda a dinâmica estratégica dando-lhes a base para sua implantação.

2.3.4 Estratégia nos Sistemas Prisionais Brasileiros

Pensar em estratégia é um campo bem conhecido dos administradores, mas pensar estratégia no cenário prisional é algo um pouco mais complexo, que exige mesclar o conteúdo e processo estratégicos sempre limitados pelos posicionamentos legais adotados no país.

Além das limitações legais Kaplan e Nortan (2000, p. 145) assinalam que “os órgãos Governamentais e as organizações sem fins lucrativos enfrentam sérias dificuldades na definição nítida de suas estratégias”, porque fazem confusão entre estratégias e programas de iniciativas. E dizem também que estas estruturas precisam compreender que “estratégia não é apenas o que a organização pretende fazer, mas também o que a organização decide fazer”.

Mas, nem tudo por melhor que pareça é possível. Nesse campo, grandes idéias são descartadas por afrontar a lei, e outras, por ausência de vontade política, mas distante destes aspectos, neste trabalho buscou se encontrar alguns exemplos de estratégias adotadas nos sistemas prisionais no Brasil, especialmente no Paraná, a título de exemplificação destacam-se:

O primeiro exemplo aqui exposto é dado por Santos (2006, p. 11), em sua dissertação de mestrado na Universidade Federal de Santa Catarina, no qual a autora destaca:

(...) conheci uma estratégia chamada Redução de Danos. Criada para conter a epidemia de HIV/AIDS entre usuários de drogas injetáveis e tendo como eixo o exercício da cidadania, garantia de direitos humanos e reinserção social, é uma proposta de enfrentamento real: propõe estratégias a curto e médio prazo que são discutidas e decididas em conjunto com o sujeito que se sente em dano.

Outra forma de expressar as diferentes estratégias a serem adotadas refere-se ao trato que a instituição carcerária dá ao trabalho, previsão legal, que nem sempre é colocada em prática por inúmeros motivos, mas que não é o caso da Penitenciária de Maringá. Conforme NETO (2006, p. 37):

A Penitenciária Estadual de Maringá – PEM -, uma instituição de segurança máxima destinada a quem cumpre pena em regime fechado. Faz parte do rol de unidades que mantêm em seu interior o que se denomina de canteiros de trabalho, envolvendo mão-de-obra carcerária, não só para atender suas necessidades internas (canteiros de faxina, limpeza e manutenção de jardins, cozinha, manutenção de computadores, lavagem de veículos, etc.) como também, prestando serviços para órgãos do Estado e empresas atuantes no mercado.

Algumas estratégias podem ser adotadas após a implantação, contudo, o exemplo anteriormente citado só pode ser pensado antes do momento inicial da obra, já que os canteiros são fundamentais para sua realização.

Estratégias de enfoque mais amplo são as discussões acerca da privatização de alguns setores ou mesmo de todos do sistema carcerário. É uma discussão ampla, no sentido de sair do limite da própria tomada de decisão dentro do sistema prisional específico, ou seja, da instituição e atingir o próprio Estado, definindo estrategicamente sua atuação ou não. Neste sentido, destaca Cabral (2006, p. 397):

A gestão e a operação de prisões com atores privados apresentam diferentes modalidades, desde a privatização completa, a exemplo dos Estados Unidos, Reino Unido, Austrália e África do Sul; passando pelos modelos de gestão compartilhada, inspirados, sobretudo, pelas iniciativas francesas iniciadas em 1990, em que funcionários do governo e de organizações privadas atuam conjuntamente na provisão dos serviços prisionais.

Inúmeras outras expressões podem ser destacadas como projetos pilotos, que adotam como estratégias de cunho diverso, como: arte, literatura, religião, dentre tantos outros espaços reproduzidos no ambiente do cárcere, de forma estratégica, para melhorar o atendimento do objetivo central do sistema prisional que é possibilidade de ressocialização, por meio da atuação estatal.

2.4 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS

Segundo Selltiz, Wrightsmann e Cook (1987, p. 2) “deve especificar a seqüência de passos que você dá para obter uma medida. Essa seqüência deve ser replicável de forma que você possa instruir outra pessoa para obter as mesmas medidas”.

Assim sendo é de suma relevância a definição e especificação das categorias de análise do estudo. Neste sentido, é necessário que sejam descritas em termos do seu conceito, bem como da

sua operacionalização. Para cada categoria de análise a ser abarcada na dissertação é, portanto fundamental definir a descrição conceitual e a operacional, neste trabalho especificamente, destaca se: conteúdo estratégico, processo estratégico.

2.4.1 Conteúdo Estratégico

a) Definição Constitutiva: Segundo Ansof (1991, p. 96), “Quais produtos e tecnologias a empresa irá desenvolver, onde e para quem os produtos serão vendidos e como a empresa obterá vantagem sobre os concorrentes”, são os questionamentos principais para definição da posição estratégica.

No mesmo sentido Chakravarthy, Doz, (1992) coloca que as posições estratégicas das organizações proporcionam um desempenho vantajoso diante de contextos ambientais diversos, bem como, o foco da organização é garantido e vantagens sobre os concorrentes.

Em suma destaca se que o conteúdo estratégico é considerado como a descrição do posicionamento estratégico da organização, logicamente agregado os resultados obtidos sob contextos ambientais variáveis

b) Definição Operacional: A análise desta categoria será observada neste trabalho, onde o foco é o sistema prisional nos itens: encarcerados e seus familiares; serviços prestados pelo sistema prisional aos encarcerados e seus familiares, bem como o resultado alcançado.

2.4.2 Processo Estratégico

a) Definição Constitutiva: é o procedimento, aplicação da estratégia, o ato de mudar, de empregar recursos e estruturas pautados num objetivo estratégico, sempre numa aplicação temporal, visando um futuro de vantagens para organização.

No mesmo sentido, é uma análise ampla dos diferentes níveis hierárquicos da organização, as formas como as pessoas se interagem, como seus grupos são formados, as práticas e rotinas acontecem.

Em suma processo estratégico é o perceber a organização em pleno movimento, desempenho, aprendizagem, e para que tal percepção seja efetivamente estratégica, alguns elementos não podem ser desconsiderados como: ambiente geral e operacional; cultura,

governança e práticas de gestão; recursos e capacidades dinâmicas; pessoas e políticas institucionais; relações interorganizacionais; estrutura e processo organizacional; aprendizagem organizacional; desempenho estratégico (BULGACOV, 2009).

b) Definição Operacional: o processo estratégico percebido neste trabalho tem o foco centrado no sistema prisional, e apesar de seu enorme leque de possibilidades como citados anteriormente, o que será tratado por processo estratégico no sistema prisional serão: estrutura física das unidades a serem estudadas; as políticas adotadas pelo sistema; e finalmente a estrutura organizacional, no que tange a pessoas e suas atribuições.

3 METODOLOGIA – ESTUDO DE CASO

Neste capítulo apresenta-se a descrição da metodologia, bem como os procedimentos metodológicos adotados no estudo de caso: suas características, amostra, instrumento de coleta de dados, as estratégias analíticas específicas, e que tem por finalidade responder a seguinte questão: Quais as relações entre o conteúdo e o processo estratégico nos sistemas prisionais?

3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

Para alcançar este problema de pesquisa, optou-se pela pesquisa qualitativa – estudo de caso descritivo, semi estruturado e se desenvolveu por meio do estudo das unidades prisionais A e B.

Quanto ao estudo do conteúdo estratégico, a pesquisa concentrou-se no estudo do perfil do encarcerado e seus familiares, os serviços prestados para esses, bem como o resultado desta prestação segundo a percepção do preso, de seus familiares e da sociedade.

Quanto ao estudo do processo estratégico, esta pesquisa levantou as estruturas: físicas, material e organizacional de ambas às unidades prisionais, bem como as políticas e estratégias adotadas.

Escolheu-se esta abordagem, por ser esta um tipo de pesquisa que segundo Castro (2006, p. 107) permite observar e compreender o fenômeno no contexto em que ele ocorre permitindo uma exploração do tema de forma muito mais livre e aberta.

Como afirma Yin (2005, p. 32):

Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (..) você usaria o método de estudo de caso quando deliberadamente quisesse lidar com condições contextuais – acreditando que elas poderiam ser altamente pertinentes ao seu fenômeno de estudo.

De acordo com Yin (2005) o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que abriga tudo, pois se trata de uma lógica de planejamento, técnicas de coleta de dados e abordagens específicas

podendo ser utilizado em muitas situações para ampliar o conhecimento em relação a fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo. Além disso, é um tipo de estudo que possibilita a análise de objetos múltiplos ou únicos e por possuir estas características permite investigar de modo abrangente como o conteúdo estratégico, afeta o processo nas instituições escolhidas para estudo.

Por tratar-se de tema pouco explorado por pesquisadores e existir poucas informações disponíveis para o estudo efetuou-se um estudo exploratório descritivo seguindo três etapas distintas: a) elaboração dos elementos textuais, b) planejamento da pesquisa e redação final do estudo.

Na primeira fase: a elaboração dos elementos textuais foi feita por meio da pesquisa bibliográfica e envolveu a definição do tema, do problema da pesquisa, a revisão de literatura, a análise documental, a definição da metodologia a descrição dos resultados e conclusão.

Já num segundo momento, o planejamento da pesquisa foi feito por meio de projeto e envolveu a definição do instrumento para coleta de dados, preparação do material para o registro das informações e o contato com os diretores gerais e responsáveis por cada um das respectivas unidades prisionais para obtenção das informações e a observação sistemática da realidade estudada, aplicação das entrevistas, reunião dos convidados para realização dos focus grupos, bem como a aplicação dos questionários junto aos presos e seus familiares.

O terceiro momento foi a conclusão desta dissertação que é análise e o registro dos dados encontrados.

Por ser uma pesquisa descritiva vale ressaltar que segundo Gil (2010, p. 27), esta visa:

[...] descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento.

Assim sendo, a compreensão de como processo e o conteúdo estratégico estão relacionados nos sistemas prisionais requereu, em suma, o entendimento de como se desenvolver a administração pública no Brasil, suas reformas, o sistema carcerário, por serem esses os elementos que cerceiam o desenvolvimento das ações junto às instituições estudadas. Além disso, foi preciso também verificar o que fazem as unidades A e B, como se estruturam, para quem se

destinam seus produtos e serviços, suas relações com o mercado local, os seus desempenhos em relação ao próprio sistema carcerário, com a sociedade e com o preso.

3.2 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Para compreender as relações entre o conteúdo e o processo estratégico nas unidades A e B foi preciso diagnosticar o conteúdo destas unidades, bem como os processos utilizados.

Para atingir o objetivo principal deste trabalho, o estudo de caso se aprofundou no levantamento de dados nas unidades carcerárias escolhidas tendo como condicionantes de estudo o conteúdo e o processo.

Quanto ao conteúdo foram estudados: encarcerados e seus familiares; serviços prestados pelos sistemas aos encarcerados e familiares, e também os resultados alcançadas em relação aos mesmos, suas famílias e a sociedade em que estão inseridos.

Quanto ao processo, buscou-se: diagnosticar a estrutura física, material e organizacional, as políticas e estratégias adotadas pelo sistema.

Logicamente, o tema poderia ser abordado considerando outras variáveis como cultura, por exemplo, contudo, o processo e o conteúdo estratégico no sistema prisional é tema bastante amplo e pouco explorado nos estudos relativos à administração, e sendo assim, garante o interesse e a relevância desta dissertação, desse modo, a cultura, não será explorada neste estudo reservando-se esse tema para estudos futuros. E como não se esgota o tema num único trabalho, abre-se as portas para o estudo dos demais fatores condicionantes que certamente influenciam e também determinam a formulação de estratégias nestas unidades.

3.3 ESCOLHA DOS CASOS

Na cidade de Foz do Iguaçu, tem se dois exemplares do sistema carcerário, sendo:

- PEF – 1 e 2 Penitenciária Estadual de Foz do Iguaçu¹, e
- Cadeia Pública Laudemir Neves – Cadeião

Dentre as possibilidades da população local, a amostra escolhida são as Unidades A e B. A opção por essas duas unidades se deu em virtude de se tratar de um método estudo de caso comparativo.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS E INSTRUMENTOS DE PESQUISA

De acordo com Castro (2006) os métodos e técnicas mais utilizados em pesquisa qualitativa, são os documentos, a observação, e os grupos de discussões.

Para esta pesquisa, optou-se por combinar alguns instrumentos de coleta dados: observação, análise documental e entrevistas em profundidade semi estruturada e dirigida em reuniões com os responsáveis de cada setor, bem como representante do Governo. Ao final foi feita uma pesquisa focus realizada em uma reunião com representantes dos setores diretamente ligados a realidade prisional, para discussão dos tópicos mais relevantes e alguns pontos específicos.

Também foi realizado uma pesquisa de opinião com presos e seus familiares, objetivando alcançar a resposta do problema de pesquisa, no sentido de conhecer os resultados da prestação dos serviços do sistema prisional para os presos e seus familiares.

3.4.1 Observação

De acordo com (MARTINS, p, 23) “as técnicas observacionais são procedimentos empíricos [...] que permite a coleta de dados de situações que envolvem a percepção sensorial do observador”. A observação consiste num exame minucioso que requer atenção e exige um protocolo de observação para a coleta de dados, pois de acordo com Martins (2006, p. 23) “Observar não é apenas ver. “A validade, a confiabilidade, ou fidedignidade, poderão ser atingidas se a observação for, rigorosamente, controlada e sistemática”. Isso implica em um

¹ Para fins deste estudo PEF - 1 corresponde a unidade A e PEF- 2 Corresponde a Unidade B.

planejamento cuidadoso do trabalho e preparação do observador que deve delimitar o fenômeno a ser estudado e definir o que se deve observar e as maneiras de se observar, a duração, periodicidade, modo de registros e controle pra garantia da validade e confiabilidade.

De acordo com Yin (2005) a observação pode ser feita de forma passiva ou participativa. A observação passiva tem por finalidade aproximar o pesquisador de seu objeto de estudo, nesse tipo de observação não se pode alterar o comportamento das pessoas observadas.

A observação participativa é segundo Martins (2006) um instrumento de pesquisa muito útil quando se quer entender o que esta acontecendo. É uma técnica comum de pesquisa para coleta e análise de dados nos estudos sobre antropologia, nesse tipo de pesquisa o pesquisador observador torna-se parte integrante de uma estrutura social – Estudo de caso.

Para verificar como o problema de pesquisa desta dissertação foi elaborado um protocolo de observação (Apêndice B e G) onde foram anotados: as rotinas e práticas destes conteúdos, quando ao encarcerado, seus familiares, os serviços prestados e os resultados alcançados com a prestação de serviço. Ou seja, todos os setores de cada uma das unidades foram observados nesta fase.

O primeiro vértice do triangulo de pesquisa, a observação, constituiu o primeiro momento do estudo nos campos prisionais. Destaca-se também que as unidades em estudo são presídios de segurança máxima e a presença do pesquisador estava limitada as normas de seguranças, por isso, os protocolos eram impressos com antecedência, e após verificação era autorizado pela direção, possibilitando a permanência nos setores acima citados. Tendo nesta fase apenas os protocolos e canetas para anotações, não foi permitido gravadores, ou qualquer outro meio eletrônico. Para uma melhor compreensão do ambiente a ser estudado, os horários foram determinados segundo a disponibilidade dos responsáveis pelos setores, agendados com antecedência. O segundo vértice, a análise documental, segue abaixo.

3.4.2 Análise documental

De acordo com Yin (2005), técnica de pesquisa documental, é estável, sendo possível revisar sempre que necessário, diminuindo a margem de erros, por parte do pesquisador. No mesmo sentido, os documentos são instrumentos de fontes secundárias tais como: livros, revistas,

jornais, relatórios, dados estatísticos entre outros, que constituem a matéria prima mais acessível e obliqua para as pesquisas qualitativas.

Para verificar as relações entre o conteúdo e o processo estratégico nas unidades A e B foram elaborados protocolo de levantamento documental (Apêndice C e H)

A análise documental foi utilizada para compreender os elementos: histórico, dimensão, porte, estrutura, entre outros. Os documentos prestaram informações que puderam ser confirmadas pelos demais instrumentos e serviram para verificar os resultados obtidos com os serviços prestados aos presos e seus familiares.

A fase documental foi marcada pela investigação minuciosa dos sistemas internos informatizados de cada uma das áreas, por se tratar de um sistema prisional, onde a segurança interna é fator decisivo de sucesso e garantia do sistema, os dados documentais não puderam ser copiados para esta dissertação, na sua integralidade, por conter dados pessoais dos encarcerado, suas famílias, os crimes cometidos por eles; as penas, as penalidades em âmbito administrativo, como as faltas disciplinares. Assim sendo, todos os dados foram anotados pela pesquisadora e transcritos aqui por meio de tabelas, onde a realidade conhecida, por meio de documentos, foram transformada em número, protegendo a identidade dos presos.

O terceiro vértice da pesquisa foi a fase de entrevistas .

3.4.3 Entrevistas

A entrevista é o meio mais adequado para a aplicação em pesquisas qualitativas, e pode ser obtida por meio de narrativas livres, direcionadas ou informais. De acordo com Martins (2006, p. 27)

Trata-se uma técnica de pesquisa para coleta de dados cujo objetivo básico é entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações, em contextos que não foram estruturados anteriormente, com base nas disposições e conjecturas do pesquisador

Esclarece Casto (2006) que conversar com o objeto de estudo é o método mais direto e mais óbvio de fazer pesquisa qualitativa, sendo as entrevistas em profundidade uma técnica bastante solta que pode ser feita em forma de em narrativa livre com principio meio e fim que flui espontaneamente dos interlocutores.

Diz Martins (2006, p. 27) que:

[...] na condução de uma entrevista não estruturada, ou uma entrevista semi-estruturada, o entrevistador busca obter informações dados e opiniões por meio de conversação livre, com pouca atenção a prévio roteiro de perguntas. Denomina-se em profundidade uma entrevista não estruturada, em que o respondente é abordado por um entrevistador, altamente treinado, para obtenção de informações detalhadas sobre tema específico, a fim de levantar motivações crenças e percepções e atitudes em relação a certa situação e/ou objeto de investigação. [...] Uma entrevista pode oferecer elementos para corroborar evidências coletadas por outras fontes, possibilitando triangulações e conseqüente aumento do grau de confiabilidade do estudo.

As entrevistas (Apêndice A e F) com perguntas abertas, segundo instrumento utilizado neste estudo, foram elaboradas de forma abrangente com foco no tema central, e seus objetivos específicos, procedendo-se em forma de diálogo, sem levar em consideração uma ordem pré-determinada dos assuntos, sendo os temas incrementados segundo a participação do entrevistado, e a percepção do entrevistador sobre o surgimento de aspectos relevantes não incluindo inicialmente no roteiro.

As entrevistas num primeiro momento foram direcionadas aos responsáveis dos setores de: Administração Geral; Serviço Social; Pedagogia; Atendimento Psicológico; Atendimento Ambulatorial de Enfermagem; Atendimento Médico; Atendimento Médico Odontológico; atendimento Jurídico na das unidades em estudo e conduzida pela pesquisadora.

Posteriormente para atender ao objetivo de identificação de políticas e estratégias adotadas pelo Estado do Paraná para o setor prisional, foi entrevistada a Secretaria de Justiça e cidadania Sra. Maria Tereza Uille Gomes e seus colaboradores

Com isso encerrou se a triangulação necessária para o desenvolvimento da pesquisa qualitativa pretendida, contudo era importante verificar se os serviços prestados aos presos e familiares, conhecidos até o momento eram efetivamente percebidos enquanto satisfatório pelos preso, seus familiares e também o resultado desta prestação na opinião da sociedade. Para atingir tal objetivo, incluiu se neste trabalho, o *focus group*, que segue abaixo.

3.4.4 Focus Group

As pesquisas *Focus Group*, tratam-se de uma modalidade de entrevista realizada em grupo. É uma técnica bastante usada em pesquisas qualitativas e pode ser empregada em diversos tipo de pesquisa. Seu objetivo é a discussão de um tópico específico. Nesse tipo de entrevista os participantes da influenciam uns aos outros pelas respostas e idéias as experiências e eventos

colocados pelo moderador, permitindo registrar opiniões e sínteses das discussões estimuladas/orientadas pelo mediador (MARTINS, 2006, p. 28).

As características gerais desse tipo de pesquisa são o envolvimento dos participantes, as séries de reuniões e heterogeneidade demográfica do grupo e a geração de dados e informações necessárias aos objetivos da investigação. Esse tipo de pesquisa pode também ser usada para coleta de informações que possam favorecer a concepção de testes, de questionários, roteiros de entrevistas e escalas de atitudes.

De acordo com Oliveira (1997, p. 83) essa modalidade de pesquisa deve ser usada quando se quer:

gerar hipóteses baseadas na percepção dos informantes, avaliar diferentes situações de pesquisa ou populações de estudo, desenvolver planos de entrevistas e questionários, fornecer interpretações dos resultados dos participantes a partir de estudos iniciais, e gerar informações adicionais a um estudo em larga escala. orientar e criar um referencial à investigação ou a ação em novos campos,

Diz ainda Oliveira (1997) que o *Focus Group* é um tipo de pesquisa muito apropriado quando se quer “explicar como as pessoas consideram uma experiência, uma idéia ou um evento” pois permite, durante a reunião, que as pessoas expressem o que pensam ou sentem podendo também revelar a forma como agem. Os grupos de discussões é uma técnica muito útil para entender o comportamento e a representação das pessoas perante o contexto estudado.

Dentre as vantagens de utilização desta modalidade de pesquisa Oliveira (1997, p. 84) destaca a facilidade de condução habilidade em gerar hipótese; oportunidade de coletar dados a partir da interação do grupo, o qual se concentra no tópico de interesse do pesquisador; alta validade dos dados; baixo custo em relação aos outros métodos; rapidez no fornecimento dos resultados (em termos de evidência da reunião do grupo) e permite ao pesquisador ampliar o tamanho da amostra dos estudos qualitativos.

Dentre as desvantagens destacam-se o ambiente adverso; menor controle do pesquisador sobre os dados gerados (por haver um grupo de questões predefinidas ou uma forte necessidade de manter comparação entre as entrevistas); não é possível saber se a interação do grupo reflete ou não o comportamento individual; maior dificuldade para a análise dos dados devido a interação social formada pelo grupo, experiência dos pesquisadores; dificuldade em se reunir grupos.

De acordo com a metodologia do *focus grupo* a escolha do participante do estudo deve ser feita de acordo com o propósito de pesquisa. Assim para atender ao propósito desta pesquisa o grupo escolhido, num primeiro convite com: um juiz, um promotor, dois delegados, um médico, uma educadora, representante da Associação Comercial de Foz do Iguaçu, um líder religioso, um psiquiatra e dois servidores judiciais. Neste encontro, após confirmação da presença, algumas pessoas não vieram e ficou formado o grupo por: um juiz, um promotor, um delegado, um médico, uma educadora, e serviu para verificar os resultados dos serviços prestados nessas unidades prisionais, mas com a dispersão e distanciamento do tema em grande parte do encontro, foi marcado um segundo encontro, e este segundo grupo foi formado por: um juiz, um promotor, dois delegados e dois servidores judiciais, quando atingiu-se o objetivo da aplicação desta técnica e verificou-se a percepção da sociedade e também os resultados alcançados em relação aos mesmos e a sociedade em que estão inseridos

O objetivo norteador desta fase foi conhecer os resultados da prestação dos serviços prisionais, na opinião da sociedade, mais diretamente envolvida com o cenário em questão. Para tanto foram selecionados tópicos de discussão voltados para a identificação dos serviços prestados pelos sistemas prisionais para o preso e seus familiares; se estes serviços atendem aos seus objetivos e se os serviços prestados são efetivamente reconhecidos pela sociedade. (Apêndice N).

Assim encerrando esta etapa, iniciou-se a pesquisa junto aos presos e familiares, que segue.

3.4.5 Questionário de pesquisa

O questionário de pesquisa segundo Martins (2006) é um importante instrumento de coleta de dados para pesquisa social. Em um estudo de caso, a aplicação deste instrumento deve ser feita pelo próprio pesquisador.

Para identificar os serviços dos quais os presos e seus familiares fazem uso nas unidades em estudo foi elaborado um questionário (Apêndice D, E, I e J) com perguntas abertas e fechadas e aplicados a população carcerária e seus familiares, buscando-se identificar quais dos serviços oferecidos nessas unidades prisionais os presos e seus familiares fazem uso.

Os questionários foram entregues aos presos pelos agentes, e recolhidos, já que a pesquisadora, por respeito às normas de segurança não pode entrar nas celas e entrevistar cada um deles.

Os familiares, em respeito às normas de segurança não foram questionados dentro das unidades prisionais nos horários de visitas como era almejada, mas sim na rua de acesso as unidades prisionais, enquanto os mesmos aguardavam o horário para entrar.

Ao final da coleta de dados, de todas as fases, incluindo as fases compreendidas na triangulação, no *focus group*, e entrevistas com presos e familiares, os dados foram selecionados e discutidos com os gestores das unidades estudadas (responsáveis por cada setor da instituição). Com o intuito central de ampliar e aprofundar os conhecimentos adquiridos pelos procedimentos anteriores. Somente assim partindo para a análise propriamente dita dos dados coletados.

3.5 MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS

As categorias de análise adotadas neste trabalho foram: o conteúdo e o processo estratégico no sistema prisional

O método de análise de dados empregado neste estudo foi análise de conteúdo. A escolha desse método deu-se em decorrência de ser este um método que permite analisar as características de uma mensagem através da comparação destas mensagens para receptores distintos ou em situações diferentes com os mesmos receptores; bem como também permite analisar o contexto ou o significado de conceitos sociológicos e outros nas mensagens, bem como caracterizar a influência social das mesmas e as condições que induziram ou produziram a mensagem (BARDIN, 1987).

Segundo Bardin (1987 p. 87) a análise de conteúdo se constitui

[...] num conjunto de instrumentos metodológicos que asseguram a objetividade, sistematização e influência aplicadas aos discursos diversos. [...] é utilizada para estudar e analisar material qualitativo, buscando-se melhor compreensão de uma comunicação ou discurso, permitindo aprofundar suas características gramaticais às ideológicas e outras, além de extrair os aspectos mais relevantes.

A análise de conteúdo presta-se tanto para fins exploratórios, quanto aos de verificação, confirmando ou não proposições e evidências de um estudo de caso. Compreende três etapas

fundamentais: 1) a pré-análise, 2) exploração do material e o tratamento dos dados e interpretações (BARDIN, 1987 p. 88).

Esse tipo de análise pode ser utilizado para descrever tendências no contexto das comunicações; comparar mensagens, níveis e meios de comunicação; auditar conteúdos de comunicações e compará-los com padrões ou determinados objetivos; identificar intenções características e apelos de comunicadores; desvendar as ideologias dos dispositivos legais.

De acordo com Bardin (1987) a análise de conteúdo “permite a utilização de duas técnicas: a análise léxica e a análise categoria”. A primeira tem como material de análise as unidades de vocabulário, ou seja, as palavras portadoras de sentido substantivo. A segunda trata do desmembramento do discurso em categorias, onde os critérios de escolha e de delimitação orientam-se pela dimensão da investigação dos temas relacionados ao objeto de pesquisa identificado nos discursos.

A análise de conteúdo é uma técnica que exige organicidade em relação aos temas pesquisados, bem como também em relação às categorias e subcategorias e vocabulários utilizados pelos participantes da pesquisa. Quando realizada de forma abrangente permite obter indicadores importantes e significativos para o estudo.

Na pesquisa documental a análise de conteúdo foi utilizada para identificar o “conteúdo” do processo estratégico, e permitiu identificar a relação simbólica entre o sujeito e o objeto pesquisado por meio do gênero da ocupação e da formação.

Na entrevista a análise de conteúdo foi feita de forma aberta sem compromisso metodológico, sendo o foco da análise direcionado à contagem dos vários itens de significação nas unidades de estudo, onde se procurou correlacionar os vínculos que se estabelecem entre o conteúdo e o processo, bem como também com que frequência tais ocorrências acontecem

Na pesquisa observação a análise de conteúdo foi utilizada para codificar as observações efetuadas pela pesquisadora, permitindo analisar de forma sistemática a partir do conjunto obtido as relações existentes entre as categorias e subcategorias, e aplicar a inferência, e obter com maior propriedade a compressão do objeto de estudo.

Neste sentido, os resultados obtidos nesta dissertação foram analisados da seguinte forma: quanto ao conteúdo: encarcerados e seus familiares, serviços prestados para ambos e os resultados desta prestação segundo os presos, os familiares e a sociedade; quanto ao processo: diagnosticar as estruturas física, material e organizacional, políticas e estratégias adotadas para o

sistema. Sendo considerado para aprofundamento de análise as relações entre os elementos que compõem o conteúdo e o processo. Cada um dos elementos citados foram analisados segundo cada uma das unidades (A e B), comparativamente e suas relações e inferências.

4 RESULTADOS E ANÁLISE DO ESTUDO

Os resultados e a análise dos dados obtidos no estudo são apresentados a seguir e seguem a ordem: os objetivos apresentados nesta dissertação. Iniciando pelos objetivos específicos e concluindo com o objetivo geral que trata das relações entre o conteúdo e o processo estratégico no sistema prisional.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES PRISIONAIS – ESTRUTURA FÍSICA, MATERIAL E ORGANIZACIONAL

De acordo com Porter (1996) o estudo da estratégia e da administração estratégica está diretamente ligado a várias funções na empresa, diversos níveis diversos de análises, bem como, ações específicas de negócios dentro das várias funções. Portanto caracterizar as instituições prisionais representou conhecer o conteúdo estratégico destas.

A caracterização das instituições prisionais A e B envolveu o levantamento de dados referente à estrutura física e material; a estrutura organizacional onde foram detalhados o estudo das pessoas e suas atribuições.

Na caracterização das instituições verificou-se que, as unidades estudadas são penitenciárias destinadas a recolher presos definitivos e provisórios, do sexo masculino, sendo que a Unidade A em regime fechado e semi aberto e a Unidade B apenas no regime fechado. Ambas instaladas na Avenida Mercúrio, no Jardim Três Fronteiras em Foz do Iguaçu, Paraná. O prédio da Unidade A tem 9,6m² com capacidade para 800 vagas, 144 celas e foi inaugurada em 23/10/2008. A Unidade B tem 5,8m² com capacidade para 468 presos, 124 celas e inaugurada em 19/07/2002. Classificadas como as melhores estruturas penitenciárias do Estado do Paraná, (DEPEN, 2010). O objetivo da instituição prisional é a ressocialização e a reintegração do preso na sociedade.

A segurança é feita por meio de painéis de controle, em ambas as unidades, com uma sala especialmente determinada para tal função, contudo na Unidade A as portas são manuais, exigindo a presença física do agente para sua abertura e trancamento, enquanto na Unidade B são automatizadas, sendo possível controlar a segurança até mesmo da parte de fora do prédio da carceragem, pois o sistema dispõe de um dispositivo em que ocorrendo desligamento do painel interno, o externo é imediatamente acionado, impedindo qualquer tipo de fuga.

A segurança externa é feita pela Polícia Militar e a interna por agentes penitenciários. As penitenciárias contam também com: quadrantes suspensos; monitoramentos com câmeras de vídeo; sistemas de alarme e som (sirenes eletrônicas); detectores de metais (fixo e móvel) e rádios transreceptores.

As infra-estruturas das unidades seguem os moldes da demais penitenciárias do estado, com áreas destinadas a canteiros de trabalho, salas de aula, bibliotecas, setor administrativo, com uma sala para advogados, atendimento de saúde, odontológico, jurídico, social, psicológico e para atendimento aos familiares dos presos. A área de detenção na Unidade A é conta com 232 celas e a Unidade B com 124, além dos solários onde os internos tomam sol e praticam atividades esportivas.

A direção geral do estabelecimento A é efetuada por profissional da área de direito, na Unidade B por agente penitenciário nomeado. A unidade A conta com 179 agentes penitenciários, enquanto que a unidade B conta com 147 agentes.

No estabelecimento penal A são efetuados são ofertadas 140 vagas para o trabalho interno. Enquanto que na Unidade B 175, ambas as unidades disponibilizam a oportunidade de estudo, respeitando as regras previstas no regimento interno e na Lei de Execução Penal.

Veja abaixo a situação dos estabelecimentos penais A e B:

CATEGORIAS	UNIDADE A	UNIDADE B
Capacidade Projetada	908	468
Lotação atual	886	483

QUADRO 1: SITUAÇÃO DOS ESTABELECIMENTOS PENAIIS

Fonte: DIPROM – Foz do Iguaçu – 2010

Na unidade B destaca –se alguns importantes projetos nos canteiros de trabalho, veja:

- O Projeto Calany, cujo objetivo é envolver o preso com o trabalho. Nesse projeto desenvolve-se a confecção de roupas dentro das tendências da moda como: calças, saias, jaquetas, blusas... possibilitando aos mesmos, sua recuperação para a vida social.

- O Projeto M.K.B que aproveita a mão-de-obra carcerária para montagem e costura de estopas e tapetes de sua linha de produção.

- O Projeto Foz Bolas, implantado em 2003, trazendo atividades como a fabricação de bolas de futebol. Esse projeto conta com a participação de 29 (Vinte e nove) presos, todos do sexo masculino que costuram em média 1000 bolas por mês.

- O projeto Natal das águas que desenvolve atividades voltadas para a decoração natalina através de um trabalho social de integração dos presos e com o envolvimento de entidades assistenciais, incluindo um esforço comunitário de conscientização ambiental com a utilização de materiais recicláveis, situado no contexto do desenvolvimento turístico da cidade de Foz do Iguaçu e região trinacional. Nesse projeto participam 41 (quarenta e um) presos.

- Projeto oficina da arte, por meio do qual procura-se estimular as aptidões artísticas dos educando. O produto é comercializado por meio de um conveio com a Missão Liberdade e em determinados estabelecimentos comerciais da cidade. Esse projeto pretende atender até 60 presos.

Além desse existem ainda a absorção da mão-de-obra por meio do projeto flores e hortaliças, lavanderia, faxina, barbearia entre outros, que buscam a ressocialização e integração do preso na sociedade.

Muitos projetos também estão em andamento da Unidade A, contudo, não estão formalizados como na Unidade B, mas destaca-se a padaria industrial como um excelente projeto e produz pães para o consumo dos presos e ainda distribui para várias instituições filantrópicas.

Assim após caracterizar as estruturas físicas e materiais das unidades de estudo, parte-se para a descrição da estrutura organizacional. De acordo com Hax e Majluf (1991), As dimensões relevantes que as organizações precisam para desenhar o processo de formação estratégico, abrangem definições relacionadas ao modelo coerente, unificador e integrador de decisões; revelação e determinação das propostas organizacionais em termos de objetivos de longo prazo, programação de ações e prioridades de alocação de recursos; seleção do negócio; avaliação do alcance das vantagens sustentáveis no longo prazo em cada um dos negócios respondendo adequadamente as ameaças e oportunidades no ambiente da empresa e, os pontos fortes e fracos da organização; engajamento e todos os níveis hierárquicos da firma (corporativo, unidades de negócio e funcionais) e, definição da natureza das contribuições econômicas e não econômicas que deseja fazer para os acionistas.

Neste sentido, foi de relevância estudar a estrutura organizacional das unidades A e B, afim de compreender os processos estratégicos, seus pontos fortes e fracos, suas características organizacionais mais importantes, logicamente dentro dos limites estabelecidos para esta dissertação. Assim sendo, tem se:

De acordo com o art. 3º Regimento Interno da organização a estrutura organizacional básica das Penitenciárias Estaduais de Foz do Iguaçu compreendem: no nível de direção os

cargos de diretor, vice – diretor, conselho disciplinar – CD e comissão técnica de classificação – CTC.

No nível de execução tem-se as divisões: de prontuário e movimentação – DIPROM, ocupacional e de qualificação – DIOQ que conta com duas seções, a de produção e serviços, bem como a de educação e qualificação; a divisão assistencial – DIAS com as seções de assistência jurídica, social, saúde e psicológica; a divisão administrativa e financeira – DIAF, com as seções de administração e recursos humanos bem como a de finanças e planejamento; a divisão de Segurança e Disciplina – DISED

A representação gráfica desta estrutura está representada na figura 3 a seguir

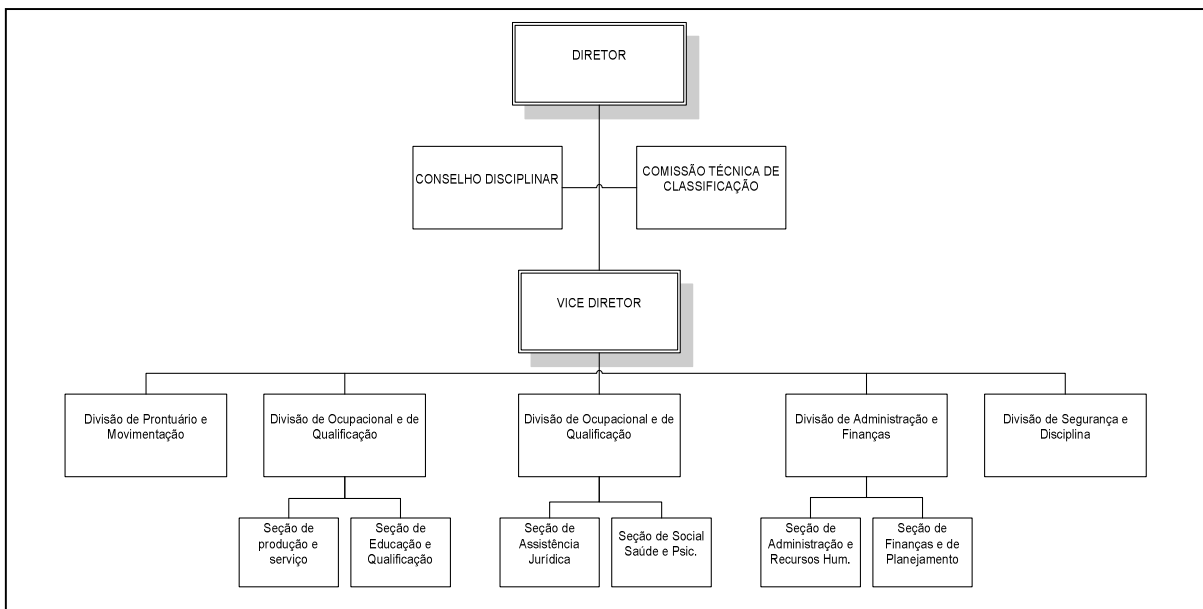


FIGURA 2: ORGANOGRAMA DAS UNIDADES PRISIONAIS DE FOZ DO IGUAÇU

Fonte: Penitenciária de Foz do Iguaçu.

As atribuições de cada uma destas seções se encontra-se descrita no regimento interno das instituições. Anexo 01 deste estudo. Contudo, seguem alguns apontamentos acerca da estrutura organizacional relacionada as atribuições de cada função respeitando o comparativo entre as unidades estudadas. Destaca-se:

Na unidade B a área de direção e vice direção são responsáveis pela administração dos processos estratégicos de todos os setores da unidade e estão voltados para a elaboração e edição dos procedimentos a serem adotados no sistema; elaboração e normatização das atividades inerentes a unidade; elaboração de estudo sobre o consumo dos itens mais utilizados e a real

necessidade; promoção e conscientização da reciclagem, distribuição de tarefas por competências priorização por maior objetividade nas ações; promoção e interação das entre a área de segurança e técnica; organização por prioridades; minimização da burocracia.

Já na área diretiva da unidade A os processos estratégicos estão voltados para a detecção e padronização dos procedimentos; elaboração de instrumentos normativos de acordo com as especificidades de cada setor; busca de recursos junto a GAA – Grupo Auxiliar Administrativo; desenvolvimento de mutirões parcerias com o meio empresarial e comercial para promoção de melhorias necessárias ao sistema prisional; normatização das atribuições de cada setor e padronização dos procedimentos; promoção de palestras, cursos e treinamentos direcionados; efetivação de convênios providências de subsídios para que os canteiros de trabalho; acompanhamento do desempenho das funções e avaliação dos resultados obtidos.

Enquanto na unidade A a DIOQ – Divisão de Ocupacional e de Qualificação os processos estratégicos estão voltados para a detecção das necessidades de promoção e implantação de novos canteiros de trabalho e laborterapia ocupacional para combater a ociosidade na Unidade; busca de contatos e parcerias com empresas da cidade e demais municípios através das Associações Comerciais Industriais; viabilização de cursos profissionalizantes, treinamentos e aprimoramento dos internos, por meio de acordos e convênios com entidades empresas e órgãos públicos; sistematização, programação, implantação, registro e o acompanhamento das atividades dos canteiros de trabalho e produção no âmbito do sistema penitenciário, que utilizam mão-de-obra dos internos; realização de levantamentos de empresas que atendam aos requisitos do Sistema Penitenciário, verificação com a Direção, Vice Direção e Dised e demais funcionários, quanto aos detalhes de segurança e demais detalhes para obtenção satisfatória de resultados; contatos com as entidades profissionalizantes empresas e órgãos públicos; identificação de cursos e projetos de importância para o mercado de trabalho e desenvolvimento profissional; obtenção de dados dos canteiros de trabalho para a detecção de necessidade de controle que agilizem o bom andamento dos trabalhos no canteiro; elaboração e execução de projetos na área de educação em conjunto com setor de Pedagogia; cotação de preços das empresas fornecedoras de equipamentos necessários aos canteiros; acompanhamento dos trabalhos desenvolvidos nos canteiros com metas de remissão para os detentos; e acompanhamento das orientações e decisões do DEPEN.

Na Unidade A a Divisão Ocupacional e de qualificação – DIOQ os processos estratégicos estão voltados para os canteiros de trabalho, e na elaboração de ordem de serviço de implante, desimplante, transferência e controle das frequências nos canteiros de trabalho

Na divisão Assistencial – DIAS, nas duas unidades tem como prioridades desenvolver os processos estratégicos voltados para a prestação dos serviços assistências a área jurídica, social e religiosos de saúde, psicológico , psiquiátrico, odontológico e pedagógico sendo que os processos estratégicos desta divisão estão voltados para cada área específica.

Nas unidades estudadas a Divisão de Administração e Finanças - DIAF, os processos estratégicos estão voltados para a execução das atividades meio da Unidade, no que se refere às áreas de recursos humanos, financeira, segurança, segurança e censura secretaria CTC, transporte e telefonia.

No Conselho Disciplinar, em ambas, em seus os processos estratégicos contemplam a detecção de problemas na elaboração dos comunicados por parte das Equipes de Inspeção; e o lançamento dos acontecimentos disciplinares ocorridos no sistema.

Na unidade A e B o DIPROM cabe controlar o setor de copias e Xerox emitidas e as informações dos prontuários dos presos; criar formulários e desenvolver programa que reúna as informações e disponibilize dados para elaboração dos relatórios INFOPEN - estatístico, Conselho Comunidade e outros relatórios e disponibilizar as informações em rede para utilização dos demais setores com controle de acesso e inserção de dados.

Após a caracterização das unidades prisionais quanto as suas estruturas passa-se a descrição da formulação de estratégias e políticas no sistema prisional.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS PRESOS, DOS SEUS FAMILIARES NAS UNIDADES A E B

Inicialmente destaca-se o perfil dos familiares, que nos casos específicos, unidades estudadas, é determinado pela previsão legal, ou seja serão considerados familiares os parentes até 2º grau. E somente poderão exercer o direito de visita, nestas condições. Ou seja: cônjuges, pais e filhos. E somente na ausência destes, outros poderão exercer o direito de visita com autorização especial da comissão disciplinar e dos diretores dos sistemas.

Considerado este perfil, os presos que recebem visitas nas unidades A e B estão representados no quadro abaixo:

QUESTIONAMENTO: QUANTOS PRESOS RECEBEM VISITAS REGULARES, E QUEM SÃO OS FAMILIARES QUE VEM VISITA-LOS?	UNIDADE A	UNIDADE B
Cônjuges e companheiras	498	182
Pais e filhos	-	282
Não recebem visitas	388	-

QUADRO 2: PRESOS QUE RECEBEM VISITAS NAS UNIDADES A E B

Fonte: DIPROM – Foz do Iguaçu – 2010

Destaca-se que as visitas de cônjuges ou companheiras podem ser realizadas na forma de visita íntima. Estas visitas são específicas e autorizadas com antecedência, onde o preso, informa que a companheira ou esposa estará vindo e agenda, já que em ambas as unidades tem um espaço físico direcionado para tal, que conta com banheiro e quarto, com cama de casal, lençol, toalhas de banho, preventivos e sabonete para o banho. Estes espaços não são na quantidade necessária para a demanda, por isso estas visitas deverão ser agendadas e é por rodízio, ou seja, pelo menos uma vez ao mês o preso terá uma visita íntima. Diferentemente de outros presídios nacionais onde o preso pode levar a visita até a sua cela, nas unidades estudadas as visitas acontecem no pátio de visita e é coletiva, e apenas as íntimas são direcionadas ao ambiente específico, como mencionado.

Na caracterização do perfil, estudou-se além do perfil dos familiares, o perfil do preso. Ressalvando que a região onde estão localizadas as unidades, uma tríplice fronteira, entre Brasil, Paraguay e Argentina, muitos dos elementos caracterizadores do perfil, são fortemente influenciados pela região.

Ademais os elementos caracterizadores do perfil, vale ressaltar que a região representa um caminho para o tráfico de drogas e armas, o que a mídia vem evidenciando já alguns anos. Como verifica-se nos dados abaixo, o grande número de presos nas unidades que cometeram tais crimes. A passagem pela região justifica o número alto destes crimes, mas não há indícios comprovados que a origem destas pessoas, ou seja, suas residências, seja Foz do Iguaçu. Neste sentido seguem os dados abaixo relatados:

O primeiro elemento caracterizador de perfil analisado nesta pesquisa foi nacionalidade, assim tem-se:

QUESTIONAMENTO: NACIONALIDADE	UNIDADE A	UNIDADE B
Libanesa	03	1
Africana	01	-
Argentina	03	3
Italiana	01	-
Espanhola	01	1
Paraguaia	50	34
Turca	01	-
Uruguaia	01	-
Total de estrangeiros Unidade A	61	39
Total de Brasileiros Nato	824	444
Estrangeiros naturalizados brasileiro	01	1
Total geral de Nacionalidades	886	483

QUADRO 3: TOTAL DE PRESOS POR NACIONALIDADE NAS UNIDADES A e B

Fonte: DIPROM – Foz do Iguaçu – 2010

Neste quadro percebe-se a maioria de brasileiros em ambas as unidades, e dentre os estrangeiros a maioria paraguaia, justificados, como anteriormente mencionado, pela localização das unidades. Assim sendo, o próximo elemento de caracterização do perfil é a escolaridade, que como observa-se abaixo, fundamenta a política governamental de se ter como prioridade a educação e formação, devido o baixo nível de escolaridade dos detentos.

QUESTIONAMENTO: ESCOLARIDADE	UNIDADE A	UNIDADE B
Analfabeto	19	22
Alfabetizada	19	30
Ensino Fundamental Incompleto)	464	248
Ensino Fundamental Completo	95	97
Ensino Médio Incompleto	87	39
Ensino Médio Completo	68	40
Ensino superior Incompleto	24	5
Ensino Superior Completo	5	2
Ensino Acima Superior completo	1	-
	782	483

QUADRO 4: ESCOLARIDADE DOS PRESOS DAS UNIDADES A e B

Fonte: DIPROM – Foz do Iguaçu – 2010.

A faixa etária dos presos nas unidades estudadas estão compreendidas na sua maioria de detentos entre 18 anos até 34, veja os dados registrados no quadro 5 a seguir.

QUESTIONAMENTO: FAIXA ETÁRIA	UNIDADE A	UNIDADE B
18 a 24 anos	185	103
25 a 29 anos	143	163
30 a 34 anos	88	98
35 a 45 anos	31	80
46 a 60 anos	3	32
Mais de 60 anos	2	7

QUADRO 5: IDADE DOS PRESOS DAS UNIDADES A e B

Fonte: DIPROM – Foz do Iguaçu – 2010

A quantidade de presos e seus regimes também foi um considerado um caracterizador do perfil dos detentos nas unidades estudadas, ressaltando que ambas as unidades foram construídas para atender presos em regime fechado, e por ordem judicial no ano de 2010 a Unidade B passou a ter a obrigação deste tipo de custódia, assim observa-se tais dados abaixo:

QUESTIONAMENTO: QUANTIDADE DE PRESOS POR REGIME DE CUSTÓDIA	UNIDADE A	UNIDADE B
Regime fechado	233	482
Regime Semi-aberto	155	-
Presos Provisórios	393	1
Medida de Segurança/Internação	0	-

QUADRO 6: QUANTIDADE DE PRESOS POR REGIME DE CUSTÓDIA NAS UNIDADES A e B

Fonte: DIPROM – Foz do Iguaçu – 2010

A cor da pele/etnia faz parte dos elementos presentes no sistema de controle interno de cada uma das unidades, e seguem abaixo os dados relativos a estes elementos:

QUESTIONAMENTO: COR DE PELE/ETNIA	UNIDADE A	UNIDADE B
Branca	423	272
Negra	82	40
Parda	243	171
Amarela	11	-
Outras	23	-

QUADRO 7: ETENIA DOS PRESOS DAS UNIDADES A e B

Fonte: DIPROM – Foz do Iguaçu – 2010

A procedência do preso, ou seja, se de origem rural ou urbana também foi verificada. Observe os dados no quadro 8 a seguir, para comprovação da maioria de preso procedentes das cidades em ambas as unidades.

QUESTIONAMENTO: PROCEDÊNCIA DOS PRESOS	UNIDADE A	UNIDADE B
Área Urbana - Municípios do Interior	656	-
Área Urbana – Municípios em Regiões Metr�pole.	7	483
Zona Rural	119	-

QUADRO 8: ETENIA DOS PRESOS DAS UNIDADES A e B

Fonte: DIPROM – Foz do Iguaçu – 2010

Outra questão levantada no estudo foi em relação as saídas do sistema, onde buscou-se verificar o número de abandonos, os alvarás de soltura e também as transferências e remoções feitas nessas unidades. Os resultados obtidos estão descritos no quadro 9 a seguir:

QUESTIONAMENTO: SAÍDAS DO SISTEMA	UNIDADE A	UNIDADE B
Abandonos	0	1
Alvarás de Soltura/Habeas Corpus	42	3
Transferências/Remoções	15	30
Sub Total	57	34

QUADRO 9: SAÍDAS DAS UNIDADES A e B

Fonte: DIPROM – Foz do Iguaçu – 2010

A pesquisa buscou verificar quantos presos encontravam-se fora das unidades e por qual o motivo. O resultado é apresentado no quadro 10.

QUESTIONAMENTO: PRESOS FORA DA UNIDADE		UNIDADE A	UNIDADE B
Preso fora da unidade	CMP – Central Médica Provisória	2	22
Preso fora da unidade	Remoção outro estado	1	3
Preso fora da unidade	Portaria especial	15	33
Preso fora da unidade	Portaria especial - presos da Lar	4	115

QUADRO 10: SITUAÇÃO DOS PRESOS DAS UNIDADES A e B

Fonte: DIPROM – Foz do Iguaçu – 2010

No questionamento relativo a situação dos presos intentou-se verificar a quantidade de presos por medida disciplinar, quantos encontravam-se em selas de proteção, quantos estão trabalhando e se o trabalho exercido é interno ou externo e também quanto presos estão estudando nas unidades prisionais. O resultado encontra-se descrito no quadro 11 a seguir.

QUESTIONAMENTO: SITUAÇÃO DOS PRESOS	MASCULINO	MASCULINO
Quantidade de presos por medida disciplinar	7	22
Quantidade de presos em celas de proteção	23	3
Quantidade de presos em trabalho interno	88	33
Quantidade de presos em trabalho externo	47	-
Quantidade de presos estudando na Unidade	68	-
Sub total	233	115

QUADRO 11: QUANTIDADE DE PRESOS POR MEDIDA DISCIPLINAR UNIDADES A e B

Fonte: DIPROM – Foz do Iguaçu – 2010

A classificação dos crimes também foi levantada para o estudo. E foi constatado que os crimes praticados são diversos, sendo que nessas unidades encontram-se detentos que praticaram crimes contra pessoa, contra o patrimônio, contra o costume, contra a paz pública, contra a administração pública, tráfico de entorpecentes e comércio ilegal de armas de fogo. Conforme pode se observar no quadro 13 a seguir.

CRIMES TENTADOS / CONSUMADOS	UNIDADE A	UNIDADE B
CRIMES CONTRA PESSOA		
Homicídio simples (Art 121 cp)	42	18
Homicídio qualificado (Art 121 par 2)	11	11
Provisório		1
CRIMES CONTRA O PATRIMÔNIO		
Furto Simples (Art 155)	35	18
Furto Qualificado (Art. 144 par 4 e 5)	14	-
Roubo Qualificado (Art 157 par 2)	85	144
Latrocínio (Art 157 par 2)	17	25
Extorsão (Art 158)	1	1
Extorsão Mediante Seqüestro (Art 159)	3	2
Estelionato (Art 171)	3	9
Receptação (Art 180)	19	11
Receptação Qualificada (Art 180 par 1)	0	-
Roubo simples (Art 157)	126	-
CRIMES CONTRA O COSTUME		
Estupro (Art 213)	8	18
Atentado Violento ao Pudor (Art 214)	2	15
CRIMES CONTRA A PAZ PÚBLICA		
Quadrilha ou Bando (Art 288)	3	-
CRIMES CONTRA A FE PÚBLICA		
Moeda Falsa (Art 289)	2	-
Uso de Documento Falso (Art 304)	6	1
CRIMES CONTRA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA		
Peculato (Art 312 e 313)	0	-
Contrabando ou Descaminho (Art 334)	5	-
ENTORPECENTES (LEI 6368/76 E 11343/06)		
Trafico de Entorpecentes (Art 12 lei 6368 e 33 lei 11343)	271	-
Trafico Internacional de Entorpecentes (Art 18 lei 6368)	3	159
COMERCIO ILEGAL DE ARMA DE FOGO (Art 17)		
Tráfico Internacional de Arma de Fogo (Art 18)	2	-

QUADRO 12: CLASSIFICAÇÃO DOS CRIMES NAS UNIDADES A e B

Fonte: DIPROM – Foz do Iguaçu – 2010

O número de presos primários e reincidentes foi também levantado no estudo, e pode se observar que a reincidência é alta, o que comprova que o sistema penitenciário não ressocializa. O resultado desta questão pode ser verificada no quadro 13.

PRIMÁRIOS E REINCIDENTES		
Primários Com uma Condenação	147	242
Primários Com mais de Uma Condenação	78	-
Reincidentes	163	249
	-	3

QUADRO 13: QUANTIDADE DE PRESOS PRIMÁRIOS E REINCIDENTES NAS UNIDADES A e B

Fonte: DIPROM – Foz do Iguaçu – 2010

4.3 CARACTERIZAR O CONTEÚDO DAS UNIDADES PRISIONAIS A e B

4.3.1 Conteúdo da unidade A – perfil dos presos

Foram encontrados na unidade A 886 (oitocentos e oitenta e seis detentos) sendo oitocentos e vinte e quatro de nacionalidade brasileira (824); sessenta e um estrangeiros (61) estrangeiros.

O perfil do interno na unidade A foi avaliado levando-se em consideração as variáveis, nacionalidade, escolaridade, idade e estado civil.

Quanto à nacionalidade observa-se que a unidade A abriga presos de diversas nacionalidades, destacando-se o brasileiro nato que com maior número de detentos (quadro 1).

A unidade prisional em estudo localiza-se na tríplice fronteira, esse fato, propícia também a detenção de estrangeiros, sendo a nacionalidade paraguaia a que figura como a de maior número de estrangeiros seguidos da nacionalidade argentina. Essa população é mais presente devido a proximidade dos países. A nacionalidade libanesa também representativa neste estudo deve-se ao fato do elevado número de libaneses que habitam em Foz do Iguaçu. As demais nacionalidades apontadas neste estudo aparecem com um representante de cada.

Quanto à escolaridade apurou-se que a unidade A abriga: analfabetos, alfabetizados, presos com ensino fundamental incompleto, sendo este o nível escolar de maior representatividade na unidade A, seguido de ensino fundamental completo, ensino médio incompleto, ensino médio completo, ensino superior incompleto, superior completo e acima, (quadro 2).

O nível de escolaridade acompanha as estatísticas nacionais, onde também, estudos já realizados revelam que os maiores índices de criminalidade se manifesta na população com baixa escolaridade.

A idade de maior representatividade na unidade A é 18 a 24 anos, seguido de 25 a 39; e de 30 a 34; e 35 a 45. (quadro 3) Se levar em consideração idade produtiva, percebe-se que os sistemas prisionais abrigam uma grande parcela da população economicamente ativa. Se analisar os fatores educação e idade dos presidiários, fica evidente que a falta de investimentos na educação é um agravante para o desenvolvimento do crime.

A população carcerária da unidade é composta por presidiários em regime fechado, semi aberto e presos provisórios. Sendo a maior parte dessa população composta por brancos e pardos, seguido de negros e amarelos com menor representatividade. Sendo a maior procedência de áreas urbanas. (quadro 4)

A unidade conta atualmente com 22 (vinte e dois presos fora da unidade) sendo que 2 deles encontram-se na CMP, 1 removido a outro estado, 15 com portaria especial e 4 com portaria especial para trabalho na unidade industrial Lar (Quadro 5)

No estudo da situação dos presos apurou-se que na unidade existem atualmente sete presos por medida disciplinar, 23 em selas de proteção, 88 executando trabalhos internos, 47 em trabalhos externos e 67 presos estudando (quadro 6).

Quanto à classificação dos crimes observou-se que na unidade encontram se presos que praticaram crime contra pessoa, o patrimônio, o costume, a paz pública, a fé pública, e a administração pública (quadro 7).

Nessa unidade há também presos primários com uma condenação, primários com mais de uma condenação e um elevado número de reincidentes.

4.3.2 Conteúdo da unidade B – perfil dos presos

No mês de janeiro de 2011 encontravam-se detidos na unidade B, 483 presos. Sendo quatrocentos e quarenta e quatro (444) brasileiros natos, trinta e nove estrangeiros (39).

O Perfil do encarcerado na unidade B foi avaliado levando-se em consideração o nível de escolaridade a exemplo da unidade A. acompanha as estatísticas nacionais. A unidade a B abriga analfabetos, alfabetizados, presos com ensino fundamental incompleto, sendo este o nível escolar de maior representatividade na unidade B, seguido de ensino fundamental completo, ensino médio incompleto, ensino médio completo, ensino superior incompleto, superior completo (quadro 24).

Foram encontrados nesta unidade B 22 analfabetos, 30 alfabetizados; 248 com ensino fundamental incompleto; 97 com o ensino fundamental completo; 39 com ensino médio incompleto; 40 com ensino médio completo; 5 com ensino superior incompleto; 2 com ensino superior completo.

A idade de maior representatividade na unidade B assim como na unidade A é a faixa etária entre de 25 a seguido 99, seguida da faixa etária entre 18 a 24 anos e de 30 a 34; e 35 a 45. (quadro 25)

A população carcerária da unidade B é composta somente por presidiários em regime fechado, havendo na unidade apenas 1 em regime provisório. Quanto a cor da pele, o contingente prisional é composto por 272 brancos, 40 negros e 171 pardos. (quadro 26). Todos procedentes da região urbana.

Essa unidade conta atualmente com 08 (oito) presos fora da unidade com portaria especial.

No estudo da situação dos presos da unidade B, apurou-se que na unidade existem 22 presos em medida disciplinar; 03 em cela de proteção; 33 executando trabalhos internos. (quadro 28).

Quanto à classificação dos crimes observou-se que na unidade B a exemplo da unidade a encontram se presos que praticaram crime contra pessoa; crimes contra o patrimônio; crimes contra o costume; crimes contra a fé pública; crimes por tráfico de entorpecentes e porte ilegal de arma de fogo(quadro 29).

A unidade B guarda em seu quadro presos por tráfico internacional de entorpecentes uma condenação, primários com mais de uma condenação e um elevado número de reincidentes.

A reincidência é um indicativo de que os sistemas penitenciários não cumprem o fim a que se destinam, ou seja, não recuperam nem ressocializam, conforme ficou evidenciado neste estudo e também no referencial teórico apresentado no item 2.

Na análise da situação prisional verificou-se que existem 242 presos primários, 249 reincidentes e 3 presos provisórios (quadro 30)

4.3.3 Presos que recebem vistas de familiares na unidade A

Os dados quantitativos dos presos que recebem visitas foram obtidos junto ao DIPROM, e estão descritos no quadro 14 a seguir:

Visitas na Unidade A	Nº. de Visitados
Recebem visitas de seus Cônjuges	93
Recebem visitas da Amásia	405
Não recebem visitas	388
Total de detentos analisados.	886

QUADRO 14: VISITAS NA UNIDADE A
Fonte: DIPROM – Foz do Iguaçu -2010

Obs.: Familiares são aqueles que possuem relação de parentesco com o preso em primeiro e segundo grau (DIPROM - Entrevista)

Em caráter excepcional será autorizado pela comissão técnica de classificação a visita de outros graus, desde que inexistem os vínculos mais próximos.

De acordo com as informações prestadas pelo setor de serviço social, na unidade A as visitas ao preso são permitidas com algumas restrições. De acordo com assistente social entrevistada não são todos os presos que recebem visitas. Nessa unidade prisional as visitas são permitidas, somente para parentes até é 2º grau e para aqueles que possuem laços emocionais legais com seus familiares, ou justificado por ser o suporte econômico, e necessitam manter esses vínculos mesmo após sua prisão

Muitos não recebem visitas, nem mesmo qualquer outro contato, nesses casos cabe ao serviço social, buscar resgatar estes vínculos. Quando uma das profissionais do setor, busca a origem do preso, seus familiares, o último contato e enfim inicia um verdadeiro "garimpo" Brasil a fora para estabelecer estes contatos (Entrevista – Serviço social).

4.3.4 Presos que recebem visitas de Familiares na Unidade B

As informações obtidas por meio de entrevista junto ao responsável pelo setor de Serviço Social revelam que na unidade B todos recebem visitas, e mantêm algum contato com seus familiares. Quando o preso informa não ter contato com parentes o Serviço social se encarrega de buscar e resgatar estes vínculos, O regate se inicia com a pesquisa junto ao preso que informa origem, ultimo contato tido com o familiar a fim de que a família seja contatada e comunicada sobre o foto.

AS visitas de familiares são permitidas até o 2ª grau de parentesco. Em caráter excepcional será autorizado pela comissão técnica de classificação a visita de outros graus, desde que inexistem os vínculos mais próximos.

As visitas conjugais são permitidas somente para os presos que possuem laços emocionais legais, ou quando o preso for comprovadamente indicado como sendo o provisionador do suporte econômico familiar, sendo necessário manter esse vínculo mesmo após sua prisão.

Junto ao DIPROM verificou que:

Quadro 31: Visitas na Unidade B

Visitas na Unidade B	Nº. de Visitados
Recebem visitas de seus Cônjuges e Amasias	182
Familiares	282
Não recebem visitas	-
Total de detentos analisados.	19

QUADRO 15: VISITAS NA UNIDADE B

Fonte: DIPROM – Foz do Iguaçu -2011

4.4 DESCRIÇÃO DA FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS E POLÍTICAS ADOTADAS PELO GOVERNO E PELOS CARGOS DIRETIVOS PARA O SISTEMA PRONAL

Segundo Kaplan e Nortan (1997), destacam que o desenvolvimento de uma estratégia corresponde exatamente a uma combinação dos resultados que se pretende atingir com os meios, ou políticas, pelos quais os resultados serão atingidos.

A definição de estratégias nas unidades estudadas não acontece formalmente, discutida entre os principais líderes, como forma de estruturar o plano estratégico. Este plano vem pronto das esferas governamentais mais elevadas, responsáveis pela administração geral de presídios no estado. Contudo, acredita-se que estas sejam as estratégias adotadas. Verificou-se estes dados na fase documental, mas não se encontrou respaldo nas entrevistas com os líderes, que se posicionaram de forma distante e ausente deste processo.

As estratégias levantadas na pesquisa documental direcionam-se no sentido de:

- Promover a saúde, educação, trabalho, instalações com higiene adequada e acesso à justiça.
- Otimizar o alcance dos resultados práticos na melhoria das condições gerais do enclausurado.
- Garantir que os direitos previstos na Constituição Federal e a Lei de Execução Penal sejam efetivamente respeitados, devendo qualquer ofensa à dignidade humana combatida.
- Estimular a atuação do setor judiciário, garantindo que este atue com qualidade e eficiência, otimizando que os presos tenham assistência judiciária efetiva prevista na Constituição Federal e Lei de Execução Penal, contribuindo para que o

encarcerado seja colocado em liberdade no momento exato, e considerando também a progressão de regime.

- Possibilitar o uso no limite da estrutura física de cada uma das unidades para abertura de vagas para novos presos, evitando a super lotação como regra primeira de atendimento e segurança interna
- Buscar e estimular parcerias com a sociedade empresarial para garantir oportunidades de trabalho externo para os presos, como forma de socialização do preso, e conscientização da sociedade como parte importante deste processo.
- Garantir que as unidades tenham condições dignas de custódia, saúde, assistência educacional e jurídica para os presos
- Estimular as parcerias com as entidades civis e movimentos sociais com o objetivo de diminuir a distância entre os presos e a sociedade.
- Garantir que presos com necessidades especiais tenham atendimento especial, segundo limite legal e de sua própria necessidade.

Neste sentido, todas as estratégias elencadas acima atendem à proposta de Hofer Schendel (1978, p.13) que a vêem como a escolha dos meios e articulação de recursos para atingir os objetivos, ou seja, “a estratégia é o meio para se atingir objetivos e políticas funcionais de vários setores da empresa e planos operacionais que guiam as atividades diárias”.

Já quanto a descrição da formulação das estratégias adotadas pelo Governo nos sistemas prisionais, destaca-se que a gestão pública tem como objetivo atender ao bem comum da coletividade, e proporcionar o bem estar social. As ações nesse setor se desenvolvem por meio de políticas públicas. As políticas públicas são compreendidas como um conjunto de ações e decisões do governo, voltadas para a solução (ou não) de problemas da sociedade (...).” (LOPES e AMARAL, 2008, p. 11).

Assim para responder ao objetivo acima citado foi necessário verificar os posicionamentos adotados pelo Governo, levantando suas políticas e suas estratégias específicas para o campo prisional. Quais seriam as decisões de gestão adotadas.

De acordo com Teixeira (2002, p. 2) “políticas públicas são diretrizes, princípios norteadores de ação do poder público; regras e procedimentos para as relações entre poder público e sociedade, mediações entre atores da sociedade e do Estado” e visam responder a demandas, principalmente dos setores marginalizados, considerados como vulneráveis; ampliar e

efetivar direitos de cidadania, promover o desenvolvimento, criando alternativas de geração de emprego e renda como forma compensatória dos ajustes criados por outras políticas de cunho mais estratégico (econômicas) e são necessárias para regular conflitos entre os diversos atores sociais que, mesmo hegemônicos, têm contradições de interesses que não se resolvem por si mesmas ou pelo mercado e necessitam de mediação.

Neste sentido, nos sistemas prisionais as estratégias são formuladas por meio de políticas públicas e se desenvolvem em âmbito governamental com a participação da sociedade, essas políticas são desenvolvidas com vistas a promover iniciativas em prol dos direitos do preso, como saúde, educação, trabalho, instalações com higiene adequada e acesso à justiça, conforme determina Constituição Federal e a Lei de Execução Penal

As estratégias desenvolvidas para o sistema têm como premissa básica otimizar o alcance dos resultados práticos na melhoria das condições gerais do enclausurado. Contudo não se pode esquecer que a formulação de estratégias não é suficiente. Para resolver as questões prisionais, é preciso que as estratégias desenvolvidas sejam implementadas e isso requer o desenvolvimento de processos estratégicos, empenho e participação de todo o grupo de trabalho.

Neste sentido, encontrou se que o Estado por meio de sua Secretaria de Justiça e Cidadania priorizou segundo orientação do plano diretor do Governo do estado do Paraná, as políticas já apontadas no relatório dos dados, na parte em que se transcreveu as entrevistas realizadas na SEJU, contudo ressalta se aqui, algumas delas:

- Estabelecimento de parcerias.
- Foco na educação e trabalho para socialização do preso.
- Terceirização.
- Reestruturação geral, física, material e organizacional, bem como de gestão.

Neste sentido, verifica se a importância deste plano diretor, contudo, salienta-se o prazo de governo. Em quatro anos é tempo suficiente para diagnóstico, planejamento geral, criação dos programas e projetos, alocação de todos os recursos, estabelecimentos dos contatos necessários, mas será tempo suficiente para a sua completa implantação? Transformar o sistema prisional do Paraná, a ponto de se tornar uma referência é meta, será realidade em quatro anos de novo governo?

Após a compreensão das estratégias adotadas pelo sistema prisional, passa-se a destacar as políticas, destaca-se Mintzberg (2001, p. 20) vê a estratégia como:

[...] o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem-formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes”.

Neste sentido o estudo acerca das políticas adotadas pelas unidades tem importância para delimitar o padrão que é adotado para ordenar a alocação de recursos, a tomada de decisão como um todo. É relevante verificar as políticas específicas, neste sentido destaca se Andrews (2001, p. 42) :

É o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser, a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.

Assim a definição de políticas para as unidades prisionais tem o mesmo impacto em gestão que em qualquer outra instituição empresarial. O contexto complexo das prisionais apenas agrega alguns elementos de conflito, como a segurança versus a liberdade.

Para levantar as políticas adotadas nas unidades A e B, utilizou se neste trabalho a classificação proposta por Oliveira (2007). Assim sendo, nos sistemas prisionais estudados tem-se como políticas adotadas:

- As políticas ligadas a abrangência de sua aplicação:
- As políticas gerais do sistema prisional, da direção, de gestão e as específicas.
- As políticas ligadas a divulgação de seu conteúdo: explícitas e implícitas.
- As políticas classificadas quanto à sua origem: estabelecidas, solicitadas e impostas.

Neste sentido, pode se destacar enquanto política geral do sistema prisional os parâmetros orientadores, bem como os princípios e práticas que determinam a realidade em estudo.

Assim enquanto política geral dos sistemas prisionais estudados, destacam-se:

- Prioritariamente atender a exigência do Estado de Direito Democrático e a Lei de Execução Penal, no que tange a aplicação da pena privativa de liberdade, cumprindo a lei e garantindo a finalidade social do sistema prisional, garantindo aos condenados meios indispensáveis para o seu cumprimento penal, bem como a reintegração social.

- Valorização do trabalho prisional, assistência educacional formal e profissionalizante, o esporte e lazer, bem como o contato com o mundo exterior.

Já no que tange as políticas gerais de direção, referindo-se aquelas políticas que retratam os princípios e critérios essenciais do processo decisório da direção (OLIVEIRA, 2007, p. 229), nesse sentido destacam-se:

- Adoção do critério legal para avaliação da conduta carcerária. Ou seja, nenhum preso será avaliado por critérios subjetivos, e sim de acordo com as normas do sistema prisional e suas faltas serão penalizadas segundo o mesmo regimento.
- Avaliação das pessoas, servidores, será feita sob a previsão legal, dos regimentos dos servidores públicos, bem como suas faltas serão penalizadas segundo o mesmo regimento

Será prioritário para o sistema prisional a participação dos chefes setoriais na tomada de decisão em que afete a rotina do mesmo de forma direta ou indireta. Neste prisma pode-se considera como política do sistema avaliar os serviços prestados, por diversos focos: o legal, o governamental, o estrutural e o pessoal.

Quando se trata de políticas de gestão do sistema prisional, ou seja, o delineamento do estilo administrativo, a forma de gestão a ser adotada, as políticas percebidas neste contexto foram:

- Os resultados alcançados serão avaliados de acordo com a previsão legal, os resultados obtidos em anos anteriores
- A tercerização de serviços periféricos do sistema, como forma de agilidade e economia estrutural
- Priorização na segurança do sistema, garantindo qualidade de trabalho para os servidores; qualidade de vida para os presos, bem como o acolhimento adequado para os familiares dos presos e visitantes em geral dos sistemas prisionais.

Contudo, o estudo acerca de políticas adotadas pelo sistema, tem-se neste caso, a peculiaridade do sistema escolhido, ou seja, as políticas específicas, que tratam dos princípios e leis que devem ser implantados em cada uma das áreas é de fundamental importância. Bem como, é muito distante das realidades empresarias no mundo externo ao prisional. Vejamos as políticas adotadas em cada uma das áreas chaves dos presídios:

Divisão de Informática:

- Prioritariamente subsidiar o sistema de informação acerca da vida interna do preso, dados juridicamente essenciais, dados acerca dos controles internos de documentos e pessoas, bem como conceber e implantar indicadores institucionais e gerenciais para o sistema penitenciário
- Valorizar a manutenção, conservação, administração e gerência das atividades ligadas a informática e dados dos sistemas em geral

Divisão de Manutenção

- Valorizar o controle e manutenção da estrutura física e material das unidades, afim de garantir a segurança dos internos, servidores e visitantes
- Operacionalizar obras de reparo, manutenção e conservação tendo como limite a segurança do sistema
- Utilizar a laborterapia, com equipes de presos, monitoramento e execução de obras internas

Divisão Administrativa

- Priorizar a melhor utilização de materiais e pessoas dentro do sistema, visando alcançar patamares elevados de qualidade e satisfação interna
- Propiciar ambiente saudável de trabalho para o servidor, minimizando os impactos e tensões naturais de um sistema prisional;

Divisão de Recursos Humanos

- Subsidiar o sistema de informação interna para um atendimento ao servidor público, segundo ditames legais
- Valorizar a organização e manutenção dos registros relativos ao controle de frequência, férias, licenças dos servidores

Divisão Financeira

- Aplicar os limites da Lei Orçamentária Anual, os princípios norteadores da administração pública, com o objetivo de tornar o sistema o menos oneroso para os cofres públicos

Divisão de Trabalho para os Presos – Divisão Ocupacional e de Produção DIPRON

- Priorizar o trabalho do interno como fator fundamental no processo de ressocialização.

- Criar novas formas de trabalho garantindo assim melhores condições de dignidade humana dentro dos sistemas prisionais.
- Criar canteiros de obras e administrar, segundo limitação legal, para que cada unidade possa enfatizar a valorização humana, a sua formação e capacitação, garantindo um retorno produtivo ao convívio social.

Divisão de Educação Formal e Profissionalizante

- Intensificar o processo de ressocialização iniciado com o trabalho dentro do sistema prisional
- Valorizar a educação formal no sentido de que a preparação para o trabalho não pode, sob hipótese alguma, prescindir de uma sólida escolarização formal
- Formar com foco técnico-científico, onde a prática seja uma constante.
- Formar indivíduos com capacidades intelectuais e técnicas que lhe permitam adaptar-se às exigências trabalhistas no mundo externo ao sistema
- Incentivar a participação da sociedade, num segundo momento, de forma mais justa e igualitária
- Abrir canteiros de trabalho no interior das unidades penais, compatíveis com as oportunidades externas, com a qualificação profissional realizada, tendo como limite a permanente qualificação do aluno/preso e o suprimento das necessidades do próprio Sistema Penal
- Estimular e contribuir para a elevação do nível de escolaridade

Pode-se observar a políticas por outra forma classificatória, ou seja, quanto à sua divulgação, sendo explícita ou implícita. E neste sentido, no sistema prisional a forma a ser adotada, como em toda administração pública pátria, é apenas a forma explícita, pois sofre o limite legal, os ditames da lei, os princípios gerais da administração pública, previstos constitucionalmente. Assim, tem-se como políticas:

O servidor público deverá agir com honestidade, moralidade, legalidade, impessoalidade, publicidade e eficiência, no exercício de suas funções. Não podendo se afastar desta previsão legal, sob pena de restrições.

Um outro estudo importante foi acerca das políticas classificadas quanto à sua origem, no sistema, ou seja, as políticas estabelecidas ligadas diretamente aos níveis estratégicos e táticos da administração, onde destacam-se as seguintes:

- Atender rigorosamente os limites legais da Lei de Execução Penal
- Atuar segundo previsão legal, e permissão judicial
- Limitar as práticas internas, adotando sistemas de controles interno, oferecidos pelo DEPEN
- Atuar segundo posicionamento governamental e direcionamento político social necessário para o atingimento dos resultados esperados para o Sistema Penal.

Quanto às políticas solicitadas, ou seja, aquelas que surgem da necessidade de orientar os níveis operacionais, neste momento destacam-se:

- Aplicação do regimento dos servidores públicos
- Valorização das rotinas das diferentes comissões internas para controle das práticas administrativas
- Acompanhamento dos servidores, no que tange a possibilidade de doenças laborais

Quanto às políticas impostas, ou seja aquelas que tem origem no governo, na sociedade e no sistema judiciário, destacam-se:

- Cumprimento dos treinamentos e orientações técnicas para os servidores, segundo limitação governamental.
- Estabelecimento dos investimentos nas unidades, segundo determinação governamental
- Controle de qualidade dos serviços prestados, segundo os critérios legais, e governamentais, com controle judicial de suas atividades.

Para complementar o estudo das políticas adotadas nos sistemas prisionais, buscou-se por meio da entrevista levantar informações referentes à ação do Estado em relação as políticas penitenciárias. A resposta a estes questionamentos foi dada pela Secretaria de Justiça e Cidadania do Estado do Paraná, onde foram entrevistados a Dra. Maria Tereza Uille Gomes; Dra. Maria Gorete Brotti; Dr. Miguel Godoy e o Sr. João Munhez em entrevista realizada no dia 24 de março de 2011.

A Dra. Maria Tereza Uille Gomes, inicialmente colocou a necessidade de atender o sistema prisional em vários aspectos, e ressaltou a importância do envolvimento dos agentes nos sistemas prisionais em atender as determinações legais previstas na LEP. Pois, em sua opinião, o sistema penitenciário e o acesso da população carente à justiça e um dos pontos críticos

discutidos pelas políticas públicas e uma das deficiências do Estado é a Defensoria Pública Estadual. Ressaltou ainda que a assistência jurídica gratuita à população carente e aos presos é regra constitucional e, portanto, “direito fundamental da cidadania” previsto na Constituição Federal a tarefa cabe à Defensoria Pública.

Sendo assim a criação da Defensoria Pública, é uma das principais propostas para o período de 2011 a 2014 para a área de Segurança, Cidadania e Justiça. Essa proposta foi também enfatizada pelo Dr. Miguel Godoy, que vê a oficialização da Defensoria Pública no Estado como prioridade, pois esta é uma luta que vem se arrastando há quase duas décadas.

De acordo com Maria Tereza Uille Gomes, é fundamental estabelecer parcerias com empresas privadas e públicas para buscar soluções para o sistema prisional, assim a formação de parcerias faz parte de uma articulação maior, envolvendo buscas por entidades que possam proporcionar educação e trabalho para os presos, que é uma das metas principais adotadas para o sistema prisional do Paraná pela SEJU. E estas parcerias deverão ser firmadas com diversos segmentos da sociedade, visando a reestruturação do sistema penitenciário do Estado.

Uma das propostas apresentadas por esse setor às empresas parceiras refere-se ao melhor aproveitamento de resíduos sólidos, no cumprimento da lei 12.305/2010 e o decreto 7404/2010, que trata da separação dos resíduos, os seus aproveitamentos poderiam ser feitos pelos presos.

De acordo com esta Lei a empresa poluidora tem a obrigação de despoluir, então ofereceria maquinários e estrutura material onde o preso poderia trabalhar, com treinamento e profissionalização oferecidos pelos parceiros desta área como, por exemplo: as universidades. Assim terão de um lado a educação e do outro o trabalho. Destaca-se sobre o assunto, o anúncio da secretaria, no site da SEJU: “serão construídas colônias industriais para que os presidiários trabalhem – com possibilidade de redução de pena – em projetos como a reciclagem de resíduos. O sistema penitenciário do Paraná será modelo. Queremos mostrar que, mesmo presas, muitas dessas pessoas podem colaborar com a sociedade e ter uma profissão para iniciar uma nova vida”, explicou.

Outro aspecto ressaltado pela secretária refere-se à implantação de um sistema de educação a distância para que o preso faça cursos dentro da própria cela. No mesmo sentido de ampliar as parcerias, vem se pensando em transferir para iniciativa privada alguns serviços prestados dentro do sistema prisional. Assim, destaca-se parte do artigo da SEJU, que trata do assunto: “Maria

Tereza anunciou que será implantado um sistema de educação a distância, para que os presos façam cursos dentro das próprias celas.”

Em suma, a Dra. Maria Gorete Gomes, destaca a criação de um plano diretor. Plano esse em fase final de diagnóstico, que na sua primeira versão traz as seguintes propostas:

1. Estrutura física:

- Programa de ampliação e reforma dos estabelecimentos penais, visando atender os 15000 presos no Paraná hoje, e mais os 15000 presos que estão nas delegacias da polícia civil e polícia federal que passaram estar sob a guarda do Conselho de Justiça e portanto sob a responsabilidade da SEJU, ao total serão 30000 presos. Novos presídios devem ser construídos e alguns reformados.
- Programa de criação das celas modulares, que segundo o site da SEJU, apresenta: “O governador Beto Richa propôs ao Ministério da Justiça que a penitenciária para jovens adultos, com idade entre 18 a 24 anos, a ser construída em Piraquara, Região Metropolitana de Curitiba, use celas modulares. A alteração aumentaria o número de vagas das 421 previstas no projeto original para 1.584.”

2. Programa de reestruturação da gestão onde contaria este programa com projetos:

- Aparelhamento e reaparelhamento do sistema prisional.
- Gestão de materiais e serviços.
- Informatização dos processos.
- Criação da ouvidoria e corregedoria.
- Cargo de comissão – para o cargo de diretor de unidade prisional, o projeto visa ter o aproveitamento dos servidores de cada unidade, como sendo um motivacional para a carreira. Os servidores poderão se candidatar, segundo o critério definido anteriormente. Assim tem se o cargo ocupado por pessoas diretamente ligadas a realidade prisional.
- Avaliação de resultados.

3. Modernização tecnológica, a busca por soluções tecnológicas para enfatizar a profissionalização e educação.

4. Sistema integrado de informações, levantamento das condições atuais, e definição de um sistema mais ágil e efetivo, focado na segurança e setor de inteligência.

5. Estabelecimento de parcerias com Universidades, empresas públicas e privadas, para capacitação de servidores e presos, bem como formação básica e especializada para presos no compromisso com a educação. Neste sentido destaca-se, artigo no site da SEJU: “A Secretaria da Justiça e da Cidadania pretende zerar o analfabetismo no sistema penitenciário do Paraná e possibilitar boa formação profissional aos cerca de 800 presos (de um total de 30 mil) que não sabem ler nem escrever. “Nossa preocupação é dar a essa população condições de ressocialização e inserção social”, afirmou a secretária Maria Tereza Uille Gomes.”
6. Saúde, estabelecimento de parceria e tercerizações para este setor para o desenvolvimento de programas preventivos, como por exemplo a campanha sobre o câncer, a ser implantado em caráter piloto em Foz do Iguaçu. Neste sentido destaca-se o anúncio da SEJU: “Começa neste mês, por Foz do Iguaçu, o projeto pioneiro do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), em parceria com o Governo do Paraná, de prevenção e tratamento dos cânceres do colo do útero e mama, DST/Aids, tuberculose e hepatite B e C da população carcerária feminina. A escolha de Foz do Iguaçu deve-se às características peculiares da tríplice fronteira e à crescente população feminina encarcerada, informou o juiz adjunto coordenador do Departamento de Monitoramento do Sistema Penitenciário Nacional do CNJ, Luciano André Losekann. Foz do Iguaçu é a cidade paranaense com maior proporção de mulheres presas em relação à população feminina total, informa a secretária de Estado da Justiça e Cidadania, Maria Tereza Uille Gomes. “Foz tem hoje 150 mulheres presas, enquanto Curitiba, com uma população bem maior, tem cerca de 200 e Londrina, 120”.
7. Reestruturação dos agentes, tanto os técnicos, administrativos, agentes e direção

Outro aspecto abordado nessa entrevista foi a redução de custos. De acordo com o Sr. João Nunhes responsável pelo levantamento das compras feitas pela secretária, revelou que de acordo com levantamento feito no período de 2007 até 2010, existe demanda de serviços que o estado poderia estar aproveitando mão de obra dos presos. E afirmou que o aproveitamento da mão-de-obra geraria de imediato uma redução nos custos e oportunidade de trabalho. Oportunidade essa que poderá ser dada por meio do SEJU.

Concluído assim o estudo acerca de políticas e estratégias no sistema prisional passe-se a verificação do serviços prestados aos presos e aos seus familiares.

4.5 VERIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS PARA OS PRESOS E SEUS FAMILIARES NAS UNIDADES ESTUDADAS

Inicialmente trata-se neste tópico dos dados relativos aos serviços prestados pelos sistemas prisionais aos presos, destacando-se cada setor das unidades estudadas. Os dados abaixo registrados foram levantados junto aos responsáveis de cada setor, bem como com os dados disponibilizados pelo INFOPEM, sempre no período de janeiro a dezembro de 2010.

Assim sendo o Serviço Social em ambas as unidades, tem como foco no atendimento dos presos e seus familiares, buscando a manutenção, preservação, conservação dos vínculos familiares. Num primeiro momento o preso tem o contato com o serviço social, logo na sua chegada ao sistema prisional, onde passa por uma triagem, que refere-se a coleta de dados do preso, pelas áreas: serviço social, jurídico, médico, psicológico, odontológico.

Após a triagem o serviço social entra em contato com os familiares para informar sobre as normas de visitas, bem como mandar recados dos presos para seus entes. Dentre os serviços prestados neste setor, destaca-se: casamento comunitário; orientação à liberdade; reunião de acolhimento, entre outros.

As atividades executadas pelo serviço social de atendimento ao preso incluem:

- Entrevistas de Triagem (Unidades de entrada);
- Entrevistas Preliminar (1º atendimento);
- Atendimentos prestado ao preso;
- Contatos com familiares dos presos;
- Entrevistas investigação de afinidade;
- Número de Credenciais de visitantes emitidas;
- Orientação e emissão para auxílio reclusão;
- Visitas domiciliares;
- Contato pessoal com bancos, cartórios, Delegacias, Instituto de Identificação;

- Contato via fone com bancos, cartórios, Delegacias. e Instituto de Identificação;
- Solicitação para emissão da Carteira de Identidade;
- Elaboração de informações sociais;
- Elaboração de relatório sócio-econômico;
- Entrevistas para Conselho Disciplinar;
- Encaminhamentos a outros setores;
- Realização de atividade grupal e participação em reuniões;
- Elaboração e encaminhamento de ofícios;
- Seleção de presos para implantação em canteiros de trabalho;
- Elaboração, implantação e acompanhamento de projetos;
- Controle de quem recebem visitas do cônjuge;
- Controle de quem recebem visitas de familiares;
- Controle de quem recebem outras visitas;
- Controle de quem receberam correspondência.

De acordo com os dados levantados nas entrevistas com os responsáveis do setor e os dados do FUPEN, no período de janeiro a novembro de 2010 o serviço social na Unidade A atendeu 3803 presos e a Unidade B 2850. Uma demanda alta para o número de servidores no setor, contudo, neste período todos os presos foram atendidos pelo setor segundo a sua necessidade, como relata as assistentes sociais de ambas as unidades.

O segundo setor a ser estudado foi a prestação do serviço pedagógico, e por meio deste setor o preso tem acesso aos programas de aprendizado, por meio de seu comportamento, não tendo faltas disciplinares e comportamento adequado o preso passa a freqüentar aulas de formação e cursos especializados de acordo com a disponibilidade de vagas e projetos das unidades A e B. Contando hoje com cursos de formação fundamental bem como temas específicos que servirão de base para sua reinserção social.

O Serviço pedagógico envolve atividades de assistência educacional de:

- Alfabetização;
- Ensino Fundamental - 1ª a 4ª série;
- Ensino Fundamental - 5ª a 8ª série;
- Curso profissionalizante;
- Acompanhamentos Pedagógico individual;

- Entrevistas de Triagem (Unidades de entrada);
- Entrevistas Preliminar (1º atendimento);
- Entrevistas para o CD/CTC;
- Encaminhamentos;
- Implante em canteiros de trabalho;
- Desimplante em canteiros de trabalho;
- Supervisão a canteiros de trabalho;
- Atendimentos da biblioteca;
- Trabalhos de grupo;
- Supervisão a cursos profissionalizantes;
- Encaminhamentos para remissão de pena;
- Outros atendimentos.

Dentre os serviços prestados por este setor, o atendimento a biblioteca é um dos mais utilizados pelos presos, sendo que na Unidade A tem-se no período de janeiro a dezembro de 2010 16637 usuários da biblioteca e na Unidade B o total de 6383, fato este justificado pelos profissionais do setor, como uma forma de busca pelo lazer, através da leitura.

O número de presos matriculados para a formação, ou seja, alfabetização até ensino médio, no mesmo período, na Unidade A foi de 1205 presos e na Unidade B 1042, considerando que muitos deste total não irão concluir sua formação, seja pelo cometimento de faltas disciplinares, transferência de unidades ou liberdade.

Já a prestação dos serviços no setor de atendimento psicológico acontece no momento da triagem inicial e sempre que o preso, mostrar necessidade, mas o foco principal deste atendimento é orientar a triagem bem como participar da comissão que avalia as faltas disciplinares cometidas pelos presos. Dentre os serviços prestados, no período de janeiro a dezembro de 2010, a Unidade A prestou 2549 atendimentos e a Unidade B 2284, dentre os serviços abaixo elencados:

- Entrevistas de triagem;
- Entrevista preliminar (1º atendimento);
- Atendimento individual aos presos atendidos;
- Atendimento aos presos (grupo);
- Atendimento aos egressos (Patronatos);

- Atendimento a presos em delegacias;
- Atendimento a réus soltos;
- Atendimento de apoio;
- Atendimento em grupo;
- Acompanhamento Psicológico individual;
- Acompanhamento Psicológico em grupo;
- Aplicação de testes psicológicos;
- Contatos ou entrevistas com familiares;
- Elaboração de pareceres psicológicos elaborados;
- Perícia de sanidade mental realizada (CMP);
- Perícia de dependência toxicológica (CMP);
- Emissão de Laudos;
- Entrevista de CD;
- Entrevista CTC;
- Parecer elaborado p/implante de presos em canteiro d trabalho;
- Participação em reunião de CD;
- Participação em reunião de CTC.

Os dados abaixo registrados mostram a relação entre os serviços prestados e a quantidade de presos atendidos, em cada uma das unidades.

Na área de assistência à Saúde tem-se o atendimento ambulatorial de enfermagem, atendimento médico, clínico e psiquiátrico; Atendimento ambulatorial de enfermagem onde são prestados: atendimento de primeiros socorros e medicamentos aos presos em tratamento, os casos mais graves são encaminhados para os hospitais da cidade.

Assim sendo, o atendimento médico envolve as atividades de atendimento clínico, focado no atendimento emergencial e divide-se em setor médico clínico e setor médico psiquiátrico. O setor de atendimento médico clínico prestou na Unidade A 2753 atendimentos, e a Unidade B1161 dentre os serviços abaixo elencados:

- Avaliação de Triagem;
- Consulta Clínica;
- Consulta Oftalmológica;
- Encaminhamento Hospitalar para consulta;

- Encaminhamento Hospitalar para internamento;
- Encaminhamento ao CMP para internação;
- Internamento na enfermaria;

O setor médico psiquiátrico prestou na Unidade A 62 atendimentos e a Unidade B 40, dentre os serviços de:

- Avaliação de triagem;
- Consulta psiquiátrica;
- Laudos de dependência;
- Laudos de insanidade;
- Elaboração de pareceres;

O setor de farmacêutico é destinado a prestar serviços de atendimento a receitas médicas e odontológicas, porém não é feito esse atendimento nas unidades.

O setor de enfermagem prestou 17.655.3 na Unidade A e na Unidade B 2.577.6 atendimento aos presos, dentre os serviços de:

- Atendimento pré-consulta médica;
- Atendimento pós-consulta médica;
- Curativos efetuados;
- Injeções aplicadas;
- Medicação via oral;
- Inalações e Sinais vitais;

E também aos internos com HIV positivo, internos com Tuberculose positivo; Internos com Mal de Hansen; Internos com remédio controlado. Sendo que na Unidade A foram para estes casos específicos atendidos 1231 presos e na Unidade B 1849.

Já o setor de atendimento odontológico acontece de forma contínua, objetivando um melhor bem estar do preso, na medida das necessidades dos presos, disponibilidade de vagas

Dentre os serviços prestados pelo atendimento odontológico destacam-se que a Unidade A atendeu e a 5.797 Unidade B 2.846 presos, dentre os serviços de:

- Anestesia;
- Exame clínico;
- Profilaxia;
- Raio X odontológico;

- Exodontia;
- Tratamento alveolite;
- Remoção sutura;
- Curativo expectante;
- Acesso conduto;
- Curativo de demora;
- Tratamento endodôntico;
- Retratamento endodôntico;
- RAP - Raspagem Alisamento Polimento;
- Restauração de amalgama;
- Restauração de resina foto;
- Prótese Odontológica;
- Laudo Odontológico;
- TC - Tratamento completo.

Quanto a prestação da assistência judiciária: disponível para os presos que não tem advogado particular, este setor também participam da triagem, e da comissão para avaliar faltas disciplinares, na condição de defensor do preso.

Dentre as atividades executadas pela assistência judiciária, a Unidade A atendeu 3.516 presos e a Unidade B 1.562, dentre os serviços abaixo elencados:

- Ações pela defesa junto ao CD;
- Apelação Criminal;
- Cartas de Guias e Certidões;
- Consulta de presos atendidos;
- Continuidade Deletiva;
- Informação para Exame Criminológico;
- Informação para implantação de trabalho;
- Juntada de documentos;
- Justificativa de evasão;
- Limitação de fim de semana;
- Remição com alvará;
- Pedidos de alvará de soltura;

- Pedidos de comutação de pena;
- Pedidos de graça e indulto;
- Pedidos de isenção de multas;
- Pedidos de habeas corpus e sursis;
- Ofícios expedidos;
- Pedidos de liberdade condicional;
- Pedidos de lib. Viglada e Regime Aberto;
- Pedidos de regime semi-aberto;
- Pedidos de remição de pena;
- Pedidos de remoção;
- Pedidos de revisão de pena;
- Pedidos de transferência;
- Pedidos de unificação de pena;
- Portarias especiais;
- Recursos de agravo entre outros.

Apesar do número alto de prestações de serviços disponibilizados aos presos pelas unidades estudadas, ainda é um número menor que a demanda dentro do sistema, excetuando-se o setor de serviço social e o de assistência jurídica, que em ambos, segundo relato de seus encarregados atendem a 100% da necessidade dos presos. Todos os demais setores, trabalham com um número menor que a procura. Contudo, o número de procura versus o número atendido não faz parte do controle dos sistemas estudados.

Assim após relatados os dados relativos aos serviços prestados aos presos, verificou-se os serviços prestados aos familiares dos presos. Destaca-se então que as unidades disponibilizam os serviços de: casamento comunitário; orientação à liberdade; reunião de acolhimento, recados aos presos, notícias de presos. Esses serviços são geralmente prestados pelo departamento de Assistência Social.

4.6 DIAGNOSTICO DO RESULTADO DA PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS AOS PRESOS E AOS FAMILIARES SEGUNDO A OPINIÃO DOS MESMOS E DA SOCIEDADE

Os elementos constitutivos do conteúdo estratégico, que segundo Bulgacov (2007, p. 62) são: mercado, produtos ou serviços, foco e resultado estratégico.

Neste sentido, o estudo acerca de mercado, refere-se ao estudo de um grupo distinto de pessoas ou empresas que possuem recursos que poderão trocar por benefícios específicos. Já o estudo acerca de produtos, serviço e atuação ou por outro critério fundamental, o que pesa é que envolve uma coisa que possa ser oferecida a um determinado mercado, despertando atenção, interesse e compra ou consumo.

Assim, o estudo acerca dos serviços prestados aos presos e aos familiares é um dos elementos pilares do estudo sobre conteúdo estratégico. No decorrer da pesquisa verificou-se que o sistema prisional disponibiliza uma série de serviços aos presos e procura atender as disposições prescritas na LEP. Dentre os serviços disponibilizado, como já citados, nas para as unidades prisionais em estudo foram encontrados:

- Serviço Social
- Serviço pedagógico
- Serviço de Psicologia
- Serviços médico clínico
- Serviços de Enfermagem
- Serviços de Odontologia
- Serviços Jurídicos

No mesmo sentido Cabral, (2006, p. 130) ensina que os estabelecimentos penais devem ser avaliados em função da sua capacidade de conter o indivíduo delituoso, isolando-o da sociedade; prover os meios para que o egresso retorne a sociedade sem voltar a cometer outros atos ilícitos no futuro; promover as condições necessárias para que o cumprimento da pena ocorra de forma digna e em consonância com aos direitos humanos básicos, como alimentação, saúde, ambiente seguro, sem riscos para integridade moral e física, tanto dos presos, funcionários, familiares e sociedade

Segundo o mesmo autor, existem indicadores de qualidade que podem ser mensurados quantitativamente, para avaliar um sistema prisional, como:

- a) Indicadores de reincidência criminal
- b) Segurança e ordem do estabelecimento
- c) Serviços oferecidos aos internos

Neste sentido, evidencia-se a importância do estudo acerca dos serviços prestados e os resultados alcançados com a sua prestação. E nas unidades estudadas os familiares, pouco percebem dos serviços disponibilizados para eles; a sociedade está impossibilitada de reconhecer estes serviços por não conhecerem e finalmente os presos, avaliam com certo distanciamento, como observa-se a seguir.

Primeiramente destaca-se a opinião dos familiares do presos quanto serviços. Para tal verificação foi realizado uma pesquisa junto aos familiares, com 30 pessoas em cada uma das unidades. Destaca-se os dados obtidos quando os entrevistados foram questionados quanto: Você faz uso dos serviços oferecidos pela Unidade A ou B?

QUESTIONAMENTO	UNIDADE A		UNIDADE B	
	SIM	NÃO	SIM	NÃO
Você faz uso dos serviços oferecidos pela Unidade A ou B?	30%	70%	20%	80%

QUADRO 15: VISITAS NAS UNIDADE A e B

Fonte: Questionário de pesquisa familiares dos preso - 2011

Dentre os que responderam que utilizam os serviços prestados pelo sistema prisional tem-se como serviços mais utilizados, os seguintes:

QUESTIONAMENTO: QUAIS OS SERVIÇOS UTILIZADOS POR VOCÊ?	UNIDADE A	UNIDADE B
Recados para os presos	19,99%	13,33%
Casamento	-	6,66%
Solicitação de documentação	3,33%	-
Notícias dos presos	6,66%	-
Total:	30%	20%

QUADRO 16: SERVIÇOS UTILIZADOS PELOS PRESOS NA UNIDADES A e B

Fonte: Questionário de pesquisa familiares dos preso - 2011

Num último questionamento verificou-se a satisfação com o serviço utilizado pelos familiares e diagnosticou-se:

QUESTIONAMENTO: QUAL SUA SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO AOS SERVIÇOS QUE UTILIZOU?	UNIDADE A	UNIDADE B
Totalmente satisfeito	-	-
Satisfeito	13,33%	20% %
Nem satisfeito e nem insatisfeito	9,99%	-
Insatisfeito	-	-
Não responderam	6,68%	-

QUADRO 17: SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO AOS SERVIÇOS NAS UNIDADES A e B

Fonte: Questionário de pesquisa familiares dos presos - 2011

Vale ressaltar que os entrevistados na Unidade A quando questionados sobre a satisfação com o serviço oferecido/prestado pelo sistema prisional 13,33% dos respondentes afirmam estar satisfeitos com os serviços de enviar recado aos presos. 9,99% deles disseram não estar satisfeito nem insatisfeito, sendo que desses, 6,67% referiam ao serviço de enviar recados para os presos e 3,33% a aos serviços de saber notícias dos presos e 3,33% referiam ao serviço de solicitação de documentação. 6,67% deles não responderam. Na Unidade B 6,66% dos respondentes disseram-se satisfeitos com os serviços de casamento e também os 13,33% que utilizam os serviços de recado aos presos mostraram-se satisfeitos com os serviços oferecidos pelo sistema prisional.

Assim levantados os dados para verificação dos resultados obtidos junto aos familiares dos presos quanto a prestação dos serviços dos sistemas prisionais, passa-se aos dados relativos aos resultados obtidos na prestação dos serviços, segundo a opinião dos presos.

Para o levantamento da opinião dos presos, também foram aplicados 30 questionários, em cada uma das unidades, sendo que o tempo de prisão foi considerado importante, já que o preso recém internado não poderia contribuir muito com os questionamentos, já que não teria ainda tempo hábil para usufruir de toda a prestação de serviços ofertada pelos sistemas prisionais, assim preferencialmente foi convidados a participarem os presos com tempo superior a um ano de prisão. Neste sentido seguem os dados representados no quadro 24 a seguir:

QUESTIONAMENTO: TEMPO DE INTERNAÇÃO DO PRESO	UNIDADE A		UNIDADE B	
1 mês a 1 ano	20%		17%	
1 ano e 1 mês a 2 anos	20%		24%	
2 ano e 1 mês a 3 anos	23,33%		20%	
3 ano e 1 mês a 4 anos	10%		13%	
4 ano e 1 mês a 5 anos	13,33%		13%	
Acima de anos	3,34%		3%	
Em branco	10%		10%	

QUADRO 18: TEMPO DE INTERNAÇÃO

Fonte: Questionário de pesquisa preso - 2011

Após identificar o tempo de internação dos presos nas unidades A e B , procurou-se saber Quais serviços dos serviços disponibilizados pelo sistema prisional são utilizados pelos detentos. Assim tem-se representados os resultados abaixo:

SERVIÇOS UTILIZADO	TOTAL DE UTILIZAÇÃO		NÃO UTILIZAÇÃO		NÃO RESPONDERAM	
	A	B	A	B	A	B
Serviço Social	100%	100%	-	-	-	-
Pedagógico	70%	23,30%	26,67%	70,40	13,33%	3,30%
Psicológico	100%	96,67%	-	-	-	3,30%
Médico clínico	93,34%	90%	3,33%	3,33%	3,33%	6,70%
Enfermagem	93,33%	96,67%	-	-	6,77%	3,33%
Odontológico	66,67%	36,66%	23,33%	56,57%	10%	6,67%
Jurídico	66,67%	33,33%	26,33%	23%	7%	43,67%

QUADRO 19: SERVIÇOS UTILIZADOS

Fonte: Questionário de pesquisa preso - 2011

Após o levantamentos dos serviços utilizados, verificou-se quais os serviços utilizados especificamente em cada setor. Assim tem-se os dados abaixo:

No setor de serviço social:

QUESTIONAMENTO: QUAIS OS SERVIÇOS UTILIZADOS POR VOCÊ QUE SÃO PRESTADOS PELO SERVIÇO SOCIAL DO SISTEMA PRISIONAL?	UNIDADE A	UNIDADE B
Entrevista de triagem	30,33%	37,67%
Entrevistas preliminares	6,67%	26,67%
Serviços de Contatos com Familiares	16,00%	32,33%
Entrevistas de triagem e contato com familiares	37,00%	-
Entrevista de triagem e entrevista preliminar	3,33%	-
Entrevista de triagem, entrevista preliminar e para contato com familiares	10,00%	-
Não responderam	3,33%	3,33%

QUADRO 20: SERVIÇO SOCIAL UTILIZADO PELOS PRESOS

Fonte: Questionário de pesquisa preso - 2011

No serviço pedagógico, tem-se:

QUESTIONAMENTO: QUAIS OS SERVIÇOS UTILIZADOS POR VOCÊ QUE SÃO PRESTADOS PELO SERVIÇO PEDAGÓGICO DO SISTEMA PRISIONAL?	UNIDADE A	UNIDADE B
Alfabetização	3,33%	
Ensino fundamental	16,33%	6,67%
Implante em canteiro de trabalho	6,67%	
Desimplante em canteiro de trabalho	3,33%	
Trabalho de grupo	6,67%	
Implante e desimplante em canteiro de trabalho	6,67%	
Atendimento da biblioteca	6,67%	13,33%
Curso profissionalizante	3,33%	10,00%
Curso profissionalizante e atendimento da biblioteca	3,67%	
Ensino Fundamental e implante em canteiro de trabalho	3,33%	
Não responderam a questão	40,00%	70,00%

QUADRO 21: SERVIÇO PEDAGÓGICO UTILIZADO PELOS PRESOS

Fonte: Questionário de pesquisa preso - 2011

No serviço psicológico tem-se:

QUESTIONAMENTO: QUAIS OS SERVIÇOS UTILIZADOS POR VOCÊ QUE SÃO PRESTADOS PELO SERVIÇO PSICOLÓGICO DO SISTEMA PRISIONAL?	UNIDADE A	UNIDADE B
Entrevistas de triagem	66,66%	92,33%
Atendimento individual	10,00%	6,67%
Acompanhamento psicológico em grupo	10,00%	-
Atendimento de apoio e aplicação de testes psicológicos	3,33%	
Em branco	3,33%	6,67%

QUADRO 22: SERVIÇO PSICOLÓGICOS UTILIZADO PELOS PRESOS

Fonte: Questionário de pesquisa preso - 2011

No serviço médico clínico tem-se:

QUESTIONAMENTO: QUAIS OS SERVIÇOS UTILIZADOS POR VOCÊ QUE SÃO PRESTADOS PELO SERVIÇO MÉDICO CLÍNICO DO SISTEMA PRISIONAL?	UNIDADE A	UNIDADE B
Avaliação de Triagem	26,7%	36,99%
Consulta Clínica	13,3%	13,67%
Consulta Oftalmológica	33,3%	-
Encaminhamento Hospitalar para consulta	3,33%	3,33%
Encaminhamento Hospitalar para internamento	3,33%	3,33%
Consulta Psiquiátrica	3,33%	19,33%
Internamento na enfermaria	13,34%	16,67%
Encaminhamento ao CMP para internação	3,33%	6,67%

QUADRO 23: SERVIÇOS MÉDICOS CLÍNICO UTILIZADO PELOS PRESOS

Fonte: Questionário de pesquisa preso - 2011

No serviço de enfermagem tem-se:

QUESTIONAMENTO: QUAIS OS SERVIÇOS UTILIZADOS POR VOCÊ QUE SÃO PRESTADOS PELO SERVIÇO DE ENFERMAGEM DO SISTEMA PRISIONAL?	UNIDADE A	UNIDADE B
Atendimento pré-consulta médica	6,67%	30%
Atendimento pós-consulta médica	3,33%	
Curativos	6,67%	20%
Injeções aplicadas	16,67%	6,66%
Medicação via oral	13,33%	6,66%
Atendimento de pré-consulta médica; injeções; atendimento pós-consulta	13,33%	-
Atendimento pré-consulta e medicação via oral	16,67%	-
Aplicação de injeções e Medicação via oral	10,0%	10%
Atendimento pré-consulta, aplicação de injeções e Medicação via oral	6,67%	6,67%
Todos	6,67%	6,67%

QUADRO 24: SERVIÇO DE ENFERMAGEM UTILIZADO PELOS PRESOS

Fonte: Questionário de pesquisa preso - 2011

No serviço de odontologia tem-se:

QUESTIONAMENTO: QUAIS OS SERVIÇOS UTILIZADOS POR VOCÊ QUE SÃO PRESTADOS PELO SERVIÇO DE ODONTOLOGIA DO SISTEMA PRISIONAL?	UNIDADE A	UNIDADE B
Exodontia	6,67%	3,33%
TC - Tratamento completo	13,33%	16,67%
Exame clínico	6,67%	3,33%
Curativo expectante	6,67%	6,67%
Curativo de demora	10,00%	16,67%
Restauração em resina foto	3,33%	6,67%
Rap e Restauração de resina foto	13,33%	6,67%
Curativo de demora, retratamento odontológico, restauração de amalgama e laudo	13,33%	13,33%
Anestesia e curativo expectante	6,67%	6,67%
Restauração resina foto e tratamento completo	3,63%	3,33%
Anestesia, remoção de sutura, Rap, Restauração de resina foto e restauração amalgama	3,33%	6,67%
Em branco	13,33%	16,67%

QUADRO 25: SERVIÇO ODONTOLÓGICOS UTILIZADO PELOS PRESOS

Fonte: Questionário de pesquisa preso - 2011

No serviço jurídico tem-se:

QUESTIONAMENTO: QUAIS OS SERVIÇOS UTILIZADOS POR VOCÊ QUE SÃO PRESTADOS PELO SERVIÇO JURÍDICO DO SISTEMA PRISIONAL?	UNIDADE A		UNIDADE B	
	Sim	Não	Sim	Não
Ações pela defesa junto ao CD – Centro de Detenção	10,00%	-	-	-
Pedidos de habeas corpus, pedido de sursis	10,00%	-	16,67%	-
Pedidos de liberdade vigiada ; pedido Regime Aberto	10,00%	-	3,33%	-
Pedidos de liberdade vigiada, pedido para regime aberto e pedido de unificação de pena	3,33%	-	-	-
Ações pela defesa junto ao CD e pedidos de liberdade condicional	3,33%	-	-	-
Pedidos de Regime semi-aberto remissão de pena	3,33%	-	-	-
Ações pela defesa junto ao CD – Centro de Detenção e comutação de pena	3,33%	-	6,67%	-
Pedido de graça e indulto, liberdade vigiada regime aberto e remissão de pena	-	-	6,67%	-
Pedido de remissão de pena e regime semi aberto	-	-	6,67%	-
Em branco	56,67%	-	43,33%	-

QUADRO 26: SERVIÇO JURÍDICOS UTILIZADO PELOS PRESOS

Fonte: Questionário de pesquisa preso - 2011

De acordo com os dados acima registrados, verifica-se que os percentuais de utilização dos serviços disponíveis para os presos, é utilizado efetivamente por número reduzido de interno, o que leva a uma percepção de que o número de profissionais para prestação do serviço é muito menor do que a demanda pelo serviço, fazendo com que poucos tenham acesso aos serviços.

Após o levantamento da utilização dos serviços, verificou-se a relação: serviço prestado versus necessidade do preso, e tem-se abaixo o registro dos dados, considerando que a soma entre as repostas afirmativas e negativas serão inferiores a 100%, esta diferença está relacionada com os votos em branco:

QUESTIONAMENTO: OS SERVIÇOS PRESTADOS PELO SISTEMA, E POR VOCÊ UTILIZADOS, ATENDERAM AS SUAS NECESSIDADES?	UNIDADE A		UNIDADE B	
	Sim	Não	Sim	Não
Serviço Social	87%	9,67%	70%	26,67%
Serviço pedagógico	36,33%	39%	26,67%	30,33%
Serviço de Psicologia	86,67%	10%	46,34%	26,33%
Serviços médico clínico	43,33%	43,33%	66,66%	16,67%
Serviços de Enfermagem	60,40%	26,30%	70%	16,67%
Serviços de Odontologia	40%	40%	43%	26,67%
Serviços Jurídicos	40%	30%	33,33%	40%

QUADRO 27: SERVIÇO PRESTADOS ATENDEM NECESSIDADES DOS PRESOS

Fonte: Questionário de pesquisa preso - 2011

No momento seguinte verificou-se a satisfação, veja os dados no quadro 28:

Serviço Prestado	Totalmente Satisfeito %		Satisfeito %		Nem satisfeito nem insatisfeito %		Insatisfeito %		Muito Insatisfeito %		Não Respond. %	
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
S. Social	23,34	13,33	40	36,6	13,33	36,67	10	6,67	13,33	3,33	13,33	-
S.pedagógico	34,00	7,	13,34	20	16	17	33,33	3,33	3,33	16,67	3,33	36
S.de Psicologia	26 00	6,67	23,33	26,67	13,67	13,33	13,67	13,33	3,33	13,33	3,33	-
S. médico clínico	16,34	10	43,67	54,34	13,33	13,33	13,33	13,33	13,33	10	13,33	-
S. Enferma-gem	16,34	23,33	43,67	56,67	16,34	3,33	3,33	6,67	3,33	6,67	3,33	3,33
S. de Odontolo-gia	20,00	50	43,67	23,33	16	10	13,33	3,33	10	6,67	3,33	6,67
S. Jurídicos	13,33	13,33	33,33	16,67	16	6,67	24	13,3	13,33	50	-	-

QUADRO 28: SATISFAÇÃO DOS PRESOS COM OS SERVIÇOS OFERECIDOS

Fonte: Questionário de pesquisa preso - 2011

De acordo com os dados acima, verifica-se que o número de presos satisfeitos ou muito satisfeitos com os serviços prestados é bem superior que a soma dos percentuais daqueles que não estão satisfeitos, contudo ressalta-se que a dificuldade não se encontra na satisfação daqueles que utilizam mas na insatisfação daqueles que não se utilizam dos serviços.

Finalmente, o resultado da prestação dos serviços segundo a opinião da sociedade. Estes resultados foram levantados por meio de pesquisa qualitativa com a técnica *focus group* que aconteceu no dia 2 de março de 2011, quando participaram os convidados já citados na metodologia, procurando-se identificar: os serviços prestados pelo sistema; se atendem as necessidades dos presos e seus familiares e se a sociedade reconhece a efetividade da prestação destes serviços.

Assim sendo, na verificação dos serviços prestados aos presos e seus familiares, os entrevistados descreveram que os serviços prestados pelos sistemas prisionais em estudo, são os serviços previstos na LEP, mas mesmo assim citaram os serviços médicos, odontológicos, jurídicos, serviço de assistência social, psicológica e psiquiátrica; educação e formação, bem como o incentivo ao trabalho.

Ao serem questionados, se os serviços prestados atendem aos seus objetivos, os participantes desta pesquisa os serviços prestado nas unidades prisionais atendem aos objetivos. Entretanto, acreditam que os recursos disponibilizados poderia ser melhor aproveitado. Percebem também a falta de incentivo do próprio Estado uma vez que do ponto de vista dessas pessoas, o Estado é o responsável pelo sistema prisional e poderia receber maior atenção por parte deste.

No último questionamento, ao verificar o reconhecimento da efetividade constatou-se que na visão dos entrevistados, a sociedade como um todo não conhece os serviços prestados. Isso se deve em parte pela ausência de informações, e também pela postura distante da própria sociedade em relação ao crime, ao preso, e sua família. Mas os respondentes por estarem diretamente em contato com a realidade prisional, conhecerem e estarem envolvidos com esta realidade, acreditam que atendem sim aos objetivos, considerando as ressalvas acima citadas.

4.6 ESTABELECIMENTO DAS RELAÇÕES ENTRE CONTEÚDO (perfil, serviços e resultados) E PROCESSO ESTRATÉGICO (estruturas, políticas e estratégias) NAS UNIDADES PRISIONAIS A E B

O estudo parte do corte feito para estudar estratégias, ou seja, segundo Chafee (1985) o constructo de estratégia inclui as ações tomadas pela empresa, denominadas de conteúdo estratégico e os processos pelos quais as ações são decididas e implementadas, caracterizando o processo estratégico.

Para identificar as relações entre o conteúdo e o processo estratégico nos sistemas prisionais buscou-se inicialmente encontrar os elementos de conteúdo e processo destacados para este estudo.

Assim esclarecidos anteriormente os elementos que interferem diretamente na análise parte-se para as relações existentes entre o conteúdo e o processo estratégico. Primeiramente, quanto ao processo: estrutura física, material e organizacional e a relação com perfil dos encarcerados e familiares.

Neste sentido, a estrutura física, material, foi planejada e construída de acordo com o perfil dos encarcerados e seus familiares, bem a estrutura organizacional. No momento em que se percebe as necessidades de manter pessoas de perfis tão diversos, segundo comprovam os dados relatados quanto ao perfil, num mesmo ambiente prisional e garantir seus direitos fundamentais e humanos, bem como primar pela segurança dos mesmos e da sociedade, além de permitir o cumprimento da pena, aplicação da Lei de Execução Penal e atender aos resultados de atuar com o menor número de fugas.

Oliveira (2001, p. 175) coloca que a estratégia é “a arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades”.

No caso em estudo, minimizar problemas está diretamente relacionado com a estrutura física das unidades prisionais e o perfil dos seus detentos. Como por exemplo, presos condenados a mais de 20 anos de prisão, com poucas expectativas de fuga, poderiam buscar a morte, como fim de suas angústias, e a estrutura física, material da unidade deverá evitar tais acontecimentos. Lembrando que o Estado tem o compromisso e a responsabilidade de zelar pela vida e integridade de seus custodiados. Assim não é recomendado prateleiras nas beiradas das camas, que vão até o teto, vazadas, de concreto, porque poderão ser utilizadas como escada, e com um lençol o preso, amarraria o tecido no teto vazado, criando uma pendulo que, para enforcamento. E esta situação está presente nas celas de isolamento das unidades estudadas.

Como se percebe a estrutura física e material é diretamente influenciada e até mesmo determinada pelos elementos que compõe o conteúdo: perfil dos encarcerados e perfil dos familiares dos presos. O mesmo acontece com a estrutura organizacional, que em função dos perfis mencionados deverão garantir os direitos dos mesmos e o cumprimento dos limites legais.

Outro elemento do conceito de Oliveira é maximização de resultados, e aqui destaca se uma relação fundamental que é verificar se os serviços prestados aos presos e familiares está ligado a estrutura física, material e organizacional, bem como se os resultados obtidos com a prestação dos serviços estão sendo percebidos pelos mesmos e pela sociedade.

Segundo os dados levantados neste trabalho verificou-se que tanto presos, familiares e a própria sociedade não percebem a importância dos serviços prestados. Ou seja, a estrutura organizacional das unidades não conta com uma assessoria de imprensa que possa estiver munindo a sociedade de informações constantes acerca dos projetos, das ações de prevenção de saúde adotadas em cada uma das unidades. O papel importante do servidor público das unidades, não são mencionados nas divulgações feitas pelas unidades, aumentando o distanciamento e dificultando uma formação da imagem das unidades e por via de consequência dos serviços prestados pelas mesmas.

Em suma, as principais relações verificadas neste trabalho são:

- A estrutura física, material e organizacional é fortemente influenciada pelo perfil dos presos e dos familiares, no sentido em que toda a unidade é pensada para garantir a

segurança do preso, de seus familiares, nos momentos de visitas, para um efetivo cumprimento da pena.

- As políticas e estratégias definidas pelo governo, pelos diretores são fortemente focadas no perfil dos presos, dos familiares e características sócio-culturais
- Os resultados dos serviços prestados segundo a percepção dos presos, dos familiares e da sociedade estão diretamente ligados as políticas e estratégias adotadas pelo governo e pela direção de cada unidade.

6 CONCLUSÃO

De acordo com Lei de Execução penal, o sistema penitenciário brasileiro foi idealizado de maneira a significar não apenas a retribuição pela prática de um crime mas, principalmente, propiciar condições de recuperação a esse indivíduo oferecendo-lhe nos sistemas prisionais não só a pena, mas também meios para que ele possa remir-se e retornar ao meio social.

E apesar do esforço de se criar leis, normas e regras para que o preso possa pagar sua pena e retornar ao meio social exercendo com dignidade seus papéis sociais, os objetivos do sistema prisional, previstos legalmente, não são alcançados em sua totalidade, visto a reincidência criminal.

As dificuldades para se alcançar os resultados desejados nos sistemas prisionais são muitas, dentre elas está a administração destes. Os sistemas penitenciários, exceto poucos, são administrados pelo Estado que detém o monopólio do uso legítimo da ação coercitiva, sendo encarregado também de oferecer as condições necessárias para que os cidadãos possam usufruir de direitos fundamentais como o direito a cidadania, a dignidade humana e valores sociais do trabalho e educação.

Entretanto, a administração dos sistemas prisionais, é regida pelos ditames da administração pública e se dá pelo conjunto de órgãos e pessoas que se encarregam de exercer na totalidade a ação executiva do Estado, obedecendo a princípios gerais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Esses princípios norteadores da gestão pública deveriam avaliar o desempenho da administração dos sistemas carcerários, e adequar os processos administrativos à realidade na qual atuam.

Assim, verificar as relações entre o conteúdo e o processo estratégico nos sistemas prisionais pode ser válido para identificar onde ocorrem as falhas nas políticas e estratégias adotadas bem como as formas de gestão aplicadas ao conteúdo especificamente complexo.

Para tanto, efetuou-se no decorrer desta dissertação o estudo bibliográfico para um aprofundamento nas bases teóricas que alicerçam a administração pública procurando identificar quais as relações existentes entre o conteúdo e o processo estratégico nos sistemas prisionais, chegou a conclusão que a administração pública por mais bem gerida que seja é ineficiente para o atendimento das necessidades prisionais, pois o ambiente do cárcere como

organizações grandes e complexas exigem remodelação em cada nova fase de transformações ou um trato privado, uma percepção de qualidade que seja capaz de reverter o quadro atual. E para reverter esse quadro o que essas instituições precisam de pessoal mais capacitado, melhores estruturas, serem remodeladas em termos de administração. A administração nos sistemas prisionais precisa ser direta e os serviços de direção concentrados, deliberadamente, na realidade das respectivas entidades mais precisamente em seu desempenho e resultado.

As instituições prisionais são atualmente prestadoras de serviços governadas por entes públicos, mas que precisam ser submetidas a prova de desempenho, mesmo que apenas no sentido da concorrência socialista.

O conteúdo prisional como se apurou neste estudo é formado de indivíduos, que por alguma razão foram privados de sua liberdade e confinados em um ambiente para reavaliarem sua forma de vida. Os presos são pessoas, agem e pensam e não podem ser administradas por uma estrutura engessada, onde os processos estratégicos são formulados a partir de políticas públicas e visam atender as necessidades mínimas (saúde, educação, alimentação, segurança) demandadas pelo contingente prisional, estratégias essas que limitam e afetam diretamente o processo administrativo nos sistemas prisionais.

Por outro lado, os familiares dos presos também precisam de atenção, pois não raras vezes, a família fica desamparada, economicamente, quando o preso é recolhido ao sistema prisional. A falta de suporte financeiro e mitigação social provocada pela prisão fazem surgir o fenômeno da delinquência familiar, que sem recurso e sem amparo recorre ao meio informal ilegal – geralmente o tráfico de drogas e entorpecentes como meio para conseguir os recursos financeiros para a manutenção familiar e o pagamento do advogado particular, pois o que o estado oferece não atende as expectativas do encarcerado, como se pode observar no decorrer desta dissertação, que o grau de satisfação com os serviços jurídicos ofertados é insatisfatório para 37,33% dos presos da unidade A e 63,33% dos presos da unidade B.

O serviço social ofertado em ambas as unidades não alcança o familiar do preso em termos de assistência econômica, o que se tem nesse serviço são as providências relativas a documentação, e legalização da situação conjugal e os recados para os internos.

Os demais serviços ofertados são os previstos na LEP e cobrem apenas o mínimo necessário das necessidades dos internos, não se estendendo à estrutura familiar.

Na caracterização das unidades prisionais concernentes a este estudo identificou-se estruturas sólidas bem distribuídas, mas por razões do próprio sistema apresentam problemas comuns inerentes às entidades prisionais. Embora sejam unidades de segurança máxima com edificação adequada para o atendimento do encarcerado, continuam com debilidades e com falta de canteiros de trabalho, salas de aulas e treinamentos especiais e adequadas a realidade prisional, ou seja, que atendam sua primeira função de estar adequada ao ensino e treinamento, bem como as normas de segurança para os presos e agentes. Assim tem-se que são comprovadamente os condicionantes relevantes para se atingir o fim proposto pelo sistema penitenciário, ou seja, o trabalho e a educação são os meios mais adequados para se atingir a recuperação do preso.

A administração dessas unidades se dá por meio de profissionais de direito, com vasto conhecimento na lei penal, porém, com pouco conhecimento em processos administrativos, fato esse que não por falta de interesse ou descuido, mas pela falta técnica produz deficiência na administração. A execução se dá por meio da Divisão de prontuários e Movimentação – DIPROM; Divisão Ocupacional de Classificação DIOQ; Divisão Assistencial – DIAS; Divisão de Administração e Finanças – DIAF; Divisão de Segurança e Disciplina – DISED. Que executam tarefas específicas dentro do sistema, mas a maior preocupação dessas divisões administrativas centra-se na segurança e não tanto nas estratégias voltadas para a recuperação.

As estratégias para ambas as unidades estudadas são formuladas por meio de políticas públicas que se desenvolvem em âmbito governamental com a participação da sociedade, e embora sejam efetuadas com vistas a promover iniciativas em prol dos direitos do preso, como saúde, educação, trabalho, instalações com higiene adequada e acesso à justiça, conforme determina Constituição Federal e a Lei de Execução Penal encontra dificuldades para a implantação, pois, nas unidades prisionais o ponto chave para a recuperação deveria ser o trabalho, que é o meio mais eficiente para a ressocialização e este atinge apenas uma parcela da população carcerária. Além disso, as estratégias administrativas ficam subordinadas aos princípios da administração pública, que como se comentou engessa toda e qualquer ação que não encontre respaldo legal.

Assim, verificou-se que em ambas as unidades estudadas, os processos administrativos seguem as normas legais. Notou-se, porém, que embora a estrutura administrativa seja regida

pelos mesmos princípios, a ação se destine ao mesmo fim a execução ocorre de modo diferente em cada uma delas, mas o resultado alcançado é o mesmo, uma vez que a diferença fica apenas na forma de distribuição das tarefas.

Na análise das relações entre o conteúdo e o processo estratégico nas unidades prisionais, notou-se que o modelo burocrático adotado pelo sistema prisional produz conseqüências de dominação próprias do modelo e gera no conteúdo do sistema prisional a formação de uma organização informal que desenvolve um sistema próprio de liderança que se afrontam nas unidades prisionais fazendo surgir, no conteúdo penitenciário, códigos próprios de comunicação, convivência e sobrevivência, que afetam diretamente os processos estratégicos pré determinados para o sistema.

Fazer funcionar o processo estratégico nos sistemas prisionais é uma das prerrogativas da LEP. Contudo, isso só será possível quando a Lei sair do papel e contemplar as peculiaridades de cada unidade no contexto de suas realidades, trazendo ao sistema estratégias voltadas para a recuperação e não para a segregação e o ócio.

Neste sentido, este estudo chega ao final, atingindo os objetivos de pesquisa, mas não esgotando o tema, que por sua imensidão e complexidade requer outros estudos quanto ao conteúdo e ao processo nos sistemas prisionais, para que se possa ampliar as análises de suas relações. Contudo, após adentrar neste vasto campo, destaca-se para estudos futuros, o estudo aprofundado sobre o impacto das políticas governamentais sobre o funcionamento das unidades prisionais e os resultados dos seus serviços. Considerando que o centro de tomada de decisões sobre o sistema prisional é feito pelos dirigentes de secretarias públicas, com cargos de confiança, que numa visa máxima, duram o mandato do governador do estado, um tempo muito pequeno para diagnóstico, planejamento e execução.

Quando se percebem grandes ideias no setor, após esgotadas as fases do planejamento estratégico, e captação de recursos necessários para implementação, pouco tempo restante para o final do mandato. E assim volta se ao ponto de partida e as esperanças muitas vezes não são renovadas com próximo líder.

Para as unidades especialmente estudadas, destaca-se como fundamental, um alinhamento com as políticas e estratégias da Secretaria de Justiça e Cidadania; capacitação dos dirigentes quanto aos temas: planejamento estratégico, liderança, formação de equipes, programas de qualidade e produtividade.

Logicamente, as unidades não são compostas apenas por dirigentes, os servidores e prestadores de serviços precisam estar em sintonia com as metas do governo e as prioridades adotadas para o sistema prisional e, neste sentido, treinamentos específicos sobre o tema são de fundamental importância.

Trazer para o cenário público, um pouco da agilidade e preocupação com qualidade e resultados do cenário privado se faz necessário. E assim destacam-se as necessidades de se reavaliar as estruturas físicas adotadas até então, repensar os modelos estrangeiros utilizados. O caminho indicado talvez fosse montar uma comissão técnica de obras com participação dos agentes ligados a segurança e inteligência. Estas pessoas estão na prática ligadas a toda a rotina dos presos e poderão orientar um projeto que viabilize melhores condições de deslocamentos internos. O mesmo é relevante quanto à participação de outros agentes de áreas específicas, como psicólogos, médicos, educadores, administradores, onde cada um poderá enriquecer o projeto com suas especificações técnicas.

Muito do que se conheceu nesta dissertação passou pelos resultados da prestação dos serviços dos sistemas prisionais para os presos, seus familiares e a percepção da sociedade. E neste sentido, ainda há muito o que ser estudado e aprofundado. A sociedade não conhece o agente, o sistema, e talvez por questões culturais nem gostasse de saber, mas é fundamental, que a sociedade conheça, participe, e colabore. Destaca-se a qualidade diferenciada, ressalvados os pontos a serem melhorados, nos presídios do Paraná, e mesmo assim, os assuntos publicados, divulgados e percebidos são apenas os pontos negativos. Fatos estes, que influenciam até mesmo aqueles diretamente ligados ao sistema, como foi o caso dos familiares entrevistados que simplesmente não percebem os serviços recebidos. Assim, seria indicado um estudo aprofundado da imagem pública de um dos serviços essenciais prestados pelo estado, a gestão de sistemas prisionais.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente.** Brasília: ENAP, 1997.

ALLANIC, Louis. Políticas Públicas de Segurança. A questão do Sistema Prisional. **Revista Eletrônica de Ciências sociais.** Ano 2. volume 4, Agosto 2008.

ANDREWS, Kenneth R. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG., H.; QUINN, J.B. **O processo da Estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANGERAMI, Alberto e PENTEADO, Nestor Sampaio filho. **Direito administrativo, sistematizado.** São Paulo: Método, 2008.

ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial.** São Paulo: Atlas, 1991.

ANSOFF, H.I. **Implantando a administração estratégica.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993

BARNEY, J. **Gaining and sustaining competitive advantage.** New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1997.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2007.

BENDA, Ernesto *et al.* **Dignidad humana y derechos de la personalidad** Manual de derecho constitucional, Madri: Marcial Pons, 1996..

BERTOLDI, Rossana. H. **Reinserção Social de apenados:** Estudo de caso do Departamento Estadual de Infra-Estrutura de Santa Catarina. (DEINFRA/SC). Apud Revista da Unifebe. N. 4. 2006.

BITENCOURT, Cezar Roberto. **Falência da pena de Prisão.** Causas e alternativas. São Paulo. RT 2005.

BRASIL. **Lei de Execução Penal**, art. 64, sec. VIII; art. 66, inciso VII; art. 68, para. único; art. 70, inciso II; art. 72, inciso 11; art. 81, sec.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil, 1988.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 20/Nov./2010.

BULGACOV, Sérgio; *et al.* **Administração Estratégica – teoria e prática.** São Paulo: Editora Atlas, 2007.

_____. **Conteúdo e Processo Estratégico:** Proposições em direção a um modelo integrado. Trabalho publicado parcialmente no 3ES – Encontro de Estratégia, Recife, 2009.

_____. **Conteúdo e Processo Estratégico:** estudo comparativo de casos na indústria alimentícia do Paraná.– Tese de Doutorado. Escola de Administração de Empresas / FGV. São Paulo, 1997.

BUZZELL, R.D.; GALE, B.T. **O impacto das estratégias de mercado no resultado das empresas.** São Paulo: Livraria Pioneira, 1991.

CABRAL, Sadro. **“Além das Grades”:** Uma análise comparada das modalidades de gestão do sistema prisional. 2006.

CARLOMAGNO, M. S.; ALMEIDA, S. O. Estratégia: emergência de padrões de conteúdo e processo de formação em três empresas gaúchas. In: **ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 27, 2003, Atibaia. *Anais...*Atibaia: ANPAD, 2003.1 CD-ROM

CARVALHO FILHO. Luís Francisco. **A prisão.** São Paulo: Publifolha, 2002.

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa.** São Paulo: Prentice Hall, 2006.

CERTO, Samuel; PETER, J. Paul. **Administração estratégica.** São Paulo: Makron Books, 1993.

CHAFFEE, E. E. **Three models of strategy.** *Academy of Management Review*, v.10, n.1, 1985.

CHAKRAVARTHY, B.S. e DOZ Y. **Strategy Process Research:** Focusing on Corporate Self-Renewal. London. V.13 *Strategy Management Journal*, 1992, vol.13 p. 5-14, special issue.

CHANDLER JR, A. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise.** Cambridge, MA: The MIT Press, 1969.

CHAGAS DOS SANTOS. Richard Harrison. **Penitenciária Industrial Jucemar Cesconeto.** Disponível em: http://www.acij.com.br/uploads/banco_conhecimento/76667ff63ff78e3d60d20e5d4ff76c88.pdf. Acesso em 11/03;2011.

CLEGG, S.; CARTER, C.; KORNBERGER, M. A **“maquina estratégica”:** fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. *Revista de Administração de Empresas*, v.44, n.4, 2004.

DELLA TORRE, M. B. L. **O homem e a sociedade - Uma introdução à Sociologia**. 15 ed. São Paulo: Nacional Editora, 1989.

DOTTI, Rene Ariel. **Bases alternativas para um sistema de penas**. 2. ed. São Paulo. Revista dos Tribunais, 1998.

ETIZIONI. Amitai. **Organizações modernas**. Trad. Mirian. L. Moreira. Leite; 7. ed. São Paulo: Intercom, 1999.

FREIRE, Elias Sampaio. **Direito Administrativo, teoria, jurisprudência e 1000 questões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e Punir**. 8 ed. Petrópolis: Vozes, 1990.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GRANT, Robert. Corporate strategy: managing scope and strategy content. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Handbook of strategy and management**. London: Sage, 2002.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HATCH, M.J. **Organization theory: modern symbolic and postmodern perspectives**. New York: Oxford University Press, 1997.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro**. São Paulo: Campus, 1995.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. **The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach**. New Jersey: Prentice Hall, 1991.

HAYASHI JUNIOR, P.; BARANIUK, J. A.; BULGACOV, S. **Mudanças de Conteúdo Estratégico em pequenas empresas de massas alimentícias**. Revista de Administração Contemporânea. Rio de Janeiro: v.10, n.3, 2006.

HUMAN Rights Watch. **O Brasil Atrás das Grades**. Disponível na internet via: <http://www.hrw.org/portuguese/reports/presos/agrad.htm>.

HOFER, C. W. e D. SCHENDEL, 1978, **Strategy formulation: Analytical concepts**, West Publishing Company. 1978.

JARZABKOWSKI, Paula. **Strategy as practice: and activity-based approach**. London: Sage, Publications, 2005.

JOHNSON. Jonhn Asher et. al. **A New Planet Around an M Dwarf: Revealing a Correlation. Between Exoplanets and Stellar Mass** 2007. Disponível em: <http://arxiv.org/PS_cache/arxiv/pdf/0707/0707.2409v1.pdf>. Acesso em 06/dez.;2010.

KOTSCHO. Ricardo. **Essa escola chamada vida**. 14 ed. São Paulo: Ática. 2003.

LIMA, Hellen Soares. **A administração no Sistema Prisional: Um Estudo das Competências Gerenciais**. Dissertação de Mestrado – Faculdade de Ciências Empresariais, Gestão Estratégica de Organizações. Belo Horizonte: 2007. Disponível em < http://www.face.fumec.br/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/hellen_soares_lima.pdf> em 15/Nov./2011.

LOPES Brenner e AMARAL Jefferson Ney Amaral **Políticas Públicas: conceitos e práticas /;** coordenação de Ricardo Wahrendorff Caldas – Belo Horizonte : Sebrae/MG, 2008.

LOBATO, David Menezes; et al. **Estratégia de empresas**. 2 ed. São Paulo: FGV, 2003.

KAMPLAN, Robert. NORTON, David. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 26 ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 1997.

_____, **Organização Orientada para a Estratégia**. 16 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. **The strategy concept and process: a pragmatic approach**. Prentice-Hall: New Jersey, 1991.

MARÇAL, Justen Filho. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARINI, Caio Márcio Ferreira. Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. **Revista do Serviço Público**, ano 47, volume 120, nº 3, setembro-dezembro, 1996.

MARQUES, José Frederico. **Elementos de Direito Processual Penal**. V.1 Campinas: Millennium, 2003.

MARTINS, Luciano. **Reforma da Administração Pública e cultura política no Brasil: uma visão geral**. Caderno Brasília: ENAP,1997.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MEIRELLES, Anthero de Moraes; GONÇALVES, Carlos Alberto; ALMEIDA, Antônio Francisco. Uma abordagem para estratégia utilizando analogias. In: **ENANPAD**, 2000

MEIRELES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 6 ed. São Paulo, Malheiros, 2006.

MEIRELLES, A.M.; GONÇALVES, C.A.; ALMEIDA, A.F. Uma abordagem para estratégia utilizando analogias. In: *ENANPAD*, 24., 2000, Florianópolis. Anais... Rio de Janeiro: **ANPAD**, 2000. CD-ROM.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo: Malheiros, 1995

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian; LAMPEL, Joseph. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINZTBERG, H. Os 5Ps da Estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, B. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 1998.

MONTGOMERY, Cynthia A. Guest editor's introduction to the special issue on research in the content of strategy. **Strategic Management Journal**, V.9, p 3-8, 1989.

NETO, Alfredo Lopes da Costa Moreira. **Múltiplas visões sobre as atividades de trabalho remunerado, desenvolvidas na Penitenciária Estadual de Maringá**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina; Universidade Estadual de Maringá, 2006.

MOTA. Fernando. C. Prestes; PEREIRA. Luiz Bresser. **Introdução a Organização Burocrática**. 6. ed. São Paulo: Brasiliense, 1988.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologia e Práticas. São Paulo: Atlas, 2001. OLIVEIRA, Mirian. FREITAS, Henrique M. R. de. Focus Groupesquisa qualitativa; resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento. **Revista de Administração**, São Paulo. v. 33, p. 83-98, julho/setembro, 1998.

PEREIRA, José Matias. **Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia**. RAP, Rio de Janeiro, Jan/Fev. 2008.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Exposição no Senado sobre a Reforma da Administração**. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997. 42 p. (Cadernos MARE da reforma do estado; v. 3)

- PIETRO, Maria Sylvia Zanelli Di. **Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas, 1998.
- PORTER, Michael E. **Competição – Estratégias competitivas Essenciais**. 16 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.
- _____. **O que é Estratégia?** Harvard Business Review, p. 61-78, Novembro /Dezembro, 1996.
- PORTER Michel E. Et al. **Estratégia e Planejamento**. São Paulo: Publifolha, 2002.
- QUINN, J. B. Estratégias para Mudança. In: MINTZBERG, H.; QUINN, B. *O processo da estratégia*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- REALE, Miguel. **Filosofia do Direito**. São Paulo: Saraiva, 1986, p.60
- REIS, Paulo Márcio de Sant’anna. **Construção da base de competências gerenciais: um estudo de caso na Diretoria de Fiscalização do Banco Central do Brasil**. Dissertação de Mestrado – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2004.
- REVIEW, Harvard. Bussiness. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Campus: 2002.
- SANTOS, Cíntia Helena dos. **Entre saber e poder: uma genealogia das práticas psicológicas no sistema penitenciário do Estado do Paraná**. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal de Santa Catarina, centro de filosofia e ciências humanas, Florianópolis, 2006,
- SILVA NETO, Antonio Artequilino. **As práticas e representações de leitura dos detentos alfabetizadores e alfabetizados do complexo prisional de Aparecida de Goiânia**. Dissertação de Mestrado em Educação da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Goiás 2009. Disponível em <http://bdtd.ufg.br/tesdesimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=974>. Acesso em 20/mar./2011.
- SILVA, José Afonso da. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. 14 ed. São Paulo: Malheiros, 1997.
- SECCHI, Leonardo. **Modelos organizacionais e reformas administrativas**. RAP. Rio de Janeiro, mar/abril, 2009.
- SELLTIZ, C.; WRIGHTSMANN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais: medidas na pesquisa social**. São Paulo: EPU, 1987, V.2

SCHELP, Diogo. Nem parece presídio. **Revista Veja**. ed. 2101, Fevereiro, 2009.

SMIT, Dirk Van Zyl – 2001. **O Brasil atrás das grades**. Rio de Janeiro: Human Rights Watch. Ministry of Justice. 1998. Censo Penitenciario de 2001.

TEIXEIRA, Enald Celso. **O papel das políticas públicas no desenvolvimento local e na transformação da realidade**. Salvador, Bahia. 2002

UHLMANN, Günter Wilhem. **A Atuação da Analista de Negócios e da Informação**. Tese de Mestrado em Administração de Empresas, Universidade Guarulhos UnG: Guarulhos, 1999.

VAN DE VEN, A.H. Suggestions for Studying Strategy Process: a research note. **Strategic Management Journal**. London:, v.13, p. 169-188, 1992

VIEIRA. Jorge De Albuquerque. **Organização e Sistemas**. São Paulo: PUCSP. 1998.

VERDU, Fabiane Cortez; BULGACOV, Sergio. **Escolha estratégica: o papel do dirigente e as forças ambientais e estruturais**. In: EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. Anais... Florianópolis:

ANPAD, 2000. 1 CD-ROMYIN. R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira, 2002.

WIPP, R. Desconstrução criativa: estratégia e organizações. In: CALDAS, M.; FACHIN,R.; FISCHER,T. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais**. v.3. São Paulo: Atlas, 2004.

APÊNDICE 1

ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA – ADMINISTRAÇÃO GERAL – UNIDADE A

- 1) Qual é o objetivo da – Unidade A?
- 2) Qual é capacidade de presos que comporta a Unidade A?
- 3) Qual é lotação atual da Unidade A?
- 4) Quais as medidas disciplinares da Unidade A??
- 5) Qual a quantidade de vagas para presos por medida disciplinar?
- 6) Qual a quantidade de vagas para presos em celas de proteção
- 7) Quantidade de vagas para presos em cumprimento de regime fechado?
- 8) Qual a quantidade de vagas para presos em cumprimento de regime aberto?
- 9) Quantos internos encontram-se na –unidade A atualmente?
- 10) Quantos desses internos são presos provisórios?
- 11) Quantos cumprem penas?
- 12) Quantos aguardam sentença
- 13) Na unidade A são atendidas as distinções quanto à idade dos apenados?
- 14) O preso provisório fica separado do preso condenado?
- 15) O preso primário fica separado do reincidente?
- 16) Qual é o perfil dos presos que se encontram na unidade A atualmente?
Nacionalidade; Estado Civil; Idade; Escolaridade.
- 15) Quais são os serviços oferecidos aos detentos na unidade A
- 16) A unidade A oferece vagas de trabalho interno para os detentos? Caso sim, quantas?.
- 17) A unidade A oferece vagas de trabalho para os detentos? Caso sim, quantas?
- 18) Qual a quantidade de vagas oferecidas para trabalho externo
- 19) Na unidade A existem espaços destinados as salas de aula? Caso sim, quantas?

ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA – SERVIÇO SOCIAL

- 1) Qual é o foco do atendimento oferecido pelo Serviço social na unidade A ?
- 2) Descreva quais são os serviços prestados pela Serviço Social na unidade A?
- 3) Há algum tipo de assistência material é oferecido pela unidade A, ao preso e a seus familiares? Quais?

ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA – PEDAGOGIA.

- 1) Qual é o foco do atendimento pedagógico na unidade A?
- 2) Descreva quais são os serviços prestados pelo setor de Pedagogia na unidade A?

ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA - ATENDIMENTO PSICOLÓGICO

- 1) Qual é o foco do atendimento psicológico na unidade A?
- 2) Descreva quais são os serviços prestados pelo setor de psicologia na unidade A?

ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA - ATENDIMENTO AMBULATORIAL DE ENFERMAGEM

- 1) Qual é o foco do atendimento oferecido pelo setor de Atendimento ambulatorial de Enfermagem na unidade A?
- 2) Descreva quais são os serviços prestados pelo atendimento ambulatorial de enfermagem na unidade A?

ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA - ATENDIMENTO MÉDICO

- 1) Qual é o foco do atendimento Médico na unidade A?
- 2) Descreva quais são os serviços prestados pelo atendimento médico na unidade A?

ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA - ATENDIMENTO MÉDICO ODONTOLÓGICO

- 1) Qual é o foco do atendimento Médico Odontológico na unidade A?
- 2) Descreva quais são os serviços prestados pelo atendimento pelo atendimento médico na unidade A?

ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA – ATENDIMENTO JURÍDICO NA UNIDADE A?

- 1) Qual é o foco do atendimento jurídico prestado na unidade A?
- 2) Descreva quais são os serviços prestados pela assistência Jurídica na unidade A?

APÊNDICE 2

PROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO UNIDADE A

QUANTO AO CONTEÚDO				
Data	Hora	Setor Observado	Servidores Contatados	Situações observadas quanto ao conteúdo
Data	Hora	Setor Observado	Servidores contatados	Situações observadas quanto ao processo
Data	Hora	Setor Observado	Servidores Contatados	Situações observadas no setor
Data	Hora	Setor Observado	Servidores Contatados	Situações retiradas das observações para as entrevistas
Data	Hora	Setor Observado	Servidores Contatados	Situações retiradas para serem verificadas na análise documental

APÊNDICE 3**PROTOCOLO DO LEVANTAMENTO DOCUMENTAL – UNIDADE A**

QUANTO AO CONTEÚDO				
Data	Hora	Setor Observado	Servidores Contatados	Situações observadas quanto ao conteúdo
Data	Hora	Setor Observado	Servidores contratados	Situações observadas quanto ao processo
Data	Hora	Setor Observado	Servidores Contatados	Situações Levantadas

APÊNDICE 4

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA PRESO – UNIDADE A

- 1) **Há quanto tempo esta internado na unidade A Foz?** _____
- 2) **Você faz uso do serviço social?**
 Sim Não
- 2.1 **Quais dos serviços prestados pelo serviço social você utilizou?**
 Entrevistas de Triagem
 Entrevistas Preliminar
 Para contato com familiares
- 2.2 **Os serviços prestados atenderam as suas necessidades?**
 Sim Não
- 2.3 **Ficou satisfeito com o serviço?**
 Totalmente satisfeito Insatisfeito
 Satisfeito Muito insatisfeito
 Nem satisfeito Nem insatisfeito
- 3) **Você faz uso do serviço pedagógico?**
 Sim Não
- 3.1 **Quais dos serviços prestados pelo setor de pedagogia você utilizou?**
 Alfabetização Desimplante em canteiros de trabalho
 Ensino Fundamental - 1ª a 4ª série Supervisão a canteiros de trabalho
 Ensino Fundamental - 5ª a 8ª série Atendimentos da biblioteca
 Curso profissionalizante. Trabalhos de grupo
 Implante em canteiros de trabalho
- 3.2 **Os serviços prestados atenderam as suas necessidades?**
 Sim Não
- 3.3 **Ficou satisfeito com o serviço?**
 Totalmente satisfeito Insatisfeito
 Satisfeito Muito insatisfeito
 Nem satisfeito Nem insatisfeito
- 4) **Faz uso do Serviço de Psicologia?**
 Sim Não
- 4.1 **Quais dos serviços prestados pelo setor de psicologia você utilizou?**
 Entrevistas de triagem Atendimento em delegacias
 Entrevista preliminar (1º atendimento) Atendimento de apoio
 Atendimento individual Acompanhamento Psicológico em grupo
 Atendimento em grupo Aplicação de testes psicológicos
 Atendimento aos egressos Contatos ou entrevistas com familiares
- 4.2 **Os serviços prestados atenderam as suas necessidades?**
 Sim Não

4.3 Ficou satisfeito com o serviço?

- Totalmente satisfeito
 Satisfeito
 Nem satisfeito Nem insatisfeito
- Insatisfeito
 Muito insatisfeito

5) Você faz uso do serviço médicos clínicos?

- Sim Não

5.1 Quais dos serviços prestados pelo setor médico clínico você utilizou?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Avaliação de Triagem | <input type="checkbox"/> Encaminhamento Hospitalar para internamento |
| <input type="checkbox"/> Consulta Clínica | <input type="checkbox"/> Consulta Psiquiátrica |
| <input type="checkbox"/> Consulta Oftalmológica | <input type="checkbox"/> Internamento na enfermaria |
| <input type="checkbox"/> Encaminhamento Hospitalar para consulta | <input type="checkbox"/> Encaminhamento ao CMP para internação |

5.2 Os serviços prestados atenderam as suas necessidades?

- Sim Não

5.3 Ficou satisfeito com o serviço?

- Totalmente satisfeito
 Satisfeito
 Nem satisfeito Nem insatisfeito
- Insatisfeito
 Muito insatisfeito

6) Você faz uso do serviço de enfermagem?

- Sim Não

6.1 Quais dos serviços prestados pelo setor enfermagem você utilizou?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Atendimento pré-consulta médica | <input type="checkbox"/> Injeções aplicadas |
| <input type="checkbox"/> Atendimento pós-consulta médica | <input type="checkbox"/> Inalações e Sinais vitais |
| <input type="checkbox"/> Curativos | <input type="checkbox"/> Medicação via oral |

6.2 Os serviços prestados atenderam as suas necessidades?

- Sim Não

6.3 Ficou satisfeito com o serviço?

- Totalmente satisfeito
 Satisfeito
 Nem satisfeito Nem insatisfeito
- Insatisfeito
 Muito insatisfeito

7) Você faz uso do serviço de odontologia?

- Sim Não

7.1 Quais dos serviços prestados pelo setor enfermagem você utilizou?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Anestesia | <input type="checkbox"/> Exame clínico |
| <input type="checkbox"/> Profilaxia | <input type="checkbox"/> Raio X odontológico |
| <input type="checkbox"/> Exodontia | <input type="checkbox"/> Tratamento alveolite |
| <input type="checkbox"/> Remoção sutura | <input type="checkbox"/> Curativo expectante |
| <input type="checkbox"/> Acesso conduto | <input type="checkbox"/> Curativo de demora |
| <input type="checkbox"/> Tratamento endodontico | <input type="checkbox"/> Retratamento endodontico |
| <input type="checkbox"/> RAP - Raspagem Alisamento Polimento | <input type="checkbox"/> Restauração de amalgama |
| <input type="checkbox"/> Restauração de resina foto | <input type="checkbox"/> Sutura |
| <input type="checkbox"/> Prótese Odontológica | <input type="checkbox"/> Laudo Odontológico |
| <input type="checkbox"/> TC - Tratamento completo | |

7.2 Os serviços prestados atenderam as suas necessidades? Sim Não**7.3 Ficou satisfeito com o serviço?** Totalmente satisfeito Insatisfeito
 Satisfeito Muito insatisfeito
 Nem satisfeito Nem insatisfeito**8) Você faz uso do serviço de assistência judiciária?** Sim Não**8.1 Quais dos serviços prestados pela assistência judiciária você utilizou?**

<input type="checkbox"/> Ações pela defesa junto ao CD – Centro de Detenção	<input type="checkbox"/> Apelação Criminal
<input type="checkbox"/> Limitação de fim de semana	<input type="checkbox"/> Remição c/ alvará
<input type="checkbox"/> Pedidos de alvará de soltura	<input type="checkbox"/> Pedidos de comutação de pena
<input type="checkbox"/> Pedidos de graça/indulto	<input type="checkbox"/> Pedidos de isenção de multas
<input type="checkbox"/> Pedidos de habeas corpus / sursis	<input type="checkbox"/> Pedidos de liberdade condicional
<input type="checkbox"/> Pedidos de lib. vigiada / Regime Aberto	<input type="checkbox"/> Pedidos de regime semi-aberto
<input type="checkbox"/> Pedidos de remição de pena	<input type="checkbox"/> Pedidos de remoção
<input type="checkbox"/> Pedidos de revisão de pena	<input type="checkbox"/> Pedidos de transferência
<input type="checkbox"/> Pedidos de unificação de pena	

8.2 Os serviços prestados atenderam as suas necessidades? Sim Não**8.3 Ficou satisfeito com o serviço?** Totalmente satisfeito Insatisfeito
 Satisfeito Muito insatisfeito
 Nem satisfeito Nem insatisfeito

APÊNDICE 5**QUESTIONÁRIO DE PESQUISA FAMILIARES PRESO UNIDADE A**

1) Você faz uso do serviço oferecidos na unidade A?

Sim Não

2.1 Caso sim quais dos serviços oferecidos na unidade A você utiliza?

3.3 Ficou satisfeito com o serviço?

Totalmente satisfeito

Satisfeito

Nem satisfeito Nem insatisfeito

Insatisfeito

Muito insatisfeito

APÊNDICE 6

ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA – ADMINISTRAÇÃO GERAL UNIDADE B

- 1) Qual é o objetivo da unidade B?
- 2) Qual é capacidade de presos que comporta a unidade B?
- 3) Qual é lotação atual da Unidade B?
- 4) Quais as medidas disciplinares da unidade B?
- 5) Qual a quantidade de vagas para presos por medida disciplinar?
- 6) Qual a quantidade de vagas para presos em celas de proteção
- 7) Quantidade de vagas para presos em cumprimento de regime fechado?
- 8) Qual a quantidade de vagas para presos em cumprimento de regime aberto?
- 9) Quantos internos encontram-se na unidade B atualmente?
- 10) Quantos desses internos são presos provisórios?
- 11) Quantos cumprem penas?
- 12) Quantos aguardam sentença
- 13) Na Unidade B são atendidas as distinções quanto à idade dos apenados?
- 14) O preso provisório fica separado do preso condenado?
- 15) O preso primário fica separado do reincidente?
- 16) Qual é o perfil dos presos que se encontram na unidade B atualmente?
- 17) Nacionalidade; Estado Civil; Idade; Escolaridade.
- 18) Quais são os serviços oferecidos aos detentos na unidade B?
- 19) A unidade B oferece vagas de trabalho interno para os detentos? Caso sim, quantas?.
- 20) A unidade B oferece vagas de trabalho para os detentos? Caso sim, quantas?
- 21) Qual a quantidade de vagas oferecidas para trabalho externo
- 22) Na Unidade B existem espaços destinados as salas de aula? Caso sim, quantas?

ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA – SERVIÇO SOCIAL

- 1) Qual é o foco do atendimento oferecido pelo Serviço social na unidade B?
- 2) Descreva quais são os serviços prestados pela Serviço Social na unidade B?
- 3) Há algum tipo de assistência material é oferecido pela unidade B, ao preso e a seus familiares? Quais?

ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA – PEDAGOGIA.

- 1) Qual é o foco do atendimento pedagógico na unidade B?
- 2) Descreva quais são os serviços prestados pelo setor de Pedagogia na unidade B?

ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA - ATENDIMENTO PSICOLÓGICO

- 1) Qual é o foco do atendimento psicológico na unidade B?
- 2) Descreva quais são os serviços prestados pelo setor de psicologia na unidade B?

ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA - ATENDIMENTO AMBULATORIAL DE ENFERMAGEM

- 1) Qual é o foco do atendimento oferecido pelo setor de Atendimento ambulatorial de Enfermagem na unidade B?
- 2) Descreva quais são os serviços prestados pelo atendimento ambulatorial de enfermagem na unidade B?

ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA - ATENDIMENTO MÉDICO

- 1) Qual é o foco do atendimento Médico na unidade B?
- 2) Descreva quais são os serviços prestados pelo atendimento médico na unidade B?

ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA - ATENDIMENTO MÉDICO ODONTOLÓGICO

- 1) Qual é o foco do atendimento Médico Odontológico na unidade B?
- 2) Descreva quais são os serviços prestados pelo atendimento pelo atendimento médico na unidade B?

ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA – ATENDIMENTO JURÍDICO NA UNIDADE B?

- 1) Qual é o foco do atendimento jurídico prestado na unidade B?
- 2) Descreva quais são os serviços prestados pela assistência Jurídica na unidade B?

APÊNDICE 7

PROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO UNIDADE B

QUANTO AO CONTEÚDO				
Data	Hora	Setor Observado	Servidores Contatados	Situações observadas quanto ao conteúdo
Data	Hora	Setor Observado	Servidores contatados	Situações observadas quanto ao processo
Data	Hora	Setor Observado	Servidores Contatados	Situações observadas no setor
Data	Hora	Setor Observado	Servidores Contatados	Situações retiradas das observações para as entrevistas
Data	Hora	Setor Observado	Servidores Contatados	Situações retiradas para serem verificadas na análise documental

APÊNDICE 8**PROTOCOLO DO LEVANTAMENTO DOCUMENTAL – UNIDADE B**

QUANTO AO CONTEÚDO				
Data	Hora	Setor Observado	Servidores Contatados	Situações observadas quanto ao conteúdo
Data	Hora	Setor Observado	Servidores contratados	Situações observadas quanto ao processo
Data	Hora	Setor Observado	Servidores Contatados	Situações Levantadas

APÊNDICE 9

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA PRESO – UNIDADE B

- 2) Há quanto tempo esta internado na unidade B? _____
- 3) **Você faz uso do serviço social?**
 Sim Não
- 2.1 **Quais dos serviços prestados pelo serviço social você utilizou?**
 Entrevistas de Triagem
 Entrevistas Preliminar
 Para contato com familiares
- 2.2 **Os serviços prestados atenderam as suas necessidades?**
 Sim Não
- 2.3 **Ficou satisfeito com o serviço?**
 Totalmente satisfeito Insatisfeito
 Satisfeito Muito insatisfeito
 Nem satisfeito Nem insatisfeito
- 4) **Você faz uso do serviço pedagógico?**
 Sim Não
- 3.1 **Quais dos serviços prestados pelo setor de pedagogia você utilizou?**
 Alfabetização Desimplante em canteiros de trabalho
 Ensino Fundamental - 1ª a 4ª série Supervisão a canteiros de trabalho
 Ensino Fundamental - 5ª a 8ª série Atendimentos da biblioteca
 Curso profissionalizante. Trabalhos de grupo
 Implante em canteiros de trabalho
- 3.2 **Os serviços prestados atenderam as suas necessidades?**
 Sim Não
- 3.3 **Ficou satisfeito com o serviço?**
 Totalmente satisfeito Insatisfeito
 Satisfeito Muito insatisfeito
 Nem satisfeito Nem insatisfeito
- 5) **Faz uso do Serviço de Psicologia?**
 Sim Não
- 4.1 **Quais dos serviços prestados pelo setor de psicologia você utilizou?**
 Entrevistas de triagem Atendimento em delegacias
 Entrevista preliminar (1º atendimento) Atendimento de apoio
 Atendimento individual Acompanhamento Psicológico em grupo
 Atendimento em grupo Aplicação de testes psicológicos
 Atendimento aos egressos Contatos ou entrevistas com familiares
- 4.2 **Os serviços prestados atenderam as suas necessidades?**
 Sim Não

4.3 Ficou satisfeito com o serviço?

- Totalmente satisfeito
 Satisfeito
 Nem satisfeito Nem insatisfeito
- Insatisfeito
 Muito insatisfeito

6) Você faz uso do serviço médicos clínicos?

- Sim Não

5.1 Quais dos serviços prestados pelo setor médico clínico você utilizou?

- Avaliação de Triagem Encaminhamento Hospitalar para internamento
 Consulta Clínica Consulta Psiquiátrica
 Consulta Oftalmológica Internamento na enfermaria
 Encaminhamento Hospitalar para consulta Encaminhamento ao CMP para internação

5.2 Os serviços prestados atenderam as suas necessidades?

- Sim Não

5.3 Ficou satisfeito com o serviço?

- Totalmente satisfeito
 Satisfeito
 Nem satisfeito Nem insatisfeito
- Insatisfeito
 Muito insatisfeito

7) Você faz uso do serviço de enfermagem?

- Sim Não

6.1 Quais dos serviços prestados pelo setor enfermagem você utilizou?

- Atendimento pré-consulta médica Injeções aplicadas
 Atendimento pós-consulta médica Inalações e Sinais vitais
 Curativos Medicação via oral

6.2 Os serviços prestados atenderam as suas necessidades?

- Sim Não

6.3 Ficou satisfeito com o serviço?

- Totalmente satisfeito
 Satisfeito
 Nem satisfeito Nem insatisfeito
- Insatisfeito
 Muito insatisfeito

8) Você faz uso do serviço de odontologia?

- Sim Não

7.2 Quais dos serviços prestados pelo setor enfermagem você utilizou?

- Anestesia Exame clínico
 Profilaxia Raio X odontológico
 Exodontia Tratamento alveolite
 Remoção sutura Curat^o expectante
 Acesso conduto Curat^o de demora
 Tratamento endodontico Retra^omento endodontico
 RAP - Raspagem Alisamento Polimento Resta^oção de amalgama
 Restauração de resina foto Sutura
 Prótese Odontológica Laudo Odontológico
 TC - Tratamento completo

7.2 Os serviços prestados atenderam as suas necessidades?

Sim Não

7.3 Ficou satisfeito com o serviço?

Totalmente satisfeito Insatisfeito
 Satisfeito Muito insatisfeito
 Nem satisfeito Nem insatisfeito

9) Você faz uso do serviço de assistência judiciária?

Sim Não

8.2 Quais dos serviços prestados pela assistência judiciária você utilizou?

<input type="checkbox"/> Ações pela defesa junto ao CD – Centro de Detenção	Apelação Criminal
<input type="checkbox"/> Limitação de fim de semana	<input type="checkbox"/> Remição c/ alvará
<input type="checkbox"/> Pedidos de alvará de soltura	<input type="checkbox"/> Pedidos de comutação de pena
<input type="checkbox"/> Pedidos de graça/indulto	<input type="checkbox"/> Pedidos de isenção de multas
<input type="checkbox"/> Pedidos de habeas corpus / sursis	<input type="checkbox"/> Pedidos de liberdade condicional
<input type="checkbox"/> Pedidos de lib. vigiada / Regime Aberto	Pedido <input type="checkbox"/> de regime semi-aberto
<input type="checkbox"/> Pedidos de remição de pena	<input type="checkbox"/> Pedidos de remoção
<input type="checkbox"/> Pedidos de revisão de pena	<input type="checkbox"/> Pedidos de transferência
<input type="checkbox"/> Pedidos de unificação de pena	

8.2 Os serviços prestados atenderam as suas necessidades?

Sim Não

8.3 Ficou satisfeito com o serviço?

Totalmente satisfeito Insatisfeito
 Satisfeito Muito insatisfeito
 Nem satisfeito Nem insatisfeito

APÊNDICE 10**QUESTIONÁRIO DE PESQUISA FAMILIARES PRESO –UNIDADE B**

2) Você faz uso do serviço oferecidos na unidade B ?

Sim Não

2.1 Caso sim quais dos serviços oferecidos na unidade B você utiliza?

3.3 Ficou satisfeito com o serviço?

Totalmente satisfeito

Satisfeito

Nem satisfeito Nem insatisfeito

Insatisfeito

Muito insatisfeito

APÊNDICE 11

CARTA DE INTENÇÕES UNIDADE A– PENITENCIÁRIA ESTADUAL DE FOZ DO IGUAÇU – PR.

Foz do Iguaçu, 9 de Março de 2010

Prezado Sr. Diretor da Penitência Estadual de Foz do Iguaçu – UNIDADE A

Venho por meio desta carta, solicitar a permissão para realizar o estudo de caso nesta unidade. O estudo de caso será parte integrante da minha dissertação de mestrado junto a Universidade Federal do Paraná.

Para a compreensão do que será pesquisa dentro da instituição, bem como, os dados que serão necessários para minha dissertação, vou apresentar em linhas gerais o meu projeto, para sua apreciação, bem como citar alguns elementos da minha formação acadêmica e profissional.

O tema da minha dissertação é: O PROCESSO E O CONTEÚDO ESTRATÉGICO NO SISTEMA PRISIONAL. Assim para alcançar este tema, este estudo passou por aprofundamento teórico em: administração pública; sistema prisional no Brasil e estratégia. Chegando ao problema de pesquisa: De que forma o conteúdo estratégico afeta o processo estratégico nas unidades A e B?

No estudo acerca de conteúdo estratégico estarei verificando, por meio do estudo de caso, o perfil do encarcerado, seus familiares, os serviços prestados para o preso e seus familiares, bem como os resultados em relação aos encarcerados dos serviços prestados e os resultados em relação a sociedade. No que tange, o estudo acerca de processo, os temas pertinentes a serem estudados serão: estrutura física e material; políticas adotadas pelo Sistema prisional em foco, as políticas adotadas pelo governo estadual; a estrutura organizacional e as estratégias adotadas pelo Sistema.

O estudo de caso será dividido em três fases: observação; entrevistas e análise documental. Sendo que a observação um exame minucioso, que verificará dados fundamentais para orientar as entrevistas, que serão a fase seguinte. Na observação estarei visitando toda a estrutura da organização, verificando os pontos acima mencionados de interesse deste trabalho. Fica oportuno afirmar que a apresentação da pesquisadora para todo o grupo é fundamental, para que os servidores, não se sintam fiscalizados, ou avaliados, que em nada tem relação com os objetivos deste trabalho.

Na segunda fase, a análise documental, ou seja a coleta de dados secundários, como arquivos, banco de dados, anuários estatísticos e relatórios da instituição, com o objetivo de caracterizar os campos de estudos.

Na terceira fase, as entrevistas, o objetivo é entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem as questões e situações de interesse para este trabalho. Estas feitas por meio de instrumento de pesquisa semi estruturado, ou seja, com um roteiro de assuntos que serão discutidos, possibilitando aos entrevistados uma maior participação, e liberdade para expor dados e elementos não abarcados em questionários fechados e limitados a participação do entrevistado.

O estudo de caso tem como já afirmamos o objetivo de verificar quais são os resultados dos serviços prestados pelos sistemas, na opinião dos encarcerados, familiares, e sociedade. Assim para esta fase será necessário, formarmos um *focus group* (entrevistas realizadas em grupo) com alguns presos; outro grupo com familiares e um terceiro grupo com representantes da sociedade

Desta forma, chegaremos ao final deste trabalho, com a apresentação, análise e discussão do tema proposto. O cronograma previsto para tais atividades é de iniciar o estudo de caso em julho de 2010 e encerrarmos em final de janeiro de 2011.

Quanto a minha formação, sou formada em Comunicação Social pela Universidade Estadual de Londrina (UEL) ; também graduada em Direito pela Universidade de Foz do Iguaçu (Unifoz); especialista em Marketing pela Universidade Federal de Santa Catarina; especialista em Gestão de Negócios, pela Fundação Getúlio Vargas; mestranda em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Paraná. Atuo como professora universitária para os cursos de Administração e Direito; e professora na pós graduação em Administração; exerço a atividade de advogada nas áreas: trabalhista,civil, família.

Espero, contar coma a permissão para este estudo, e desde já antecipo meus agradecimentos

Adrieni Gomes Ferreira Yassine

APÊNDICE 12

CARTA DE INTENÇÕES UNIDADE B – PENITENCIÁRIA ESTADUAL DE FOZ DO IGUAÇU – PR.

Foz do Iguaçu, 9 de Março de 2010

Prezado Sr. Diretor da Penitência Estadual de Foz do Iguaçu – unidade A

Venho por meio desta carta, solicitar a permissão para realizar o estudo de caso nesta unidade. O estudo de caso será parte integrante da minha dissertação de mestrado junto a Universidade Federal do Paraná.

Para a compreensão do que será pesquisa dentro da instituição, bem como, os dados que serão necessários para minha dissertação, vou apresentar em linhas gerais o meu projeto, para sua apreciação, bem como citar alguns elementos da minha formação acadêmica e profissional.

O tema da minha dissertação é: O PROCESSO E O CONTEÚDO ESTRATÉGICO NO SISTEMA PRISIONAL. Assim para alcançar este tema, este estudo passou por aprofundamento teórico em: administração pública; sistema prisional no Brasil e estratégia. Chegando ao problema de pesquisa: De que forma o conteúdo estratégico afeta o processo estratégico nas unidades A e B)?

No estudo acerca de conteúdo estratégico estarei verificando, por meio do estudo de caso, o perfil do encarcerado, seus familiares, os serviços prestados para o preso e seus familiares, bem como os resultados em relação aos encarcerados dos serviços prestados e os resultados em relação a sociedade. No que tange, o estudo acerca de processo, os temas pertinentes a serem estudados serão: estrutura física e material; políticas adotadas pelo Sistema prisional em foco, as políticas adotadas pelo governo estadual; a estrutura organizacional e as estratégias adotadas pelo Sistema.

O estudo de caso será dividido em três fases: observação; entrevistas e análise documental. Sendo que a observação um exame minucioso, que verificará dados fundamentais para orientar as entrevistas, que serão a fase seguinte. Na observação estarei visitando toda a estrutura da organização, verificando os pontos acima mencionados de interesse deste trabalho. Fica oportuno afirmar que a apresentação da pesquisadora para todo o grupo é fundamental, para que os servidores, não se sintam fiscalizados, ou avaliados, que em nada tem relação com os objetivos deste trabalho.

Na segunda fase, a análise documental, ou seja a coleta de dados secundários, como arquivos, banco de dados, anuários estatísticos e relatórios da instituição, com o objetivo de caracterizar os campos de estudos.

Na terceira fase, as entrevistas, o objetivo é entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem as questões e situações de interesse para este trabalho. Estas feitas por meio de instrumento de pesquisa semi estruturado, ou seja, com um roteiro de assuntos que serão discutidos, possibilitando aos entrevistados uma maior participação, e liberdade para expor dados e elementos não abarcados em questionários fechados e limitados a participação do entrevistado.

o estudo de caso, tem como já afirmamos o objetivo de verificar quais são os resultados dos serviços prestados pelos sistemas, na opinião dos encarcerados, familiares, e sociedade. Assim para esta fase será necessário, formarmos um *focus group* (entrevistas realizadas em grupo) com alguns presos; outro grupo com familiares e um terceiro grupo com representantes da sociedade

Desta forma, chegaremos ao final deste trabalho, com a apresentação, análise e discussão do tema proposto. O cronograma previsto para tais atividades é de iniciar o estudo de caso em julho de 2010 e encerrarmos em final de janeiro de 2011.

Quanto a minha formação, sou formada em Comunicação Social pela Universidade Estadual de Londrina (UEL) ; também graduada em Direito pela Universidade de Foz do Iguaçu (Unifoz); especialista em Marketing pela Universidade Federal de Santa Catarina; especialista em Gestão de Negócios, pela Fundação Getúlio Vargas; mestranda em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Paraná. Atuo como professora universitária para os cursos de Administração e Direito; e professora na pós graduação em Administração; exerço a atividade de advogada nas áreas: trabalhista, civil, família.

Espero, contar com a permissão para este estudo, e desde já antecipo meus agradecimentos

Adrieni Gomes Ferreira Yassine

APÊNDICE 13
DIRECIONAMENTO PESQUISA *FOCUS GRUPO*

- Quais são os serviços prestados pelos sistemas prisionais para o preso e seus familiares?
- Dentre os serviços prestados, vocês consideram que estes atendem aos seus objetivos?
- Dentre os serviços prestados, vocês consideram que a sociedade, de uma forma geral, reconhece sua efetividade?

ANEXO 1 REGIMENTO INTERNO

De acordo com o Regimento Interno das instituições prisionais:

Ao Diretor compete

- promover a administração geral da Penitenciária Estadual de Foz do Iguaçu, expedindo atos normativos de eficácia interna, em estreita observância das disposições da Lei de Execução Penal e das normas da administração pública estadual, dando cumprimento às determinações judiciais;
- promover medidas de segurança e tratamento para a recuperação social dos internos e para a manutenção e melhoria das condições de custódia, zelando pela integridade física e moral dos internos;
- promover medidas de assistência jurídica, social, psicológica, de saúde e de educação formal e informal, voltadas ao condicionamento social dos internos;
- promover medidas administrativas de fiscalização e acompanhamento da aplicação das sanções regulamentares segundo as normas e diretrizes penitenciárias;
- prestar por intermédio do Coordenador Geral do DEPEN, as informações que lhe forem solicitadas pelos juízes, tribunais, Conselho Penitenciário e por entidades e órgãos públicos ou privados, sobre o estabelecimento;
- autorizar a emissão de carteiras de visitas e autorizações para visitação de familiares e outros afins;
- promover a aplicação das sanções e penalidades aos internos, dentro de sua competência e aquelas determinadas pelo Conselho Disciplinar;
- promover requerimento à autoridade judiciária, para inclusão do preso no regime disciplinar diferenciado;
- decretar isolamento preventivo do interno faltoso pelo prazo de 10 (dez) dias;
- aplicar, por ato motivado, as sanções previstas nos incisos I a IV do art. 73 da Lei nº 7.210/84 com a redação modificada pela Lei nº 10.792/2003;

- autorizar o remanejamento dos internos nas celas, galerias e pavilhões, bem como a sua alocação nos canteiros de trabalho;
- encaminhar os recursos de interpelação dos internos, para inclusão nos seus respectivos prontuários, e para apreciação do Conselho Penitenciário;
- solicitar a expedição de certidões ou cópias de peças processuais para a formação dos prontuários penitenciários e instruções de petições;
- promover a execução das instruções emanadas da Corregedoria dos Presídios e das determinações das Varas de Execuções Penais;
- XV - promover a manutenção da ordem e segurança externa ao estabelecimento, em colaboração com a unidade especializada da Polícia Militar do Estado;
- promover medidas de segurança necessárias para evitar e reprimir atos de violência e resistência por parte dos internos, servindo-se inclusive da colaboração da Polícia Militar do Estado;
- promover a comunicação tempestiva à Coordenação do DEPEN e às Varas de Execuções Penais de todas as ocorrências relevantes no estabelecimento, para as providências necessárias;
- dar cumprimento às responsabilidades fundamentais constantes do artigo 43 da Lei nº 8.485, de 03.06.87;
- certificar-se das condições de segurança para a realização do interrogatório judicial de presos sob sua responsabilidade, conforme art. 185 §1º do Código de Processo Penal, consoante redação da Lei nº 10.792/2003;
- outras atividades correlatas, em consonância com a Lei de Execuções Penais, com o estatuto Penitenciário, como Regimento Interno do DEPEN e com as normas operacionais dele emanadas.

Ao Vice - Diretor da Penitenciária Estadual de Foz do Iguaçu, compete

- assistir e auxiliar o Diretor do estabelecimento no desempenho de suas funções, substituindo-o nas suas ausências e impedimentos;
- acompanhar o andamento das atividades técnicas e administrativas do estabelecimento, em auxílio ao Diretor na administração da unidade;

- acompanhar, controlar e fiscalizar o sistema e procedimentos de compras periódicas para os internos junto a contratada;
- supervisionar todas as atividades desenvolvidas pelo funcionário responsável do FUPEN, fiscalizar e acompanhar a guarda e aplicação dos valores pertencentes aos internos, limitando em 50 (cinquenta) UFIR os valores por interno, custeados na unidade;
- desempenhar outras atividades correlatas e/ou determinadas pelo Diretor.

Ao Conselho Disciplinar -CD de acordo com as disposições da Lei nº 7210/84 cabe

- a realização de diligências indispensáveis à precisa elucidação das faltas disciplinares dos internos, de acordo com os artigos 44 a 60 da Lei de Execução Penal, nº 7210, de 11.07.84;
- a deliberação sobre as faltas disciplinares cometidas pelos internos;
- a deliberação e proposição sobre a aplicação das sanções disciplinares previstas no artigo 53 da Lei nº 7210, de 11.04.84;
- outras atividades correlatas.

À Comissão Técnica de Classificação - CTC, instituída pela Lei nº 7210, de 11.07.84, de conformidade com seus artigos 5º a o 9º, quando se tratar de condenado à pena privativa de liberdade, compete:

- classificar os condenados, segundo os seus antecedentes e personalidade, para orientar a execução penal, de forma individualizada;
- elaborar o programa individualizador e acompanhar a execução das penas privativas de liberdade e restritivas de direitos;
- propor à autoridade competente as progressões e regressões dos regimes, bem como as conversões;
- a implantação inicial e/ou eventual transferência de internos nos canteiros de trabalho somente se dará mediante avaliação e classificação desta, conforme disposições da Lei de Execução Penal.
- analisar e deliberar os projetos voltados a ressocialização e canteiros de trabalho;
- classificar os internos, segundo seus antecedentes e personalidade, para desenvolverem atividades em projetos e canteiros de trabalho, bem como o desimplante dos mesmos.

À Divisão de Prontuário e Movimentação – DIPROM - Tem por objetivo a organização e manutenção dos prontuários, o registro e a movimentação dos internos e a manutenção de um sistema de informações sobre os presos da unidade, de maneira a permitir as medidas necessárias ao cumprimento das determinações judiciais e do Conselho Penitenciário, a manutenção de cadastro da população penitenciária; a guarda de valores dos internos e a manutenção de um sistema de informações sobre o sistema penitenciário, compete.

a) À Área de Documentação e Informações Penitenciárias compete

- a manutenção atualizada dos arquivos de prontuários e fichas dos presos, arquivando e anexando os respectivos expedientes e ocorrências, anotando nas fichas qualquer alteração referente à sua situação processual;
- a atualização dos prontuários criminológicos dos presos, de maneira a permitir o acompanhamento da evolução da pena e dos benefícios concedidos;
- a anexação aos prontuários dos documentos encaminhados pelas demais seções do estabelecimento;
- a coleta e preparo dos dados solicitados pelas demais seções assistenciais ou de segurança, bem como aqueles destinados à instrução de exames classificatórios ou disciplinares;
- a organização e manutenção de um sistema de informações, utilizando-se dos meios da informática e processamento de dados, de forma a permitir o fornecimento de informações sobre os prontuários, situação carcerária e procedimentos penitenciários, registro e movimentação de presos;
- o assessoramento e apoio às reuniões do Conselho Disciplinar e à Comissão Técnica de Classificação;
- a atualização dos prontuários, com as ocorrências de transferências, apresentações em juízo, encaminhamento às comarcas, o recebimento de correspondências, ocorrências internas e sanções disciplinares recebidas;
- outras atividades correlatas.

b) À Área de Registro e Movimentação compete

- a manutenção do registro da população do estabelecimento penitenciário;
- o registro das inclusões, exclusões e remoções de presos e outras ocorrências que importem em sua movimentação, comunicando à área de documentação;
- a comunicação à direção do estabelecimento, para fins de encaminhamento à Coordenação do DEPEN, das alterações ocorridas na população penitenciária;
- o preparo da documentação referente à movimentação e remoção dos presos do estabelecimento às varas de execuções penais, comarcas, delegacias, hospitais e outras transferências, atendendo a solicitações judiciais para a devida movimentação;
- a preparação de guias de soltura, alvarás, atestados, certidões de comportamento carcerário e auxílio-reclusão;
- a comunicação à direção das movimentações necessárias de internos, para a solicitação de escoltas da segurança e da Polícia Militar;
- as providências necessárias à apresentação de presos às autoridade requisitantes;
- a recepção, registro e guarda dos valores, jóias e objetos de valor trazidos pelos presos;
- a manutenção do fichário dos presos, com identidade pessoal, filiação, exame descritivo e notas cromáticas de traços característicos, marcas, sinais particulares, cicatrizes, tatuagens, etc., com fotografia de frente e perfil, fornecendo cópia à Divisão de Segurança;
- a identificação datiloscópica e fotográfica dos presos, elaborando os respectivos documentos de identificação;
- o encaminhamento à área de documentação, dos documentos relacionados com a situação processual dos presos;
- outras atividades correlatas.

A Divisão Ocupacional e de Qualificação - DIOQ tem por objetivo a coordenação das atividades produtivas e de laborterapia ocupacional, o treinamento e a qualificação dos internos, a promoção da assistência educacional e a execução dos serviços essenciais ao funcionamento da unidade.

À Seção de Produção e Serviços, compete

a) Na Área de Produção:

- a promoção de atividades produtivas, através de projetos e canteiros de trabalho, com a utilização da mão-de-obra dos internos, mediante acordos e convênios com entidades públicas ou privadas, normalmente dividido em 2 (dois) turnos diários e/ou (1) um único turno das 19:00 às 01:00 conforme a necessidade;
- a promoção e implantação de canteiros de trabalho e atividades de laborterapia ocupacional, com resultado econômico, mantendo o registro das horas trabalhadas, produtos obtidos e serviços prestados;
- a programação da utilização de máquinas e equipamentos, ferramentas, matérias-primas e demais materiais necessários ao desenvolvimento de suas atividades;
- promoção da manutenção e conservação dos equipamentos e ferramentas utilizadas, mantendo o registro de sua utilização e manutenção;
- o registro do desenvolvimento e rendimento dos canteiros de trabalho, para efeito de análise custo-benefício;
- elaboração de relatórios mensais de aproveitamento dos internos, prestando informações à Comissão Técnica de Classificação e ao Conselho Disciplinar quando solicitado;
- Sistematizar a programação, implantação, o registro e o acompanhamento das atividades dos canteiros de produção no âmbito do Sistema Penitenciário, e que utilizam a mão-de-obra dos internos;
- outras atividades correlatas.

b) Na Área de Serviços Internos

- a realização, mediante aproveitamento do trabalho dos internos, de atividades de manutenção e reparos no estabelecimento penal;
- a execução dos serviços essenciais ao funcionamento do estabelecimento, nas áreas de limpeza, copa e cozinha;
- a preparação da alimentação, segundo orientações de nutricionistas e os cardápios estabelecidos para sua distribuição;
- a execução dos serviços de limpeza e higiene dos prédios, instalações, móveis, objetos e equipamentos, para sua conservação e preservação;
- a manutenção de registro das horas trabalhadas e dos serviços executados, para a elaboração das folhas de pecúlio;

- orientação e acompanhamento do desenvolvimento das atividades dos internos, controlando a frequência e o rendimento em cada área e canteiro de trabalho;
- elaboração de relatórios mensais de aproveitamento dos internos nos canteiros de trabalho, prestando informações à Comissão Técnica de Classificação e ao Conselho Disciplinar;
- outras atividades correlatas.

À Seção de Educação e Qualificação, compete

- a promoção das atividades educacionais, curriculares, profissionalizantes e sócio-culturais;
- a formação educacional dos internos necessária ao desenvolvimento de suas
- potencialidades, orientando e coordenando programas de profissionalização e capacitação;
- a realização e a promoção de atividades de caráter recreativo e cultural através de projeções, representações artísticas, competições esportivas, conferências, leitura orientada, comemorações de datas cívicas, entre outras;
- a promoção de atividades para estimular e orientar os internos para o hábito de leitura e pesquisa, mantendo uma biblioteca com livros didáticos para leituras dirigidas e selecionadas;
- a promoção de programas de educação física;
- a promoção de atividades psico-pedagógicas para a melhoria do aproveitamento pelos internos e melhor adequação ao ensino-aprendizagem;
- a elaboração e execução de programas e projetos de profissionalização e capacitação profissional dos internos;
- a promoção e viabilização de cursos de treinamento e aprimoramento aos internos, mediante convênios e acordos com entidades, empresas, ou órgãos públicos;
- outras atividades correlatas.

A Divisão Assistencial - DIAS tem por objetivo a prestação de serviços assistenciais, jurídicos, sociais e religiosos, de saúde e psicológicos, de conformidade com o disposto na Lei de Execução Penal, no. 7210, de 11.07.84.

À Seção de Assistência Jurídica compete

- a promoção da defesa dos legítimos interesses do interno, verificando a legalidade do recolhimento, impetrando "habeas corpus", requerendo e acompanhando pedidos de indulto, de comutação e de graça;
- a promoção e acompanhamento de requerimentos e pedidos de livramento condicional e prisão-albergue, unificação de pena, revisão criminal e interposição de recursos;
- a promoção de diligências relativas a cálculo da pena, às providências para a expedição de alvarás, o acompanhamento de medidas e ações relativas aos direitos de família, e a informação aos internos sobre sua situação jurídica;
- a promoção da defesa dos internos perante o Conselho Disciplinar e de levantamentos processuais para instrução da Comissão Técnica de Classificação;
- outras atividades correlatas.

À Seção de Assistência Social, à Saúde e Psicológica compete

a) Na Área de Assistência Social

- as providências de investigação social de afinidade para a emissão de carteira de visita aos familiares;
- a promoção de condições de reintegração social, observando-se a conduta intramuros, e promovendo a expedição de documentação civil;
- a preservação da higidez psicossocial dos internos, com acompanhamento periódico, assistindo-os em suas necessidades sociais;
- a assistência à família, para a realização de matrimônios, registro de filhos, de previdência social, de visita à família e para a concessão de encontros conjugais;
- a promoção de levantamentos para instruir os benefícios solicitados pela seção de assistência jurídica, de investigações para o Conselho Disciplinar, de endereços de familiares e de outras solicitações judiciais;

- a busca da integração com órgãos comunitários, através de contatos com escolas, órgãos previdenciários, distritos sanitários, postos de saúde, órgãos assistenciais, hospitais e outros, para as providências que se fizerem necessárias;
- a emissão de pareceres, de laudos e de informações técnicas sobre o interno à família;
- a prestação de assistência social ao interno e à família, inclusive à vítima e sua família, à companheira e aos filhos ilegítimos;
- a promoção do registro das ocorrências de cada interno, para acompanhamento de sua progressão, enviando à seção de documentação para inclusão nos respectivos prontuários;
- a promoção e realização de palestras, preleções e cultos de caráter religioso;
- a comunicação com ministros eclesiásticos ou colaboradores religiosos, para a realização de palestras, preleções, liturgias e paraliturgias religiosas;
- a promoção, o restabelecimento a preservação do vínculo familiar entre o interno e seus familiares, com as diligências periódicas de investigação de afinidades;
- outras atividades correlatas.

b) Na Área de Assistência à Saúde e Psicológica

- a proteção da saúde dos internos, propiciando-lhes tratamento médico adequado;
- a prestação dos serviços de farmácia, odontológico, médico e de enfermagem;
- a orientação na manutenção da higiene e de condições de salubridade no estabelecimento penal;
- a realização de inspeção nas dependências do estabelecimento, por intermédio de um médico, verificando as condições de higiene, propondo as providências que julgar necessárias;
- a comunicação ao Diretor sobre casos de moléstias contagiosas, promovendo as medidas necessárias para evitar a disseminação e contágio, propondo a vacinação dos internos e dos funcionários, quando julgar necessário;
- a fiscalização do consumo de medicamentos, da validade, preparo e administração, mantendo um rigoroso registro de entradas e saídas;
- a manutenção de um cadastro médico e psicológico de cada interno, para acompanhamento permanente;

- a promoção de atendimento psicológico aos internos, de forma individual e/ou em grupo;
- a realização de exame criminológico, de investigação disciplinar, de perfil psicológico, elaborando os boletins informativos;
- a realização de testes psicológicos e a elaboração de psico-diagnósticos;
- a prestação dos serviços de enfermagem, executando as prescrições médico-odontológicas, bem como o apoio laboratorial necessário;
- orientação na manutenção da higiene e de condições de salubridade no estabelecimento penitenciário;
- as remoções por doenças ou identificação de moléstias infecto-contagiosas, só poderão ser efetuadas através de autorização pelo Diretor da Unidade Penal
- outras atividades correlatas.

c) A Área de Assistência Odontológica cabe

- a prestação de serviços odontológicos aos internos através de consultas, tratamentos, prescrição de medicamentos específicos, atendimentos de emergência, modelagem e confecção de próteses, esta em parceria com o FUPEN;
- a manutenção, controle e organização dos materiais, equipamentos e medicamentos odontológicos;
- a realização de palestras e orientação sobre a prevenção de câncer bucal e higiene oral;
- outras atividades correlatas.

d) A Área de Assistência Psiquiátrica cabe

- a realização de entrevista preliminar, prescrição de medicamentos , consulta e reconsulta;
- outras atividades correlatas.

e) A Área de Assistência Pedagógica e Educacional cabe

- a coordenação e a promoção de cursos profissionalizantes;
- avaliação do nível de escolarização e o cadastramento para a implantação dos
- internos nos canteiros de trabalho;

- a coordenação do planejamento e da execução das atividades sócio-culturais, recreativas e esportivas;
- outras atividades correlatas.

f) À Área de Assistência Religiosa cabe

- a disponibilização de televisores, para realização de cultos religiosos, permitindo a entrada de representantes religiosos, autorizados pela Direção, em conformidade com as normas de segurança, em consonância com a Lei de Execuções Penais; com o Estatuto Penitenciário, com o Regimento Interno do DEPEN e com as normas operacionais dele emanadas;
- outras atividades correlatas.

A Divisão de Administração e Finanças - DIAF, tem por objetivo a execução das atividades meio da Unidade, no que se refere às áreas administrativa, de recursos humanos, de finanças e de planejamento.

À Seção de Administração e de Recursos Humanos compete:

a) Na Área Administrativa

- a execução dos serviços de protocolo, de arquivo, recebimento, registro e distribuição de processos e expedientes gerais;
- a execução dos serviços de telefonia, telex, reprografia e comunicações;
- a instrução de processos de compra de materiais ou de prestação de serviços de manutenção e reparos na unidade, na forma determinada pela legislação e normas pertinentes;
- o recebimento, a guarda, o controle e a distribuição de materiais;
- o atendimento do transporte de servidores e outros, no interesse dos serviços;
- o controle relativo ao uso, conservação, guarda e manutenção dos veículos, bem como das despesas com combustíveis e lubrificantes, de acordo com as normas em vigor;
- a organização, atualização e manutenção de cadastro dos bens patrimoniais;
- verificando periodicamente o estado dos bens móveis, imóveis e equipamentos, promovendo a sua manutenção, substituição ou baixa patrimonial;
- os procedimentos de levantamento de preços e compra de materiais de urgência necessários ao atendimento do estabelecimento, com recursos de pronto pagamento, ou através de empenhos, de acordo com as normas vigentes;

- a administração do almoxarifado, mantendo em dia os registros de estoque, entradas e saídas de materiais, balancetes mensais, de acordo com as normas em vigor;
- o recebimento, a organização e instrução dos expedientes para despacho da Direção, preparando a correspondência oficial, memorandos, circulares e instruções;
- a manutenção de um sistema de acompanhamento do consumo de alimentos e outros materiais, estocáveis e perecíveis, para propiciar a programação e aquisição de suprimentos para a unidade;
- o controle do atendimento, pelos fornecedores, das requisições efetuadas, comunicando ao DEPEN, os atrasos e outras irregularidades ocorridas;
- outras atividades correlatas.

b) Na Área de Recursos Humanos

- a organização e manutenção de sistema de registro e cadastro dos servidores do estabelecimento, assistindo ao dirigente nos assuntos relacionados ao setor de pessoal;
- a organização da escala de férias dos servidores, para apreciação e aprovação do Diretor;
- a elaboração de boletins mensais de frequência dos servidores, de conformidade com as normas em vigor, registrando os afastamentos, férias e licenças;
- manutenção atualizada das escalas de trabalho dos servidores do estabelecimento e o registro das ocorrências referentes a atrasos e faltas;
- outras atividades correlatas.

Destaca-se ainda que a Seção de Administração e de Recursos Humanos atuará sob a orientação técnica e normativa da Divisão de Suprimentos e Nutrição – DISU - e dos Grupos Auxiliares Administrativo e de Recursos Humanos do DEPEN.

À Seção de Finanças e de Planejamento compete

a) Na Área de Finanças

- O controle contábil do estabelecimento, por meio da escrituração dos atos orçamentários e financeiros;
- a organização de balancetes mensais da execução financeira, através do acompanhamento dos saldos por natureza da despesa;

- a escrituração das despesas e fatos administrativos, de acordo com o plano de contas e rubricas orçamentárias;
- a instrução dos processos de adiantamento para o atendimento de despesas do estabelecimento, antes do seu encaminhamento para a prestação de contas;
- o exame das faturas de compra e dos documentos que lhe forem encaminhados para pagamento, verificando se estão de acordo com as formalidades legais;
- a emissão dos pedidos de empenho, para atendimento das necessidades de compras e de reparos;
- Organização e previsão de despesas, trimestrais para solicitação de liberação de recursos orçamentários, de acordo com os cronogramas autorizados;
- a manutenção de um sistema de acompanhamento, por rubrica orçamentária, do orçamento e dos saldos;
- a elaboração da previsão mensal de necessidade financeira, mantendo registros da execução das despesas dentro das programações trimestrais;
- outras atividades correlatas.

b) Na Área de Planejamento

- a promoção da elaboração de programas, projetos ou atividades a serem levadas a efeito pelo estabelecimento;
- o levantamento de informações referentes à metas, projetos, ações, custos e despesas, para fins de previsão na elaboração orçamentária;
- a manutenção de um sistema de acompanhamento da execução física de todas as atividades levadas a efeito no estabelecimento, de conformidade com as normas e orientações estabelecidas;
- desenvolver outras atividades características como apoio ao planejamento, controle, execução e avaliação das atividades próprias da unidade;
- outras atividades correlatas.

De acordo com Regimento Interno a seção de Finanças e de Planejamento atuará sob a orientação técnica e normativa do Grupo Auxiliar Financeiro e do Grupo Auxiliar de Planejamento do DEPEN.

A empresa contratada deverá manter em seu quadro pessoal de funcionários especializados e habilitados para exercerem a segurança interna e externa da Penitenciária Estadual de Foz do Iguaçu, em seus vários pontos de segurança;

- À Divisão de Segurança e Disciplina - DISED, que tem por objetivo a manutenção dos serviços de guarda e vigilância, para a custódia e segurança de presos na unidade e o cumprimento dos mandatos de soltura, compete:

a) Na Área de Portaria

- a execução dos serviços de controle, vigilância, e segurança de portaria interna e externa;
- a realização de revistas na portaria, à entrada e saída de presos, veículos e volumes, estendendo-as aos funcionários, servidores e às visitas; devendo disponibilizar agentes de segurança do sexo feminino para as atividades de revista corporal em mulheres e crianças;
- a manutenção de registro de identificação de funcionários e servidores do estabelecimento e das pessoas autorizadas a visitar os internos;
- a guarda de objetos pessoais de visitantes e de servidores que entram no estabelecimento;
- a execução dos serviços de recepção, controle e registro de entrada e saída de visitas e de servidores, mediante a entrega de crachás e senhas, recolhendo as carteiras de visita com validade vencida;
- o exame e a censura da correspondência, livros, revistas, publicações e objetos destinados aos presos e expedidos pelos mesmos, enviando às seções responsáveis pela sua distribuição;
- a manutenção de registro das correspondências recebidas e expedidas, para efeito de diligências preventivas de fugas ou evasões;
- o recolhimento à Divisão de Prontuário e Movimentação, dos valores e objetos de valor recebidos nas correspondências, para seu encaminhamento de acordo com as normas internas em vigor;
- é vedada a entrada de armas de fogo e brancas, bem como munições, estendendo esta restrição a qualquer pessoa, seja ela autoridade policial, servidores;
- outras atividades correlatas.

b) À Área de Segurança e Disciplina compete

- o exercício da guarda e vigilância intramuros do estabelecimento penal, mantendo a ordem, segurança e disciplina;
- a adoção, com presteza, de todas as medidas de segurança e correção necessárias, registrando-as no boletim diário de ocorrência;
- a vigilância e manutenção da ordem durante a prestação de serviços, exercícios, aulas e jogos esportivos;
- a vigilância na movimentação de presos por ocasião de transferências internas ou externas, acompanhando fisicamente ou via sistema de CFTV e encaminhando-os as seções envolvidas nos procedimentos, sempre com a anuência do fiscal de segurança e, quando externas com o pedido da direção;
- a vigilância constante aos presos para evitar a posse de qualquer produto que altere o seu comportamento ou que cause dependência física ou psíquica;
- a vigilância e manutenção da ordem nos procedimentos de visitação autorizados, mantendo a segurança das visitas;
- a adoção de medidas que visem a segurança e guarda dos internos, nas dependências do estabelecimento, e quando encaminhados às áreas de serviços assistenciais ou ocupacionais;
- a vigilância permanente para evitar a entrada de instrumentos cortantes ou perfurantes, objetos e cartas destinados a jogos de azar;
- outras atividades correlatas.

c) À Área de Controle e Inspeção compete

- a manutenção de fichário com os dados de identificação e características individuais de cada interno, e a sua lotação;
- o recolhimento dos presos às celas que lhes forem destinadas, instruindo-os sobre os seus deveres e obrigações;
- a apresentação de relatório diário, sobre a população carcerária, sua distribuição e as alterações ocorridas;
- a distribuição das correspondências, livros, revistas, publicações e objetos destinados aos internos;

- o recolhimento de valores, jóias e objetos de valor, relacionando-os e enviando-os à guarda da Divisão de Prontuário e Movimentação;
- o encaminhamento dos internos para promover o asseio e a higiene pessoal;
- o recolhimento das roupas, calçados e objetos de uso pessoal para desinfecção, sua guarda e posterior devolução aos internos;
- a inspeção diária das celas, corredores e pátios, providenciando as medidas necessárias para a higiene e limpeza;
- a observação sobre os horários de despertar e de recolher, das refeições, de estudo, de trabalho, nas saídas das celas, dormitórios e pátios de recreio;

YASSINE, Adrieni Gomes Ferreira
Processo e o Conteúdo Estratégico no Sistema Prisional
Curitiba: UFPR, 2011.
249 p.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do
Paraná. Curitiba 2011.

1. Sistema Prisional 2. Processo 3. Conteúdo Estratégico
I. Yassine, Adriene Gomes Ferreira.

CDD - XXXX

