

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADEMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



FGV
99
1.1.1.1

Dissertação de Mestrado apresentado a
Escola de Administração Pública de
Administração Pública –EBAP–como
Parte do requisito para a obtenção do
Título de Mestrado em Administração
Pública.

Orientador: prof. PhD Paulo Roberto De Mendonça Motta

Apresentado Por:
SEVERIANO RODRIGUEZ ARGUELLES

Rio de Janeiro 30 de julho de 1999.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADEMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

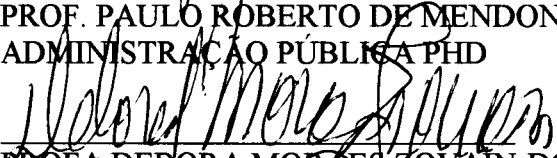
FATORES DA ADMINISTRAÇÃO DO SISTEMA PENITENCIÁRIO
JANEIRO QUE OS IMPEDEM DE CUMPRIREM COM A SUA MISSÃO DE
RECUPERAÇÃO DO DETENTO?

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR:
SEVERIANO RODRIGUEZ ARGUELLES

APROVADA PELA COMISSÃO EXAMINADORA EM 16 JUNHO DE 1999.



PROF. PAULO ROBERTO DE MENDONÇA MOTTA-DOUTOR EM
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PHD



PROFA DEBORA MORAES ZOVAIN-DOUTORA EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO



Prof. ENRIQUE SARAVIA

RIO DE JANEIRO JULHO DE 1999

ABSTRACT

Since some years ago, the penitentiary system of Rio de Janeiro is going through the newest administrative crisis, leading more and more to chaotic situations, over imagined before by human being.

Nowadays all the factors and components of the existing models are still medieval, and even distant from the human needs. The daily life of the condemned is a sway between lack of hygiene, disrespect to human rights, lack of modern corrective practices and also, lack of psychological support.

How, then can we demand from the state (Government) the rehabilitation of the imprisoned and their preparation to face society if they are treated many times as victims of this same society? This society impose a life style enjoyed only by a privileged social class which forget about them when sent to the darkness. Many of them, join the penitentiary system because of minor crimes, and when they serve their term, unfortunately they go back to prison accused for more violent crimes.

The penitentiary models haven't developed the same way the society where they worked at has. There, the present Brazilian penitentiary model has showed obsolete and inefficient alone its principal mission of rehabilitation and re – education of the imprisoned.

Our main objective will be the construction and analysis of the penitentiary administrative model, as being able to fulfill the necessity of the penitentiary administrator (Manager). Analyzing on a specific reasoning which focus should not be that of the theories and isolated projects of the topic, we will develop a program far from religions, judiciary or political techniques by building an administrative penitentiary model strictly professional where we could have a deep analysis of the topic. We will try to approach the aspects of organization existing today in order to understand them and create, a model which will adjust better to the necessities of this thesis.

Dedicatória Especial

São muitas as pessoas que tem participado de minha formação profissional, se alguém deixo de citar desculpem-me.

Começo esta dedicatória a duas pessoas a quem devo tudo o que sou, uma com seus conselhos, perseverança e seu amor, me guiou por um bom caminho, minha saudosa mãe, Emília Argüelles — “Mama Milla” — Deus a tenha, eterna saudade.

A outra que com suas brincadeiras e amor de pai, me ajudou nos momentos mais difíceis de nossa vida, a ti Severiano Rodriguez — “Papa Seve” — grande homem de sentimento doce e terno, sua saudade sempre ficará no meu coração.

A Elizabeth Martín Perez, que com sua fortaleza interior ensinou-me a valorizar nossa capacidade profissional, com seus conselhos diários, com seus carinhos e beijos de mulher.

A meus irmãos: Rosa Isabel, Carlos Antonio, Isabel Rosa, Jaime Omar, Ulises René, Maylza Emilia e Anayansi. Obrigado pela compreensão e apoio.

A meus sobrinhos: Emanuel, Alice Juçara, Josue, Jeniffer, Caterin e Jair, beijo do tio.

Agradecimentos

— Paulo Motta

“Guru intelectual”. Grande incentivador, mestre da simpatia, Doutor do saber, obrigado amigo professor, suas orientações sempre estarão presente em mim.

— Saravia

“Pozo do saber” Latino Americano, amigo e professor, pregador da Democracia Universal Intelectual, sabedor das inquietudes Latinas, suas aulas nunca serão esquecidas.

— Débora

Incansável, professora e colega, suas orientações e ajudas sempre ficarão na minha mente.

— Juarez

Mestre, amigo, sempre disposto a ajudar obrigado.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
DELIMITAÇÃO	1
JUSTIFICATIVA	3
OBJETIVOS	3
CAPÍTULO I — PRESSUPOSTOS BÁSICOS	5
I.1 — Pressupostos Gerais	5
— Primeiro Pressuposto	5
— Segundo Pressuposto	7
— Terceiro pressuposto	7
— Quarto pressuposto	8
— Quinto pressuposto	9
— Sexto pressuposto	9
— Sétimo pressuposto	11
— Oitavo pressuposto	11
— Nono pressuposto	12
I.2 — Pressupostos específicos à ciência e à prática da administração	13
CONCLUSÃO DO CAPÍTULO	14
CAPÍTULO II — ORIGENS	15
II.1 — Evolução do sistema penitenciário no Brasil	16
CONCLUSÃO DO CAPÍTULO	21
CAPÍTULO III — PERFIL REAL	22
III.1 — Depoimentos	22
III.2 — Medidas e órgãos de segurança	24
III.3 — Órgãos responsáveis — Normas	28
III.3.1 — Organização do sistema	29
III.3.2 — Estrutura do sistema	29
III.3.3 — Estilo dos estabelecimentos	31
III.3.4 — Da capacidade	33
III.3.5 - Recomendações mínimas para a formação de agentes prisionais	34
III.4 — A Tecno-Estrutura do sistema penitenciário	35
III.4.1 — Organograma	35

III.5 — Funções e papéis da comissão colegiada	36
III.5.1 — Conselho nacional de política criminal e penitenciária	37
III.5.2 — Juízo da execução penal	37
III.5.3 — Ministério público	37
III.5.4 — Conselho penitenciário	37
III.5.5 — Departamento penitenciário nacional	38
III.5.6 — Patronato	38
III.5.7 — Conselho da comunidade	38
III.6 — Departamento do sistema penitenciário do RJ	39
III.6.1 — Departamentalização do Desipe	39
III.7 — Diretor	40
III.7.1 — Assessoria da direção	40
III.8 — Coordenação tecno-profissional	40
III.8.1 — Tecno-administrativo	41
III.8.2 — Agentes penitenciários	41
III.9 — Tipo de organização e processo decisório	42
CONCLUSÃO DO CAPÍTULO	43
CAPÍTULO V — TEORIA DE PRISÕES	44
IV.1 — Algumas ressalvas	44
IV.2 — Contribuições dos especialistas em organização	44
IV.3 — Estrutura de poder	46
IV.4 — O poder coercitivo	50
IV.5 — Caracterizando melhor a filosofia prisional	52
IV.6 — Teoria da prisão e teoria de sociedade	54
CONCLUSÃO	57
BIBLIOGRAFIA	59
ANEXO — MODELO CORPORATIVO	61

INTRODUÇÃO

Este trabalho será apresentado na forma de um Prognóstico, resultado de consultoria organizacional. Não iremos ratificar alguns aspectos já de conhecimento público, com intermináveis diagnósticos acerca do problema carcerário em estudo. Iremos apresentar, em linguagem prática, um roteiro de abordagem na construção de um Modelo Corporativo de Gestão Penitenciária (MCGP), ou seja, um modelo de administração estritamente profissional do sistema carcerário.

A primeira fase de nosso estudo é o Diagnóstico Organizacional, no qual são levantadas informações relevantes sobre o objeto em análise. A esta fase de Análise de Clima e Cultura Organizacionais, delimitamos nossos estudos na esfera das prisões comuns. Desta forma não serão contempladas neste estudo as prisões:

1. Políticas,
2. Policiais civis e militares e
3. Especiais para os enfermos e doentes mentais.

Na análise de Clima e Cultura Organizacionais lançamos olhar para duas esferas de influência junto às organizações: o Macro Ambiente (que engloba as empresas) e o Micro Ambiente (que lhes dá características próprias).

DELIMITAÇÃO

A primeira fase de nosso estudo é o Diagnóstico Organizacional, no qual são levantadas informações relevantes sobre o objeto em análise. A esta fase de Análise de Clima e Cultura Organizacionais, delimitamos nossos estudos na esfera das prisões comuns. Desta forma não serão contempladas neste estudo as prisões:

1. Políticas,
2. Policiais civis e militares e
3. Especiais para os enfermos e doentes mentais.

Na análise de Clima e Cultura Organizacionais lançamos olhar para duas esferas de influência junto às organizações: o Macro Ambiente (que engloba as empresas) e o Micro

Ambiente (que lhes dá características próprias).

Macro Ambiente

Os modelos de gestão penitenciária que se apresentam no Brasil e no Mundo são símbolos políticos de poder nos respectivos países e regiões onde estão localizados. Durante centenas de anos, desde que o homem se reconheceu como agente social, os modelos de exclusão têm permanecido os mesmos, com pequenas diferenças estruturais decorrentes da evolução social dos povos e da irremediável caminhada tecnológica da humanidade.

Os valores que as sociedades globalizadas de hoje procuram e defendem são tão distantes dos valores vividos nas prisões do mundo que já é comum se afirmar, por mais absurdo que pareça, que “as sociedades e as prisões são mundos distintos”.

Estes pré-conceitos e preconceitos são decorrentes do desconhecimento da sociedade dos reais valores que ela mesma busca. Consequência brutal, para si própria, é que os modelos de exclusão não são montados com o objetivo de readaptação dos indivíduos e sim para sua eliminação permanente do convívio dos valores defendidos pela sociedade. Os modelos existentes não atendem, hoje, às novas necessidades de uma sociedade emergente e consciente dos direitos humanos e sociais.

Micro Ambiente

Todos os fatores componentes dos modelos existentes são, nos dias de hoje, ainda medievais, distantes das reais necessidades humanas. Os indivíduos excluídos são apresentados a uma realidade muito mais agressiva do que aquela por eles enfrentada na sociedade, quando livres.

Em momento algum as condições dignas de sobrevivência humana são vivenciadas no dia-a-dia das prisões. Falta de higiene, de privacidade, de respeito humano, de práticas corretivas inteligentes, de carinho, de atenção e de suporte físico-psicológico (dentre outras carências) são traços comuns aos modelos existentes. Estas características aceleram a formação de delinquentes que, quando não saem piores de quando entraram, se matam e se destroem dentro das paredes das prisões.

Para iniciarmos a elaboração do Modelo Corporativo de Gestão Penitenciária partimos de algumas premissas básicas, após a análise dos ambientes que intercedem nas organizações prisionais.

JUSTIFICATIVA

- Os modelos penitenciários não evoluíram, em séculos, na mesma proporção da evolução das sociedades onde eles estiveram.
- O atual modelo penitenciário brasileiro tem se mostrado obsoleto frente às demandas da sociedade.
- O principal resultado do atual modelo tem sido um distanciamento e seus objetivos: o de readaptar os cidadãos às sociedades.
- A ênfase tem sido dada nos resultados finais, “levar os indivíduos a pagar as suas dívidas com a sociedade”, e não nos processos, “como os indivíduos podem fazer este pagamento”.
- É necessário que se encontre um novo modelo de gestão penitenciária brasileira e que supra as exigências de todas as partes que o compõem.

OBJETIVOS

Nosso principal objetivo será de construir e analisar modelos de gestão penitenciária, donde possa “preencher” as necessidades do Administrador Penitenciário. Nesta construção se faz necessário que estipulemos metas que a viabilizem e que sirvam de roteiro para as demais ações de estudo:.

1. Traçar uma linha de raciocínio cujo enfoque não seja o mesmo das teorias e projetos isolados acerca do assunto.
2. Desenvolver um roteiro empresarial distante das ênfases técnicas, religiosas, judiciárias e principalmente políticas, construindo um modelo de gestão penitenciária estritamente profissional onde os micro e macro conceitos empresariais serão trazidos para uma análise detalhada no mundo prisional.
3. Abordar os aspectos organizacionais que hoje mais estão em prática e que mais facilmente se fazem entender quanto ao desenvolvimento das organizações, focando análise em seus Recursos Humanos e nos seus processos de Marketing Externo e Interno.
4. Comprovar que a maioria dos problemas existentes no sistema penitenciário são os mesmos encontrados em muitas outras organizações, delimitar estes problemas comuns e aplicar as suas respectivas soluções.

5. Diagnosticar os problemas peculiares ao nosso estudo e neles atuarmos na busca de soluções criativas que os eliminem e, a partir deste ponto, promover reengenharia de processos do sistema.

Tendo estratificado nossas metas de estudo, e registrado aspectos que viabilizem as ações a serem empreendidas, detalhamos a seguir, o modelo corporativo proposto que conceitualmente alinha os pensamentos às práticas.

CAPÍTULO I

PRESSUPOSTOS BÁSICOS

Para balizamento do nosso estudo, começaremos estabelecer alguns princípios que nos valerão como pontos de partida para facilitar nossa análise, dividiremo-los em: *pressupostos gerais e pressupostos específicos*. Os primeiros dizem respeito aos aspectos judiciários, policiais e prisionais, o tripé em que se baseia a problemática que pretendemos analisar. A soma dos pressupostos gerais corresponde a “*teoria administrativa das prisões*”. Já os pressupostos específicos se referem à administração de penitenciárias.

A formulação de uma abordagem é imprescindível para construirmos um *perfil desejável* de penitenciária. Por outro lado, este perfil idealizado será um parâmetro de trabalho. Por mais óbvios que sejam os problemas de administração de qualquer organização, um encaminhamento de soluções deve basear-se tanto em padrões técnicos quanto possíveis. Existem as determinações legais que devem ser analisadas, não obstante a crítica generalizada sobre seu descumprimento. Dizem respeito à capacidade das prisões, tamanho das celas, formação de pessoal, etc. Existem também os postulados da ciência e da boa prática da administração. Mas não se pode abrir mão de uma postura teórica mais ampla envolvendo um problema tão complexo para os indivíduos envolvidos, para a sociedade e para o Estado. Neste caso os postulados são princípios fundamentais que abrangem aspectos de caráter filosóficos, éticos, sociológicos e jurídicos.

I.1 — Pressupostos Gerais

Primeiro Pressuposto

Cumpramos revermos conceitos, tais como de “recuperação”, “reeducação”, “laborterapia”. Pensou-se anteriormente num tratamento terapêutico — que se subentendia psiquiátrico ou, pelo menos, psicológico ou pedagógico — para todos os condenados, genericamente como se todos precisassem de tratamento semelhante, como se todos tivessem as mesmas perturbações mentais. O que, aliás, segundo também se entendia, demandava o recolhimento à prisão dos condenados, de um modo geral. O pressuposto implícito era o de que constituía regra serem todos os delinquentes portadores de anomalia mental, ou de desequilíbrio, quando não anormalidade no desenvolvimento psíquico, ou biopsíquico. As

raras exceções deveriam ser, naturalmente, consideradas. São idéias de origem lombrosiana, mas que nunca desapareceram completamente.

O Estado tem o direito de punir quem transgride a sua lei. Esta punição, a pena, deve corresponder à gravidade do fato. Deve ser cominada, aplicada e executada de tal modo e em condições tais que estimule o condenado a, responsabilmente, dispor-se a não tornar a delinquir. O Estado não tem direito de “recuperar” o delinqüente condenado, mas tem, como contrapartida do seu direito de punir o dever de dar-lhe condições de recuperação. Tem o dever de criar circunstâncias tais que ele possa, exercendo direitos e cumprindo deveres do seu status jurídico de condenado, emendar-se, dispor-se, consciente e voluntariamente, a não tornar a delinquir.

Os paladinos do “tratamento”, ao invés de pena, proclamando que essa troca significava humanização, não se apercebiam disso. Não se davam conta da degradação da situação do condenado para a simples categoria de indivíduo. Não lhes ocorria, sequer, a idéia de que o condenado tivesse um status jurídico tão digno de respeito como o de qualquer pessoa.

Fluindo a pena como “tratamento” de fato, deveras ou supostamente, seria este, então, tarefa dos especialistas: médicos, psiquiatras, psicólogos, criminólogos, sociólogos, educadores, etc. A Administração Penitenciária tinha ou teria de dispor desse tratamento. Não se cogitava da participação dos órgãos da justiça, o que traduzia uma visão incorreta. No entanto, segundo a tradição brasileira, desde o Código Criminal do Império, a participação do juiz prevê-se mais constante e mais efetiva do que a da simples formalidade processual atinente aos incidentes de execução.

No dinamismo dessa tônica jurídica, nesse exercício de direitos, imagina-se tudo o que pode surgir, como surge, aliás, em quaisquer situações e circunstâncias da vida: conflitos de obrigações, privilégios e interesses, reclamando interveniência judicial. Além disso, passaram a ser pouco a pouco reconhecidas expressamente prerrogativas componentes do status jurídico do condenado. Da mesma forma, foram se definindo exigências a serem cumpridas, como requisito para o reconhecimento de direitos e como condição para serem exercidos efetivamente.

Aqueles que segundo a orientação que esteve na moda, até há alguns decênios, pretendiam que a pena fosse simples “tratamento”, estranhamente só pareciam se preocupar, com doenças ou anomalias mentais. Esta aberração de generalizar os distúrbios mentais tem também seu lado irônico. É como se o delinqüente condenado, não houvesse de ser suscetível, como qualquer pessoa, de doenças outras.

Segundo Pressuposto

É preciso vê-la não só estaticamente, na essência da sua natureza. Cumpre inseri-la, dinamicamente, nas suas funções e finalidades. Com efeito, as veremos umas e outras éticas, tanto as principais como as utilitárias ou acessórias.

A função ética por excelência consiste na emenda do condenado. A pena deve ser meio, fator, ocasião, estímulo para que o condenado se emende. Isto é, ao reconhecer-se como autor material e moral do crime, em razão do qual foi condenado, assuma a responsabilidade pelo delito. Adote, igualmente, tal tipo de conduta atual que se possa presumir sua determinação de não tornar a delinquir.

Consta, também, da finalidade ética o fazer justiça. Realmente, a consciência ético-social exige algo daquele que descumpriu o dever-ser. Transgrediu normas. Assim, por lesar, diminuir, destruir ou, pelo menos, por em perigo certos bens alheios, sofra por causa disso. É mister que seja punido, na proporção da transgressão cometida, consideradas a gravidade, circunstâncias e conseqüências do ato cometido.

As funções utilitárias consistem na intimidação do infrator e na proteção da sociedade. Para aqueles a quem a motivação ética não é suficiente para impedir de cometer uma transgressão, crime ou delito, a ameaça legal de penalidades há de constituir um alerta, um contra-estímulo, produzindo intimidação suficiente para que não venham a reincidir.

As finalidades utilitárias compreendem a prevenção geral e a prevenção particular. A prevenção geral há de resultar principalmente da intimidação, exercida pela pena sobre todas as pessoas indistintamente. A particular é, mais propriamente, prevenção da reincidência, havendo de ser alcançada, primordialmente, por medidas que conduzam à emenda do apenado.

Terceiro pressuposto

Realmente, desde que, no fim do século XVI, começou a ser usada, como pena, a privação da liberdade, com recolhimento a estabelecimento apropriado ou não, o pensamento judiciário foi se fixando nela como única forma de pena aceitável e plausível — a pena humana por excelência. Os sentimentos e o entendimento passaram a repelir, como desumanas, desnecessariamente cruéis, algumas formas de pena, como, por exemplo, a de morte, a de mutilações, a de marca com ferro em brasa e outras lamentavelmente, ainda em uso. Entretanto, raramente foram entendidas como pena, formas tais, como multa, e interdição

de direitos, suspensão do exercício de atividades, trabalhos comunitários, obrigações pecuniárias.

Desde há algum decênios, porém, começou a fermentar a idéia de que, em muitos casos, a pena privativa da liberdade era excessiva, desnecessária e até contraproducente, motivo por que era preciso excogitar e aplicar outras modalidades penais, sem encarceramento. Para essa excogitação tem contribuído, sem dúvida, a superlotação das prisões, com todos os seus graves problemas. Entretanto, também tem tido importante papel a nova maneira de avaliar valores e o sentido do humano. Evoluíram as formas de pensar, suscitadas e alimentadas pelo novo estilo de vida, advindo e até imposto pelos avanços da técnica e suas realizações.

Mais recentemente, a idéia veio se definindo, de modo que têm sido preconizadas, além da multa, formas de pena restritivas de liberdade, a serem aplicadas, aqueles e essas, cumulativa ou isoladamente. Entre essas, têm sido sugeridas as interdições de direitos e a suspensão do exercício de atividades, sobretudo as de lazer. Quanto à pena pecuniária, tem-se entendido que, em função da própria mentalidade “consumista”, que é uma das características da época atual, ela poderá efetivamente ser recebida e sentida como forma útil de penalização.

Quarto pressuposto

Regime penitenciário não se confunde com sistema penitenciário* . O sistema penitenciário pode abranger outras penas além da reclusão, como é o caso dos países que, em seus sistemas incluem a pena de morte. Regime penitenciário indica as formas de “penitenciar-se” aquela pessoa que o Estado condenou. *O regime penitenciário* significa “execução” ou “cumprimento” de pena, respectivamente do ângulo da justiça / executante e do condenado / cumpridor. No regime penitenciário brasileiro está prevista a privação total ou parcial da liberdade de movimentos.

Criou-se entre nós o meio termo entre o total recolhimento à prisão e a total permanência na comunidade. Foi admitida a possibilidade de o condenado, recolhido à prisão, poder transcorrer lapsos de tempo na comunidade, submetido a normas específicas de conduta. Fez-se uma gradação de regimes penitenciários: regime fechado, regime semi-aberto e regime aberto. A cada um deles se destinam os condenados, conforme a sua personalidade, a

* O termo *penitenciário* vem de penitência, com origem nas sanções eclesiásticas, adotadas de forma pública, sobretudo na Idade Média. O penitente que se arrependia pagava determinada *pena*. O termo popularizou-se, a partir do final do Séc. XVIII nos Estados Unidos, quando se construíram as grandes penitenciárias como a da Pensilvânia e outras.

gravidade do crime cometido e a correspondente pena aplicada.

Conforme o regime, a conduta do preso e outros requisitos legais, o condenado poderá permanecer na comunidade, desde poucas horas por mês ou por semana, até várias horas por dia. Admitem-se atividades diversas: visita à família, frequência à igreja, ao trabalho, à escola, e ainda outras, coerentes com a natureza da pena e outros fatores.

Apresentam-se, portanto, três situações quanto ao regime penitenciário:

- a) pena é cumprida exclusivamente dentro do recinto prisional;
- b) a pena é cumprida na comunidade, desde o seu início ou após cumprida, uma parte dela, em reclusão.

Quinto pressuposto

A proposta é que o prisioneiro há de ser sujeito ativo da solução dos seus problemas. Há de ser “dono” da própria conduta. Deve poder escolher alternativas, dentre as que lhe apresentarem, optando consciente e voluntariamente por aquelas que considerar melhores. Deve ter condições de pror fin que der acertadamente, em seu próprio benefício, tendo em vista a natureza e os aspectos éticos, as funções, ou as orientações do atendimento religioso, psicológico, pedagógico, etc.

O que quer que seja de sua necessidade, há de ser-lhe ofertado, não imposto. Não devem ser resolvidos por outrem os seus problemas. Ele é que deve assumi-los, recebendo a orientação, o apoio, o estímulo, toda ajuda, enfim, que forem imprescindíveis. Mas somente enquanto o forem, de sorte que ele não deixe de ser sujeito responsável pelas próprias decisões. Supõe-se que mesmo aqueles que inicialmente carecem de muita ajuda, poderão, aos poucos, desenvolver o próprio senso de responsabilidade, chegando a poder dispensar certas formas de ajuda inicial.

Sexto pressuposto

Como todo ser humano, o prisioneiro tem o direito de “construir-se”, ou “reconstruir-se”. Este projeto de vida, difícil em qualquer situação, é quase utópico num regime de encarceramento. Mas trata-se de um princípio básico dentre os direitos da pessoa.

É indispensável que a administração de um prisão oriente e supervisione os agentes prisionais e todo o pessoal administrativo numa linha de trabalho coerente com este e outros princípios essenciais.

Cabe lembrar que a boa conduta dos guardas e outros funcionários é dos mais valiosos a estímulos para o condenado dispor-se a regenerar-se. Basta que apenas um serventuário pratique atos reprováveis, para abalar a confiança e quebrantar a boa disposição dos presos. O mesmo se aplica a outras pessoas com quem o prisioneiro tiver de relacionar-se, dentro ou fora das grades. Pois a má conduta alheia constitui uma auto-justificativa para os deslizes próprios.

Auto-ajuda para auto-desenvolver-se. Há um mínimo desejável mas, preferencialmente deveria haver o máximo de apoio institucional para se respeitarem as individualidades. A prisão é o domínio do coletivo, da padronização, da normatividade. Só um esforço pessoal, às vezes heróico, com apoio muito eficaz, possibilitará a auto-construção de uma personalidade nessas condições.

E quanto ao relacionamento familiar? A experiência ensina que as famílias das pessoas reclusas vão, aos poucos, se afastando dela. Aos poucos vão se espaçando os contatos até se tornarem mínimos ou cessarem completamente. Em geral, é a mãe do condenado a última pessoa da família a afastar-se. No entanto, com o passar do tempo, ela também acaba por abandonar o filho ou filha.

Tal realidade é lamentável, sob diversos pontos de vistas. Enquanto o condenado está preso, os sentimentos negativos suscitados e alimentados pelo afastamento da família trazem-lhe desnecessário e inútil sofrimento. Este isolamento, contra o qual não pode reagir, poderá contribuir sobremodo para dificultar a reintegração no convívio social e no mercado de trabalho. Costuma ser um ponderável fator de reincidência.

Para manter o preso efetivamente vinculado à sua família hão de ser tomadas providências adequadas. Para mantê-los materialmente vinculados, há de lhes ser destinada uma parte da remuneração do preso pelo seu trabalho. Aliás, a observação da realidade tem ensinado que esses vínculos materiais são muito importantes para a ligação afetiva, especialmente quando o preso é o chefe da família. Pode acontecer e acontece com frequência, que a família de um preso precise de ser “ajudada a ajudar-se”. Seja para manter-se efetivamente ligada a ele, seja porque tem problemas e necessidades, de natureza e ordens diversas, que surgiram ou se agravaram a partir ou por causa da condenação dele. À administração carcerária cabe, como estamos vendo, atribuições e tarefas que extrapolam os muros de uma cadeia.

Sétimo pressuposto

Do ponto de vista médico pode existir a indicação de trabalho, como laborterapia ou ergoterapia e, mais amplamente, como terapia ocupacional, empregáveis em cada caso concreto conforme critérios dos serviços de saúde. Neste caso o apenado pode ser compelido a trabalhar, da mesma forma como o é com relação à ingestão de medicamentos.

Quanto a trabalhar, por razões profissionais e financeiras, constitui um direito e um dever de qualquer pessoa, do condenado também. É dos mais nobres e eficazes instrumentos de auto-realização pessoal. Deveria ser um elemento essencial na política administrativa dos sistemas penitenciários. Embora tenham de ser observadas certas limitações ou injunções inerentes à situação de vida de um condenado. Este direito e esse dever principais incluem, ou deles deriva, uma interligação de privilégios e obrigações secundárias ou acessórias. Neste elenco se inclui o dever de prestar serviços ou tarefas especificamente consideradas. É o caso das funções de limpeza e manutenção do espaço onde vivem. Mas deve sobrar tempo para tarefas de caráter profissional. Cabe-lhe o direito de ter condições para executá-las e, ainda, o de receber remuneração adequada. Assim como lhe corresponde o dever de fazer bom uso dela.

Oitavo pressuposto

Além da motivação de direito e de justiça, é conveniente que o condenado contribua para o ressarcimento da vítima e da família dela por várias razões. Visa apaziguar ânimos, além de constituir estímulo para o condenado assumir a responsabilidade pelo seu crime e, finalmente, assumir a responsabilidade pelo seu crime e, finalmente, assumir nova conduta, no presente e no futuro.

Além do dano diretamente causado pelo crime, a vítima ou sua família ou ambas podem ter necessidades e problemas suscitados ou agravados pelo crime e suas seqüelas. Há conseqüências várias, ainda que indiretas: corporais, materiais, morais, psicológicas, sociais, jurídicas, etc. As vítimas precisam de “ser ajudadas a ajudar-se.” Essas necessidades e esses problemas causam injusto sofrimento, que pode evoluir para a revolta. É o caso, principalmente, de crimes mais graves, em que houve morte da vítima ou lesões corporais, muito sérias e permanentes. O conhecimento de que o autor do crime e sua família estão recebendo assistência, ainda que aquele esteja atrás das grades, pode gerar revolta e sentimento de vingança.

Em certas regiões a vingança é considerada um ponto de honra. Uma bem orientada e hábil ajuda à vítima que não o tenha sido de homicídio consumado ou a seus familiares, no caso de assassinio, pode ser eficaz. É conveniente associar aos benefícios um forte componente de ordem moral. Este aspecto ético complementará outras providências destinadas a modificar a mentalidade dos habitantes do bairro ou região, impedindo que surja ou que continue um encadeamento de crimes. As vítimas de hoje ou seus familiares serão os criminosos de amanhã. Às vezes se configuram episódios de verdadeira “guerra particular”, entre famílias ou entre grupos antagônicos. O fazer justiça com as próprias mãos jamais contribui para o desenvolvimento da idéia de justiça e, menos ainda, para a harmonia social.

Nono pressuposto

Punir é um direito subjetivo público, estatal. Como todo direito subjetivo público, é a faculdade e o poder de agir. Desdobra-se nas fases de: cominação da pena, aplicação e execução. Nunca esquecer que a problemática da administração prisional se reporta ao tripé: justiça, polícia e prisão.

No desdobramento das três fases: decretação, aplicação e execução da pena, o exercício do direito de punir compete aos órgãos competentes dos três poderes do Estado. Em nenhuma das três fases pode o direito de punir ser transferido ou delegado a pessoas ou entidades privadas, nem a órgãos paraestatais, autarquias, etc. Essa exclusividade da titularidade do direito de punir pelo Estado é uma conquista da civilização, em favor da garantia dos direitos pessoais, da tranquilidade e segurança pessoais e sociais e da justiça da punição.

Se, no que tange à cominação e à aplicação da pena, não se têm manifestado dúvidas. O mesmo não ocorre relativamente à execução. Há, com efeito, quem pretenda entregá-la a uma autarquia, com o fundamento de que, assim, os estabelecimentos prisionais, podendo dispor do próprio dinheiro, poderão melhor incentivar sua “produtividade” e “qualidade”. É óbvio que isso seria desnaturar o direito de punir, na fase da execução. Um estabelecimento carcerário não pode ter finalidade “lucrativa” no sentido material da palavra. Tampouco pode o trabalho do preso ser usado para aumentar ou melhorar a produtividade do estabelecimento penal. Se do trabalho do preso resultar algum efeito lucrativo material, isso há de ser sempre subordinado à pena, às suas funções e finalidades. O trabalho será um dos fatores que facilitem a reintegração do ex-condenado no convívio social, quando recuperar a liberdade. Quanto à utilização mais utilitária e desembaraçada da produção devida à mão-de-

obra dos presos e do dinheiro daí resultante, a administração deverá acatar o que prevê a lei brasileira. Uma prisão “lucrativa” é tema de debate e o tema será abordado na presente dissertação.

I.2 — Pressupostos específicos à ciência e à prática da administração

1. O projeto de administração de uma penitenciária deve basear-se em princípios legais e ético-filosóficos que considerem os interesses do bem comum.
2. A administração de uma penitenciária deve ser tão científica e eficaz como a administração das organizações modernas.
3. A especificidade e complexidade das funções de uma penitenciária jamais poderão ser invocadas para justificar medidas ineficazes do ponto de vista da Administração.
4. Como parâmetro ideal de administração deve-se estabelecer o pleno atendimento às necessidades de toda a população carcerária, desde que cabíveis.
5. É imprescindível que os prisioneiros possam participar ativamente das tarefas da administração tanto executiva quanto consultiva.
6. Todas as funções exigidas pela moderna administração devem ser contempladas: planejamento, processo decisório, centralização / descentralização, avaliação, etc.
7. Dada a inexistência de trabalhos similares uma ciência e uma técnica da Administração Prisional serão construídas a partir de observação, analogias e criatividade.
8. Como hipótese essencial da Dissertação fica estabelecido que o fator RECURSOS HUMANOS é o fator isolado mais relevante para um plano de renovação das penitenciárias brasileiras.

CONCLUSÃO DO CAPÍTULO

Apresentamos aqui os pontos de maior relevância no tocante deste capítulo.

Primeiro pressuposto — O preso deve ser visto como pessoa, sujeito a responsabilidade, a deveres, mas também a direitos, e aos elementos essenciais de sua liberdade.

Segundo pressuposto — A pena de prisão tem funções éticas individuais e sociais.

Terceiro pressuposto — A prisão não é a pena ideal, devendo ser admitidas outras alternativas de penalização.

Quarto pressuposto — A idéia de prisão extrapola o espaço da cadeia e se estende a outros locais para onde se deslocar o prisioneiro.

Quinto pressuposto — O Estado tem o dever de apoiar o prisioneiro em sua “auto-ajuda” pessoal.

Sexto pressuposto — A “auto-ajuda” implica em auto-realização do prisioneiro e deve contar com apoio obrigatório de profissionais e espontâneo de pessoas especializadas.

Sétimo pressuposto — O trabalho remunerado é um direito do prisioneiro e constitui um fator essencial de auto-ajuda, auto-recuperação e auto-desenvolvimento.

Oitavo pressuposto — Tanto o Estado quanto os condenados têm a obrigação de ajudar de alguma forma as vítimas do crime e seus familiares.

Nono pressuposto — Ao Estado compete o direito de punir, não sendo válido transferir ou delegar a outrem tal direito.

CAPITULO II

ORIGENS

Colônia de Portugal nos primeiros tempos, é com as leis e costumes que a sociedade que se transportou já formada para a colônia trazia consigo, juntamente com os outros elementos de uma vida social e politicamente organizada. Com as leis severas de Portugal, extravagantes, mas que exprimiam o velho Direito das nações da Europa naquela época. Nessa legislação é que vem apoiar-se ordem jurídica, política e econômica dos centros de colonização que primeiro aqui se formaram como núcleo estáveis de vida civilizada, para dar começo a história da nossa cultura.

Vemos, que as práticas primitivas das tribos selvagens que habilitavam o país em nada influíram, nem então, nem depois, sobre a nossa legislação Penal. Em grau primário de cultura, esses povos, que os conquistadores subjugavam brutalmente, interrompendo o curso natural de seu desenvolvimento autônomo não poderiam fazer pesar os seus costumes sobre as normas jurídicas dos invasores, que correspondiam a um estilo de vida política muito mais avançado.

Aqui o importante é a legislação de Portugal vigente no decurso do tempo que se desdobra desde o descobrimento até o fim do domínio português entre nós, sobre tudo aqueles corpos de leis completos e codificados, que são as Ordenações Alfonsins, Manuelinas e as Ordenações Filipinas.

Apesar da distancia da Colônia da Metrópole portuguesa, ela se organizara juridicamente nos centros disciplinada política e administrativamente.

Desde a chegada de Martin Afonso de Souza, como Capitão-mar e governador das terras do Brasil, começam praticamente a reger as Ordenações portuguesas. As Cartas regias, Alvarás, regimento que estabelecem regras particulares sobre os poderes das autoridades regionais, governadores, etc. Mesmo para soluções especiais para certos fatos jurídicos, mas a essência do Direito eram as normas das Ordenações do Reino. Dentro delas foi que se desenvolvem mesmo aquela legislação própria da colônia, emanada da metrópole para aqui reger. Nessas ordenações se encontram, por tanto, as *Fontes Primitivas do Direito Penal Brasileiro*.

Existem três tipos de Sistemas Penitenciário:

1. Sistema Filadelfia: consiste em manter o detento, durante todo o tempo da

pena, no absoluto *isolamento celular*.

2. Sistema Auburn: vemos que este sistema deixa o indivíduo no isolamento celular *noturno* e o trabalho em comum durante o dia.
3. Sistema Progressivo ou Irlandês: é de origem inglesa, teve por objetivo obter aperfeiçoamento moral do condenado, através de sucessivas fases, paulatinamente alcançadas. A primeira dessas fases é o isolamento Celular absoluto, por um determinado período. Após, passa a realizar, no interior do presídio, trabalhos diversos e de acordo com a aptidão do detento. Desta forma podemos detentos ser mais bem observados no sentido de verificar se a terapêutica penal vem atuando sobre os mesmos, em *caráter benéfico*.

Antes de reconquistar totalmente a liberdade, o sentenciado recebe o benefício do Livramento Condicional.

Este é o modelo adotado no Sistema Penitenciário Brasileiro.

II.1 — Evolução do sistema penitenciário no Brasil

Em 1942, recém entrado em vigor o Código Penal Brasileiro, nossos juristas se interessaram mais pela questão fundamental, de tal código, que está lá “aplicação da Pena”.

Passado o tempo, vemos que os governantes, totalmente despreparados e sem uma visão de futuro, se esqueceram de dar meios para a execução do Código Penal, e o resultado é o que se vê agora, 52 anos passados, com uma superpopulação carcerária.

Mesmo com o avanço do Código Penal, o Sistema Penitenciário Brasileiro continuava estagnado, aumentando o número de celas e de estabelecimentos prisionais, sem uma estrutura adequada. Ao mesmo tempo continuava a filosofia repressiva da polícia brasileira e a pena continuou sendo aplicada pelos juizes, com caráter retributivo, como expiação e castigo.

O confinamento e o regime vigilante aos quais está submetido o interno o estimula a arquitetar uma infinidade de fórmulas para burlar os regulamentos da prisão e infernizar a vida do guarda.

As prisões do Estado do Rio de Janeiro são, sem dúvida, as “*piores*”. Suas condições são absolutamente degradadas, e nelas são forçados a viver os condenados pela Justiça do Estado. Sistema Penitenciário do Rio de Janeiro comparte com os outros de seu gênero a mesma natureza *dilemática e paradoxal*. De fato, como pode pretender a prisão

reeducar o criminoso quando ela o retira do convívio com a sociedade, incapacitando-o, desta forma, para a prática do social entre os indivíduos? Como se quer reintegrá-lo ao convívio social quando a própria prisão o impele para a “*sociedade dos cativos*”, onde a prática do crime valoriza o indivíduo e o faz respeitável para a massa carcerária?

Atualmente só se fala da reforma do Código Penal Brasileiro (já em estudo), cujas leis os legisladores, movidos por uma onda de violência no país, tendem a tornar mais fortes, muito mais cativas; esquecendo-se que, pelas experiências anteriormente vividas e profundamente estudadas, temos visto que não somente as leis irão ajudar no combate à criminalidade, e muito menos a pena de morte, como muitos pensam. Temos que encontrar uma solução imediata e começar a analisar a função social para a qual contribui o Sistema Penitenciário, como suporte ao combate à criminalidade. É hora de se questionar a *missão* da Administração Penitenciária verificar se na realidade ela está sendo realizada, pois a Teoria do crime preventivo consiste em conseguir a recuperação dos detentos a todo custo (afinal a maioria dos criminosos voltam à prisão).

Em vários países do mundo, o Sistema Penitenciário se aperfeiçoou. A disciplina tão modificada, câmeras de TV, os detetores de metais reduzidos, fazendo, assim, diminuir a vigilância pessoal sobre os condenados, como formas de ressocializá-los.

Atualmente no Brasil, temos problemas de superpopulação e escassez de recursos que afligem os sistemas prisionais brasileiros, o que faz surgir o dilema universal das prisões: a violência faz parte de sua natureza, é algo inseparável delas.

Muitos querem a privatização do Sistema Penitenciário, como solução para os problemas administrativos pelos quais passa dita instituição ou até mesmo como prevenção da criminalidade.

Em nosso país como no resto do mundo prevalece que uma norma de direito é uma norma penal quando sua sanção assume caráter retributivo.

O crime é uma criação legal, mas por definição ele é culturalmente subjetivo, como também a resposta da sociedade em relação às pessoas que cometem crimes.

Os Sistemas Penitenciários, a prisão e o caráter retributivo da pena, o tratamento e a reeducação do recluso, são temas da mais intensa atualidade, neste mundo crescente de criminalidade e de superpopulações carcerárias.

Por que existe a pena? Esta indagação se faz necessária quando no fim da pena, ou quando se fala somente para os criminosos de alta periculosidade, quando se fala das prisões, quando se reconhece a crise do Direito Penal ou quando se vê a crise em que se debate todo o Sistema da Administração da Justiça Criminal, desde a polícia, passando pelo

judiciário e terminando nas prisões, seja em regime semi-aberto ou fechado.

Desde 1975, fala-se em superpopulações carcerárias, em *Antros Fétidos* e *imundos*, em xadrez policiais para 20 pessoais, no quais têm até 70, todos amontoados e promíscuos; entre homens sãos e presos sem culpa formada. Agora, nos anos 90, vivemos esta realidade, só que de uma forma mais caótica.

Em 1859, o Decreto 678, foi o início para a solução da questão penitenciária no Rio de Janeiro, com vários homens públicos estudando o tema na Inglaterra, Bélgica e França.

Em 1868, a questão penitenciária começou a ter uma mudança radical com a indicação do médico Luís Vianna de Almeida Valle para diretor da Casa de Correção do Rio de Janeiro, cuja atividade foi extraordinária. Dentre as tantas coisas que fez destacou-se o trato preso como doente, examinando as alterações do caráter; desde a entrada até a saída, prolongando a extensão das penas curtas, e a criação das penitenciárias agrícolas. Em nosso país como no resto do mundo prevalece que uma norma de direito é uma norma penal

Como no Código Penal de 1830 não se comentava nada com relação ao Sistema Penitenciário (somente em 1882), o segundo regulamento da Correção optava pelo auburniano, ou seja, o encarceramento celular noturno em silêncio e trabalho comum durante o dia, com as prisões subordinadas às autoridades policiais.

Com o Código de 1890, veio o Sistema Crofton, onde extinguem-se as penas perpétuas, infamantes e de morte, surgindo a unicidade de pena, cujo tipo foi a prisão celular.

Com o Código de 1940 veio, então, uma legislação fechada, instalando-se penitenciárias, colônias, reformatórios, manicômios judiciários e conselhos penitenciários.

Já em 1976, houve uma preocupação também com a formação de guardas penitenciários, questionando-se a falta de uma escola com tal capacidade; pois, aqui no Brasil, estas pessoas são simples “tomadores de conta”, mal pagos e esquecidos, com salários corroídos, tornando-se frágeis perante a corrupção carcerária.

Em todos os países desenvolvidos, a administração da Justiça Criminal tem sido pesquisada, debatida, elogiada e discutida. No Brasil, o conceito público não tem opinião sobre a Justiça Criminal, pela simples razão de que ele nunca foi chamado a opinar. Quando se fala ou se fazem reformar na polícia brasileira, dela somente participam os policiais, o mesmo acontecendo com as reformas penitenciárias, delas participando somente os administradores penitenciários.¹

A crise da Administração do Sistema Penitenciário mundial está diretamente

¹ Donnici, 1976, p. 126.

ligada ao problema da crescente criminalidade, e agora começamos a examinar as fronteiras da repressão, estando o Brasil também nesse contexto, com a filosofia repressiva da polícia brasileira e a aplicação dogmática da pena no caráter estritamente retributivo, onde o juiz criminal brasileiro examina o processo somente nos estritos caminhos da culpabilidade.

Ainda em 1954, várias autoridades respeitáveis no meio da Justiça Criminal como Vitorio Canepa e Pedro Chaves, falavam sobre a crise vivida pela *Administração Penitenciária*, em 1957 acontece a VI Reunião Penitenciária Brasileira; na ocasião foram discutidas as teses das mais avançadas. As contribuições, as teses e os debates foram os mais valiosos, e o Sistema Penitenciário Brasileiro foi virado pelo avesso. Entretanto, os governantes brasileiros não tomaram o menor conhecimento sobre o assunto.²

A lei 3.274 de 12 de Outubro, em vigor até hoje regulamenta as normas penitenciárias. É uma legislação avançada, mas puramente de fachada, pois nunca foram seguidas pelos governantes brasileiros, (fala sobre classificação dos reclusos, o tratamento social e educativo).

“A solução do problema da Administração Penitenciária brasileira está na aplicação das Regras Mínimas do Tratamento dos Reclusos, um conjunto de normas penitenciárias aprovadas pelo Conselho de Defesa Social e Econômica das Nações Unidas e do qual o Brasil ainda não tomou conhecimento” (Donnici, 1976, p. 311).

Estas Regras Mínimas aplicadas no Brasil na medida das nossas possibilidades, nos dão uma consciência da penitenciária, eis que constituem, sob a Influência da Declaração Universal dos Direitos do Homem, que tem uma série de regras protetoras dos direitos individuais associadas à criminologia, onde o aspecto punitivo é substituído pela readaptação do recluso, objetivo fundamental do tratamento, de responsabilidade do Administrador Penitenciário.

Bem, antes de entrar nas relações internas do Sistema Penitenciário se abordará um assunto de grande relevância que é o estudo das Instituições Totais, pois é o único caminho que nos oferece subsídios para elaborar uma descrição mais profunda das relações internas e externas do Sistema Penitenciário.

As Instituições Totais são aquelas que cosmopolitam toda a vida de seus integrantes, bem como bloqueiam o contato social desses com o mundo externo: o lazer, o trabalho e o descanso são conduzidos dentro desses estabelecimentos, sob uma única

² Idem, p. 282.

autoridade.

Nas Instituições Totais existem dois grupos de classes: os internos e o staff. Os internos são os que vivem dentro das Instituições e suas relações com o mundo externo são altamente restritas. Já o “staff” é o formado pelo quadro de funcionários que supervisionam os internos. Eles mantêm um contato diário com o mundo externo.

O número de internos geralmente é bem maior que o número dos supervisores. Isto ocorre porque as atividades dos internos sempre são feitas em blocos e em tempo determinado, logo não é necessário um número muito grande de funcionários para supervisionar estas atividades.

O detento não tem o direito de participar ou de questionar qualquer decisão ou norma estabelecidas, estas sempre vêm de cima para baixo, e devem ser cumpridas sem qualquer objeção.

As condições precárias oferecidas, a falta de privacidade e conforto, a *má Administração* e os maus tratos são características das Instituições Totais, que acabam sendo indicadores que fomentam a relação conflituosa entre o detento e o “staff”.

A rebelião e as tentativas de fugas, são formas pelas quais os presos conseguem demonstrar sua insatisfação com o Sistema Penitenciário, bem como exploração do conflito entre os dois grupos.

As Penitenciárias, sem dúvida, são um tipo de Instituição Total, e foram criadas com o intuito de defender a comunidade dos infratores das normas sociais. Os indivíduos que são levados para as penitenciárias são vinculadas a estas Instituições como uma forma de castigo e não de recuperação, pois as Penitenciárias estão mais preocupadas com a comunidade do que com o detento em si.³

³ Estas informações foram baseadas nos estudos de tese apresentados por Helio Pereira Ferrer.

CONCLUSÃO DO CAPÍTULO

Neste capítulo tentamos chegar de forma objetiva ao nosso estudo nas origens do Sistema Penitenciário na visão de vários autores como: Edmundo Campos Coelho, Virjílio Luiz Donnici, entre outros. Para assim dar um suporte maior a nossa pesquisa, tentamos recorrer no tempo e espaço, na história do Sistema Penitenciário, definindo o tipo de Sistema usado no Brasil que é, o sistema progressivo sendo absoluto o isolamento do preso. Ao entrar na evolução do Sistema Penitenciário Brasileiro, vemos que na verdade ela esta igual a 59 anos atrás, já que o Estado não investiu na construção de novos presídios, ou tendo assim a administração dela em completo abandono.

Continuamos o assunto citando as Penitenciárias do Rio de Janeiro como uma das piores do Brasil, tendo como os reclusos ainda recuperados alunos da violência e crimes praticados tanto pelos reclusos como os funcionários penitenciários.

Falamos dos diferentes códigos Penais feitos no Brasil, sendo o último de 1940, já a muito tempo defasado e a Lei 3.274, na qual regulamenta as normas penitenciárias, sem sentido perante total abandono das autoridades governamentais.

CAPÍTULO III

PERFIL REAL

Neste capítulo pretendemos mostrar como a penitenciária e por extensão, o sistema carcerário é visto pelo social. Em seguida as determinações legais sobre a constituição e administração das prisões. São o real prescrito, desejável oficialmente. Finalmente sobre estas informações podemos construir um modelo ideal no real.

III.1 — Depoimentos

“No Brasil, essa situação, mais ou menos comum a outras sociedades da civilização ocidental, apresenta-se de modo mais saliente. Dadas as heranças históricas e o peso da administração patrimonial, o sistema de justiça criminal carece de uma articulação eficiente. Ao contrário, tudo leva a crer em uma fragmentação bastante acentuada, em que o continuum polícia-justiça-prisão revela-se, em verdade, em seu avesso, ou seja, como descontinuum materializado em freqüentes conflitos entre agências policiais, tribunais e prisões. Conjunturalmente, é possível vê-los digladiarem-se diante dos olhares indiscretos da imprensa e curiosos do público geral.

Ao que tudo indica, a fragmentação do sistema de justiça criminal está na origem de não poucos problemas: as prisões arbitrárias que acumulam suspeitos nos distritos policiais, muitas vezes sem qualquer fundamento real; a morosidade do aparelho judiciário que leva em média de cinco a dez anos para expedir uma sentença condenatória, contribuindo para o acúmulo de mandados de prisão impossíveis de serem cumpridos; o descontrole no acompanhamento efetivo do cumprimento das penas, fato que está na raiz da superpopulação do sistema penitenciário brasileiro, pelo menos das grandes cidades; enfim, a impossibilidade desse sistema oferecer respostas rápidas e competentes ao crescimento da criminalidade urbana e garantir a segurança da população.”⁴

2) *“Na 36ª DP, de Santa Cruz, 52 presos acotovelam-se em 12 metros quadrados. Quatro por metro quadrado: não dá para que todos fiquem em pé ao mesmo tempo. Impõe-se o rodízio, com curtos turnos de horas, para o cochilo com um dos olhos abertos na vigília do medo.*

Esgotou-se nossa cota de espanto e indignação. Não é de

⁴ Adorno, 1991, p. 68-69

estranhar. Anos de omissão oficial, de indiferença, das falsas preocupações e promessas nos espasmos de crises e de tragédia, calejaram nossa sensibilidade. A imprensa cobre os massacres, como o de Carandiru, até o limite da curiosidade pública.

Há quase 50 anos o quadro era o mesmo. Na verdade, piorou.

Algumas sucursais do inferno foram fechadas. Não por exigência do decoro ou num repelão de vergonha. Imposições de projetos de urbanização. Outras tantas, modernas, até modelares, construídas. Sem qualquer sinal de alívio para os males crônicos do sistema.

Pressionado, o governo promete providências, informa o que está sendo feito. Mais de 50 estabelecimentos penais estão sendo construídos, a toque de caixa.

Certamente que o estado deplorável da quase totalidade de delegacias e presídios reclama urgentíssimas obras de recuperação. E a construção de novos estabelecimentos permitirá o remanejamento de presos para espaços decentes.⁵

3) “Sem abrir novas vagas desde junho de 1995 – quando foi inaugurado o Presídio Alfredo Tranjan (Bangu 2) –, o sistema penal do Estado do Rio é hoje um barril de pólvora. A disputa entre facções criminosas dentro das penitenciárias da cidade – que causou seis mortes em uma semana – mostrou que nem atrás das grades existe segurança. Até os presídios de segurança máxima Bangu 1 e 2 demonstraram-se obsoletos para enfrentar esta guerra.”⁶

4) “ No momento em que se lança a Campanha da Fraternidade, antiga e excelente iniciativa da Igreja do Brasil, este ano com o tema A Fraternidade e os Encarcerados, é bom que se esclareça que o Judiciário tem a missão de fazer os julgamentos e que ao Executivo cabe a tarefa de prender os condenados e o encargo de cuidar dos presídios.

A delinquência vem aumentando assustadoramente, os presídios são poucos para abrigar a massa carcerária e, por isso, nas cidades grandes, muitos dos apenados têm sido mantidos em delegacias policiais, o que não deveria ocorrer.

Trata-se de um quadro lamentável.”⁷

5) Pode-se dizer que à proporção que as disparidades sócio-econômico-estruturais entre os sexos diminuem, há um aumento recíproco da criminalidade feminina. Levando-se em conta todos esses dados, é de se supor que, em futuro próximo, o Brasil, por exemplo, tenha sua população cativa feminina muitíssimo aumentada. Assim, faz-se mister atentar para uma série de problemas, que

⁵ Corrêa, Villas Boas, JB, 11/06/97, p. 9.

⁶ Ribeiro, Denise, JB. 13/07/97.

⁷ Ribas, Filho Thiago, JB. Março de 1997.

atualmente não estão sendo equacionados no que diz respeito à mulher detenta, de tal forma que amanhã não surpreendamos com um acúmulo de dificuldades insuperáveis, pois a pena-prisão, embora reconhecidamente falida, não aparece estar à beira da extinção.”⁸

6) “Além do espaço, deve-se considerar as condições físicas dos prédios, que freqüentemente se encontram bastante deterioradas. As precárias condições de ventilação e luminosidade prejudicam a saúde e provocam várias doenças. A falta de espaço vital acaba violando também outros direitos das presas e dos presos, como, por exemplo, o direito de trabalhar e estudar.

Até a arquitetura da prisão leva o preso a não se sentir gente: tudo é feito para que não haja nenhuma privacidade e se instale um clima de intimidação, ou seja, o próprio prédio faz o preso se sentir humilhado e perceber que está totalmente à mercê de outros, sem poder reivindicar um mínimo de intimidade. Considerando que a separação entre presos primários e reincidentes, embora determinada por lei, inexistente na maioria dos estabelecimentos, a situação é mais grave do que pode parecer. Se uma presa ou um preso não se comporta segundo as normas e valores da “massa”, corre até risco de vida”.⁹

III.2 — Medidas e órgãos de segurança

Uma análise da realidade prisional no Brasil começa pela análise das medidas e órgãos de segurança.

As medidas de segurança dividem-se em: patrimoniais e pessoais.

Os primitivos códigos penais eram compostos apenas de uma parte que hoje se denomina de parte especial, onde estão relacionados os tipos de injustiça penal e suas respectivas sanções. Já o Código Penal Contemporâneo é composto de duas partes: Parte Geral e Parte Especial. Na parte geral está reunido, os conceitos e as regras gerais acerca do binômio crime-sanção, influenciando decisivamente a parte especial. A Lei N.º 7209 de 11/07/84, introduziu o Novo Código Penal de 1984, que é nada mais, nada menos, que uma alteração da parte geral do Código Penal de 1940, permanecendo a parte especial idêntica, sem qualquer modificação.

É interessante descrever sucintamente as duas partes do Código Penal vigente, a partir dos seus respectivos títulos.

A estrutura de Segurança Pública no Brasil compreende uma estrutura federal e

⁸ Lemgruber, 1983, p. 15

⁹ Campanha da Fraternidade, 1997, p. 62-63

estruturas estaduais.

Estrutura Federal

A estrutura federal de Segurança Pública está formada pelos seguintes órgãos:

- Departamento de Polícia Federal — DPF
- Polícia Rodoviária Federal
- Inspetoria Geral das Polícias Militares — IGPM
- Instituto Brasileiro do Desenvolvimento Florestal — IBDF
- Departamento Penitenciário Federal — DEPEN

Departamento de Polícia Federal — DPF

Compete ao DPF, órgão diretamente subordinado ao Ministério da Justiça, uma gama de atribuições em todo território nacional, das quais destaca-se:

- executar os serviços de polícia marítima, aérea e de fronteiras;
- exercer a censura de diversões públicas;
- assegurar a incolumidade física do Presidente da República, de diplomatas estrangeiros no território nacional e, quando necessário, dos demais representantes dos Poderes da República;
- prevenir e reprimir crimes: contra a segurança nacional e a ordem política social, contra a organização do trabalho ou decorrentes de greves, contra a vida, o patrimônio e as comunidades silvícolas e crimes contra servidores federais no exercício de suas funções;
- coordenar, interligar e centralizar os serviços de identificação dactiloscópica criminal;
- prestar assistência técnica e científica, de natureza policial, aos Estados e Distrito Federal, quando solicitada; e
- proceder a investigação de qualquer outra natureza, quando determinada pelo Ministério da Justiça.

O DPF está estruturado em órgãos centralizados (de deliberação coletiva; de assessoramento; de direção, coordenação e controle; de apoio técnico) e órgãos descentralizados (superintendências regionais, localizadas em todos os Estados e no Distrito Federal).

Departamento Penitenciário Federal — DEPEN

O DEPEN, órgão subordinado ao Ministério da Justiça, tem como objetivo fiscalizar e coordenar os órgãos estaduais responsáveis pelos estabelecimentos penais, como por exemplo: DESIPE - RJ, SUSEP - RS e outros.

Apesar do DEPEN não se constituir instrumento da atividade fim, integra a estrutura de Segurança Pública por participar na manutenção do estado de prisão daqueles que infringiram a lei e foram condenados, impedindo que ocorra a realimentação do ciclo do crime.

Estrutura Estadual

A estrutura estadual de Segurança Pública vai variar de estado para estado. Esta diferença estrutural ocorre face a dimensão territorial de cada estado, pela diferença das necessidades de segurança e pela articulação dos meios policiais. Como exemplo, utilizar-se-á a estrutura de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro.

A estrutura de Segurança Pública do estado do Rio de Janeiro compreende:

- Secretaria de Polícia Civil
- Secretaria de Polícia Militar
- Departamento Estadual do Sistema Penitenciário

Secretaria de Polícia Civil

A Secretaria de Polícia Civil, órgão diretamente subordinado ao Governador, é regida de acordo com a Constituição Estadual e apresenta uma série de atribuições das quais destaca-se:

- planejar, supervisionar, coordenar e orientar as atividades de Segurança Pública;
- executar o policiamento das ruas;
- reprimir o tráfico de drogas;
- dirigir e coordenar as atividades de polícia judiciária;
- oferecer apoio à comunidade e assistência ao menor carente; e
- executar as investigações policiais de roubo, furto e homicídios;

A estrutura dessa Secretaria é composta pelos seguintes órgãos:

- Gabinete de assistência direta ao Secretário;
- Órgão setorial de planejamento;
- Órgão de apoio técnico;

- Órgão de apoio administrativo-financeiro;
- Assessoria Jurídica;
- Assessoria de Comunicação Social;
- Assessoria de Apoio Comunitário;
- Corregedoria de Polícia; e
- Academia de Polícia.

A atividade-fim da Secretaria de Polícia Civil é levada a efeito, através da seguinte estrutura:

- Departamento Geral da Polícia Civil
- Departamento de Investigações Especiais
- Departamento de Polícia Técnica e Científica

Departamento Estadual do Sistema Penitenciário – DESIPE

O Departamento Estadual do Sistema Penitenciário tem a função de manter presos nos estabelecimentos penais aqueles que, por motivo de infrações penais, foram condenados pela justiça Estadual ou Federal.

O Desipe orienta, supervisiona, controla e coordena a rede carcerária e os estabelecimentos destinados à recuperação do menor delinqüente em todo o Estado e está subordinado à Secretaria de Justiça.

Delegacias Distritais

As Delegacias Regionais enquadram as Delegacias Municipais e Distritais, grupadas segundo regiões geo-econômicas naturais. Destinam-se a construir elo de ligação entre as delegacias municipais, distritais e a cúpula administrativa da Secretaria de Polícia Civil.

As Delegacias Municipais e Distritais constituem o elemento básico da organização e do funcionamento da Polícia Judiciária. Do desempenho de cada uma depende a eficiência do conjunto. Para o exercício de suas funções contam, normalmente, com cartório destinado à formação dos processos, uma seção de vigilância, cujo efetivo se destina as atividades repressivas próprias da Polícia Civil e, finalmente, uma seção de investigações que reúne os detetives e investigadores encarregados das diligências e investigações.

Para o nosso estudo administrativo, as determinações do DEPEN (Departamento Penitenciário Federal) e do DESIPE - RJ (Departamento do Sistema Penitenciário do Rio de Janeiro) serão nosso manual de consulta permanente.

Do DEPEN, por imposição do Conselho Nacional de Política Penitenciária, ligado ao Ministério da Justiça, emanam as determinações relativas à construção e administração de penitenciárias. Resumimos abaixo as principais.

Cumpre enfatizar a parte final, relacionada com a formação de agentes prisionais. Na presente dissertação postulamos que desse elementos e os demais que compõem o RH de uma penitenciária pode advir uma renovação administrativa ponderável e conseqüentemente maior qualidade na administração das penitenciárias

III.3 — Órgãos responsáveis — Normas

NO ÂMBITO FEDERAL

Órgãos do Poder Executivo

O Conselho Nacional de Política Penitenciária é órgão de deliberação coletiva, ao qual compete “elaborar projetos objetivando aperfeiçoar a execução penal e o regime penitenciário” (art. 3º, VII, Dec. n.º 76.387/75).

O Departamento Penitenciário Federal (DEPEN) é seu braço executor. É órgão executivo e de apoio, a ele competindo “acompanhar a execução penal e zelar pela observância das normas gerais do regime penitenciário, bem como prestar apoio técnico, administrativo e financeiro ao Conselho Nacional de Política Penitenciária” (art. 3º XVII, dec. cit.). Foi instalado em 26 de agosto de 1976.

NO ÂMBITO DAS UNIDADES DA FEDERAÇÃO

Órgãos do Poder Executivo

Conforme rezam as Recomendações Básicas para uma Programação Penitenciária:

“Em todas as Unidades da Federação, os serviços prisionais e de regime penitenciário devem tender à sistematização, dirigidos por um órgão central da Administração direta, estruturados como Superintendência ou como Departamento.” (item 1)

Esse órgão central da Administração direta, deve contar com estabelecimentos

das seguintes categorias :

- estabelecimentos presidiários;
- estabelecimentos de classificação e triagem;
- estabelecimentos penitenciários;
- estabelecimentos médico-penais;
- estabelecimentos assistenciais.

Em cada Unidade da Federação existe um Conselho Penitenciário, órgão de deliberação coletiva, que constitui “a ponte” entre os Poderes Executivo e Judiciário, no tocante à execução penal.

III.3.1 — Organização do sistema

1 — Em todas as Unidades da Federação, os serviços prisionais e de regime penitenciário devem atender à sistematização, dirigidos por um órgão central da Administração direta, estruturado como Superintendência ou como Departamento.

2 — Compete ao mencionado órgão central inclusive a fixação do tratamento prisional e do regime penitenciário a serem observados pelos seus estabelecimentos e órgãos e entidades auxiliares, obedecidas as normas de origem federal, e em coordenação com o órgão competente do Poder Judiciário.

3 — Cabe aos estabelecimentos, bem como aos órgãos e entidades auxiliares, observar as determinações emanadas daquela Administração superior, podendo, sem prejuízo dessa observância, elaborar normas de segurança e de disciplina próprias.

III.3.2 — Estrutura do sistema

— Um sistema penitenciário deverá ser integrado pelas seguintes categorias de estabelecimento :

- estabelecimentos presidiários;
- estabelecimentos de classificação de triagem;
- estabelecimentos penitenciários;
- estabelecimentos médico-penais;
- estabelecimentos assistenciais.

— Os estabelecimentos prisionais, do ponto de vista da segurança, deverão ser dos seguintes tipos :

- estabelecimentos de segurança máxima;
- estabelecimentos de segurança média;
- estabelecimentos de segurança mínima.

— O estabelecimento de segurança máxima terá regime fechado; o de segurança média terá regime fechado ou semi-aberto; o de segurança mínima terá regime aberto, incluindo a espécie denominada prisão-albergue.

— A segurança se relaciona com a arquitetura e com as precauções físicas contra a fuga e em favor da ordem interna e da disciplina.

— O regime consiste no maior ou menor rigor da ordem interna e da disciplina, refletindo na agenda diária, organizada de modo a prevalecer a coercibilidade no regime fechado, com ponderável uso da persuasão no semi-aberto, e prevalência da persuasão no aberto - tudo em correspondência ao senso de responsabilidade dos presos, respeitados os interesses da Justiça.

— Para os jovens-adultos, deverá haver estabelecimentos próprios, ou seções ou pavilhões autônomos, poderá se estender, conforme a duração da privação da liberdade, até a data em que completar 24 anos de idade, devendo, então, ser transferido para adequado estabelecimentos de adultos.

- A permanência do jovem-adulto em estabelecimento próprio, ou seção ou pavilhão autônomos, poderá se estender, conforme a duração da privação da liberdade, até a data em que completar 24 anos de idade, devendo, então, ser transferido para adequado estabelecimentos de adultos.

- Um estabelecimento para jovens-adultos pode configurar-se como prisão-escola, que não se destina a todos os presos jovens-adultos, mas somente àqueles para quem é essa a espécie apropriada.

— Nos estabelecimentos para adultos, deverá haver seções ou pavilhões separados para velhos.

- Para os fins destas Recomendações, consideram-se velhos aqueles que tenham 60 anos de idade ao ingressar, ou os completarem durante o tempo de privação da liberdade.

— Conforme as necessidades e peculiaridades locais, é admissível que dois ou mais estabelecimentos constituam um conjunto prisional, podendo, nesse caso, haver uma

administração geral do conjunto, a que se subordine a administração de cada estabelecimento.

- Cada estabelecimento do conjunto deverá ser, porém, fisicamente autônomo, de modo a evitar contatos, inconvenientes dos presos de um estabelecimento com os de outro; deverá ter as características e precauções de segurança concernentes à sua categoria, ao seu tipo e ao seu regime, bem como, se for o caso, à sua espécie;

- As precauções previstas no subitem anterior deverão servir também para ser observada a separação entre os presos, conforme o sexo e a faixa etária, possibilitando, como em qualquer estabelecimento, tratamento prisional adequado, com exercício dos direitos e cumprimento dos deveres que compõem o status jurídico de condenado, quando seja esse o caso, ou tendo presente a presunção de inocência, quando o caso seja de preso provisório.

— É admissível que, de acordo com as necessidades locais, um mesmo estabelecimento tenha seções, pavilhões ou anexos com destinações diversas, abrangendo, pelo menos, as finalidades próprias de estabelecimento presidiário, estabelecimento penitenciário e hospital, para homens e para mulheres (adultos, jovens-adultos e, eventualmente, velhos), constituindo um estabelecimento polivalente.

III.3.3 — Estilo dos estabelecimentos

— Os projetos para construção de estabelecimentos prisionais deverão, sempre, adotar o estilo em pavilhões, com um só pavimento.

- Admite-se que, excepcionalmente e atendendo a justificados motivos de ordem local, as construções possam ter mais de um pavimento, nunca, porém, mais de três.

— O estilo circular e suas variações ou derivações são inteiramente condenáveis.

— Em todos os estabelecimentos prisionais convém que, para o repouso noturno dos presos, haja celas (que são compartimentos individuais) e alojamentos (que são coletivos).

- Nos pavilhões ou nas seções para velhos, são preferíveis os alojamentos, sem prejuízo, porém de um indispensável número mínimo de celas.

— As celas deverão ser retangulares, com suficiente comprimento para dar pelo menos cinco passos num mesmo sentido.

— Conforme o estabelecimento, as celas deverão obedecer às seguintes indicações de dimensões mínimas (incluindo espaço para as instalações sanitárias, quanto às dos subitens abaixo) :

- estabelecimentos, seções ou pavilhões ou anexos presidiários, ou penitenciários

de segurança máxima :

superfície - 9,50 m² (nove e meio metros quadrados);

cubagem - 28,50 m³ (vinte e oito e meio metros cúbicos);

- estabelecimentos, seções ou pavilhões ou anexos presidiários de segurança

média: superfície - 8,35 m² (oito metros e trinta e cinco centímetros quadrados);

cubagem - 23,50 m³ (vinte e três e meio metros cúbicos);

- estabelecimentos, seções ou pavilhões ou anexos presidiários de segurança

mínima :

superfície - 6,60 m² (seis metros e sessenta centímetros quadrados);

cubagem - 16,50 m³ (dezesseis e meio metros cúbicos).

— Os alojamentos de qualquer estabelecimento prisional deverão ter dimensões que concedam, a cada preso, área igual a, pelo menos, dois terços das dimensões mínimas recomendadas para as celas dos estabelecimentos de segurança mínima.

— Os estabelecimentos presidiários, sempre de segurança máxima, destinam-se aos presos provisórios (processados e outros); conforme a capacidade, são de duas espécies :

- presídios, para mais de cinquenta presos;
- cadeias, até o máximo de cinquenta presos.

— Os estabelecimentos de classificação e triagem destinam-se aos seguintes exames :

• de saúde, geral, e, se aconselhável, específico, de qualquer preso, na ocasião do ingresso;

• da personalidade dos acusados, para verificação das condições biopsíquicas da imputabilidade (Art. 22 do Código Penal), bem como da existência de periculosidade, para fins de imposição de medida de segurança (Art. 75 e segs. do Código Penal);

• da personalidade dos sentenciados a quem tenha sido imposta medida de segurança, para verificar a cessação da periculosidade;

— Os estabelecimentos penitenciários destinam-se aos condenados à pena privativa da liberdade.

— Os estabelecimentos médico-penais são das seguintes espécies :

- estabelecimento hospitalar para toxicômanos;
- manicômio;
- sanatório;
- hospital.

— Os estabelecimentos assistenciais constituem sede do serviço social penitenciário, patronato, conselho de comunidade ou entidades similares, destinados a :

- dar assistência a sentenciados, egressos e respectivas famílias, e às vítimas e suas famílias;
- realizar a observação cautelar e proteção dos liberados condicionais.

— Onde não for possível a existência de estabelecimento exclusivo para mulheres, haverá seções ou pavilhões separados, com a segurança e o regime que atendam às particularidades de cada caso concreto.

- Os alojamentos para jovens-adultos deverão ter aparelhagem que facilite o bom convívio e a formação de sadio entendimento entre os seus ocupantes.

— Quanto aos estabelecimentos médico-penais e aos pavilhões de saúde de estabelecimentos de outras categorias, devem ser observadas também as normas do Ministério da Saúde, coordenadas, porém, com estas Recomendações.

— Quanto aos pavilhões de ensino, devem ser observadas também as normas do Ministério da Educação e Cultura, coordenadas, porém, com estas Recomendações.

— Todo projeto para estabelecimento prisional deverá prever locais para instalação da administração (nas quais se incluem salas para serviço jurídico e assistência judiciária, e para serviço social); sala de autoridades, sala de advogados, assistência religiosa e culto (capela ecumênica), escola e biblioteca, auditório, prática de esportes e lazeres, áreas livres, oficinas de trabalho ao ar livre, refeitório, enfermaria, parlatório, visitas reservadas de familiares, entidade da comunidade; é aceitável a destinação da mesma dependência para mais de uma finalidade.

III.3.4 — Da capacidade

— Estima-se a capacidade máxima de qualquer estabelecimento prisional, em 500 (quinhentos) presos.

- Somente em casos excepcionais devidamente justificados pelas circunstâncias locais, admite-se que sejam superior a 500 (quinhentos) presos; em caso algum, porém, superior a 625 (seiscentos e vinte e cinco).

- Quanto à prisão albergue e à cadeia, a capacidade máxima é estimada em 50 (cinquenta) presos.

— Estima-se a capacidade mínima de um estabelecimento penitenciário em 150

(cento e cinquenta) presos; a dos presídios e dos estabelecimentos médico-penais, em 50 (cinquenta) presos, e as das prisões-albergues e das cadeias, em 10 (dez).

— A capacidade máxima de cada pavilhão, de qualquer estabelecimento prisional, será de 200 (duzentos) presos.

— A capacidade mínima de alojamentos será de 3 (três) presos; a máxima será de 21 (vinte e um), tratando-se de adultos; de 5 (cinco), tratando-se de jovens-adultos; e de 7 (sete) tratando-se de velhos.

- A previsão dessa capacidade será sempre em números ímpares.

— A capacidade de cada refeitório não deverá ser superior à metade da capacidade do estabelecimento, nem, em qualquer caso, superior a 200 (duzentos) presos.

— Os locais de trabalho, de treinamento profissional e de ensino deverão estar situados de forma a impedir aglomeração e, se possível, distanciados uns dos outros.

III.3.5 - Recomendações mínimas para a formação de agentes prisionais

— A formação dos Agentes Prisionais deve ser orientada no sentido de capacitá-los para o exercício das suas funções com mentalidade, atitude e conduta adequadas à política Penitenciária Nacional, que vê no preso, no condenado, uma pessoa sujeito de direitos, de deveres e de responsabilidades.

— A finalidade das funções do Agente Prisional consiste em : fazer a vigilância interna geral do estabelecimento e zelar pela observância da ordem interna e da disciplina; “ajudar o preso a ajudar-se”.

- Desses três aspectos, o da vigilância poderá ser acentuado nos estabelecimentos de segurança máxima, reduzido nos de segurança média, e eliminado nos de segurança mínima.

— A capacitação do candidato, que consiste em conhecimentos e treinamento, poderá ser adquirida em escolas ou cursos apropriados regulares, permanentes, ou em cursos intensivos, esporádicos.

- É indispensável que o candidato tenha bem orientada e sólida formação moral.

— É aconselhável que, para manter a boa qualidade do exercício das funções, os Agentes Prisionais façam, periodicamente, cursos ou participem de ciclos de estudo ou jornadas de revisão de conhecimentos e treinamento.

Essas atividades didáticas poderão ser realizadas no próprio estabelecimento, exclusivamente para os seus Agentes, ou pelo órgão central da Administração

(Recomendações Básicas para uma Programação Penitenciária, item 1), para todos os Agentes.

III.4 — A Tecno-Estrutura do sistema penitenciário

Em todo empreendimento a ser manipulado há sempre uma estrutura de poder para ser organizada, sendo a estrutura o arranjo dos elementos constitutivos de uma organização. Em outras palavras quem organiza é o poder e o poder surge sempre de uma organização ou tentativa de organização de partes para comporem um todo. A administração é a maneira racional de se atingir as finalidades da organização ou instituição. A estrutura é a forma mediante a qual estão integrados e se apresentam os elementos componentes de acordo com sua posição em relação à hierarquia de poder. Assim, as estruturas são os contextos em que o poder é exercido e estabelecem quais posições têm poder sobre outras, influenciando diretamente no processo das decisões sobre as atividades das administrações. Os termos dialéticos da estrutura tecnológica de uma organização são assim delimitados: organização, sistema de comunicação, processo decisório, posição de poder, hierarquia, etc. Estes termos se articulam na estrutura. Finalmente, a estrutura compreende a disposição das diversas unidades que compõem o empreendimento departamentos, divisões, seções, e as relações entre superiores e subordinados e ela não deve envolver apenas o esqueleto, o arcabouço mas todo o organismo do empreendimento, como deveres, e responsabilidades, os sistemas de autoridade e comunicação existentes. Podemos neste momento conceituar a organização do sistema penitenciário como uma organização complexa pelo volume e quantidade de elementos ou partes que a compõem, como veremos.

III.4.1 — Organograma

É uma representação gráfica e abreviada da organização e tem a vantagem de apresentar de uma maneira visualizada os órgãos componentes de um empreendimento, as funções desenvolvidas pelos órgãos, os níveis administrativos que compõem a organização e a via hierárquica da distribuição do para efeito de processos de decisão administrativos. No caso que estamos estudando, apresentamos a estrutura do Departamento do Sistema Penitenciário do Rio de Janeiro — DESIPE, como assim desenhado, constituindo-se dos seguintes órgãos:

- a) CNPPC — Conselho Nacional de Política Criminal e Penitenciária.

- b) J-Ex. Pe — Juízo da Execução Penal
- c) Min. Públ. — Ministério Público
- d) Cons. Penit. — Conselho Penitenciário
- e) Depto. Pen. Nac. — Departamento Penitenciário Nacional.
- f) Patron. — Patronato.
- g) Cons. Da Comum. — Conselho Comunitário

Saindo da linha do Departamento Penitenciário Nacional, temos o seguinte organograma do DESIPE propriamente dito, em linhas gerais:

- a) DESIPE — Departamento do Sistema Penitenciário do Rio de Janeiro.
- b) Diretor.
- c) Assessoria.
- d) Pessoal Técnico-Administrativo
- e) Tecno-Profissionais.
- f) Agentes Penitenciários (guar

Por dedução (já que o elaboram para distribuição) construímos o seguinte organograma.

III.5 — Funções e papéis da comissão colegiada

Uma das características marcantes da organização contemporânea é o advento da administração plural, resultando com isso uma série de fatores que são positivos e outros que são negativos. O fato é que a complexidade da administração do presídio envolve todos essas variáveis de natureza jurídica em que uma só pessoa, líder ou chefe, não pode sozinho se responsabilizar.

Daí as mudanças serem lentas porque envolvem muitos órgãos deliberativos envolvidos, com funções e atribuições que muitas vezes são justapostas, podendo resultar em conflito de competências. Eis a descrição das funções dos órgãos da execução como está no organograma:

III.5.1 — Conselho nacional de política criminal e penitenciária

Trata-se do primeiro órgão, logo subordinado ao Ministério da Justiça, integrado por treze membros designado pelo Ministro, escolhidos dentre professores e profissionais da área do Direito Penal, Processual Penal, Penitenciário e Ciências correlatas, (que imaginamos ser Psicologia, Sociologia, Criminologia, Psiquiatria, etc.), bem como representantes da comunidade e dos Ministérios da área social, com mandato de dois anos.

Os artigos 66 e 67 da Lei de Execução Penal-LEP, definem as atribuições ou papéis do conselho como competindo, em primeiro lugar, propor diretrizes da política criminal quanto à prevenção do delito, administração da Justiça Criminal sabidamente emperrada diante da legislação processual penal burocratizada, além da execução das penas e das medidas de segurança. Executa, também, pesquisa e estudo centrado do problema social, principal fator no incremento da criminalidade.

III.5.2 — Juízo da execução penal

Sendo a prisão e até mesmo o direito penal organizado em função do juiz que detém o privilégio do saber das questões, compete a ele a mutabilidade da pena em decorrência de institutos, como o livramento condicional, o indulto, as conversões das penas, progressões e regressões, etc. bem como a indeterminação própria da medida de segurança.

Fica patente que as funções e atividades que se desenvolvem no processo de execução não podem ficar a cargo apenas de órgãos administrativos.

III.5.3 — Ministério público

É a instituição permanente e essencial à função jurisdicional do Estado, é responsável, perante o Judiciário, pela defesa da ordem jurídica e dos interesses indisponíveis da sociedade, pela fiel observância da Constituição e das leis. Sempre que houver um conflito de uma norma de ordem pública, impõe-se a função fiscalizadora dessa Instituição, que é fundamentalmente fiscalizadora da lei.

III.5.4 — Conselho penitenciário

Sua missão é opinar nos casos encaminhados sobre a concessão de benefícios e

pelos demais interesses e direitos dos condenados ou egressos, visando acompanhar o grave problema da execução penal, a reinserção social do sentenciado. Pode o Conselho colaborar ativamente na atividade de encaminhamento e ajuda dos liberados condicionais, indultados e demais egressos. Esse órgão deve expressar, pela composição dos membros, os diversos pontos de vistas das ciências jurídicas, criminológicas e sociais, numa visão mais completa dos problemas da área penitenciária.

III.5.5 — Departamento penitenciário nacional

Incube a esse órgão assistir tecnicamente as unidades federativas na implementação dos princípios e regras estabelecidas na lei de execução. Como a viabilização da política nacional penitenciária exige condições especiais no aspecto material de instalações e de funcionamento, uma das atividades mais importantes do Departamento é justamente assistir tecnicamente os Estados para essa implementação. Atribui-se também ao Departamento a missão de colaborar com as unidades federativas, mediante convênios, na implantação de estabelecimentos e serviços penais.

III.5.6 — Patronato

Além da tarefa precípua de prestar assistência aos albergados e aos egressos, prevê a lei outras atribuições ao patronato. Incumbe-lhe orientar os condenados à pena restritiva de direito na prestação de serviços à comunidade, interdição temporária de direitos ou limitação de fim de semana, de modo que a pena possa ser cumprida sem prejuízo das outras atividades da vida comum.

III.5.7 — Conselho da comunidade

A Lei de Execução Penal manda que tenha, em cada Comarca, um Conselho composto no mínimo por um representante da associação comercial ou industrial, um advogado da Ordem dos Advogados do Brasil e um assistente social escolhido pelo Conselho Nacional dos Assistentes Sociais. Cabe a esse Conselho conscientizar toda a comunidade da problemática sofrida pelo egresso em seu processo de reinserção ao convívio no meio social, cujo fracasso constitui-se na maior causa da reincidência dos presos e egressos. Assim, visitar e entrevistar os presos para detectar as dificuldades e providenciar os recursos materiais e

humanos para uma melhor assistência aos presos podem servir de apoio efetivo.

III.6 — Departamento do sistema penitenciário do RJ

Como órgão subordinado à Secretaria de Justiça e cujo diretor é nomeado pelo Governador, cabe-lhe:

- receber e distribuir os condenados e os submetidos à medida de segurança pelos diferentes estabelecimentos prisionais;
- promover a regular execução das penas privativas de liberdade e das medidas de seguranças detentivas;
- superintender a organização do trabalho prisional interno;
- coordenar a vida administrativa dos estabelecimentos e serviços penais;
- administrar os fundos que lhe foram confiados para executar obras com o trabalho prisional;
- assistir tecnicamente os órgãos e entidades públicas ou particulares que colaboram com a execução penal;
- atender requisições de membros do Poder Judiciário e do Ministério Público relativas à execução penal.

III.6.1 — Departamentalização do Desipe

Apesar de uma penitenciária viver em sua rotina, os aspectos informais da organização, convém ressaltar aqui que igual importância deve ser também atribuída ao seu ângulo formal.

Sendo a prisão um estabelecimento que historicamente teve sua estrutura do tipo rígido, vertical e autoritário, em uma palavra, militar por se tratar da guarda do preso, nem por isso ela não sofre o mesmo processo histórico de evolução que passa a definir o indivíduo não apenas como infrator da lei mas como passível de tratamento e de recuperação ao convívio das normas sociais. A departamentalização do DESIPE obedece às duas linhas principais que norteiam o processo histórico acima mencionado: e de um lado, o aspecto da custódia, a pena da privação da liberdade e, do outro, o tratamento penitenciário que trata da recuperação do condenado.

Em outras palavras, e basta olharmos para o organograma da prisão, temos as duas linhas mostradas, a do agente penitenciário e a da assistência prisional, assim definidos em

sua funções e atribuições de papéis, com a figura do diretor do estabelecimento que unifica os dois conjuntos.

III.7 — Diretor

O ocupante do cargo de diretor do estabelecimento deverá satisfazer os seguintes requisitos: diploma de nível superior de Direito, Psicologia ou Ciências Sociais, Pedagogia ou Serviço Social, ter experiência administrativa na área, idoneidade moral e reconhecida aptidão para o cargo. Ele fica subordinado ao secretário de Justiça e possui duas assessorias que seguem aquelas duas linhas divisórias da custódia e assistência.

De um lado, as coordenações de saúde e de serviço social, e de outro, o diretor do presídio que cuida da segurança e da custódia do preso. No presídio, o diretor também obedece à mesma estrutura administrativa, de modo que esses dois cargos têm as mesmas estruturas funcionais quanto à descrição de função, mas não a relativa ao poder. O Diretor Geral comanda o DESIPE, enquanto o diretor da prisão fica subordinado e manda apenas na prisão .

Vejamos as considerações finais que fazemos em relação ao quadro de pessoal técnico administrativo, profissional e os agentes penitenciários e que compõem a estrutura administrativa do presídio.

III.7.1 — Assessoria da direção

O Vice-diretor assume o comando na ausência do Diretor e tem condições legais de executar todas as funções de representação do presídio, inclusive representar o Diretor externamente e comparecer à reunião com o Diretor Geral do DESIPE. A Secretária da Diretoria, geralmente comissionada, atende ao telefone e programa a escala de entrevistas dos presos, além de agendar outros compromissos da direção, tanto interna quanto externamente.

III.8 — Coordenação tecno-profissional

Composta pelos profissionais das ciências humanas e sociais, como os psicólogos, sociólogos, advogados, assistentes sociais, educadores, médicos, pedagogo e demais profissionais de nível superior.

Partindo da concepção de Foucault, de que nas sociedades ocidentais modernas o

poder necessita de um saber e o saber necessariamente engendra um tipo de poder, esses profissionais são os grandes detentores sutis do poder, embora não de maneira explícita e formal. Mas se atentarmos para o item da recuperação, eles são soberanos ao fornecer os elementos sobre os quais o juiz decidirá da conversão, progressão ou regressão da pena do internado. Basta nos lembrar da famosa CTC — Comissão Técnica de Classificação para termos em mente o poder de decidir sobre o comportamento do preso, seus méritos, regalias e remissão da pena.

III.8.1 — Tecno-administrativo

Esses funcionários são geralmente de nível primário, ocupam funções meramente burocráticas, como cuidar do arquivo e manter o boletim penitenciário em dia, anotando os dados que são passados pelo boletim diário de ocorrências pelos guardas e demais funcionários. Executam também pequenos serviços datilográficos para manter atualizada a ficha comportamental do preso que vai incidir remição da pena ou na contagem de regalias pelo bom comportamento. Como são pessoas de nível primário e de condição social situado na faixa de baixa renda, mantêm, por uma identificação de classe social, estreito contato com os presos, podendo, inclusive, penalizá-los em caso de desrespeito ou outra infração cometida, semelhante ao guarda do presídio, conseqüentemente podem influir positivamente em sua conduta, através de um relacionamento autêntico.

III.8.2 — Agentes penitenciários

São os guardas do presídio, nomeados por concurso de nível primário, encarregados da custódia e guarda do preso. Sua função básica é manter a vigilância e impor a disciplina mediante o cumprimento do Regimento Interno — RPERJ. Cuida da segurança do presídio, em caso de revolta ou sublevação da ordem interna e, em caso de fuga, comunicar o fato à Polícia Militar. Em sua ação repressiva, pune o preso por infração à ordem disciplinar, podendo essas faltas ser de natureza grave, média e leve, de acordo com o grau da indisciplina, constante do Regimento Interno. Mesmo sua função sendo de natureza da guarda do preso e segurança do presídio, por sua proximidade constante e sua identidade de classe social, tem uma grande influência sobre o interno que poderia atuar em sua recuperação, se fosse treinado adequadamente e melhor remunerado obviamente.

III.9 —Tipo de organização e processo decisório

Como vimos localizado no organograma, esses órgãos posicionados no alto do gráfico são de natureza executiva e fiscalizadora, além de normativa que compõem um tipo de estrutura complexa por sua administração plural, estrutura de decisão colegiada ou tipo de comissão, cujo processo decisório se caracteriza por: tomadas de decisão pertencente ao grupo e não a um chefe ou líder isolado, a responsabilidade da decisão é diluída pela impessoalidade. Se falta essa característica da responsabilidade pessoal, por outro lado os poderes dos membros do colegiado ficam restringidos em seus poderes arbitrários, pois prevalece a vontade da maioria, na qualidade de diretores-consultivos, cabendo apenas ao diretor-executivo do DESIPE a responsabilidade pela execução, fazendo cumprir a decisão do colegiado

Este tipo de estrutura evidencia também como as decisões são lentas devido ao grande número de órgãos envolvidos, com seus representantes, geralmente especialistas que detêm já um saber / poder mais difícil de ser questionado, ainda levando-se em conta que os processos de mudanças nessa esfera penal é geralmente lenta para conservar os costumes sociais e o momento histórico.

A vantagem da estrutura colegiada é de permitir a participação de especialistas, mas eles só podem emitir parecer de um ponto de vista mais geral, tendo em vista sua distância em relação à base. No caso, o colegiado dos órgãos de execução penal em relação ao DESIPE, o que, por outro lado, vai redundar em decisões mais demoradas e fraqueza na direção de operações quotidianas. Este tipo de estrutura é utilizado nas grandes organizações nos níveis de alta administração. No setor público e em relação a formulação de políticas criminais e penitenciárias, ela parece ser questionável em face de sua lentidão e, principalmente, pelo alto custo que consome. Quanto ao DESIPE, os presídios possuem si mesmo uma estrutura militar. Tudo já está previsto pelo regulamento interno, cabendo os processos decisórios apenas para casos considerados irrelevantes e de menor conta que não afetam a organização política da instituição.

No entanto uma reforma do sistema penitenciário parece envolver muito mais que mudanças de pessoas. Em suas diferentes posições.

CONCLUSÃO DO CAPÍTULO

Este capítulo mostra, segundo depoimentos de alguns reclusos, uma visão mais realista de como é a Administração do Sistema Penitenciário. Certamente com alguns dos depoimentos de pessoas conceituadas na nossa Sociedade poderemos avaliar com mais exatidão nosso estudo.

Prosseguimos nosso estudo analisando as medidas e órgãos de segurança, compreendendo as estruturas federais e estaduais, muito importante para saber até onde o governo federal chegar a ter responsabilidade e aonde começa a Administração Estadual.

Abordamos todas as estruturas indispensável para o bom andamento da administração penitenciária, analisado no distanciamento que tem, entre o que existe atualmente e o que tem, todo este para chegarmos a recomendar um novo estilo de penitenciária, tentando buscar alternativas nossas a nosso estudo.

CAPÍTULO V

TEORIA DE PRISÕES

IV.1 — Algumas ressalvas

A função social do Administrador profissional é relevante e bem específica. O termo administrador pode ser entendido num sentido lato. Numa sociedade ou numa organização democrática o administrador é o indivíduo que assume determinadas funções de comando. Pode estar ou não qualificado para tanto. Já inscrito sendo, supõe-se que o Administrador possua credenciais técnicas e embasamento teórico para a análise de problemas específicos e propor soluções.

É nesta segunda opção dos termos administradores / Administrações que assumimos o compromisso de analisar os principais aspectos do sistema prisional.

Algumas ressalvas prévias devem ser feitas.

- a) Abdicamos do estudo de caso ou casos como linha de pesquisa. Este enfoque tem, para o assunto em tela, determinados inconvenientes. A objetividade dos dados e mesmo sua exuberância perdem-se no momento de decidir ação ou as ações concretas.
- b) O perfil de uma organização pode ser traçado tanto a partir de informações sobre sua performance atual como a partir de uma concepção ideal, à qual se deve ajustar a organização objeto de análise.
- c) Normalmente os especialistas em organização que analisaram o tema prisões preocupam-se com seus aspectos sociais. Como elas são vistas no cumprimento de suas finalidades específicas.
- d) Pretendemos assumir o tema em seu sentido estrito. Traduzido à linguagem do Administrador significa a construção de um moderno modelo administrativo de prisão que seja aplicável.

IV.2 — Contribuições dos especialistas em organização

Goffman (1974) criou a expressão “organizações totais”. Katz e Kahn falam, de

organizações que fazem “manutenção” e “política” simultaneamente. Etzioni é mais explícito e cunhou o termo “organizações coercitivas”. As prisões se enquadram totalmente neste tipo de organizações.

Amitai Etzioni propõe uma tríplice classificação de organizações. Eis como guerreiro Ramos resume a tipologia proposta.

“Nas organizações que Etzioni chama normativas (instituições religiosas, partidos e associações políticas, universidades, associações profissionais), é máximo o grau de consenso em todas as esferas, embora seja predominante o consenso requerido no tocante aos objetivos da organização e aos meios de atingi-los.

As organizações utilitárias (empresas industriais, serviços, sindicatos patronais, organizações patronais rurais, organizações militares em termo de paz) requerem o máximo de consenso quanto à produção e à contribuição dos subordinados, ou seja, quanto à participação, às especificações de performance e à definição dos aspectos técnicos.

As organizações coercitivas (campos de concentração, prisões, instituições correcionais, campos de prisioneiros de guerra, sindicatos coercitivos), são ordinariamente coletividades desintegradas, de escasso consenso, onde, em todo caso, algum consenso é requerido no tocante à participação e à performance.”¹⁰

Para classificar as organizações modernas Etzioni parte do conceito de consentimento ou submissão. Em inglês a palavra é “compliance”.

“O consentimento é uma relação que consiste no poder empregado pelos superiores para controlar os subordinados e a orientação destes em relação àquele poder.”¹¹

A idéia de consentimento implica no compromisso de alguém para com uma fonte

¹⁰ Ramos, 1983.

¹¹ Etzioni, 1974, p. 15

de poder. Este acatamento pode se dar por convicção ou por necessidade. Etzioni propõe seis esferas de consentimento ou poder/submissão. Elas se referem:

- aos valores gerais da sociedade;
- aos objetivos organizacionais;
- aos meios, normas ou estratégias;
- à participação na vida organizacional;
- aos detalhes quanto à execução (performance obligations);
- à perspectiva de ser informado dos fatos.

No caso das prisões não se pode falar em ética da convicção, mas apenas na ética de responsabilidades, para usar a clássica definição de Weber. É claro que a ética do prisioneiro está em permanente conflito com os valores da organização cadeia. Seu consenso, o do prisioneiro, fica na esfera da participação obrigatória e da performance exigida.

IV.3 — Estrutura de poder

Nestas organizações o poder se exerce de forma explícita e predominante. Praticamente toda a estrutura da prisão reflete a ação, a ideologia e as contradições do poder exercido sobre os indivíduos que a elas são condenadas. Ou seja, embora outras organizações coercitivas existam — os hospitais, as escolas internas, os quartéis — as prisões são intrinsecamente organizadas para o exercício do poder sobre o indivíduo: em sua mente e em seu corpo*.

O subordinado aceita o poder que lhe é imposto, sob o mesmo princípio que explicava a escravidão na Grécia antiga. Para manter-se vivo o indivíduo — apenado ou escravo — se submete, consente em subordinar-se àqueles que representam o poder.

O condenado aceita a legitimidade do poder que se exerce sobre ele. Considera que há uma consequência entre a prisão e as implicações do delito que cometeu. Além do mais, salvo o caso dos prisioneiros condenados à morte e à prisão perpétua existe certa dose de racionalidade no cumprimento de uma pena. A racionalidade provém da temporalidade da condenação. É bastante humano o sacrifício de liberdade e outros privilégios quando se tem em mente um determinado objetivo. Pelo menos objetivo de chegar o último dia de prisão.

* Foucault descreve o panóptico, ou seja aquela construção circular, onde o olho (ótica) do poder vê simultaneamente todas as celas, abertas para a guarita da guarda.

Isto vale para o atleta, o pesquisador/explorador, o empresário. Todos admitem conviver com o auto-sacrifício pois ele é temporário.

Na prisão aquele que “consente” com o poder não significa necessariamente um colaborador. Existe o “bom preso”, segundo o testemunho de todos os que militam no mister das prisões. Mas existem também duas outras categorias de presos: os revoltados permanentes e os alienados. Esta terceira é a daqueles que não aceitam (assim como os revoltados) a racionalidade da privação da liberdade. Mas convivem com ela em forma de “sublimação” freudiana ou de esquecimento voluntário.

Do “lado do poder”, o consentimento do subordinado é essencial. O poder só sobrevive porque é admitido. Desde que possa exercer-se sobre alguém o poder se estrutura e cria sua lógica própria. Mas a racionalidade do poder só se estriba neste consentimento inicial. A partir daí seu desenvolvimento pode se fazer em qualquer direção.

Vamos nos deter um pouco no conceito de poder. Pois toda a organização prisional vai se estruturar a partir daí.

Comecemos com o conceito de Weber.

“Weber define poder como “a probabilidade de um ator situado dentro de uma relação social estar numa posição que lhe permita realizar sua própria vontade, apesar de (encontrar) resistência. E ainda entende, em geral, por poder a chance de um homem ou de um grupo de homens realizarem sua própria vontade numa ação comunal, inclusive contra a resistência de outros que estão participando da ação. É interessante notar que a conceituação de poder de Weber guarda analogia com a definição de “guerra” empregada por Clausewitz: ato de violência ou força física, que tenciona obrigar o oponente a realizar o desejo de quem compele.”¹²

Quanto a Etzioni define poder da seguinte forma:

“Poder é a habilidade de um indivíduo para induzir ou influenciar outro a seguir suas diretrizes ou quaisquer outras normas por ele apoiadas”. Em sua definição cita Goldhamer e Shils: “... pode-se dizer que uma pessoa tem poder até o ponto em que ela

¹² Dreifuss, 1993, pág. 71

influencia o comportamento de outros, de acordo com suas próprias intenções.”¹³

Em suas manifestações concretas o poder não funciona em termos maciços, como máquina homogênea. Em qualquer organização o poder se distribui em posições. As funções e cargos nas organizações são emanções do poder em forma de posições numa hierarquia. Esta racionalidade burocrática constitui a força das organizações que têm objetivos externos. É o caso das empresas, que visam algo de externo a elas, ou seja o lucro pelos seus produtos.

Esta linha de racionalidade formal, porém, não explica toda a dinâmica do poder nos diferentes tipos de organização. Há formas ou “posições de poder” que se originam de relações informais. Crescem à margem da estrutura formal de poder. Podem conviver com a estrutura formal do poder representada pela cúpula organizacional. Ou podem opor-se-lhe. Ou podem fazer ambas as coisas, alternada ou, mesmo, simultaneamente.

Nas organizações totais ou poderíamos supor que as relações de poder fossem mais estratificadas em posições inabaláveis. Mas tal não acontece. Também no ambiente interno de uma cadeia pode estruturar-se um poder informal.

No caso da prisão, reina uma curiosa cultura organizacional. De fato convivem ou entrechocam-se duas culturas distintas. A dos internos e a dos funcionários que constituem o RH da instituição.

Segundo Etzioni as “posições de poder” se referem àquelas ocupadas pelos que terão acesso aos meios e instrumentos do respectivo poder. É o que ocorre, normalmente, com a cúpula ou elite da organização. Já os que se distanciam hierarquicamente da fonte maior de poder são os “participantes inferiores”. As gradações de poder e suas diferenças recíprocas variam de acordo com os meios que podem ser acionados para obter obediência ou submissão. Há meios físicos, materiais e simbólicos. A prisão é talvez a única organização social onde ainda se pode apelar para meios que atingem o corpo das pessoas e sua individualidade. Os castigos existem, são aplicados e constituem um problema para os que administram prisões.

Quanto à questão de consentimento e poder assim se pronuncia Guerreiro Ramos.

“Para a determinação das diversas estruturas de consentimento, Etzioni recorre a uma bateria de conceitos, tais como os de: poder (capacidade de um agente para induzir outro agente a

¹³ Etzioni, 1974, pág. 32

cumprir diretivas ou normas); envolvimento (orientação avaliativa e subjetivamente concentrada de um agente no tocante a um objeto, caracterizada em termos de intensidade e direção); alienação (envolvimento negativo); compromisso (envolvimento positivo).

Distingue três tipos de poder: o coercitivo (que se exerce mediante a aplicação ou ameaça de aplicação de sanções físicas); o remunerativo (que recorre a recursos ou retribuições materiais; pagamentos, salários, comissões, retribuições em espécie); o normativo (baseado na alocação e manipulação de retribuições simbólicas e destituições mediante o emprego de líderes, manipulação de mas media, aplicação de símbolos de estima e prestígio, administração de ritual e influência sobre distribuição de “aceitação” e “resposta positiva”).

Distingue ainda três zonas de envolvimento que formaria um continuum: o alienativo (que implica em orientação intensamente negativa); o moral (que implica em orientação positiva de alta intensidade); o calculativo (envolvimento intermediário que implica posição, ora negativa, ora positiva, de baixa intensidade.”¹⁴

O envolvimento alienativo é típico do relacionamento entre estranhos que se hostilizam. É particularmente negativo e negativista. É predominante em prisões, campos de concentração e outros internamentos obrigatórios.

Todos os participantes rejeitam a organização e gostariam de poder abandoná-la.

O envolvimento calculista, segundo Sykes, citado por Etzioni, também pode acontecer em penitenciárias.

“Os internados em prisões que estabeleceram contatos com as autoridades do estabelecimento, tais como renegados e negociastas, apresentam atitudes calculistas para com aqueles que estão no poder.”¹⁵

¹⁴ Ramos, op. cit. p. 46

¹⁵ Etzioni, 1974 p.39

A cultura organizacional das prisões brasileiras é fértil neste tipo de transações calculistas. Através de negociações, suborno, oferta de favores, pressões indiretas, etc., os presos procuram minorar as dificuldades de sua situação. Grupos se organizam, em termos de poder informal. Para com os colegas detentos, essas organizações informais podem exercer um poder coercitivo. Para os que não acatarem estas posições de poder dentro da própria carceragem, sobra a punição de várias formas, inclusive com a morte.

Na maioria das organizações os três tipos de poder — coercitivo, utilitário e moral — se alternam na vida cotidiana. Quanto à aceitação ou “resposta” ao poder os encarcerados são totalmente alienalizados. O poder legislativo ou oficial ao tornar-se coercitivo só faz aumentar o envolvimento alienativo.

IV.4 — O poder coercitivo

Para Etzioni (1974) a coerção parece o único meio eficaz a ser usado para com indivíduos que se encontram internados contra a própria vontade. Mas, na prática, o exercício da coerção é prejudicado em sua eficácia. Já que um participante totalmente desengajado da instituição, ou alienado só verá na coerção razões para aumentar sua rejeição. E tenderá a generalizar a coerção estendendo-a a todas as medidas que provêm “de cima”.

Normalmente nas prisões do tipo tradicional — quer dizer, praticamente todas — as direções apelam para o poder da força. Isto gera um conflito organizacional. A força gera alienação e impede o surgimento do poder normativo. O objetivo custo dial prevalece nas manifestações de força. Evidentemente se não se defronta com o poder normativo — regras, sim, mas humanizadas, — torna-se difícil falar no objetivo recuperação.

Se prevalece a coerção e o controle é feito através da força, a organização prisional simplifica seus objetivos. Afunila-os em torno da custódia e da manutenção da disciplina. A organização de complexa se transforma em simples ou linear. Mas esta objetivação, longe de ser eficaz transforma o ambiente interno num barril de pólvora. Cresce a tensão. O medo sentido pelo prisioneiro contagia os que o vigiam. Surgem mecanismos estranhos de manifestação do poder como a captação e os pactos secretos a adulação. Os comportamentos observáveis do preso aparentam subordinação. Mas a autoridade prisional desconfia sempre da calunaria da submissão. Ali pode estar camuflado um motim em potencial.

Foucault mostra como esta “concepção de prisão” é antiga.

“É raro o prisioneiro, por mais recalcitrante que seja, que não se conforme com a ordem que aí encontra estabelecida, desde os primeiros dias de sua chegada na casa. A mais sucinta instrução lhe basta, e a conduta dos outros prisioneiros lhe serve de exemplo. Eles sabem que devem ser limpos, decentes, submissos, e laboriosos, e que nestas condições serão tratados com doçura.”¹⁶

Naturalmente os padrões de coerção hão de variar de uma instituição para outra. Pode-se afirmar que a alienação aumenta na razão direta da coerção. Nas prisões brasileiras a coerção existe nos mais diversos níveis.

“Para os presos, entretanto, a prisão é um lugar perigoso; no interior da “sociedade dos cativos”, para utilizar a feliz expressão de Gresham Sykes, a violência é endêmica.

.....

Não é por outra razão que o objetivo de recuperar o preso para a vida na sociedade livre começa a falhar do momento em que ele penetra num xadrez de delegacia policial.

O trajeto dos internos para as penitenciárias e presídios inicia-se nos xadrezes das delegacias distritais e na carceragem da Polinter. Para o indivíduo colhido pela primeira vez nas engrenagens da Justiça, a passagem pelo xadrez constitui uma iniciação nos códigos, normas, hábitos e valores da sociedade à qual passa a pertencer, a dos “cativos”. Quase sempre é também a primeira oportunidade de experimentar a violência institucional: não são apenas agredidos fisicamente pelos carcereiros, mas também submetidos à brutalidade dos encarcerados, em celas superlotadas.”¹⁷

Convém prestar atenção no termo alienação, que tem etimologicamente a ver com estranho e desconhecido. Quanto menos chance tiver o indivíduo de mostrar-se como é tanto mais ocultos ou mesmo misteriosos ficarão seus sentimentos.

¹⁶ Foucault, 1977, p. 175.

¹⁷ Coelho, 1987, p. 63-64.

Certamente pode ocorrer uma aparente e hipócrita identificação com as normas. Da mesma forma que o ódio reprimido pode se extravasar sobre terceiros.

Etzioni preocupou-se bastante com os desafios da organização prisional. É ele quem diz:

*“A coerção torna muito improvável a identificação com os representantes da organização. Essa é uma das razões principais do insucesso do trabalho de reabilitação nas prisões.”*¹⁸

É ele também que cita Mc Cheery.

*“A organização formal e a política oficial da prisão tradicional reconhecem [...] a reforma como esperança, juntamente com o objetivo do controle da custódia.”*¹⁹

Como se vê a organização prisional vai afunilando seus objetivos de modo a só valorizar o ideal de aguardar, custodiar, “prender” o indivíduo. O objetivo expresso em seu nome “prisão” acaba prevalecendo sobre todos outros objetivos. Ela mede sua eficácia por aí. A prisão ideal passa a ser a que melhor controla, subjuga e não admite rebeliões.

IV.5 — Caracterizando melhor a filosofia prisional

Talvez Foucault tenha razão quando defende a não existência da “criminologia”. Para ele o sistema penal pretende é conhecer e dissecar “criminoso”. O criminoso passa a ser uma categoria em si, um ente específico e não um ser normal que ocasionalmente transgrediu a lei.

Dois autores mexicanos corroboram o pensamento de Foucault:

“O interesse pelo criminoso se autolimita ao seu estudo, sua análise, sua classificação, sua manipulação e sua transformação, independentemente da realidade social em que vivera e que voltará a viver. O criminoso se transforma por isto num desviado

¹⁸ Etzioni, 1974, p. 118.

¹⁹ Etzioni, 1974, p. 367.

*institucionalizado: em última instância, no “encarcerado.”*²⁰

Nossa atual filosofia prisional trabalha apenas com uma verdade. O criminoso não é apenas um transgressor. Se foi condenado todo o sistema judiciário impõe sobre ele uma anátema um tipo de racionalidade que o priva de qualquer relação com um passado de ser humano — filho, pai, profissional, cidadão e tudo o mais. Toda a estrutura organizacional da prisão o discrimina e o rotula. De transgressor, talvez eventual, passa a “bandido”, “mal-elemento”, “condenado”, “apenado”, “preso”, “prisoneiro”, etc. Este estigma é fortíssimo. Quando a sociedade como um todo referenda a prisão e fecha os olhos para sua existência, seu interior, sua realidade todos os que trabalham sobre o prisioneiro—médicos, psicólogos, pedagogos, assistentes sociais embarcam unidos nesta filosófica prisional. É quase impossível ao prisioneiro defender sua identidade, a integridade do seu eu. Sobretudo, seus mecanismos de reflexão se abalam. Ele vira apenas corpo e luta com todas as forças para defender sua corporeidade.

Contra o prisioneiro cai o peso do poder. Todas as fontes de poder incidem sobre ele — o da força física, o da influência, o poder relacional, o poder da competência técnica, o da máquina financiada pelo estado, o poder místico / carismático, mas sobretudo o poder legal.

O poder legal detém a autoridade que lhe advém do reconhecimento social. Esgotados seus recursos de apelação o condenado é abandonado de todos, até do seu advogado. Suas razões que o sustinham como ser individual, como pessoa caem por terra. A razão agora está como a lei. A prisão apagará suas conexões anteriores.

Tudo o que ele fez no passado, suas características pessoais seu “caráter” e tudo o mais que o distingue como pessoa passa a ser objeto de suspeita. O poder legal se traveste de saber científico. A decisão judicial é muito solene e fundamentada: não pode errar.

A justiça condena e encerra seu papel. Pode dar-se até o luxo de criticar a eficácia das prisões. De fato, há quase 150 anos as prisões são criticadas. Os mesmos juizes que abusam de condenações à prisão, esquecendo outras alternativas de pena são os primeiros a julgá-las como organizações ineficazes. Nem se dignam a comparecer às prisões para julgar revisões de penas e crimes acontecidos na prisão. Pelo contrário, fazem o preso comparecer à vara, em operações policiais complicadas e oneradas. Se os juizes condenam a prisão que dizer da sociedade como um todo? Quando a prisão é julgada normalmente só se ressalta seu

²⁰ Melossi e Pavarini, 1980, p. 192.

“fracasso”.

Foucault no entanto considera apenas aparente este fracasso. Se a prisão confina o criminoso, obsta sua fuga e o mantém recluso já cumpriu sua tarefa.

“A prisão, ao aparentemente ‘fracassar’, não erra seu objetivo; ao contrário, ela o atinge na medida em que suscita no meio das outras uma forma particular de ilegalidade, que ela permite separar, por em plena luz e organizar como um meio relativamente fechado mas penetrável. Ela contribui para estabelecer uma ilegalidade, visível, marcada, irreduzível a um certo nível e secretamente útil — rebelde e dócil ao mesmo tempo; ela desenha, isola e sublinha uma forma de ilegalidade que parece resumir simbolicamente todas as outras, mas que permite deixar na sombra as se quer ou se deve tolerar.”²¹

IV.6 — Teoria da prisão e teoria de sociedade

As diferenças e desigualdades sociais têm sua contrapartida na prisão. Pela Constituição todos são iguais perante a lei. Mas a lei é igual para todos. Parece que não. Quem aciona os tribunais é uma porção privilegiada da população. A legalidade e a ordem são propriedade de uma minoria. Raramente as cominações da lei caem sobre eles os que têm poder de acioná-la. A lei vai incidir de cheio sobre os que não estão do lado da ordem. Os ignorantes, os negros, os excluídos, enfim a classe mais numerosa é marginalizada do poder é a candidata natural a ser julgada e fornecer a massa que concorre às prisões. É da classe oprimida e ignorante que lotarão os “delinquentes”. Para a sociedade, a existência do delinquentes é vantajosa. A polícia ajuda a fabricá-los. A cadeia é uma fábrica deles. Na cadeia o quase delinquentes e o delinquentes eventual recebem seu aprendizado completo e a sanção ou diploma que os referenda como. Para Foucault a história das prisões se confunde com a história da manipulação do delinquentes pela polícia.

“É nesta época que se inicia a longa concubinação entre a polícia e a delinquência. Fez-se o primeiro balanço do fracasso da

²¹ Foucault, 1987, p. 243.

prisão: sabe-se que a prisão não reforma, mas fabrica a delinquência e os delinquentes. É este o momento em que se percebe os benefícios que se pode tirar desta fabricação. Estes delinquentes podem servir para alguma coisa, pelo menos para vigiar os delinquentes.”²²

O conluio é claro. A polícia cria e alimenta a delinquência. Por outro lado ela justifica o poder da polícia que tem seus privilégios sobre os cidadãos em geral. A delinquência justifica a polícia que mantém e até fabrica a delinquência.

Dois autores nacionais ao tratarem da organização burocrática fazem uma incursão na questão da organização prisional e produzem uma visão correta, face ao dualismo de classes que vimos dualizando.

“Tornar o conflito de um modo de produção antagônica controlável é uma de suas funções, tornar os corpos dóceis, maximizando seu potencial econômico e minimizando seu potencial político, é eventualmente outra. Cumprir o papel que a ideologia não conseguiu cumprir. Tentar corrigir ou marginalizar aqueles em que a ideologia dominante não foi inculcada é, possivelmente, outra função. Não se pode deixar de lembrar, porém que na base da prisão está a miséria. Uma sociedade mais igualitária, possivelmente, produziria seus bandidos sob forma de banditismo erudito ou revolucionário. Não produziria, porém, o grande contingente de miseráveis que transgridem a lei para comer, ou que vão para a prisão como se vai para onde há teto, cama e comida.”

Da miséria para a delinquência a distância é mínima. Para a polícia há quase uma idêntica fixação entre as duas coisas. Agindo em nome da boa sociedade a polícia cumprem papel profilático, limpando a sociedade de seus maus elementos. Portanto há uma ideologia da delinquência antes mesmo de o indivíduo ser preso.

Segundo Foucault (1987), a idéia de “crime” se transformou. A desobediência à lei escrita é o maior delito. Mas o preso, sobretudo o miserável vai ser julgado também por suas reações e paixões sobretudo de afronta à lei escritas. O exame que é a palavra chave para

²² Foucault, 1987, p. 136.

Foucault vai abranger tudo: anomalias, desajustes, o meio de onde provém. Os mecanismos de punição se arvoram em interpretes da ciência e se auto promovem como:

“...um poder justificável não mais simplesmente sobre as infrações, mas sobre os indivíduos; não mais sobre o que eles fizeram, mas sobre aquilo que eles são, serão, ou possam ser.” (Foucault, 1987, p. 22).

O condenado, sobretudo o “sem classe social” será neutralizado, docilizado, anulado. Quer pela coerção pura e simples quer pela inculcação de uma ideologia que atinge guardas e presos, o corpo do apenado será objeto de uma “tecnologia política”. Há um respaldo científico-social para toda ação sobre o corpo do prisioneiro. É um poder associado a um saber. Há uma interpretação da pena em nome da sociedade.

CONCLUSÃO

Ao se propor um Modelo Corporativo de Gestão Penitenciária (em Anexo) não é necessário se elaborar um intrincado sistema burocrático. O erro do atual sistema é que ele é mais complexo e pesado da qual ele trata.

A simplicidade nos processos e a diminuição de esferas que possam se antepor aos interesses foi a maior preocupação. A verdade é que se usou a criatividade no exercício de agruparmos diversas idéias de sucesso, pois elas já existem espalhadas e em andamento por muitas instituições.

Uma menção muito especial deve ser feita em relação à participação da iniciativa privada na vida diária das Unidades Correcionais, principalmente na área de Capacitação Profissional. Seja como terceirizações ou por intermédio de contratos de prestação de serviços autônomos é preciso que a sociedade, aqui simbolizada pelas empresas, possa estar mais comprometida com o assunto. As empresas, legítimas representantes dos valores de uma sociedade podem e devem estar aliadas neste novo modelo, mesmo porque ele mesmo é uma estrutura empresarial.

Toda a sociedade, tem a obrigação em conjunto a participar na reestruturação do Sistema penitenciário. O índice de reincidência é altíssimo, segundo APAC (Associação de Proteção e Assistência aos Condenados) “cerca de 86% dos presos que saem da cadeia acabam voltando, geralmente para cumprir penas por crimes mais graves que os anteriores.” Isto são índices graves pois refletem a incapacidade administrativa do Sistema Penitenciário, na recuperação e reintegração dos detentos no convívio social.

A falência completa da filosofia correcional é evidente. Todo o aparelho montado pelo Estado com o objetivo de ressocializar o condenado não funciona. A Luz das Penas vemos que elas contribuem, em muito a dificultar a administração penitenciária. É fundamental a nosso ver rever, o Sistema progressivo — adotado no Brasil — e tentarmos de tornar funcional as vaías de execução penal, enquanto aos direitos dos presos, para assim criar um estímulo e cultivar um bom comportamento. Ter algumas vantagens como por exemplo a liberdade condicional, para tentar evitar que se tornem graves problemas a administração penitenciária. Outro ponto que quero abordar são as penas como uma das alternativas

apresentadas para que possam servir na ressocialização do detento e penas alternativas* a restritiva do direito, principalmente nos casos de criminosos primários que, não entrando em contato, num ambiente opressivo e autoritário, como o da prisão com delinquentes perigosos, podem ser rapidamente reeducados. Para a volta a prisão escreve Fragoso (Heleno Fragoso, 1987, p. 305-307) *“constitui realidade violenta, expressão de um sistema de justiça desigual e apreensivo, de que funciona como realimentador. Serve apenas para reforçar valores negativos, proporcionando proteção ilusória.”*

Acredito que para mudar o quadro desolador em que se encontra o nosso, deve-se em primeiro lugar, mudar a imagem da prisão que hoje aparece como um castigo cruel e que deve ser adequado com ajuda de todas as camadas da Sociedade para assim cumprir com sua missão primordial de reeducar e resocializar o preso a benefício da própria sociedade.

* Penas alternativas — como prestação de serviço a comunidade, interdição temporária de direito e limitação de fim de semana.

BIBLIOGRAFIA

1. COELHO, Edmundo Campos. "A Oficina do Diabo: Crise e Conflitos no Sistema Penitenciário do Rio de Janeiro". Rio de Janeiro, Ed. Espaço e Tempo, 1987.
2. _____. "A Criminalidade da Marginalidade e a Marginalidade da Criminalidade". RAP. Vol. 12, nº 2, abril/junho, 1978, p. 139-162.
3. DAMÁSIO, Evangelista de Jesus e outros. "Violência e Criminalidade - Propostas de Solução". Rio de Janeiro, Ed. Forense, 1980 .
4. DONNICI, Virgílio Luiz. "A Criminologia na Administração da Justiça Criminal". Rio de Janeiro, Ed. Forense, 1976.
5. _____. "A Criminalidade no Brasil (Meio Milênio de Repressão)". Rio de Janeiro, Ed. Forense, 1974.
6. ETZIONI, Amitai. "Organizações Complexas - um estudo das organizações em face dos problemas sociais". São Paulo, Atlas, 1981.
7. FRAGOSO, Heleno Cláudio. "Lições do Direito Penal, a nova parte geral", Rio de Janeiro, Ed. Forense, 1987.
8. GOFFMAN, E. "Manicômios. Prisões e Conventos". São Paulo, Ed. Perspectiva, 1974.
9. HERKENHOFF, João Baptista. "Crime: Tratamento Sem Prisão". Petrópolis, Ed. Vozes, 1974.
10. HOFFMANN, Marco. "A Organização Prisional Frente a s. Seus Objetivos Para a Reabilitação dos Sentenciados: Caso da Penitenciária de Florianópolis", 1992.
11. JOHNSON, Alton e SCHULZ Rockwell. "Administração de Hospitais" Biblioteca Pionera de Administração e Negócios, 1976.
12. KOTLER, Philipe e ARMSTRONG Gary. "Princípios de Marketing" Editora PHB, 1991.
13. MIOTTO Bergamini, Armando. "A Violência nas Prisões". Ed. da Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 1983.
14. MIRANDA ROSA, F.A. de. "Justiça e Autoritarismo". Coleção Brasil - Os Anos de Autoritarismo. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editora Ltda, 1985.
15. OTTOBONI, MARIO. "Ninguen é Irrecuperável". São Paulo, Editora Cidade Nova, 1997.
16. PEREIRA, HELIO Ferrer. "Um Estudo Humanístico do Sistema Penitenciário do". Dissertação de Mestrado, Fundação Getulio Vargas. 1993. Estado do Rio de Janeiro
17. PLAYFAIR, Giles e SINGTON, Derrick. "Prisão Não Cura, Corrompe". São Paulo,

- IBRASA, 1969.
18. PONTES, B.R. "Administração de Cargos e Salários", Editora LTR.
 19. RAMOS, Alberto Guerreiro. "A Nova ciência das Organizações", 1 edição, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 1981.
 20. SCHOLTES, Peter. Times da Qualidade, "Como Usar Equipes Para Melhorar a Qualidade". Qualitymark Editora, 1992.
 21. SUTHERLAND, Edwin. "Princípios de Criminologia". Livraria Martins Editora, 1939.

ANEXO

MODELO CORPORATIVO

Qualquer empreendimento empresarial necessita ter uma visão clara de sua posição frente ao mercado em que se insere, ou seja, uma visão corporativa. Definir a Visão é incorporar uma postura de Longo Prazo, é conseguir alcançar o futuro traçando metas atuais e concretas. Em decorrência desta Visão estratégica delineia-se a Missão da empresa, qual a fatia de mercado que a empresa se propõem a atuar e agir. Assim descrevemos estes dois conceitos que norteiam as ações de construção do novo modelo proposto:

Visão

“O Modelo Corporativo de Gestão Penitenciária visa prestar serviço à sociedade afastando do seu convívio, por um período determinado, indivíduos que tenham sido julgados como responsáveis por atos ilícitos e dar a eles oportunidades contínuas de reintegração social.”

“O condenado deve ser ajudado a ajudar-se”.(Revista de Informação Legislativa - 1979). Dar aos detentos a chance de se redimir perante a sociedade é um ato estratégico de consciência, respaldado pela visão empresarial que apresentamos.

Missão

“Reunir os indivíduos afastados do convívio da sociedade de acordo com suas culturas, crenças e valores, atuando nas respectivas estruturas de poder e de processos.”

A Missão de uma organização é a bússola que indica o caminho a se trilhar na obtenção de resultados afinados com a sua Visão. Para que o Modelo proposto possa atender à sociedade e reintegrar os seus indivíduos, é importante que se estude, antes de tudo, as culturas, crenças e valores destes indivíduos.

Assim teremos Detentos agrupados por similaridade de crimes, penas, sexo,

origem social e quantas outras mais variáveis pudermos definir. Estas estruturas antropológicas nos indicam o perfil de uma comunidade na qual pretendemos atuar de forma a alterar seus comportamentos. Esta atuação se dará na alteração das estruturas de poder reinantes e dos processos pelos quais elas se fazem presentes.

Em decorrência das Premissas diagnosticadas e dos respectivos objetivos delineados como fundamentais na construção do novo Modelo, encontramos a necessidade de definirmos o entendimento empresarial das suas partes. Desta forma é importante entendermos qual o papel de cada uma delas frente aos macro objetivos descritos acima.

Abandonando a esfera Estratégica e nos preocupando com a esfera Operacional do modelo proposto analisamos conceitualmente as partes que o compõem:

Unidade Correcional

“Local onde os indivíduos são reunidos para o cumprimento de suas penas e obtenção de informações necessárias ao seu processo de readaptação e serviço à sociedade.”

As unidades básicas onde a Missão será posta em prática são as Unidades Correcionais (UCs), em substituição às Penitenciárias. A definição das UCs já nos indica quais as suas tarefas fundamentais. Quanto a isso mencionaremos alguns aspectos importantes sobre elas.

Dimensionamento

Quando falamos em gerir de maneira qualitativa uma organização devemos levar em conta, e de forma estratégica, as dimensões físicas que esta organização terá. Nos tempos atuais, onde os processos são cada vez mais o foco de gestões administrativas, a dimensão das empresas tem sido reduzida de forma a facilitar a visualização destes processos e o acompanhamento de suas fases.

As Penitenciárias de hoje, salvo algumas exceções, apresentam um gigantismo estupendo, reflexo ainda de uma visão distorcida do sistema carcerário frente à sociedade (como já observamos). Muitas delas ocupam verdadeiros depósitos de seres humanos, condomínios constituídos de prédios, alas e blocos; cada um com cinco, dez e até quinze andares, atendendo a um público que chega ao número assustador de (em alguns casos)

15.000 pessoas.

Um raciocínio rápido e óbvio evitará que recorramos a uma literatura extensa sobre o assunto: Para gerenciar uma empresa com 2.000 pessoas (funcionários) diagnosticamos muitos problemas de relacionamento e produtividade. Imaginemos administrar uma instituição com mais de 3.000 pessoas (detentos) !!. Nos detendo neste aspecto indicamos as características básicas de dimensionamento das Unidades Correcionais e que favorecem as atividades previstas na Missão descrita acima:

Características básicas de uma Unidade Correcional:

- * Capacidade máxima de 200 detentos.
- * Instalações horizontais, em até 2 andares, em sistemas modulares.
- * Espaços diferenciados para habitação e convivência:
 - Dormitórios, em 50 quartos de segurança, com instalações para 4 detentos cada.
 - Refeitório para 100 pessoas, em horários de alimentação diferenciados.
 - 10 salas de aula/treinamento, com capacidade para 20 pessoas, cada.
 - Oficinas internas e espaços de trabalho externos (descrito adiante)
 - 2 quadras poliesportivas, com capacidade plena e cobertas.

Localização

O principal foco de críticas da sociedade ao modelo atual tem sido a inclusão das penitenciárias dentro dos perímetros urbanos. Em decorrência desta localização notamos, há anos, os mesmos problemas de fugas e constrangimento das comunidades próximas a elas.

Como veremos adiante, a principal ferramenta de resgate de cidadania dos detentos, e a sua consequente readaptação à sociedade, é o trabalho desenvolvido por eles. Como o perfil dos trabalhos tende a ser definido de acordo com as particularidades da localização de cada UC, indicamos abaixo as características básicas de suas localizações.

- * Afastadas dos grandes centros urbanos
 - Geradores de criminalidade
 - Custo de instalação imobiliária muito alto
- * Localizadas em centros rurais

- Ambientes calmos inibidores de criminalidade em escala
- Custo de instalação imobiliária mais baixo
- Próximas de áreas de atividades profissionais rurais
- * Localizadas próximas a comunidades carentes de prestação de serviço
 - Favorecimento na definição de atividades profissionais.
- * Rápida construção, por serem modulares.

Clientes Internos

“Os Detentos, alvo de todas as ações e processos correcionais.”

O foco do modelo atual tem sido na “estrutura montada para aprisionar indivíduos” e não nos “indivíduos”. Entender quem eles são e o que desejam, além da liberdade, é focar as atividades estruturais e processuais no cliente interno.

Funcionários

“Profissionais responsáveis pela execução das atividades meio e fim nas Unidades Correcionais”

Conceitualmente definimos estes funcionários em duas categorias: Administrativos e Técnicos.

1? Administrativos são os profissionais responsáveis pelas atividades-meio, que não envolvem, necessariamente, contato profissional direto e permanente com os Detentos.

2? Técnicos são os Agentes Correcionais, profissionais responsáveis pelas atividades-fim, que envolvem, necessariamente, contato profissional direto e permanente com os Detentos.

Clientes Externos

“Indivíduos e organizações atuantes dentro e/ou fora das

Unidades Correcionais”

A sociedade é a maior demandante dos serviços prestados pelas Unidades Correcionais. Fazem parte desta sociedade, as famílias dos detentos, as comunidades próximas das Unidades Correcionais, empresas e indivíduos prestadores de serviços, as autoridades civis, militares, governamentais e não-governamentais.

Atividade Fim

Aquela para a qual todo o Sistema existe, sem a qual o novo Modelo não teria justificativa de funcionamento. É atividade técnica, sob a responsabilidade do Estado.

- Vigilância e Segurança

Atividades Meio

Aquelas com a finalidade de dar suporte operacional ao Sistema e à atividade fim.

- Assistência Social
- Educação
- Capacitação Profissional
- Acompanhamento Psicológico
- Acompanhamento Médico
- Serviços Gerais
- Logística
- Assistência Religiosa
- Esporte

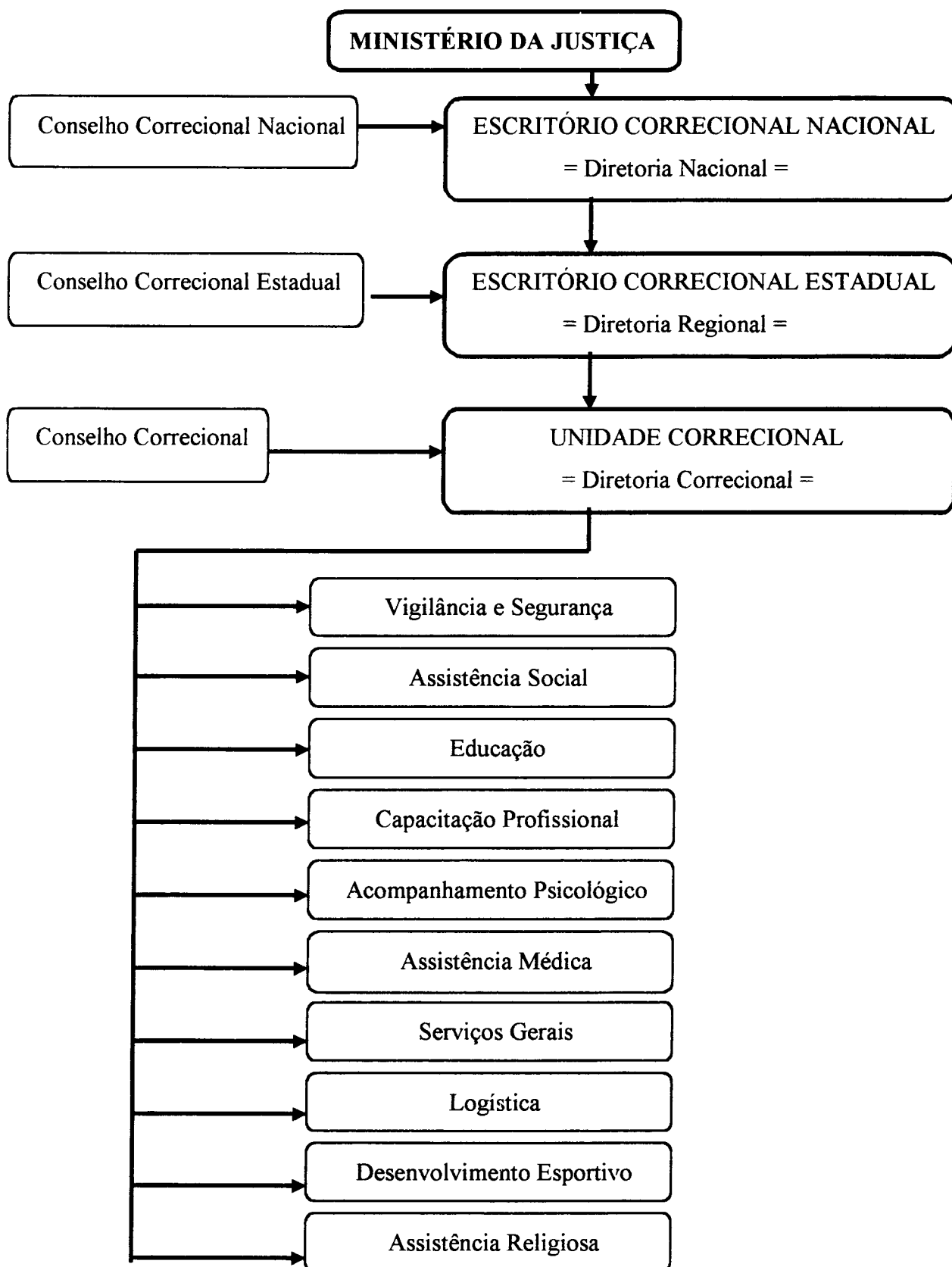
O SISTEMA CORRECIONAL

Após termos analisado conceitualmente as partes do Modelo proposto, apresentaremos como elas se interrelacionam de acordo com as suas definições.

A escolha pelo Modelo Corporativo se justifica, como veremos mais adiante na estrutura detalhada de representações, na característica descentralizada de funções, dando um caráter de independência de métodos às Unidades Correcionais, que atuam de acordo com as características particulares de cada público interno e externo, podendo ser classificadas por

sexo [Unidades Masculinas], por delitos [Unidades Homicídio], por duração de penas [Unidades Perpétuas], por idade [Unidades 3ª idade], por localização geográfica [Unidades Agrícolas] e etc...

Partindo do princípio que este Modelo Corporativo de Gestão Penitenciária, que ora estamos construindo, tem sua esfera de atuação em âmbito nacional, indicamos a sua representação institucional por intermédio de um Organograma Corporativo.



Para podermos entender mais detalhadamente a Gestão Corporativa, detalharemos os órgãos que compõem o Modelo proposto:

Conselho Correcional Nacional

- Órgão máximo do Modelo proposto, encarregado de prestar contas ao Ministério da Justiça das atividades estratégicas sob a coordenação da Diretoria Nacional.
- É composto por 30 Conselheiros Nacionais Natos (indicados trienalmente por instituições representativas da sociedade e que estejam envolvidas em projetos junto ao modelo proposto) e por 1 Representante Estadual (indicado pelos respectivos Conselhos Correcionais Estaduais).

Conselheiros Nacionais Natos:

• Ministério da Justiça	=	8
• Ministério do Trabalho	=	4
• Ministério da Saúde	=	3
• Ministério dos Esportes	=	3
• Ministério da Cultura	=	3
• Senado Federal	=	2
• Câmara dos Deputados	=	2
• OAB Nacional	=	1
• Human Rights	=	1
• CNBB	=	1
• CN Assistência Social	=	1
• CN Psicologia	=	1

Diretoria Nacional

- É o órgão diretor responsável pela supervisão estratégica do Modelo Corporativo de Gestão Penitenciária junto aos Escritórios Estaduais.
- Seu foco é o acompanhamento dos projetos e a fiscalização de seus conteúdos, de acordo com a Missão e as definições conceituais já apontadas.

- É eleita bienalmente pelo Conselho Correcional Nacional e é constituída pelos cargos:

Diretor Presidente Nacional
Diretor Vice-Presidente Nacional
Diretor Jurídico Nacional
Diretor Técnico Nacional
Diretor Administrativo Nacional
Diretor Financeiro Nacional
Diretor Secretário Nacional

Além disto, lhe compete:

- 1) Responder pelas ações implantadas e prestar contas junto ao Governo Federal.
- 2) Captar recursos financeiros para viabilizar os projetos de sua esfera.
- 3) Representar a categoria em dissídios coletivos e ações trabalhistas.
- 4) Trabalhar a imagem institucional do modelo proposto.
- 5) Facilitar o intercâmbio entre os Diretorias Estaduais.
- 6) Fomentar estudos e pesquisas estatísticas sobre o Sistema Correcional no País.

Conselhos Correcionais Estaduais

- Órgãos máximos das esferas Estaduais, encarregados de prestar contas ao Conselho Correcional Nacional das atividades estratégicas sob a coordenação das Diretorias Estaduais.

- São compostos por 30 Conselheiros Estaduais Natos (indicados bienalmente por instituições representativas da sociedade e que estejam envolvidas em projetos junto ao modelo proposto) e por 1 Representante de Cada Unidade Correcional (indicado pelos Conselhos de Unidades Correcionais) de seu estado.

Conselheiros Estaduais Natos:

- Secretaria de Justiça = 8
- Secretaria do Trabalho = 4

• Secretaria da Saúde	=	3
• Secretaria dos Esportes	=	3
• Secretaria da Cultura	=	3
• Governo do Estado	=	2
• OAB Estadual	=	2
• Human Rights Estadual	=	2
• CNBB Estadual	=	1
• CR Assistência Social	=	1
• CR Psicologia	=	1

Diretorias Estaduais

A Diretoria Estadual é nomeada bienalmente pelo Conselho Correcional Estadual e é constituída pelos seguintes cargos:

Diretor Presidente
Diretor Vice Presidente
Diretor Jurídico
Diretor Técnico
Diretor Administrativo
Diretor Financeiro
Diretor Secretário

Compete às Diretorias Estaduais:

- 1) Responder pelas ações implantadas e prestar contas à Diretoria Nacional
- 2) Manter Bancos de Dados relacionados às UCs sob sua responsabilidade.
- 3) Recrutar e selecionar funcionários e prestadores de serviços, pessoas físicas e/ou jurídicas, que venham a desenvolver atividades profissionais e/ou amadoras nas UCs.
- 4) Treinar e desenvolver, por intermédio de cursos técnicos e comportamentais, os Recursos Humanos prestadores de serviços nas UCs, sejam administrativos ou técnicos.
- 5) Facilitar o intercâmbio entre as Unidades Correcionais e supervisioná-las.

Conselhos Correcionais

- Órgãos máximos das Unidades Correcionais
- Compostos por 20 Conselheiros Correcionais Natos (indicados bienalmente por instituições representativas da comunidade e que estejam envolvidas em projetos junto ao modelo proposto) e por 2 representantes dos Detentos, eleitos por eles.

Conselheiros Natos:

• Secretaria de Justiça	=	8
• Secretaria do Trabalho	=	4
• Secretaria da Saúde	=	3
• Secretaria dos Esportes	=	3
• Secretaria da Cultura	=	3
• Assembléia Legislativa	=	2
• Governo Municipal	=	2
• OAB Estadual	=	2
• Pastoral Prisional	=	1
• CR Assistência Social	=	1
• CR Psicologia	=	1

Diretorias Correcionais

As Diretorias Correcionais são compostas por profissionais contratados junto ao mercado, por período de 2 anos. Esta contratação se faz pelos Conselhos Correcionais. As Diretorias são constituídas pelos seguintes cargos:

Presidente

Vice Presidente

Assessor Jurídico

Assessor Técnico

Assessor Administrativo

Assessor Financeiro

Secretário

Compete às Diretorias Correcionais:

- 1) Responder pelas ações implantadas e prestar contas à respectiva Diretoria Estadual.
- 2) Manter Bancos de Dados relacionados aos detentos sob sua responsabilidade.
- 3) Realizar acompanhamento personalizado de cada Detento, nas esferas jurídica, psicológica, física, médica, profissional e social.
- 4) Coordenar as atividades meio e fim nas UCs
- 5) Controlar a qualidade dos prestadores de serviço
- 6) Gerenciar as particularidades de seu público interno e externo

ESTRUTURA E DESCRIÇÃO DE CARGOS

Diretorias

- 1) Todas as diretorias, em todas as esferas (nacional, estaduais e locais), apresentam a mesma estrutura de 6 cargos, mas com tarefas distintas que variam de acordo com os respectivos níveis de responsabilidade.
- 2) As únicas Diretorias contratadas junto ao mercado são as que se ocuparão das atividades nas Unidades Correcionais. As demais Diretorias (Estaduais e Nacional) serão nomeadas pelos respectivos Conselhos.
- 3) Pré-requisitos para ocupação de Cargos de Diretoria:
 - Formação Superior compatível com a função a ser ocupada (Direito, Administração, Economia, Contabilidade, Ciências Políticas, Sociologia, etc...)
 - Especialização (Pós Graduação, Mestrado ou Doutorado) em sua área profissional
 - Mínimo de 10 anos de vivência no Sistema Correcional

Descrições de cargos já regularizados pelo mercado

Os cargos que já possuem descrições regularizadas pelo mercado não serão contemplados neste estudo pois seus conteúdos permanecem inalterados, independentes do perfil das instituições em que venham a estar ligados. A única diferenciação que se faz destes

cargos, já descritos pelo mercado, é que todos deverão incluir em suas descrições a obrigatoriedade de ter cursado, anualmente, um “Curso de Administração Correcional”, oferecido regularmente pelas Diretorias Estaduais. Os demais cargos, pertencentes às Atividades Meio, estão indicados abaixo, bem como suas respectivas áreas:

ÁREA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL

- Assistente Social
- Auxiliar Social

É a principal atividade meio do modelo proposto. O Detento e sua eventual família passam a ter acompanhamento personalizado, voltado exclusivamente para o fator comportamental de assistência às famílias, mostrando como o bom desempenho das atividades correcionais pode auxiliar no reingresso à sociedade e na assistência material às famílias. A Assistência Social é realizada por profissionais responsáveis pelo acompanhamento global e sistêmico de todas as atividades desenvolvidas pelos Detentos. Este “acompanhamento” é um processo coordenado de atividades realizadas em conjunto com os demais grupos de profissionais das UCs e que tem o intuito de, periodicamente, traçar um perfil da evolução técnica e comportamental dos Detentos. Estes profissionais são os agentes motivadores que, por intermédio de todos os projetos aplicados nas Unidades Correcionais. Suas avaliações Globais de Desempenho afetam no processo de redução de penas, que veremos mais adiante.

ÁREA ADMINISTRATIVA

- Analistas Administrativos,
- Assistentes Administrativos,
- Operadores Técnicos de Equipamentos,
- Secretárias,
- Recepcionistas e
- Mensageiros.

Cargos de perfil administrativo, presentes em todas as esferas do Sistema Correcional, desde a Direção Nacional, passando pelas Diretorias Estaduais e chegando aos escritórios das Diretorias Correcionais locais, nas UCs.

ÁREA DE ASSISTÊNCIA MÉDICA

- Médicos-Chefe e
- Enfermeiros.

Desde o primeiro momento de ingresso nas UCs os Detentos passam a ter acompanhamento médico e odontológico, prestado por uma equipe de profissionais médicos, com objetivo de orientá-los nas regras de higiene e asseio pessoal, criando hábitos preventivos e evitando consequências endêmicas.

ÁREA DE ACOMPANHAMENTO PSICOLÓGICO

- Psicólogo Chefe e
- Psicólogo.

Desde o primeiro momento de ingresso nas UCs os Detentos passam a ter acompanhamento personalizado, prestado por uma equipe de profissionais voltados exclusivamente para a sua socialização e o seu entendimento do sistema ao qual ele agora está inserido, trabalhando aspectos estritamente comportamentais.

ÁREA DE SERVIÇOS GERAIS

- Chefes de Serviços Gerais,
- Técnicos de Manutenção Predial,
- Encarregados de Lavanderia e Rouparia,
- Serventes de Limpeza e Higiene,
- Nutricionistas,
- Cozinheiros e
- Auxiliares Gerais.

No setor de alimentação incluímos o preparo e a distribuição; no de limpeza a faxina das dependências comunitárias; no de lavanderia e rouparia a coleta, lavagem, passagem, reparo, guarda e distribuição; no de manutenção predial os consertos e as pequenas manutenções dos alojamentos.

ÁREA EDUCACIONAL

- Coordenadores Pedagógicos e
- Professores.

Desde a alfabetização, para os indivíduos analfabetos ou com conhecimentos rudimentares, passando pelo ensino fundamental de 1º grau e concluindo com a conquista do 2º grau técnico. Dependendo do desempenho do Detento durante o período em que estiver detido, o ensino de 3º grau pode vir a ser contemplado. Nesta esfera de atividade cada caso é estudado isoladamente.

ÁREA DE CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL

- Coordenadores de Treinamento e
- Instrutores.

Independente de seus conhecimentos escolares e profissionais os Detentos passarão a receber informações que os capacitem profissionalmente em profissões técnicas. É oferecido a eles um leque de opções, para a escolha democrática de funções. Estas atividades, como veremos a seguir, são peça fundamental para a redução de penas.

ÁREA DE LOGÍSTICA

- Compradores,
- Assistentes Comerciais e
- Assistentes Religiosos.

Área de engloba as atividades administrativas de compra de todos os insumos para as UCs e da venda dos produtos fabricados/produzidos pelos Detentos das mesmas.

ÁREA DE DESENVOLVIMENTO ESPORTIVO

- Coordenador Esportivo e
- Professor de Educação Física.

Por intermédio de atividades esportivas frequentes e/ou esporádicas (incluindo a

participação de torneios), a noção de trabalho em equipe é acentuada e a prática física incentivada. Além de ocupar o tempo ocioso de forma dinâmica, o desempenho também é levado em conta nas reduções das penas.

ÁREA DE ASSISTÊNCIA RELIGIOSA

- Ministros e Párocos.

Indicados pelas respectivas igrejas ou núcleos religiosos, oferecem oportunidade de, por intermédio do incentivo à religiosidade, motivar à prática do bem comum e à participação das atividades que favoreçam a redução das penas. Como exemplo temos os trabalhos da Igreja Católica, por intermédio da Pastoral Carcerária.

Cargos Administrativos e Operacionais nas Unidades Correcionais.

Somente os cargos envolvidos nas áreas de atividades fim serão descritos, e para isso adotamos os critérios de descrição de cargos seguindo-se o Método HAY.

Unidade

Vigilância e Segurança

Título do Cargo

Chefe de Vigilância e Segurança

Descrição Sumária

- 1) Responsável por todas as atividades, processos e pessoal de Vigilância e Segurança das Unidades Correcionais.

Descrição Detalhada

- 1) Gerenciar o sistema de vigilância e segurança interna e externa das Unidades Correcionais, controlando as normas e diretrizes estipuladas e tomando as necessárias atitudes para a prevenção de falhas no sistema.
- 2) Prestar contas, frequentemente, à Diretoria Correcional, das atividades sob sua responsabilidade.
- 3) Repassar todas as informações às equipes de Vigilância e Segurança,

favorecendo a criação de um espírito de equipe entre os profissionais.

- 4) Supervisionar os processos de sua unidade por intermédio de apoio aos Coordenadores.
- 5) Avaliar o Desempenho das equipes de Vigilância e Segurança.

Conhecimentos Acadêmicos

Mínimo de Nível Superior

Conhecimentos Extensivos [cursos com renovação anual]

- Administração Correcional (currículo específico)
- Psicologia Aplicada
- Equipamentos de Segurança Patrimonial
- Defesa Pessoal
- Prática de Guerra (armas e balísticas)
- Relações Humanas
- Microinformática
- 1ºs socorros

Experiência

Mínima de 10 anos de vivência em gestão institucional de vigilância e segurança.

Responsabilidade

- Equipamentos de Vigilância e Segurança
- Todos os profissionais de sua unidade
- Detentos

Unidade

Vigilância e Segurança

Título do Cargo

Coordenador de Segurança

Descrição Sumária

Responsável pela coordenação das atividades de Segurança Interna geral das Unidades Correcionais.

Descrição Detalhada

- 1) Supervisionar os contatos pessoais dos Seguranças com os Detentos em todas as suas atividades.
- 2) Elaborar e controlar as tabelas de turno de suas equipes.
- 3) Coordenar as atividades de acompanhamento junto aos Detentos, nos momentos de cuidados pessoais, refeições, trabalho, educação, lazer, repouso e outras que venham a existir.
- 4) Orientar suas equipes quanto aos critérios de manutenção da ordem interna e da observância da disciplina
- 5) Reportar freqüentemente ao Chefe de Vigilância e Segurança as atividades sob sua responsabilidade

Conhecimentos Acadêmicos

Mínimo de 2º Grau

Conhecimentos Extensivos [renovação anual]

- Administração Correcional (currículo específico)
- Psicologia Aplicada
- Equipamentos de Segurança Patrimonial
- Defesa Pessoal
- Prática de Guerra (armas e balísticas)
- Relações Humanas
- Microinformática
- 1ºs socorros

Experiência

Mínima de 5 anos de vivência em coordenação de equipes de segurança.

Responsabilidade

- Armas de Fogo e Equipamentos de Segurança
- Seguranças

Unidade

Vigilância e Segurança

Título do Cargo

Segurança

Descrição Sumária

Responsável pelo contato pessoal com os Detentos, 24 horas por dia, em todas as circunstâncias e situações.

Descrição Detalhada

1? Acompanhar os Detentos nas atividades de cuidados pessoais, refeições, trabalho, educação, lazer, repouso e outras que venham a existir, dentro e foras das Unidades Correcionais.

2? Zelar pela ordem interna e pela observância da disciplina

3? Reportar frequentemente ao Coordenador de Segurança as atividades sob sua responsabilidade

Conhecimentos Acadêmicos

2º Grau

Conhecimentos Extensivos [renovação anual]

- Administração Correcional (currículo específico)
- Psicologia Aplicada
- Equipamentos de Segurança Patrimonial
- Defesa Pessoal
- Relações Humanas
- 1ºs socorros

Experiência

2 anos de vivência em equipes de segurança.

Responsabilidade

- Armas de Fogo
- Detentos

Unidade

Vigilância e Segurança

Título do Cargo

Coordenador de Vigilância

Descrição Sumária

Responsável pela coordenação das atividades de Vigilância Interna e Externa geral das Unidades Correcionais.

Descrição Detalhada

- 1) Supervisionar os Vigilantes em todas as suas atividades.
- 2) Elaborar e controlar as tabelas de turno de suas equipes.
- 3) Coordenar as atividades de vigilância à distância, junto aos Detentos, nos momentos de cuidados pessoais, refeições, trabalho, educação, lazer, repouso e outras que venham a existir.
- 4) Manter contato freqüente com os Coordenadores de Segurança, fornecendo informações assíduas aos seus trabalhos.
- 5) Orientar suas equipes quanto aos critérios de manutenção da ordem interna e da observância da disciplina.
- 6) Reportar freqüentemente ao Chefe de Vigilância e Segurança as atividades sob sua responsabilidade

Conhecimentos Acadêmicos

Mínimo de 2º Grau

Conhecimentos Extensivos [renovação anual]

- Administração Correccional (currículo específico)
- Psicologia Aplicada
- Equipamentos de Segurança Patrimonial
- Defesa Pessoal
- Prática de Guerra (armas e balísticas)
- Relações Humanas
- Microinformática
- Radiotelecomunicações
- 1ºs socorros

Experiência

Mínima de 5 anos de vivência em coordenação de equipes de vigilância.

Responsabilidade

- Equipamentos de Segurança
- Vigilantes

Unidade

Vigilância e Segurança

Título do Cargo

Vigilante

Descrição Sumária

Responsável pela vigilância pessoal ou à distância de todas as dependências das Unidades Correccionais, 24 horas por dia, em todas as circunstâncias e situações.

Descrição Detalhada

- 1) Vigiar os Detentos nas atividades de cuidados pessoais, refeições, trabalho, educação, lazer, repouso e outras que venham a existir, dentro e foras das Unidades Correccionais, por intermédio de equipamentos eletrônicos visuais

e/ou auditivos.

- 2) Zelar pela ordem interna e pela observância da disciplina.
- 3) Manter contato freqüente, pessoalmente, por rádio ou vídeo, com os seguranças, orientando-os quanto a prevenção de prováveis problemas.
- 4) Reportar freqüentemente ao Coordenador de Vigilância as atividades sob sua responsabilidade.

Conhecimentos Acadêmicos

2º Grau

Conhecimentos Extensivos [renovação anual]

- Administração Correccional (currículo específico)
- Psicologia Aplicada
- Equipamentos de Segurança Patrimonial
- Radiotelecomunicações
- Microinformática
- Defesa Pessoal
- Relações Humanas
- 1ºs socorros

Experiência

2 anos de vivência em equipes de vigilância.

Responsabilidade

- Equipamentos de Vigilância

ESTRUTURA DE PROCESSOS

Passamos, agora, a analisar os processos que alinhavam todo o modelo proposto. Desta forma poderemos visualizar de forma mais clara como os objetivos descritos acima poderão obter sucesso.

Resgate da Cidadania

As Unidades Correcionais não devem ser encaradas como espaços físicos onde, de forma reativa, são oferecidas oportunidades inconsistentes aos Detentos de readaptação à sociedade. Devem ser criadas ferramentas que ensinem os mais rudimentares conceitos de convívio social. Desta forma inibi-se, no futuro, a reincidência de delitos, pelo simples exercício democrático, mais por ser ouvido do que por ouvir.

Como já vimos anteriormente os órgão máximos das Unidades Correcionais são os Conselhos Correcionais. Estes Conselhos, reunidos periodicamente, têm a função de dar continuamente à Direção Correcional, subsídios para os seus atos e os seus projetos. A presença, no Conselho, de dois representantes dos Detentos (um representante para cada 100 Detentos, ou fração de 100), eleitos por eles próprios para defender os seus direitos, junto à Direção local, esconde muito mais valores do que podemos imaginar.

Sabemos que todo o processo de mudança cultural é lento, mas que precisa ser permanente para alcançar seus objetivos. O processo democrático, desta forma, pode ser vivenciado não somente na escolha destes representantes (oportunidade de vivenciar um processo de cidadania revestido de ordem e disciplina) mas também em outras tarefas e projetos dentro das UCs.

À medida que a prática democrática, apesar dos primeiros e eventuais tropeços, venha a se instalar dentro das Unidades Correcionais, outras ferramentas de resgate de cidadania poderão ser vivenciadas. O poder do voto não deixa de ser o mais expressivo processo decisório, e que com certeza passará a ser utilizado informalmente pelos Detentos, em todas as suas atividades correcionais, e sempre que houver permissão para tal.

Motivação

De acordo com a Revista de Informação Legislativa, “O Preso (o condenado) é uma pessoa, sujeita de direitos, de deveres e de responsabilidade”.(RIL - 1979). Seguindo esta definição não podemos nos afastar de alguns pensamentos práticos que possam ratificar a linha de raciocínio do Modelo proposto até este momento.

De nada adianta fórmulas acadêmicas mágicas se não podem ser aplicadas na prática, de forma simples e eficaz. A motivação que os Detentos podem encontrar em si mesmos é a maior arma que podemos utilizar no atingimento de nossos objetivos.

O principal, e não único desejo, dos Detentos é a liberdade. Sabemos que, até conquistá-la, estes nossos “clientes internos” ficarão ligados às UCs desenvolvendo uma série de atividades. Compete ao novo modelo proposto encontrar maneiras de conscientizar os Detentos quanto ao fato irreversível de suas penas, mas da possibilidade de, por trabalho e dedicação, encurtar o período de detenção e/ou converter estas penas naquilo que puder ser feito, caso a caso

Se conseguirmos passar aos Detentos a possibilidade (com credibilidade) de redução / conversão das penas, de acordo com o grau de dedicação e participação deles nos projetos apresentados, teremos grande parte dos problemas estruturais e humanos de hoje resolvidos no novo Modelo proposto.

Mecanismos criativos de redução ou conversão de penas devem ser oferecidos aos Detentos, em decorrência dos seus desempenhos nos inúmeros projetos oferecidos.

O primeiro ponto, e o mais importante, é o que acaba de ser dito acima: as oportunidades de redução / conversão deverão ser “oferecidas” e não obrigadas. Estas oportunidades são os projetos onde os Detentos, voluntariamente, se inscrevem para participar. Desnecessário dizer que, gradualmente, aqueles que obtém bom desempenho tendem a ficar em UCs que tenham somente Detentos com o mesmo perfil. Cada oportunidade aproveitada e cada desempenho bem vivenciado contribui com pontos na redução / conversão das penas.

Uma proposta simples mas de fácil compreensão para os Detentos é a de que a cada 300 dias trabalhados (com qualidade !!) em projetos oferecidos pelas UCs haverá uma redução de 30 dias nas respectivas penas. Observamos que os projetos oferecidos são inúmeros, desta forma os meios de redução multiplicados. Para ratificar o conceito descrito acima, de resgate de cidadania, dá-se ênfase a trabalhos de cunho comunitário, onde o “fazer o bem ao próximo” seja uma terapia às índoles que os levaram a estar detidos.

Todos os indivíduos poderão doar parcela de seu tempo a serviços prestados às comunidades próximas das UCs, em projetos de Serviço Comunitário e de Desenvolvimento Comunitário. A co-participação de grupos comunitários que visem prestação de serviços agregados pode ser realizada por voluntários em todas as esferas de atuação. Caracteriza-se, primordialmente, pelas ações de Organizações Não-Governamentais que se aproximam das realidades carcerárias no intuito de dar apoio aos Detentos e suas famílias. Como exemplos destes trabalhos temos:

- Mutirões de Reflorestamentos
- Pavimentações Urbanas

- Participação em obras de Defesa Civil
- Ajuda à população carente (sopões noturnos)
- Confeção de roupas e brinquedos a desabrigados e/ou pobres
- Participação em campanhas de cunho social

Todo o trabalho oferecido aos Detentos é remunerado, abaixo do mercado, e compete ao Detento destinar seus proventos (legalmente) de forma a, no futuro, garantir condições materiais para a sua volta à sociedade:

- Ajuda material à família
- Constituição de fundo de reserva matemática para usufruto futuro
- Aquisição de um bem para posse definitiva na sua saída da UC

Lucros sociais

O principal lucro social destas políticas é a mudança gradual da visão que a sociedade tem dos Detentos. Desnecessário afirmarmos que esta visão tem impedido muitos indivíduos de se readaptar à sociedade, por preconceitos e medos.

Recursos financeiros

A estrutura Corporativa do Modelo proposto é muito mais leve e viável do que as estruturas existentes. A característica profissional lhe dá transparência e flexibilidade de operacionalização, o que, na realidade atual, é praticamente inexistente devido ao excesso burocrático e à diluição de responsabilidades. Os recursos financeiros, além dos modelos empresariais tradicionais, podem ser bem específicos:

- 1) Os 3% de renda oriunda dos jogos de azar patrocinados pelo Governo Federal, e revertidos para o Fundo Penitenciário Nacional, poderão, desta forma, ser mais bem aproveitados no financiamento da estrutura proposta (que não tem custo fixo alto).
- 2) As parcerias com empresas por intermédio de terceirizações das atividades-meio é um outro caminho inteligente que poderá ser explorado. Se em cada Unidade Correcional estiverem presentes, em cada atividade meio, empresas e/ou profissionais prestadores de serviço os controles à cargo das

Diretorias Correcionais ficarão mais leves, pois é muito mais inteligente controlar um representante do que inúmeras pessoas. Como exemplo temos a área de Serviços Gerais que, historicamente, já vem sendo terceirizada em instituições de diversos portes no Brasil. Se este for o modelo adotado por uma UC, basta que esta fiscalize os resultados obtidos pelos fornecedores, economizando tempo e energia com as atividades fim.

- 3) As deduções no Imposto de Renda de empresas que queiram utilizar a mão-de-obra das Unidades Correcionais é uma ferramenta também de alavancagem social. As oficinas das UCs são parques produtivos que podem reunir um efetivo de até 200 trabalhadores a um custo reduzido e que, se trabalhado bem a possibilidade de redução / conversão das penas, pode apresentar um índice alto de produtividade de qualidade.
- 4) A divulgação governamental das instituições parceiras de projetos comunitários é também um respaldo profissional. As empresas apresentam uma carência muito grande de projetos já estruturados e de cunho social aos quais elas possam se associar. Afinal de contas, qual a empresa que não quer ter o seu nome veiculado a uma causa social, e divulgado sem custos?