

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR
NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – NUCSA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
PPGMAD**

JACKSON BALTHAZAR DE ARRUDA CÂMARA

**Planejamento Estratégico do Sistema Prisional de Rondônia: uma proposta para
implementação.**

PORTO VELHO

2014

JACKSON BALTHAZAR DE ARRUDA CÂMARA

**Planejamento Estratégico do Sistema Prisional de Rondônia: uma proposta para
implementação.**

Dissertação apresentada ao curso do Programa de Pós-graduação Mestrado em Administração da Universidade Federal de Rondônia (PPGMAD-UNIR) como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Tomás Daniel Menéndez Rodríguez.

PORTO VELHO

2014

FICHA CATALOGRÁFICA
BIBLIOTECA PROF. ROBERTO DUARTE PIRES

Câmara, Jackson Balthazar de Arruda.

C649p

Planejamento estratégico do sistema prisional de Rondônia: uma proposta para implementação. / Jackson Balthazar de Arruda Câmara, Porto Velho, 2014.

92f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Tomás Daniel Menéndez Rodríguez

Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2014.

1. Planejamento estratégico. 2. Sistema prisional. 3. Corte Interamericana de Direito Humanos. I. Fundação Universidade Federal de Rondônia. II. Título.

CDU: 658.012.2:342.7

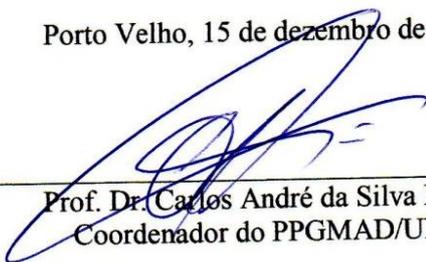
Bibliotecário responsável: Luã Silva Mendonça- CRB11/905

Jackson Balthazar de Arruda Câmara

Planejamento Estratégico do Sistema Prisional de Rondônia: uma proposta para implementação.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) como requisito final para a obtenção do Título de Mestre em Administração

Porto Velho, 15 de dezembro de 2014.



Prof. Dr. Carlos André da Silva Müller
Coordenador do PPGMAD/UNIR

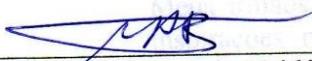
Banca Examinadora



Prof. Dr. Tomás Daniel Menéndez Rodríguez
Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR
Orientador – Presidente da Banca Examinadora



Prof. Dr. Carlos André da Silva Müller
Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR
Membro Interno - PPGMAD



Prof. Dr. Manuel Antonio Valdés Borrero
Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR
Membro Externo - UNIR

Dedicatória:

Aos meus filhos, Caio e Daniel, pela motivação, e por serem a razão da minha vida, sou um abençoado por suas presenças. Eu os amo muito.

Ao minha família por estar sempre ao meu lado, apesar da distância, em especial minha Tia Sarinha, todos os dias lembro daquela frase... “- Sempre fui sua meia mamãe... a partir de hoje vou ter que ser mãe inteira”, obrigado por tudo.

Meus irmãos Jackie e Lucas, vocês são minhas inspirações, me motivam todos os dias, obrigado por vocês existirem.

A você Bruna, obrigado por me aguentar, aturar minhas chatices e velhices... e principalmente por fazer do meu sonho o nosso sonho.

AGRADECIMENTOS

Antes de qualquer coisa gostaria de agradecer a DEUS, por gostar tanto de mim... estar sempre ao meu lado, e ter posto tantas pessoas especiais na minha vida... ao mesmo tempo gostaria de mais uma vez me desculpar... se um dia já o questionei por ter me tirado tão cedo pessoas tão importantes... o Senhor sabia o que estava fazendo...

A minhas mães Tereza, Jurema e Jussara, meu pai Octávio, Jorge e Arlindo... Nada que posso fazer na minha vida demonstrará o quanto sou grato por tudo... Minhas tias Sandra, Selma e minha madrinha Mariza... Vocês são muito especiais para mim... Obrigado por sempre confiarem no meu potencial... Sempre acreditaram em minha capacidade e me acharam O MELHOR de todos, mesmo não sendo. Isso só me fortaleceu e me fez tentar, não ser O MELHOR, mas dar o melhor de mim. Obrigado pelo amor incondicional e principalmente por acreditarem em mim! Eu amo demais todos vocês...

Aos meus queridos filhos, Caio e Daniel... vocês são as coisas mais importantes da minha vida, e tudo que o papai faz é pensando em vocês, muito obrigado por serem esses filhos maravilhosos... Agradeço incondicionalmente também a você Ju... Muito obrigado por ser essa mãe maravilhosa, e acima de tudo um porto seguro... Por me dar a tranquilidade que preciso para poder estudar, trabalhar... enfim sei que você é a melhor mãe do mundo para nosso filhos, amo muito vocês...

A minha Princesa, por ser tão importante na minha vida, por estar ao meu lado nesse momento tão difícil... Pondo-me sempre para cima e me fazendo acreditar que posso mais que imagino. Devido ao seu companheirismo, amizade, paciência, compreensão, apoio, alegria e amor, este trabalho pôde ser concretizado. Obrigado por ter feito do meu sonho o nosso sonho! Te amo...

A meus irmãos, Jacqueline e Lucas, e a meu sobrinho Matheus... Meus agradecimentos especiais, sempre se orgulharam de mim e confiaram em meu trabalho e na minha capacidade, Jackie, não preciso escrever o quanto você é importante para mim, e o quanto a distância me machuca... Saiba que o irmão todos dias sente muita sua falta... Obrigado pela inspiração, pela força, pelas orações... Obrigado por ser minha irmã, amo você incondicionalmente... Lucas meu filho, o Dai ama demais você, se orgulha muito de você ser esse menino tão especial, tenha certeza de uma coisa filho... o Dai faz de tudo para você se orgulhar dele... eu tenho muito orgulho de você, te amo muito... Matheus meu afilhado, o Tio também ama muito você e se orgulha demais desse menino maravilhoso que és, a cada dia que passa você me dá mais orgulho... Te amo muito filho...

A minhas primas Beta e Ninha... o primo ama muito vocês, me orgulho demais das primas quase irmãs que tenho...

Ao meu amigo, irmão, compadre, Vitor... Velho você sabe que te amo pra carvalho, sabe o quanto nossa ligação é forte e o quanto sua falta machuca... Valeu meu irmão essa é pra você.

Aos meus amigos Ricardo, Jones, Sérgio e Márcio Alberto, vocês são minha família aqui em Porto Velho... Rick, obrigado pela lealdade, amizade, ensinamentos e por me aturar... você é foda moleque... Orelhudo, você é meu pai nessa cidade... Apesar de ser a amizade mais cara que tenho... Você é demais, obrigado por estar sempre ao meu lado, pela lealdade irrestrita... Serjão, sabes o quanto gosto de ti, o quanto aprendo com você e o quanto é especial para mim... Quero você por muito tempo ao meu lado irmão, estarei sempre com você... Você Marcio Alberto, acho que a palavra ideal para definir o que sinto por ti é admiração, obrigado por ser esse exemplo para mim, siga você do meu jeito, obrigado pelos ensinamentos e lealdade, você estará sempre no meu coração, vou sentir muito sua falta aqui. Obrigado pela amizade!

A todos os professores, muito obrigado pelos ensinamentos, em especial três pessoas impares, meu mentor intelectual “Manolo”, meu orientador e gênio Tomás e minha ídolo Mariluce Paes... vocês acreditaram no meu potencial de uma forma a que eu não acreditava ser capaz de corresponder. Sempre disponíveis e dispostos a ajudar, querendo que eu aproveitasse cada segundo dentro do mestrado para absorver algum tipo de conhecimento. Fizeram-me enxergar que existe mais que pesquisadores e resultados por trás de uma dissertação, existe um mundo maravilhoso a ser pesquisado... Vocês foram e são referências profissionais e pessoais para meu crescimento. Obrigado por estarem a meu lado e acreditarem tanto em mim!

A meus amigos do mestrado, pelos momentos divididos juntos, especialmente à Mari, Renata, Gilberto, Marcão e Kennedy, que se tornaram verdadeiros amigos e tornaram mais leve meu trabalho... Obrigado por dividir comigo as angústias e alegrias e ouvirem minhas bobagens. Foi muito bom poder contar com vocês!

A todos os meus alunos, que a cada dia em sala de aula fazem eu ter a certeza da escolha certa... só quem é sabe o quanto é gratificante ser professor, e o que seria do professor se não fossem vocês alunos.

Finalmente, gostaria de agradecer a três pessoas que realmente mudaram minha vida, Tia Márcia, Tio Nelson e Professor Albano, eu nunca irei esquecer o que os senhores fizeram por mim, quando não tinha mais esperança, vocês acreditaram em meu potencial e me

estenderam a mão... Espero um dia ainda encontra-los para dar um abraço de agradecimento, espero não ter decepcionado vocês, podem ter certeza que nas piores horas dessa jornada eu lembrava da quantidade de pessoas que poderia estar decepcionando, e buscava forças para prosseguir. Nada que eu possa fazer no mundo será suficiente para expressar meu agradecimento a vocês.

Ninguém vence sozinho... Essa conquista é muito mais de vocês do que minha... fui apenas o instrumento... E falando um pouco mais sério... fica fácil quando temos pessoas tão especiais assim conosco...

OBRIGADO A TODOS!!!

AMO MUITO VOCÊS...

Ps: Mãe, Pai, Vó e Vô... sempre sinto vocês comigo...

Prefiro ser essa metamorfose ambulante
Do que ter aquela velha opinião formada sobre tudo
Do que ter aquela velha opinião formada sobre o mundo [...]

Prefiro ser essa metamorfose ambulante
Eu quero dizer agora o oposto do que eu disse antes
Do que ter aquela velha opinião formada sobre tudo
Do que ter aquela velha opinião formada sobre o mundo [...]

(RAUL SEIXAS)

BALTHAZAR, Jackson de Arruda Câmara. **Planejamento Estratégico do Sistema Prisional de Rondônia: uma proposta para implementação.** Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-graduação Mestrado em Administração (PPGMAD), Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas (NUCSA), Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Porto Velho, 2014, 92 páginas.

RESUMO

Diante da real situação em que se encontra o Estado brasileiro perante a Corte Interamericana de Direito Humanos e as inúmeras ações civis públicas que o estado de Rondônia responde, em decorrência da precariedade em que se encontra o sistema penitenciário, motivou-se a realização desta pesquisa. Tendo como objetivo principal elaborar uma proposta para o planejamento estratégico do sistema prisional do Estado de Rondônia, visando minimizar esta problemática. Para a elaboração do Planejamento Estratégico se fez necessário a identificação dos principais eixos temáticos que necessitam de reformulação, as metas estratégicas prioritárias que devem ser alcançadas e por fim propôs-se ações para que as metas identificadas como prioritárias pudessem ser alcançadas. Na elaboração desta pesquisa utilizou-se uma metodologia híbrida, baseada na metodologia de Neves (2005), premiada pelo ciclo 2005 do PQGF - Prêmio Nacional da Gestão Pública (2005), através de rodadas de mesas integradoras nas quais contavam com presença de representantes do Poder Judiciário e do Poder Executivo, e com o auxílio de três ferramentas, sendo elas: *Balanced Scorecard*, ciclo PDCA e ainda matriz de SWOT. Tal metodologia foi de fundamental importância, pois foi através dela que se pode alcançar o objetivo final, tendo em vista que já foi premiada pelo PQGF como referência em Gestão Pública. Após a aplicação de todos os procedimentos metodológicos, descritos nesta pesquisa, desenvolveu-se um mapa estratégico e o desdobramento das ações direcionadas ao sistema penitenciário do estado de Rondônia. Seguindo o modelo proposto para implementação tem-se como objetivo solucionar as questões com a CIDH, pois neste está prevista todas as exigências feitas impostas pela Corte, bem como alinhada aos direitos fundamentais de todo cidadão, e ainda acabar com o imenso número de ações civis públicas.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Sistema Prisional, Corte Interamericana de Direito Humanos

BALTHAZAR, Jackson de Arruda Câmara. Dissertation (Master in Administration). **Strategic planning Rondônia prison system: a proposal for implementation.** Master in Administration Postgraduate Program, Center for Applied Social Sciences, Federal University of Rondônia Foundation. Porto Velho, 2014, 92 pages.

ABSTRACT

With the real situation in which we find the Brazilian State before the Inter-American Court of Human Rights and the numerous civil lawsuits that the state of Rondônia responds, due to the precariousness that is the prison system, led to this research. Its main goal is to draw up a proposal for the strategic planning of the prison system of the State of Rondônia, in order to minimize this problem. For the preparation of strategic planning was necessary to identify the main themes in need of overhaul, the priority strategic goals to be achieved and finally proposed to actions so that the goals identified as priorities could be achieved. In preparing this study we used a hybrid methodology, based on methodology Neves (2005), awarded by the cycle PQGF 2005 - National Award of Public Management (2005), through rounds integrators tables in which counted on the presence of representatives of the judiciary and the executive branch, and with the help of three tools, namely: Balanced Scorecard, PDCA cycle and still SWOT matrix. This methodology was of fundamental importance because it was through it that you can achieve the ultimate goal, considering that has been awarded by PQGF reference in Public Management. After applying all the methodological procedures, described in this study, we developed a strategic plan and the deployment of actions directed to the penitentiary system of the state of Rondônia. Following the proposed implementation model has as objective to resolve the issues with the IACHR, since this is expected all the demands made imposed by the Court and in line with the fundamental rights of every citizen, and still end up with the huge number of civil actions public.

Keywords: Strategic Planning, Prison System, Inter-American Court of Human Rights

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

Lista de Figuras

Figura 1- Evolução do Planejamento nas Organizações.	23
Figura 2 - Etapas da Administração Estratégica.....	25
Figura 3 - Definição para um plano estratégico	28
Figura 4 - Modelo para o Planejamento Estratégico.	35
Figura 5 – Organograma da Secretaria de Estado de Assuntos Estratégicos - SEAE.....	45
Figura 6 – Ciclo PDCA.	48
Figura 7 – Modelo simples de criação de valor.....	51
Figura 8 – Mapa estratégico genérico do BSC.	52
Figura 9 - Aspectos avaliados pela Matriz SWOT.	55
Figura 10 - Níveis Hierárquicos SGPP.....	57
Figura 11 - Metodologia do planejamento estratégico.	69
Figura 12 - Contexto de formulação da estratégia competitiva.....	72
Figura 13 – Matriz SWOT – Sistema Penitenciário de Rondônia.....	79
Figura 14 – Mapa Estratégico – Sistema Penitenciário de Rondônia.....	80

Lista de Quadros

Quadro 1- Evolução dos sistemas de administração	22
Quadro 2 - Forças e fraquezas - BSC.	53
Quadro 3 – Desdobramento das Metas.....	81

Lista de Gráficos

Gráfico 1- Comparativo Sistema Prisional RO	68
---	----

Lista de Fotos

Foto 1- Mesa Integradora	71
--------------------------------	----

LISTA DE SÍMBOLOS, ABREVIATURAS E CONVENÇÕES

ADA – Amigos dos Amigos
AGIR – Agenda Integrada de Resultados
APAC's – Associação de Proteção e Assistência aos Condenados
BSC – *Balanced Scorecard*
CF – Constituição Federal
CIDH – Corte Interamericana de Direitos Humanos
CNJ – Conselho Nacional de Justiça
CP – Código Penal
CPP – Código de Processo Penal
CR's – Centros de Ressocialização
CV – Comando Vermelho
DASP – Administrativo do Serviço Público
DEPEN – Departamento Penitenciário Nacional
DEPEN/MJ - Departamento Penitenciário Nacional – Ministério da Justiça
DIC – Departamento de Indústria e Comércio
EGPP - Escritório de Gerenciamento de Programas e Projetos
FOFA – Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças
IDI – Inimigos dos Inimigos
INFOPEN – Sistema Integrado de Informações Penitenciárias
LEP – Lei de Execução Penal
LOA – Lei Orçamentária Anual
MEC – Ministério da Educação e Cultura
PBQP – Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade
PCC – Primeiro Comando da Capital
PDCA – *Plan Do Check Act*
PPGA – Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração
PQGF – Prêmio Nacional da Gestão Pública
RDD – Regime Disciplinar Diferenciado
SEAE – Secretaria de Estado de Assuntos Estratégicos
SEAPEN – Secretaria de Estado de Administração Penitenciária
SEJUS – Secretaria de Estado da Justiça
SGPP – Sistema de Gerenciamento de Projetos Prioritários

SMD – Sistema de Medição de Desempenho

STF – Supremo Tribunal Federal

SWOT – *Strength, Weakness, Opportunities, Threats*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 Problema de Pesquisa.....	18
1.2 Objetivos.....	18
1.2.1 Geral.....	18
1.2.2 Específicos.....	18
1.3 Justificativa.....	18
1.4 Vinculação com as Linhas de Pesquisa do PPGMAD.....	19
1.5 Estrutura do Trabalho.....	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO.....	21
2.1 Historicismo e Definições de Planejamento Estratégico.....	21
2.1.1 Histórico.....	21
2.1.2 Evolução dos Sistemas de Administração.....	22
2.1.3 Evolução do Planejamento nas Organizações.....	23
2.1.4 Evolução do Pensamento Estratégico no Brasil.....	26
2.1.5 Conceitos Básicos de Planejamento Estratégico.....	27
2.2 Organização e Administração Pública.....	29
2.2.1 Modelos de Administração no setor público.....	30
2.2.2 Gestão da Qualidade em serviço e no setor público.....	33
2.2.3 Planejamento no setor público.....	34
2.3 Metodologia Neves.....	35
2.3.1 Análise do Ambiente Externo.....	37
2.3.2 Análise do Ambiente Interno.....	37
2.3.3 Identificação dos Valores, Crenças e Princípios.....	38
2.3.4 Orientações Institucionais.....	39
2.3.5 Definições de Visão Estratégica.....	39
2.3.6 Definição de Missão.....	40
2.3.7 Definição de fatores críticos para o sucesso.....	41
2.3.8 Definição das diretrizes e metas gerais.....	41
2.3.9 Elaboração da Estratégia.....	42
2.3.10 Desdobramento da Estratégia.....	43
2.4 Projetos.....	43
2.4.1 Projetos Estratégicos.....	43
2.4.2 Estrutura de Implementação.....	44
2.5 Ferramentas de Planejamento Estratégico.....	46
2.5.1 Ciclo PDCA.....	46
2.5.2 Balanced Scorecard (BSC).....	48

2.5.2.1 Forças e Fraquezas da Metodologia BSC.....	52
2.5.3 Matriz SWOT	53
2.5.4 Sistema de Gerenciamento de Projetos Prioritários (SGPP)	56
3 SISTEMA PRISIONAL	58
3.1 Direitos Fundamentais.....	58
3.2 Estrutura Geral do Sistema Prisional brasileiro.....	59
3.3 A realidade do Sistema Prisional no Brasil	63
3.4 A realidade do Sistema Prisional e Rondônia	66
4 METODOLOGIA.....	69
4.1 Primeira etapa: Premissas	70
4.1.1 Preparação	70
4.1.2 Grandes Balizamentos	70
4.1.3 Ambiente Externo.....	70
4.1.4 Ambiente Interno	71
4.1.5 Avaliação Extratécnica.....	72
4.2 Segunda etapa: Grandes Escolhas	73
4.2.1 Construção da Visão de Futuro	73
4.2.2 Definição das diretrizes estratégicas.....	73
4.2.3 Estabelecimento de Objetivos Estratégicos	74
4.2.4 Estabelecimento de metas corporativas	74
4.2.5 Estabelecimento de ações Estratégica	74
4.3 Terceira etapa: Detalhamento	74
4.4 Quarta etapa: Implementação e Controle	75
4.5 Tipos de Pesquisas e Métodos de Procedimentos de Coletas de Dados.....	75
4.6 População e Amostra	76
4.7 Técnicas e Procedimentos para Registro, Análise e Interpretação dos Dados	76
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES DOS DADOS	78
5.1 Missão.....	78
5.2 Visão.....	78
5.3 Valores.....	78
5.4 Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças	79
5.5 Mapa Estratégico e Desdobramento das Estratégias	79
6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES	88
6.1 Conclusões.....	88
6.2 Sugestões	88
REFERÊNCIAS	90

1 INTRODUÇÃO

No ano de 2004 o Estado brasileiro sofreu uma denúncia à Corte Interamericana de Direitos Humanos (CIDH), devido à infringência dos direitos humanos dos condenados dentro das unidades prisionais do Estado de Rondônia e esta denúncia teve como resultado uma medida provisória que destinava-se a salvaguardar os direitos humanos dos apenados no Estado.

Tal medida exigia que o estado de Rondônia realiza-se algumas mudanças imediatas de aprimoramento do sistema Prisional para atender as exigências. Contudo as mudanças estão sendo tomadas não foram suficientes para atender as exigências da CIDH e o estado continua em uma situação desfavorável. Diante da necessidade de atender as exigências, elaborou-se com este estudo um planejamento estratégico como proposta de implementação pelo governo do estado de Rondônia.

Planejar estrategicamente requer um conhecimento e entendimento da evolução histórica desse fato. O planejamento tem como precursor o general chinês Sun Tzu, que na escritura de seu livro “A arte da Guerra” narra fatos e maneira de vencer uma batalha, afirmando que a “Estratégia é o mais importante trabalho de uma organização”. Em decorrência da evolução e do desenvolvimento de curiosos com o intuito de testar, adaptar e melhorar as técnicas já existentes e passaram-se muitos anos de estudo e de busca por uma maneira que fosse mais eficaz e se aplicasse a diversos ramos de atuação.

Nos dias atuais são propostos diversos modelos de planejamento estratégico que tem seu foco atrelados a flexibilidade, ao aprendizado organizacional e na capacidade de adaptação às mudanças assim afirma Salibi Neto *et all* (2002). Há uma preocupação maior com a agilidade de aplicação das estratégias, do que em formular a própria estratégia e este aspecto torna-se uma das ferramentas de gestão mais utilizadas no mundo pelas empresas, organizações e instituições.

O processo evolutivo é marcado por cinco períodos, sendo eles: o planejamento operacional marcado pela dedicação as operações da fábrica; planejamento orçamentário onde possui suas maiores preocupações direcionada em geral ao controle de despesas; planejamento em longo prazo, afetado pelos acontecimentos da segunda guerra; no quarto período inicia-se o planejamento estratégico devido ao surgimento da necessidade de analisar e compreender o ambiente externo, bem como as capacidades internas objetivando atender as necessidades do clientes/usuários, mercado e à competição enfrentada; e por fim o quinto período a Administração estratégica, marcada pela gestão por planos e de resultados.

De acordo com Oliveira (2006) o planejamento estratégico consiste na identificação, análise, estruturação e coordenação das missões, objetivos, propósitos, crenças, expectativas, metas, polícias que a organização objetiva alcançar, com o máximo desempenho possível e tempo hábil.

Atualmente estes conceitos estão sendo introduzidos no setor público, conforme afirma Guazzi (1999) que os paradigmas da mentalidade da administração e do ambiente empresarial sofreram mudanças, causados pelo acirramento da concorrência, implantação de sistemas de qualidade e serviços fazem-se extremamente necessários estas mudanças.

O planejamento governamental além de constituir uma função de cunho permanente do governo, é também um instrumento da ação pública e visto como uma imposição constitucional, quando são estabelecidas obrigatoriedades de formulação de planos ordenados para viabilizar o alcance dos objetivos que buscam atingir o progresso econômico e social.

Neste estudo foi adotada uma metodologia híbrida onde teve como base a metodologia Neves, bem como a utilização de ferramentas como *Balanced Scorecard*, ciclo PDCA e Matriz SWOT, sendo subdivida em quatro etapas: as Premissas, Grandes Escolhas, Detalhamento e Implementação e Controle. Na primeira etapa ocorreu a análise dos ambientes internos e externos e ainda a avaliação estratégica do sistema penitenciário do estado de Rondônia. Na segunda ocorreu a construção da Visão de Futuro, Diretrizes Estratégicas, estabelecimento de Objetivos Estratégicos, definição de Metas Estratégicas e ainda as ações a serem executadas.

Na terceira etapa ocorreu o detalhamento das escolhas estratégicas formuladas anteriormente como: definição de prazos, indicadores, responsáveis pela execução de cada ação, metas e objetivos, bem como orçamento que será implementado em cada uma das ações. E por fim a quarta etapa que consistiu na implementação de todas as ações descritas e o controle (gerenciamento) destas através das utilização do SGPP.

Após a aplicação destes procedimentos metodológicos chegou-se a definição da missão, visão, valores, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do caso em estudo bem como foi proposto um modelo de planejamento estratégico para implementação, descrito no Mapa Estratégico. Este Mapa é dividido em perspectivas de resultados, de processos internos, de pessoas e processos e ainda orçamentária. É composto de 24 (vinte e quatro) metas, divididas em 5 (cinco) áreas temáticas, onde cada uma desta possui diversas ações que devem ser realizadas para implementação.

1.1 Problema de Pesquisa

Assim, considerando que as evidências sobre a escassez e necessidade de pesquisas que apresentem soluções para a realidade da ineficácia do sistema penitenciário rondoniense e em suas ações gerenciais, que não possui um planejamento estratégico, norteou esta pesquisa o seguinte questionamento: **qual modelo de planejamento estratégico o governo do Estado de Rondônia deve adotar visando minimizar a problemática do sistema prisional deste Estado?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

O objetivo geral desta pesquisa é elaborar uma proposta para o planejamento estratégico do sistema prisional do Estado de Rondônia.

1.2.2 Específicos

Como objetivos específicos pode-se destacar:

- Elencar os principais eixos temáticos que necessitam de reformulação dentro da estrutura do sistema prisional do Estado de Rondônia;
- Identificar quais metas estratégicas prioritárias devem ser alcançadas para minimizar a problemática do sistema prisional do Estado de Rondônia; e
- Propor ações para que as metas identificadas como prioritárias sejam alcançadas para minimizar a problemática do sistema prisional do Estado de Rondônia.

1.3 Justificativa

Este trabalho justifica-se pela necessidade de encontrar maneiras de minimizar a precariedade que encontra-se no sistema prisional do estado de Rondônia, uma vez que há tramitação de um processo contencioso da Comissão Interamericana de Direitos Humanos (nº 12.568) e de procedimentos de medidas provisórias na Corte Interamericana de Direitos Humanos.

No ano de 2004 o Estado brasileiro sofreu uma denúncia à Corte Interamericana de Direitos Humanos (CIDH), devido a infringência dos direitos humanos dos condenados dentro das unidades prisionais do Estado de Rondônia e esta denúncia teve como resultado uma medida provisória que

destinava-se a salvaguardar os direitos humanos dos apenados no Estado. Em decorrência destas medidas provisórias, o Estado de Rondônia vem adotando medidas de aprimoramento do Sistema Prisional, no entanto, apesar da evolução, não se teve nenhuma medida suficiente para sanar as situações apontadas pela CIDH, mantendo assim o Estado de Rondônia e o Brasil em condições desfavoráveis perante a Corte.

Visto o exposto e ainda dados da Secretaria de Estado da Justiça – SEJUS o estado de Rondônia é alvo de quarenta e nove ações civis públicas no que tange ao sistema prisional, e considerando ainda que há um interesse tanto do estado como da população em sanar definitivamente esta pendência e levando em consideração ainda a determinação de um dos comissários da corte de elaborar um modelo de gestão que minimiza-se esta problemática, realizou-se este estudo.

No campo de vista científico a pesquisa ganha lastro, devido a carência em estudos na área, que interliga Administração Pública, Segurança Pública e Sistema Penitenciário, assim o conhecimento científico vai subsidiar na tomada de decisão acerca da temática.

1.4 Vinculação com as Linhas de Pesquisa do PPGA

Tal pesquisa encontrasse em total acordo com o proposto pelo Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração (PPGA) em que tem como grande área de concentração a Gestão de Organizações, tendo como objetivo, segundo o programa, a realização de estudos e pesquisas relativas aos componentes da gestão e dos elementos das organizações que abordem questões centrais e temas contemporâneos, principalmente sobre a interface “gestão, inovação e sustentabilidade”.

Tendo como linha de pesquisa as Estratégias e Competências Organizacionais que tem como foco os estudos e pesquisas atrelados as perspectivas de aprendizagem, inovação, sustentabilidade e estratégias alternativas de gestão das organizações, baseados na análise de diferentes níveis das estruturas de competência humana, tecnológica e organizacional.

Os estudos são destinados a identificação, análise e desenvolvimento de competências e estratégias e seus respectivos impactos sobre a dinâmica, estrutura, comportamento e resultados das organizações. Enquadrando-se no eixo temático de Conhecimento, habilidades e valores, que segundo o programa, tem como foco os estudos e pesquisas sobre gestão do conhecimento, mapas e alinhamentos estratégicos e inter-relações das dimensões organizacionais.

E por fim, a pesquisa proposta contempla um dos objetivos gerais do programa que é contribuir para o desenvolvimento socioeconômico da região Norte, a partir da inserção do conhecimento em gestão.

1.6 Estrutura do Trabalho

Este trabalho está estruturado em seis capítulos. O primeiro deles é a introdução; o segundo, o referencial teórico-empírico; o terceiro, discussão sobre o sistema prisional; na quarta parte é apresentada a metodologia do trabalho; no quinto capítulo, são expostos os resultados e proposta de metodologia para o sistema prisional; e por fim, na sexta parte conclusão e sugestões para futuras pesquisas.

No segundo capítulo, intitulado “Referencial Teórico-Empírico”, encontram-se as referências a respeito de planejamento estratégico, suas definições e historicismo, bem como a evolução dos sistemas de administração, do planejamento nas organizações, do pensamento estratégico no Brasil, conceitos e definições de planejamento estratégico e ainda de organização e administração pública, planejamento aplicado ao setor público, metodologia de Neves e ferramentas do planejamento estratégico (ciclo PDCA, BSC, Matriz SWOT e SGPP).

No terceiro capítulo, intitulado “Sistema Prisional” encontram-se apresentados os direitos fundamentais, a estrutura geral do sistema prisional brasileiro, a realidade do sistema prisional no Brasil, bem como a realidade do sistema prisional no estado de Rondônia.

O quarto capítulo contempla a metodologia do estudo, onde se faz referência ao método geral e à abordagem metodológica, método de procedimento, tipos de pesquisa, tipos de dados e procedimentos de coletas e técnicas e procedimentos para análise e/ou interpretação dos dados.

No quinto capítulo são apresentadas os resultados e as propostas de metodologia baseado nos dados apresentados, evidenciando o modelo de Gestão Estratégica para o sistema prisional do Estado de Rondônia.

No capítulo seis são apresentadas as conclusões e sugestões de pesquisas futuras. E, posteriormente, são relacionadas às referências que fundamentaram este trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

Neste capítulo serão abordadas referências teóricas e empíricas a respeito de planejamento estratégico, suas definições e historicismo, bem como a evolução dos sistemas de administração, do planejamento nas organizações, do pensamento estratégico no Brasil, conceitos e definições de planejamento estratégico e ainda de organização e administração pública, planejamento aplicado ao setor público, metodologia de neves e ferramentas do planejamento estratégico.

2.1 HISTORICISMO E DEFINIÇÕES DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.1.1 Histórico

De acordo com Salibi Neto et al (2002) os registros a respeito de conceitos e definições de planejamento estratégico são encontrados a mais de 2000 anos, onde são derivados de questões militares e tendo como precursor deste assunto o general chinês Sun Tzu, autor da obra “A Arte da Guerra”, onde neste livro afirma que a “Estratégia é o mais importante trabalho de uma organização. Em situações de vida e morte, isto é o linear da sobrevivência ou da extinção. Este estudo não pode ser negligenciado” e ainda que o planejamento estratégico possui como objetivo “dirigir operações militares de larga escala, a fim de levar as respectivas forças a manobras que as coloquem em posições vantajosas em relação ao inimigo”.

Seguindo a cronologia, já no século XVIII encontram-se registros, a respeito deste tema, de Napoleão Bonaparte, general francês, onde se baseou na obra de Sun Tzu, e a define como uma das estratégias mais eficazes de todos os tempos. Após a segunda guerra mundial, em 1950, grandes empresas Americanas iniciaram a utilização do planejamento estratégico em seus modelos de gestão. Em decorrência do sucesso obtido com essa tendência, tem-se início os estudos na universidade de Harvard, no curso de administração e desenvolveu-se o modelo da matriz de SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*) que passa a vigorar como exemplo de análise das forças e fraquezas da empresa, e ainda das ameaças e oportunidades do ambiente externo, conhecido em português como matriz FOFA (Forças, oportunidades, fraquezas e ameaças).

Nos anos seguintes, o planejamento estratégico é difundido e passa a ser uma das ferramentas mais utilizadas pelos gestores das empresas, por acreditarem ser a maneira mais simples e rápida de resolver seus problemas. E então começam a surgir diversos modelos estratégicos onde são valorizados os aspectos quantitativos e qualitativos. Na Suécia desencadeou-se uma corrente de pensamento atrelada à antropologia, que visa o ponto de vista coletivo dentro

das empresas, instituições e organizações.

Por volta de 1980, passado este modismo de planejamento estratégico, ocorreu uma decadência a respeito deste tema por parte das empresas americanas, abrindo assim espaço para o grande crescimento econômico dos investidores japonesas, que nunca deixaram de acreditar nas palavras e nos ensinamentos do General chinês Sun Tzu. Ainda nesta década surgiram como modelo padrão os estudos realizados e desenvolvidos por Michael Porter.

Em meados dos anos 90, ocorreu uma divisão em dois ciclos: onde o primeiro foi representado pela retomada do pensamento estratégico como um processo que poderia trazer benefícios, quando aplicados em contextos corretos, vigorando na primeira metade da década. E o segundo ciclo que foi marcado pelo abandono das estratégias, por parte das empresas.

Nos dias atuais são propostos diversos modelos de planejamento estratégico que tem seu foco atrelados a flexibilidade, ao aprendizado organizacional e na capacidade de adaptação às mudanças assim afirma Salibi Neto et al (2002). Possui uma preocupação maior com a agilidade de aplicação das estratégias, do que em formular a própria estratégia e este aspecto torna-se uma das ferramentas de gestão mais utilizadas no mundo pelas empresas.

2.1.2 Evolução dos Sistemas de Administração

Na visão de Ansoff e McDonnell os sistemas de administração são sucessões de invenções, que ao passo que vão surgindo novos desafios às empresas criam mecanismos e maneiras novas de administrar e gerir seus negócios. Esta evolução é possível ser verificada no Quadro 01.

Quadro 01 – Evolução dos sistemas de administração

Gestão por Controle	Gestão por Extrapolação	Gestão por Previsão de Mudanças	Gestão Através de Resposta Flexível e Rápida
<ul style="list-style-type: none"> • Manuais de Sistemas e Procedimentos • Foco no processo de Produção • Controle Financeiro 	<ul style="list-style-type: none"> • Orçamento de operações • Orçamento de Investimento • Administração por Objetivos • Planejamento em Longo Prazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento Estratégico Periódico • Administração de postura estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento Contingencial • Administração de questões estratégicas • Administração de sinais de Baixa • Administração de surpresas
Início do século XX.....Final do século XX			

Fonte: Adaptado de Ansoff e McDonnell (1993)

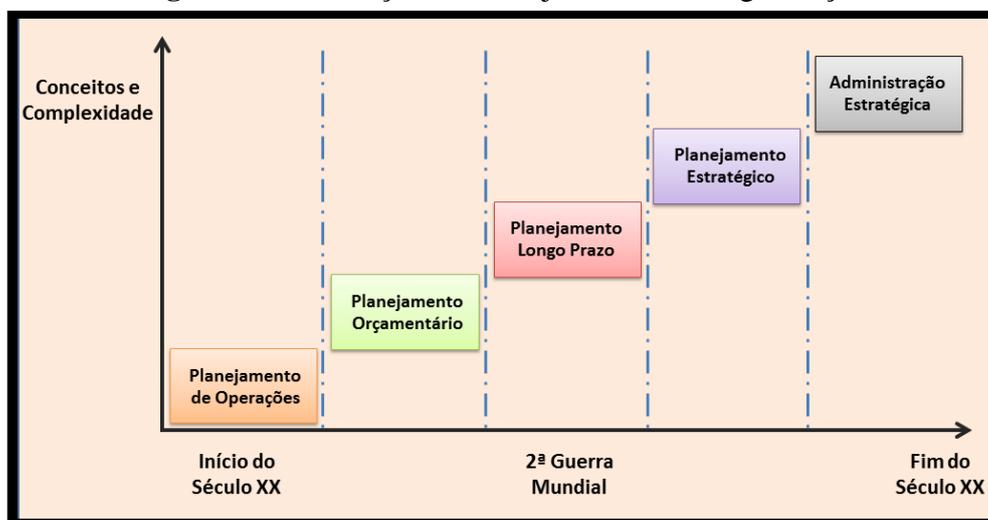
Ansoff e McDonnel (1993), afirmam que quando há oscilações dentro da instituição, empresa ou organização, a administração irá desenvolver enfoques sistemáticos buscar maneira de trabalhar com a crescente imprevisibilidade e complexidade. E com o aumento desta complexidade e previsibilidade, as novas barreiras serão facilmente superadas e os sistemas que surgirem serão mais sofisticados, e ainda haverá uma busca pela complementação e melhoramento dos anteriores.

Dentre os quatro estágios da evolução, descritos anteriormente pode-se observar que, o primeiro - Gestão por Controle - era utilizada na época em que as mudanças ocorriam de forma mais lenta; a segunda - Gestão por Extrapolação – passou a ser utilizada quando a mudança começou a ocorrer de forma mais rápida, porém o futuro ainda previsível através da extrapolação do passado; a terceira - Gestão por Previsão – passou a ser utilizada quando começou a surgir discontinuidades, porém a mudança por mais que ocorresse de maneira rápida, ainda permitia previsão e resposta aceitável; e por fim a quarta etapa da evolução - a Gestão Através de Resposta Flexível e Rápida – que está em ascensão e é utilizada para condições de turbulências, onde ocorre o surgimento de muitos desafios de grande relevância e que possuem uma exigência de rapidez para a elaboração de previsões aceitáveis.

2.1.3 Evolução do Planejamento nas Organizações

Na Figura 01, pode ser observado que a evolução do Planejamento nas organizações segue de acordo com a evolução dos sistemas de administração.

Figura 01 – Evolução do Planejamento nas Organizações



Fonte: Adaptado de Carvalho (2006)

Este processo evolutivo é marcado por cinco períodos, no primeiro – Planejamento Operacional – teve como característica marcante o planejamento direcionado essencialmente para as operações de fabricação, que são: processos, projetos e construção de instalações, ferramentas e equipamentos. Não havia nenhuma preocupação com planejamento empresarial.

No segundo período – Planejamento Orçamentário – ocorria basicamente a parte orçamentária, uma maior preocupação com controle de despesas e com operações físicas de fabricação, tendo um processo fragmentado e desarticulado.

Em meio à 2ª Guerra Mundial o planejamento voltou-se para longo prazo (PLP) onde para o que antes se planejava para um ano passou a ser feito para quatro ou cinco anos incluindo previsões, pesquisas operacionais, análises de investimentos. Todos estes aspectos eram baseados no ambiente interno e na análise das tendências do passado.

No quarto período – Planejamento Estratégico – surge a necessidade de analisar e compreender o ambiente externo e as capacidades internas volta-se para os clientes, o mercado e à competição que se enfrenta. Este período teve grande sucesso na década de 70, contudo devido aos poucos melhoramentos e ainda ao aumento da complexidade das mudanças ambientais e organizacionais, ocasionou a rigidez organizacional passando a dar ênfase apenas nas variáveis econômicas e tecnológicas, com isso houve o surgimento de novos modelos e escolas.

No último período – Administração Estratégica – ocorreu uma mudança no enfoque e o Planejamento Estratégico passa a ser voltado para a gestão por Planos e a Administração Estratégica voltada para a gestão por resultados. Neste contexto, a Administração Estratégica está voltada para as ações que deverão ser feitas e para quem irá executá-las, trabalhando com ações gerenciais e contínuas sem deixar de lado a flexibilidade e agilidade exigida.

A Administração Estratégica é dividida em quatro etapas: formulação (planejamento), implantação, operação/gerenciamento e controle de estratégias, que podem ser melhor verificadas na Figura 02.

Figura 02 – Etapas da Administração Estratégica



Fonte: Adaptado de Carvalho (2006)

A etapa de planejamento possui como objetivo a formulação de um Plano Estratégico composto pelo alvo da organização, ou seja, aonde ela pretende chegar, devendo ter também ações e quais estratégias devem ser utilizadas para sua implementação, ou seja, as diretrizes.

A etapa de implantação é composta pela viabilização da estratégia, ou seja, é nela que serão analisados e implantados os recursos necessários, bem como as condições exigidas pelo gerenciamento. E ao final desta etapa estará elaborado um conjunto de ações estratégicas divididas em projetos e processos que irão compor um Plano de Ação.

A etapa de operação tem como fator fundamental a garantia de execução das ações, prezando por um alinhamento das ações estratégicas de médio e longo prazo com as atividades operacionais rotineiras. E possui como um dos seus subprodutos as informações sobre como será executado o plano, avaliação e acompanhamento

A etapa final, o controle, consiste na realimentação do processo que leva às mudanças efetivas, melhorias ou ainda certo ajuste nas decisões estratégicas que estão em vigor. Esta etapa visa assegurar a eficácia, eficiência e ainda efetividade das estratégias utilizadas.

2.1.4 Evolução do Pensamento Estratégico no Brasil

De acordo com Bethlem (2003), a evolução do pensamento estratégico no Brasil é descrita em quatro fases, onde a primeira fase ocorreu até os primeiros anos da década de 70, em que as indústrias, em sua maioria, eram rudimentares e atuavam no “Modelo de Substituição de Importações”. Neste início havia muitas barreiras que ocasionavam uma grande incerteza do lucro e da venda e por consequência funcionavam como impedimentos aos novos entrantes, privilegiando e proporcionando vantagem competitiva aos que já estavam instalados e com um bom relacionamento político. Estas barreiras (proteção tarifária, alfandegária e burocrática para o similar nacional; facilidade de sonegação; financiamentos subsidiados; etc.) acabavam ocasionando perdas de inovação e melhora de produtos e serviços para o país.

A sonegação era algo bastante presente e os custos não tinham controle, os produtos eram bastante escassos, tinha facilidade e sucesso aqueles que possuíam estreito relacionamento com os órgãos governamentais. Até o início dos anos 70 o pensamento estratégico era moldado a essas barreiras, pois havia um grande medo em mudar e abrir novos mercados às empresas estrangeiras.

A segunda fase, que ocorreu do meio dos anos 70 aos anos 80 (conforme os históricos) foi marcada por poucas mudanças, apesar das resistências. Estas mudanças ocorreram por conta da fadiga ao “Modelo de Substituição de Importações”, tendo uma demanda por produtos melhores e mais modernos, devido aos mercados internacionais que possuíam maiores atrações e era mais competitivo. Neste contexto surgiram diversos empresários brasileiros que iniciaram o pensamento estratégico e atualizado, porém continuava uma grande parte com pensamentos da fase anterior.

Na terceira fase, que ocorre na década de 80 – “década perdida” – algumas empresas iniciaram a formalização do processo estratégico realizando análises ambientais e competitivas, devido a necessidade crescente por competitividade. Muitas empresas copiam modelos estratégicos de ambientes diverso do brasileiro e acabavam enganadas, pois as ações planejadas não se aplicavam ao mercado que a empresa estava inserida.

A década de 90 é marcada pela quarta fase, segundo Bethlem (2003), onde tem início com o fim do “Modelo de Substituição de Importações” e a redução das alíquotas de importações. Nesta fase, marcada pelo início do governo Collor, deu uma guinada em diversas empresas brasileiras que não possuíam um nicho competitivo, principalmente as automobilísticas, do ramo de tecidos, brinquedos e eletromecânica.

Após o governo Collor, Itamar Franco e Fernando Henrique Cardoso, mantiveram as alíquotas baixas e isso fez com que mesmo as empresas exportadoras e que possuíam qualidade de nível internacional, passassem por uma reestruturação. Este fato fez com que o governo subisse

algumas alíquotas com o intuito de salvar empresas nacionais, mas com a força da globalização seria bastante dificultoso manter essas taxas.

No cenário atual o pensamento dos empresários nacionais tem certa semelhança com o dos empresários do primeiro mundo, todavia a lentidão de abandonar as fases anteriores fez com que diversas desvantagens competitivas fossem sendo acumuladas, como a falta de laboratórios de P&D, que causa uma enorme dependência tecnológica. Bethlem (2003) afirma que “Pensar estrategicamente tornou-se indispensável, mas alcançar competitividade global vai exigir um esforço inaudito”. No Brasil o pensamento estratégico iniciou-se atrasado algumas décadas.

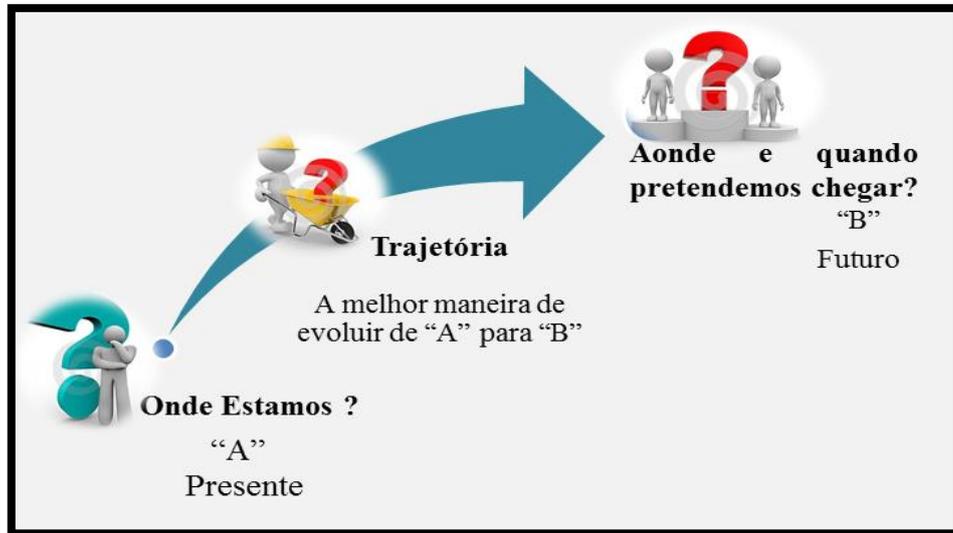
2.1.5 Conceitos Básicos de Planejamento Estratégico

De acordo com Almeida Carvalho (2006) o Planejamento Estratégico tem como características: a representação de um processo racional para formulação de orientações estratégicas explícitas, onde necessita ter um processo permanente de controle e avaliação e ainda mecanismos para detectar rupturas e descontinuidades ambientais não previstas devem existir. Para formular um planejamento estratégico é levado em consideração a participação de todos os segmentos relevantes à Instituição, que poderão impactar em decisões considerando aspectos políticos, técnicos e formas de resistência são analisados.

O Plano Estratégico, produto do planejamento, servirá de estímulo à criatividade, inovação, aprendizado e empreendedorismo. Seu objetivo está atrelado a participação dos colaboradores na implementação dos planos que vivenciam, e terá como produto do planejamento a experiência do processo de planejar ou ser planejado por meio de um processo dinâmico, de aproximações sucessivas, ao passo que envolve sucessivos aprofundamentos e negociações em vários níveis e com vários atores, envolvendo recursos, prazos, produtos e outros.

Para Neves (2005) o Plano Estratégico é um conjunto de grandes prioridades e decisões orientadas a partir do gerenciamento do presente e pela construção do futuro da organização em um horizonte de longo prazo e mediante condições de incerteza. O plano estratégico tem como objetivo definir qual a melhor maneira de se evoluir de um estado presente para um estado futuro. A Figura 03 expressa esta transição.

Figura 03 – Definição para um plano estratégico



Fonte: Adaptado de Almeida Carvalho (2006)

O Plano estratégico possui elementos fundamentais como tornar explícita as referências integradoras, ou seja, a coesão; tornar explícito seu propósito, ou seja, a visão e seus objetivos; definir os domínios de atuação da organização para delimitar o negócio; os indicadores de desempenho competitivo e sustentável a médio e longo prazo; e ainda definir o que a organização comprometesse em oferecer aos parceiros-chave.

Este processo de Planejamento Estratégico poderá ser subdividido em níveis Institucional, de Negócios e o Funcional. No nível de Institucional, tem-se às decisões que devem ser tomadas por parte da direção que não devem ser descentralizadas, evitando assim subotimização ou inconsistências. Nesta etapa do processo estão concentradas às decisões de grande prioridade e as áreas de atuação da instituição.

O nível de Planejamento Negócios tem como objetivo assegurar a excelência e sustentabilidade do desempenho dos negócios, formulando objetivos, opções e ações a serem seguidas. Deve estar em harmonia com a fase anterior e ter ainda disponibilidades de recursos. E por fim, o Planejamento Funcional que é responsável pela consolidação das necessidades da instituição e pelos negócios, há ainda uma percepção de estratégias específicas para os diferentes suportes funcionais..

Oliveira (2006) afirma que o planejamento é a:

“Identificação, análise, estruturação e coordenação de missões, propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, programas, projetos e atividades, bem como de expectativas, crenças, comportamentos e atitudes, a fim de se alcançar do modo mais eficiente, eficaz e efetivo o máximo do desenvolvimento possível, com a melhor concentração, de esforços e recursos pela empresa.” (OLIVEIRA, 2006)

O autor define três níveis hierárquicos de planejamento: o nível mais elevado que é Planejamento Estratégico, definido como um processo administrativo que tem a capacidade de proporcionar sustentação metodológica para determinar qual direção deve ser seguida pela empresa, buscando aperfeiçoar o grau de interação com o ambiente e atuar de forma inovadora e diferenciada.

No nível intermediário, é definido como Planejamento Tático e possui como objetivo aperfeiçoar determinada área de resultado da empresa através de sua metodologia. E o terceiro nível é definido como Planejamento Operacional que consiste na formalização das metodologias de desenvolvimento e implantação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa.

O Planejamento Estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de ações e condições que a empresa deve assumir visando construir o seu futuro. Oliveira (2006) o define como um:

“Processo de gestão de uma organização que tem caráter multidimensional e que estabelece um modelo de decisões coerente, unificado e integrador; determina e revela o propósito do Instituto em termos de missão, objetivos de longo prazo, programas de ação e prioridades de alocação de recursos; seleciona os negócios em que o Instituto deve estar; tenta alcançar uma vantagem competitiva (desempenho autossustentável) de longo prazo em cada um dos seus negócios, respondendo de maneira apropriada às oportunidades e ameaças do ambiente.” (OLIVEIRA, 2006)

2.2. ORGANIZAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Segundo Meirelles (2003) a administração pública é definida em três aspectos, primeiramente o aspecto formal que é “o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo”, no aspecto material “é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral”, e ainda no aspecto operacional que “são os desempenhos perenes e sistemáticos, legais e técnicos, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade”. Todavia além destas definições ele afirma também que “numa visão global, a Administração é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas”.

Santos (2003) classifica a administração pública em dois sentidos: o amplo e o estrito. O sentido amplo é subdividido em dois aspectos: o primeiro, aspecto subjetivo, que está atrelado aos órgãos governamentais (governo) e ainda os órgãos administrativos, e o segundo, aspectos objetivos, que estão relacionados a função política e a administrativa. Tratando-se do sentido estrito, há uma junção das duas subdivisões o sentido amplo, pois envolve tanto as pessoas jurídicas, os órgãos e agentes públicos que exercem a função administrativa (aspecto subjetivo), bem como as

atividade administrativa exercida por aqueles entes (aspecto objetivo).

Santos (2003) afirma ainda que a administração pública no sentido subjetivo abrange o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas que exercerem funções administrativas do Estado atribuídas por lei. E o sentido objetivo é definido pela atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para a realização dos interesses coletivos.

2.2.1 Modelos de administração no setor público

A administração pública brasileira possui três modelos de administrar: patrimonial, burocrático e gerencial. Estes três modelos sempre estiveram presentes na administração e de forma simultânea. Para Torres (2007) “os modelos patrimonial, burocrático e gerencial sempre compartilharam, de maneira harmoniosa até, o ambiente cultural da administração pública brasileira”.

Bresser Pereira (2001) afirma que o modelo patrimonial estava atrelado a uma pequena quantidade de elites e de político patrimonialistas que dominavam o país e que “É tradicional a ideia de que uma função fundamental do Estado nessa época era garantir empregos para a classe média pobre ligada por laços de família ou de agregação aos proprietários rurais”. Para Santos (2003) na administração patrimonialista os cargos públicos eram acatados como prebendas e o Estado “funciona como um apêndice do poder do soberano, possuindo os servidores status de nobreza real. Assim, em consequência, a corrupção e o nepotismo passam a imperar nesse tipo de Administração Pública”

Segundo Torres (2007) até a revolução de 1930, o Estado brasileiro foi uma instituição dotada de privilégios sociais e econômicos de uma elite rural, aristocrática e parasita que retirava do Estado uma gama de prebendas, empregos e privilégios. A autora afirma ainda que a sociedade brasileira foi desenvolvida sob um Estado centralizador, espoliado e onipotente, por uma elite patrimonial que perdurou por diversos séculos, e ainda hoje o Estado carrega estas consequências.

Com a revolução de 1930 surge o primeiro movimento expressivo de reestruturação do aparelho do estado e cria-se o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), que buscou inspiração Weberiana para construir uma composição administrativa burocrática, que de acordo com Vergara (2004) dava ênfase:

- Na divisão do trabalho, buscando a especialização;
- Na impessoalidade, pois nas regras existiam para cada cargo independente do ocupante;
- Na hierarquia, entendida como propulsora da eficiência;
- Na padronização, que pesava pela previsibilidade de todas as ações e atitudes;

- Na meritocracia, dando relevância a carreira dos especialistas;
- No Contrato, na carreira, no salário e na aposentadoria; e
- No Administrador profissional.

De acordo com Ataíde (2005), o Poder concentrado gerou uma unificação de regras e procedimentos nas práticas orçamentárias. O modelo de DASP estava baseado no privilégio das ações de controle em detrimento da eficiência organizacional, todavia o modelo de reforma centralizado em um único órgão era ocasionador de resistências às mudanças, sendo um período em que as avaliações de resultados não existiam, devido a grande preocupação com as estruturas organizacionais hierarquizadas. Este modelo estava mais voltado para o controle e com racionalização de processos do que com o alcance de resultados.

Para Santos (2003) a administração pública burocrática possuía como finalidade combater o nepotismo e a corrupção que eram bastantes presentes na administração patrimonialista. Por tal motivo que o modelo burocrático foi marcado pelos seguintes princípios: profissionalização, carreira funcional, hierarquia funcional, impessoalidade e formalismo.

Segundo Torres (2007) o Decreto-Lei nº. 200, publicado em 25 de fevereiro de 1967, objetivou-se em “modernizar, em seus 215 artigos, a administração pública através da utilização de instrumentos gerenciais de gestão utilizados pela iniciativa privada”. Neste decreto estavam contidos cinco princípios que estruturavam a administração pública, são eles: planejamento com a elaboração de um plano geral de governo; a coordenação destes planos; a descentralização das atividades estatais; a delegação de competências aos dirigentes; e o controle voltado os para resultados e não para os processos.

Em meados dos anos 90, observou-se que o grande desafio da administração pública era de natureza gerencial e diante de tal situação surgiu a necessidade de encontrar um modelo de gestão baseado nos resultados e voltado para a sociedade, com o intuito de orientar as organizações para a transformação gerenciais.

Tendo como base nos critérios de excelência utilizados no Brasil, adotou-se um modelo de gestão que tinha como objetivo tornar o modelo adequado para as organizações públicas, onde foram realizadas adaptações, porém preservando as características que o definem, criou-se ainda um entendimento que dará viabilidade ao processo de transformação da administração pública em direção a excelência gerencial, baseado nos padrões e práticas mundialmente aceitas.

Em 1995, concretizou-se a terceira onda de reformas, baseadas no Plano Diretor da Reforma do Estado, e teve início um novo paradigma na administração pública: a mudança da administração fundamentada em um modelo burocrático com o objetivo de dar apoio ao modelo gerencial, à

administração por resultados, caracterizada por estratégias de gestão com tendências a reduzir a extensão da máquina administrativa e aumentar a eficiência das atividades desenvolvidas pelo Estado.

Para Bresser Pereira (2006) a administração fundamentada no controle hierárquico e formalista dos procedimentos, torna-se mais lenta, ineficiente e cara devido às funções assumidas pelo Estado, que são: provedor a saúde, educação e cultura pública, de seguridade social, investimentos em infraestrutura, de proteção ao meio ambiente, regulação do sistema econômico interno e das relações econômicas internacionais, estabilidade da moeda e do sistema financeiro, nesse momento a eficiência tornou-se essencial.

Neste contexto, Santos (2003) afirma que:

“a globalização da economia, a diminuição do intervencionismo estatal, o desenvolvimento de parcerias com o setor privado e uma crescente democracia participativa são algumas das transformações ocorrentes no meio econômico, político e social do Estado contemporâneo, que modelam uma nova Administração Pública, a chamada Administração Gerencial.

Diferentemente da administração burocrática a nova administração pública, gerencial, orienta-se para os resultados e controles futuros. Baseados na administração privada, a administração pública gerencial, apresenta algumas características, conforme resume Bresser Pereira (2006):

- Descentralização política e administrativa, transferindo-se recursos para os níveis políticos regionais e locais e ainda através da delegação de autoridade aos administradores públicos, tornando-os gerentes cada vez mais autônomos;
- Organizações com um mínimo de níveis hierárquicos;
- Pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total;
- Controle a futuro, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos; e
- Administração direcionada para o atendimento do cidadão.

Na visão de Figueiredo (2006) a reforma administrativa seria executada em três estratégias de transição para o êxito da reforma, sendo elas: institucional-legal, que tem como característica a eliminação dos entraves no sistema jurídico-legal, onde são criadas ou modificadas as instituições, implicando na reforma da Constituição, das leis e dos regulamentos; a cultural que busca a transição dos valores burocráticos para os valores gerenciais; e ainda a gerencial que visa concretizar as práticas gerenciais por meio da criação de agências e organizações sociais, em substituição as formas existentes.

Ainda na visão do autor a principal medida adotada pelo governo federal ocorreu dentro da

dimensão institucional-legal, através da aprovação da Emenda Constitucional 19, de 06 de junho de 1998, que tem sido apontada como principal êxito da reforma administrativa. Destaca também que a administração pública, possui sua referência baseada no modelo de gestão da iniciativa privada, ressaltando também a função social que deve ser alcançada com a maior qualidade possível na prestação dos serviços.

2.2.2 Gestão da qualidade em serviços e no setor público

Carpinetti et al (2007) afirma que o conceito de qualidade evoluiu ao longo das décadas, ficando evidente que a qualidade deveria estar associada ao grau de perfeição técnica e de adequação aos requisitos dos clientes, assim a “Qualidade passou a ser conceituada como satisfação do cliente quanto à adequação do produto ao uso”.

Segundo Parente Filho (1991):

A gestão da qualidade é um método gerencial que se fundamenta em uma visão sistêmica das organizações. Ela parte do princípio de que todo o processo produtivo pode ser concebido como um sistema e que a qualidade perpassa todos os componentes do sistema e do ambiente no qual ele está inserido. (PARENTE FILHO, 1991)

A gestão por qualidade foi desenvolvida no Japão e desde a década de 50 vem sendo implantada no Brasil. Guazzi (1999) afirma que:

Na virada do século, pode-se perceber mudanças fundamentais no paradigma da mentalidade da administração e no ambiente empresarial como um todo. Com o acirramento da concorrência, a implantação de sistemas de qualidade em serviços se faz rigorosamente necessária, uma vez que esta área sofre diversos problemas, como desperdício e péssimo atendimento. (GUAZZI, 1999)

De acordo com o autor a implantação dos sistemas de qualidade em serviços é indispensável e podem ser especificadas nos seguintes aspectos: ter visão gerencial; obter apoio da administração; desenvolver um ciclo estratégico; aplicar os fundamentos operacionais; entender, respeitar e monitorar o cliente; inovar sempre; usar tecnologia adequada; treinar com base no perfil, definir padrões, medir desempenho e agir; e estabelecer objetivos.

A satisfação do usuário do serviço deverá ser completa e atender as suas expectativas ou ainda supera-las. Ainda na visão de Guazzi (1999) “A empresa pode até pensar que o serviço prestado é de alto nível, mas se o cliente discorda dessa posição, tem-se a evidência de que os problemas existem na qualidade do serviço”.

Segundo este autor há algumas dimensões que influenciam diretamente na qualidade dos serviços, tais como:

- Sensibilidade, tendo sempre disponibilidade em ajudar o cliente;
- Confiabilidade, tendo capacidade de fornecer o serviço contratados de forma confiável e

precisa;

- Tangibilidade, aparência física de instalações, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação;
- Segurança, ter domínio de conhecimento apresentados pelos colaboradores e habilidades em reparar confiança e confiabilidade e ainda ter cordialidade;
- Empatia, sendo gentil e atencioso, proporcionando apoio individualizado aos usuários.

Parente Filho (1991) diz que a visão da qualidade está atrelada ao gerenciamento de sistemas, de pessoas ou processos, todos centrados em resultados. No contexto da administração pública, o ponto chave é o gerenciamento de processos, todavia são poucos os instrumentos, práticas e compromissos com o gerenciamento de resultados e do sistema, sendo que o gerenciamento de processos é voltado para ações de controle. Para Guazzi (1999) “Qualidade não é luxo, excelência, nem perfeição. É a capacidade do serviço cumprir sua missão

Nos anos 90, o PBQP chegou ao setor público, trazendo a gestão da qualidade com ações prioritárias e obrigatórias a ser implantada em todo o setor público e privado nacional, foi coordenado pela Secretaria de Ciências e Tecnologia da presidência da República e pelo Departamento de Indústria e Comércio (DIC).

No contexto do PBQP, foi criado o Subprograma da Qualidade e Produtividade da Administração Pública, que visava à implantação de um programa de qualidade e produtividade nos órgãos e entidades públicas, buscando a eficiência na gestão dos recursos públicos e ainda o atendimento eficaz das demandas da sociedade, ou seja, objetivou-se a construir as organizações públicas orientadas para o cidadão e não apenas com os processos burocráticos internos.

2.2.3 Planejamento no setor público

De acordo com Matias-Pereira (2007), as revoluções tecnológicas e de gestão causaram diversas mudanças mundo, que provocam grandes efeitos em países e em suas economias. Nesse contexto todos os dispêndios empreendidos para obtenção de resultados, crescimento e participação de mercado estão ligados com o planejamento.

Na visão científica de Rezende (2008) o planejamento é parte das funções ou processo da administração. Os processos iniciados pelo planejamento são compilados pela organização, direção (ou liderança) e controle, todo o processo dinâmico deve estar interligado em ciclo retroalimentado.

Para Saldanha (2006) o planejamento é uma figura primária da função administrativa que dará base para as demais e “determina, antecipadamente, o que se deve fazer, quais os objetivos a serem atingidos, quais controles serão adotados e que tipo de gerenciamento será pertinente para

alcançar resultados satisfatórios”. Destaca ainda que no setor público, o planejamento governamental tem como propósito definir objetivos para o futuro e ainda os meios para alcançá-los, de maneira que as transformações ocorridas sejam resultado das decisões geradas por alguns ou todos os seus habitantes.

Nesse contexto, as decisões governamentais não podem ser baseadas no improviso, na pressão da necessidade de mudança conjuntural, pelo contrário é essencial que sejam feitas definições de rumos sustentáveis, a médio ou a longo prazo, com o intuito de atender as necessidades da sociedade.

O planejamento governamental além de constituir uma função de cunho permanente do governo, é também um instrumento da ação pública e visto como uma imposição constitucional, quando são estabelecidas obrigаторiedades de formulação de planos ordenados para viabilizar o alcance dos objetivos que buscam atingir o progresso econômico e social.

Para Saldanha (2006) o planejamento deve atender princípios como estar presente em todos os níveis e setores de atividades; ter validade na fixação de prazos determinados com subdivisões adaptadas à realização de objetivos; possuir flexibilidade para atender às contingências e garantir a continuidade e a sobrevivência do empreendimento; bem como possuir estrutura para possibilitar melhorias, sem prejuízo no plano; e decisões sobre as ações programadas que serão tomadas por quem executa o plano.

O autor afirma ainda que o planejamento governamental apresenta três dimensões que necessitam estar em equilíbrio para que os objetivos consistam em uma viabilidade, os recursos suficientes e as estruturas mais adequadas e flexíveis. A primeira dimensão é os objetivos que correspondem as intenções da instituição; os recursos orçamentários e financeiros; e ainda a estrutura organizacional formal da instituição com recursos humanos e materiais.

Na visão de Rezende (2008) “O planejamento estratégico da organização é uma processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização”. Afirma ainda que no que tange a elaboração, devem ser utilizadas diferentes e complementares técnicas administrativas e envolver as pessoas da organização, estas são a “forma participativa e contínua de pensar a organização no presente e no futuro. É um recurso indispensável para a tomada de decisão na organização”.

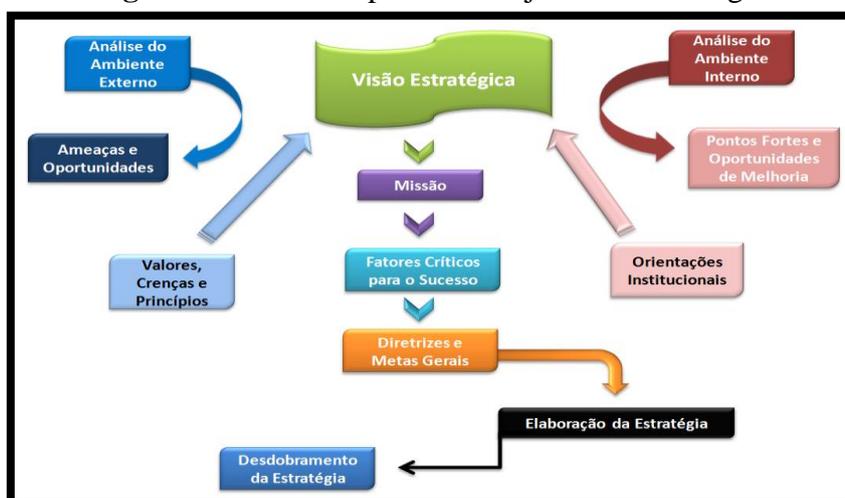
Matias-Pereira (2007) diz que “planejar estrategicamente é utilizar técnicas administrativas para ordenar ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia)”. Entende-se que o planejamento estratégico tem como objetivo auxiliar na transição da fase atual para um momento futuro da organização. O autor afirma ainda que o

planejamento é um processo finalístico, que tem apoio na racionalidade e na coerência para ajustar os meios e os fins, complementa dizendo que “O pensamento estratégico, por sua vez, tem como propósito antever situações e solucionar problemas antes mesmo que aconteça, razão pela qual deve preocupar-se em evitar descuidos e agir proativamente”.

2.3 METODOLOGIA NEVES

Neves desenvolveu uma metodologia de planejamento estratégico que teve como base a Metodologia “Design School” desenvolvida na Escola de Administração da Universidade de Harvard. Neste estudo foram considerados fatores que influenciam na gestão das organizações brasileiras e nas deficiências do planejamento no Brasil. A Figura 04 ilustra esta metodologia de forma mais clara.

Figura 04 – Modelo para o Planejamento Estratégico



Fonte: Elaborado pelo autor (Adaptado de Neves 2005)

A metodologia desenvolvida por Neves é dividida em dez etapas que devem ser seguidas de forma sequencial:

- A. Análise do Ambiente Externo (Ameaças e Oportunidades);
- B. Análise do Ambiente Interno (Pontos Fortes e Oportunidades de Melhoria);
- C. Identificação dos Valores, Crenças e Princípios;
- D. Orientações Institucionais;
- E. Definição da Visão Estratégica;
- F. Definição da Missão;
- G. Definição dos Fatores Críticos para o Sucesso;
- H. Definição das Diretrizes e Metas Gerais;

- I. Elaboração da Estratégia;
- J. Desdobramento da Estratégia.

Os “Workshop” são os encontros, comumente, realizados para elaboração de planejamentos estratégicos, onde as instituições irão definir as equipes que deverão desenvolver os trabalhos e ao final de cada etapa deverá ser elaborado um documento único que servirá de orientação à Direção ou ao representante da Direção, ou ainda ao especialista contratado, na criação e no desenvolvimento do planejamento estratégico. Na sequência encontram-se descritas cada uma das etapas da metodologia de Neves.

2.3.1 Análise do Ambiente Externo (Ameaças e Oportunidades)

Neves (2005) afirma que o principal objetivo da etapa de análise do ambiente externo é identificar as ameaças e as oportunidades que rodeiam a instituição, onde serão listados todos os fatores responsáveis por prejudicar e/ou favorecer o bom desempenho desta.

2.3.1.1 Metodologia de Trabalho

Segundo sua metodologia, após a definição das equipes estas deverão analisar variáveis econômicas, tecnológicas, políticas, demográficas, legais, culturais e sociais, para identificar e listar as ameaças e as oportunidades. em seguida estas listagens serão unificada e repassadas a direção ou a um representante da direção, ou ainda a um especialista contratado, que identificará o grau de relevância de cada um dos aspectos identificados pela equipe.

Na análise do ambiente externo Neves sugere os seguintes questionamentos:

Quais eventos externos influenciarão ou poderão influenciar o desempenho da unidade no futuro? Quais eventos externos comprometem ou auxiliam a unidade no presente? Quais as condições externas à Instituição, atuais ou potenciais, e que podem contribuir substancialmente, e por longo tempo, o cumprimento da Missão e das Metas? (NEVES, 2005)

2.3.2 Análise do Ambiente Interno (Pontos Fortes e Oportunidades de Melhoria)

Neves (2005) afirma que o principal objetivo da etapa de análise do ambiente interno é identificar os pontos fortes e oportunidades de melhoria (pontos fracos) para a instituição, onde serão listados todos os fatores responsáveis por prejudicar ou favorecer o bom desempenho.

2.3.2.1 Metodologia de Trabalho

Segundo sua metodologia, após a definição das equipes estas deverão considerar aspectos como liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados, para identificar e listar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria.

Em seguida estas listagens serão unificadas e repassadas a direção ou a um representante da direção, ou ainda a um especialista contratado, que identificará o grau de relevância de cada um dos aspectos identificados pela equipe.

Na análise do ambiente interno Neves sugere os seguintes questionamentos:

O que capacita/favorece internamente a unidade a cumprir suas atividades? O que dificulta internamente a unidade a cumprir suas atividades? Quais as condições internas da organização, atuais ou potenciais, capazes de facilitar substancialmente o cumprimento da Missão e o alcance das Metas? (NEVES, 2005)

2.3.3 Identificação dos Valores, Crenças e Princípios

Neves (2005) afirma que o principal objetivo da etapa de identificação dos valores, crenças e princípios é introduzir novos valores e definir novas práticas gerenciais que identificam-se com a instituição, para que façam parte da nova cultura, ou seja, realizar mudanças efetivamente. esta etapa é umas das mais importantes das funções da liderança.

2.3.3.1 Metodologia de Trabalho

Segundo sua metodologia, após a definição das equipes estas deverão considerar aspectos como comportamentos desejados, capacidade de agregação dos colaboradores em torno das ideias, características culturais da unidade (crenças e valores já existentes) e os valores formam os alicerces das mudanças a serem implementada, para identificar e listar os valores, crenças e princípios da instituição ou organização ou unidade.

Em seguida estas listagens serão condensadas através de tópicos de modo que fiquem claramente definidos e de fácil entendimento pelos integrantes da instituição, ou organização ou unidade, passando por um processo de *brainstorming*, dos valores, crenças e princípios que deverá ser conduzido pela direção ou por um representante da direção, ou ainda por um especialista contratado.

Nesta etapa tem-se como exemplo de questionamento utilizado a seguinte pergunta:

O que está sendo valorizado pela Direção da Instituição, Organização ou da unidade? O que deverá ser valorizado pela Direção da Instituição, Organização ou Unidade, no futuro, de forma que os integrantes da unidade possam entender o que é realmente importante para um efetivo desenvolvimento das mudanças? (NEVES, 2005)

2.3.4 Orientações Institucionais

Neves (2005) afirma que o principal objetivo da etapa das orientações institucionais é identificar as orientações mais pertinentes que deverão ser implementadas pela instituição, organização ou unidade.

2.3.4.1 Metodologia de Trabalho

De acordo com sua metodologia, após a definição das equipes estas deverão identificar e listar as orientações governamentais e institucionais, através da análise de aspectos como documento de criação, resoluções, portarias, ofícios ou outras orientações que a direção da instituição, organização ou unidade encaminhar.

Em seguida estas listagens apresentadas serão condensadas, pela direção ou por um representante da direção, ou ainda por um especialista contratado, através de tópicos de modo que fiquem claramente definidos e de fácil entendimento pelos integrantes da instituição, ou organização ou unidade, neste processo de orientações institucionais neves sugere os seguintes questionamentos:

Quais são as principais orientações superiores, suas necessidades, determinações, prioridades? Quais esclarecimentos foram dados sobre as reais orientações do escalão superior, visando esclarecer as dúvidas em relação às finalidades e competências da unidade? (NEVES, 2005)

2.3.5 Definição da Visão Estratégica

Para neves o principal objetivo desta etapa é retratar qual será a situação possível e a desejada para a instituição, organização ou unidade, e ainda elaborar a visão estratégica para um longo prazo. Para realizar esta etapa deve-se levar em consideração todos os trabalhos desenvolvidos nas etapas anteriores. Para o autor esta etapa deverá remeter uma condição ideal, um sonho realizável, uma vontade, um desafio, ou seja, aquilo que a instituição pretende ser no futuro, levando sempre em conta que esta visão estratégica ao ser repassada será o fator impulsionador da mudança, desencadeando ações.

2.3.5.1 Metodologia de Trabalho

Segundo sua metodologia, após a definição das equipes de trabalho estas deverão analisar aspectos como identificação das principais áreas de atuação e os clientes atuais, as necessidades dos clientes, as futuras áreas de atuação e conjuntura, as ameaças e oportunidades identificadas e demais fatores externos (mudanças em normas, legislações compulsória e voluntária etc.), os pontos fortes e as oportunidades de melhoria identificadas pela instituição, a identificação com os valores, crenças e princípios da instituição, a necessidades de recursos e a redação da visão estratégica, deve ser concisa e clara, limitando-se a uma única folha de papel modelo A4, com o intuito de definir e elaborar a visão estratégica da instituição ou organização ou unidade, para um prazo de três a cinco anos.

Este processo utilizará o *brainstorming* como ferramenta e será apresentado de maneira condensada pela direção ou por um representante da direção, ou ainda por um especialista contratado, que obterá as informações necessárias para consolidar e construir uma das bases do processo do planejamento estratégico. Um dos questionamentos utilizados por Neves para a elaboração da Visão Estratégica é: "O que a instituição, organização ou unidade deseja ser no futuro? como a instituição, organização ou unidade deseja ser reconhecida no futuro?" (NEVES, 2005)

2.3.6 Definição da Missão

Neves (2005) afirma que definir a missão de uma instituição, organização ou unidade é retratar qual sua razão de ser, e este é o objetivo desta sexta etapa – definição da missão.

2.3.6.1 Metodologia de Trabalho

Segundo sua metodologia, após a definição das equipes de trabalho esta irá considerar aspectos como clientes atuais e potenciais, produtos/serviços prestados, tecnologias e recursos utilizados, valores, crenças e princípios da excelência na gestão para definir a missão da instituição ou organização ou unidade. A missão deverá incorporar também as principais linhas de atuação e processos-fim da instituição, o texto deverá começar com verbo no infinitivo e a reação final deverá ser concisa e clara e ater-se ao limite de uma única folha de papel, modelo A4.

Após um processo de *brainstorming*, a missão será apresentada e condensada pela direção ou por um representante da direção, ou ainda por um especialista contratado, que obterá as informações necessárias para consolidar e construir mais uma das bases do processo do planejamento estratégico. Um dos questionamentos utilizados por Neves para a definição da missão são: "Qual a razão de ser da Instituição, Organização ou Unidade? Para que a minha Instituição, Organização ou Unidade existe?" (NEVES, 2005)

2.3.7 Definição dos Fatores Críticos para o Sucesso

Para Neves (2005), o objetivo desta etapa é identificar quais os fatores críticos para o sucesso, buscando sempre atender a missão e a visão estratégica da instituição, organização ou unidade.

2.3.7.1 Metodologia de Trabalho

Segundo sua metodologia, após a definição das equipes deverá ser elaborada uma lista de fatores críticos para o sucesso que buscará atender a missão e a visão estratégica da instituição, organização ou unidade, com base na identificação dos pontos fortes e das oportunidades de melhoria, na identificação das ameaças e as oportunidades e nas capacitações e necessidades de recursos.

Após um processo de *brainstorming*, a lista será apresentada e pela direção ou por um representante da direção, ou ainda por um especialista contratado, que obterá as informações necessárias para consolidar e finalizar a lista de fatores críticos para o sucesso, que passaram a ser as prioridades que a instituição, organização ou unidade deverá seguir para cumprir a missão e alcançar a visão estratégica um dos questionamentos utilizados por Neves nesta etapa são: "O que fará a Instituição, Organização ou Unidade ser bem sucedida na sua Missão e alcançar a Visão Estratégica? Quais atributos irão garantir o sucesso da Instituição, Organização ou Unidade?" (NEVES, 2005)

2.3.8 Definição das Diretrizes e Metas Gerais

Neves (2005) afirma que o objetivo desta etapa é elaborar as diretrizes e metas gerais, da instituição, organização ou unidade, que nortearão a atuação desta no decorrer do planejamento orientado à missão.

2.3.8.1 Metodologia de Trabalho

Segundo sua metodologia, após a definição das equipes de trabalho estas irão utilizar os documentos elaborados na etapa de análise do ambiente externo e interno, à missão que foi definida, os fatores críticos para o sucesso e ainda a visão estratégica. Baseado nesta análises serão elaborados um conjunto de diretrizes e metas gerais que devem ser traçadas dentro da necessidade de desenvolver novas práticas gerenciais, de forma a aprimorar a capacitação e o desempenho global, devem ser condicionantes à execução das ações em todos os níveis, e possuir caráter norteador para todas as metas a serem definidas, levar em consideração os valores, crenças e práticas gerenciais que norteiam a mudança cultural que se espera da instituição, organização ou unidade, considerar ainda que a missão é a maior dentre as diretrizes e deve ser a primeira a ser escrita, devem também estar balizadas pelas orientações do escalão superior, de forma a não conflitar com as suas necessidades.

Além de todos estes aspectos citados deve-se também considerar as capacitações e as necessidades de recursos, as metas estratégicas devem garantir que a unidade alcance a visão estratégica e os itens da lista devem começar com um verbo no infinitivo.

Os questionamentos que Neves utiliza para elaborar esta etapa são:

Quais os balizamentos estabelecidos para o desenvolvimento de todas as atividades da Instituição, Organização ou Unidade? Quais as condicionantes à execução das ações em todos os níveis, e que possuirão caráter norteador para todas as metas a serem definidas pela Instituição, Organização ou Unidade?" "Quais as medidas ou índices de desempenho que a unidade precisa realizar para garantir que os Fatores Críticos para o Sucesso e a Visão Estratégica sejam alcançados no tempo previsto? (NEVES, 2005)

2.3.9 Elaboração da Estratégia

Neves (2005) afirma que o objetivo desta etapa é definir a estratégia de atuação da instituição, organização ou unidade, durante a execução do planejamento com o intuito de atingir as metas estratégicas no tempo previsto.

2.3.9.1 Metodologia de Trabalho

Segundo sua metodologia, após a definição das equipes de trabalho estas irão utilizar os documentos elaborados na etapa de fatores críticos de sucesso, a visão estratégica e as metas

estratégicas e ainda levar em consideração aspectos como: o estabelecimento de "o que", "quem", "como" e "quando" fazer; e ainda as ações e eventos importantes para o alinhamento e o direcionamento de todas as áreas da unidade.

Neves (2005) utiliza o seguinte questionamento, para executar esta fase: "Quais as ações e os eventos que a unidade precisa realizar para garantir que as Metas Estratégicas sejam alcançadas no tempo previsto?"

2.3.10 Desdobramento da Estratégia

Neves (2005) afirma que o objetivo desta etapa consiste em identificar as ações necessárias para cumprir as metas estabelecidas na estratégia de atuação da instituição, organização ou unidade para que esta obtenha sucesso no alcance da visão estratégica estabelecida.

2.3.10.1 Metodologia de Trabalho

Segundo sua metodologia, após a definição da equipe de trabalho que irá executar esta etapa, esta irá utilizar os documentos elaborados na etapa de fatores críticos de sucesso, a visão estratégica e as metas estratégicas e ainda levar em consideração aspectos como: identificar "o que", "quem", "como" e principalmente o "quando" fazer, bem como estabelecer ações e eventos relevantes/essenciais para o alinhamento e o direcionamento de todas as áreas da unidade.

Neves (2005) utiliza o seguinte questionamento, para executar esta fase: "Quais as ações e os eventos que a unidade precisa realizar para garantir que as metas estratégicas sejam alcançadas no tempo previsto?".

2.4 PROJETOS

2.4.1 Projetos Estratégicos

No que tange a implantação de projetos estratégicos faz-se necessária a determinação de uma carteira de projetos onde se dará um "foco", pois a quantidade de projetos tem que ser limitadas para não descentralizar a atenção gerencial necessária para a implementação, ou seja, não pode-se esperar que nos projetos estratégicos estejam inclusas toda as realizações de planejamento estratégico. todavia estas carteiras de projetos devem ser capazes de produzir as mudanças que pretende-se realizar e a concretização da visão estratégica. é necessário também um

“financiamento”, uma vez que os projetos estratégicos refletem os compromissos e as prioridades do planejamento e caso haja uma descontinuidade de implementação poderá trazer consequências fortemente negativas, porém deve haver uma análise cuidadosa no que tange a alocação de recursos ou obtenção de recursos necessários.

A “complexidade e a intensidade do gerenciamento” de um projeto estratégico está atrelado as mudanças e visam a cooperação de várias áreas e setores, criando sempre fortes expectativas por resultados. Para ocorrer uma implantação, sem obstáculos, faz-se necessário um gerenciamento intensivo, ou seja, constante e que tenha tido sua avaliação de complexidade na fase de análise do conjunto de projetos.

Quando fala-se em escolha de projetos estratégicos não pode deixar de abordar aspectos como: número de entidades (ou unidades) envolvidas na implantação, multi-setorialidade e experiência gerencial do profissional responsável por esta tarefa. Não podendo deixar de salientar que a carteira de projetos deverá ter “coerência estratégica”, podendo ser ou não resultado de de um distribuição equitativa e/ou igualitária de projetos, variando de acordo com as áreas que irão compor a estrutura formal de negócio.

Algumas áreas deverão ter um maior envolvimento, do que outras, na implementação da estratégia e tal fato irá refletir na carteira de projetos. Porém faz-se necessário que os projetos sejam complementares e compatíveis com as prioridades estratégicas da gestão.

Na visão de Oliveira (2006) uma carteira de projeto deve ser composta por um embasamento de processo estruturado, balanceamento entre projetos de curto, médio e longo prazo, perspectivas do tempo de execução dos trabalho, recursos humanos pouco ociosos, instalações e equipamentos alocados nos projetos, uma boa adequação entre as áreas de atuação e as especialidades dos técnicos existentes, instituição com credibilidades, permissão de ampliação do campo de atuação atual dos projetos e por fim um equilíbrio entre os objetivos desejados e o que os usuários consideram válidos.

Dentre as características descritas pelo autor, as que geram maior impacto nos projetos estão relacionadas aos recursos humanos, equipamentos e instalações ociosas, uma vez que esta parte encontra-se diretamente ligada ao financiamento e aplicação de recursos.

2.4.2 Estrutura de Implantação

Segundo Menezes (2003), há diversas estruturas organizacionais que podem ser aplicadas em uma empresa, organização ou instituição. Podendo ser citada as estruturas tradicionais caracterizadas pelas suas diversas formas de departamentalização, de modo que os indivíduos são

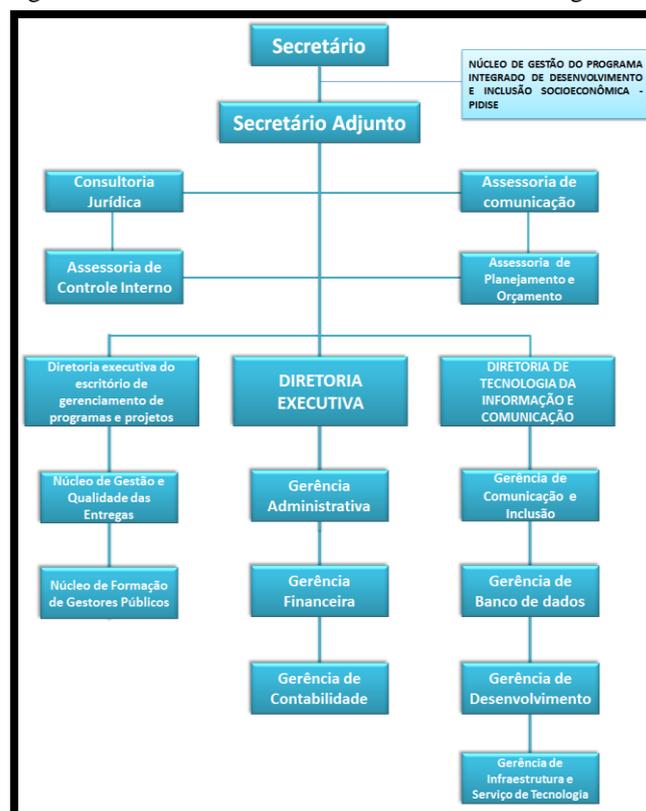
agrupados através de meios e objetivos comuns.

Tratando-se de departamentalização, Menezes (2003) expressa critérios que podem ser utilizados nesta forma de estruturação, são eles: funcional, geográfico, por clientes, por processo, por produtos, por período e pela amplitude de controle.

A departamentalização funcional é caracterizada pelo agrupamento de pessoas em um mesmo setor ou unidade que realizam atividades dentro da mesma área técnica; a geográfica é caracterizada pelas atividades relacionadas a mesma área geográfica; já na departamentalização por processos as atividades são relacionadas de acordo com a fase do processo produtivo; a por cliente é caracterizada a partir das pessoas que atendem o mesmo cliente; a por produtos, está relacionada com o mesma linha de produção ou produto a ser comercializado; na departamentalização por período os indivíduos são agrupados de acordo com o período de trabalho; e por fim a departamentalização por amplitude de controle, que é caracterizada pelo grupo de pessoas que a chefia possui capacidade de supervisionar de maneira eficiente.

Dentro de uma empresa, organização ou instituição, poderá ser adotados simultaneamente vários destes critérios de departamentalização, variando de acordo com a necessidade e objetivos tantos globais como específicos de cada departamento ou unidade. Na Figura 05, encontra-se representado um exemplo de estrutura tradicional/funcional.

Figura 05 – Organograma da Secretaria de Estado de Assuntos Estratégicos - SEAE



Fonte: <http://www.rondonia.ro.gov.br/seae/sobre/organograma/>

Esta estrutura tradicional possui algumas características bastante marcantes, dentre elas destaca-se: a presença de alto nível de formalização, uma unidade de comando, uma especialização elevada e a comunicação vertical.

Além das estruturas tradicionais há as estruturas inovadoras que possuem critérios de distribuição de trabalho, atribuições e responsabilidades divididos em: por projetos, neste tipo ocorre a junção de vários profissionais de áreas diversas, em tempo integral, para a elaboração/execução do projeto; a matricial que a equipe do projeto será formada com base nos elementos das áreas de especialização e irão atuar em regime parcial; há ainda o critério de centros de lucro/despesa, neste as pessoas irão unir-se de acordo com a área de negócio e ficarão responsáveis pelo controle de despesas e receitas; e por fim, o critério de novos negócios que as pessoas irão unir-se de acordo com a área de especialização formando times que irão estruturar e implementar o funcionamento de um negocio novo.

2.5 FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.5.1 CICLO PDCA

O ciclo PDCA é uma ferramenta de controle essencial para o planejamento estratégico, que foi concebida por Walter Shewhart e possui seu significado atrelado ao planejamento (*Plan*), execução (*Do*), controle (*Check*) e agir (*Act*). Werkema (1995) afirma que o ciclo PDCA é “um método gerencial de tomada decisões para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização” e pode ser representado como um “caminho a ser seguido para que as metas estabelecidas possam ser atingidas”. Com isso pode-se observar que o ciclo deve ocorrer de forma continua com o intuito de realizar mudanças de forma efetiva buscando melhorias para os processos organizacionais.

Para Shiba et al. (1997) o PDCA representa uma interação na equalização dos problemas, buscando executar melhorias dentro de cada etapa e repetir estes ciclos de melhorias diversas vezes. Antes da implementação/execução deste ciclo, faz-se necessário que a organização ou instituição tenha conhecimento de alguns elementos chaves, são eles: o que é um processo, o que é variabilidade de processos, o que são itens de controle e itens de verificação e por fim quais as ferramentas de qualidade que podem auxiliar no momento da implementação. Estes elementos irão auxiliar nas atividades de gerenciamento em níveis estratégicos e operacionais.

Werkema (1995) define processo como sendo “uma combinação dos elementos equipamentos, insumos, métodos ou procedimentos, condições ambientais, pessoas e informações do processo ou medidas, tendo como objetivo a fabricação de um bem ou o fornecimento de um serviço”. Campos (2004), diz que “é um conjunto de causas (que provoca um ou mais efeitos)”. Um processo está sujeito a variabilidade, que podem ser causadas por fatos comuns ou especiais que irão interferir diretamente nos resultados deste processo. Para Werkema, (1995) esta viabilidade pode ser definida como o resultado de alterações nas condições em que as observações são tomadas (diferenças entre as matérias-primas, métodos de trabalho, condições ambientais e operadores envolvidos), bem como em relação a função do sistema de medição empregado.

O controle de um processo pode ser feito através de itens de controle ou de itens de verificação. Segundo Werkema (1995) os itens de controle irão medir “a qualidade intrínseca, o custo, a entrega e a segurança do produto que será fornecido ao cliente e o moral das pessoas que trabalham no processo que o fabrica”. Já para Campos (2004) “São índices numéricos estabelecidos sobre os efeitos de cada processo para medir a sua qualidade total. Estes itens de controle quando são afetados por causas que podem ser medidas e controladas são denominadas de itens de verificação.

Na visão de Aguiar (2002), o referido ciclo poderá ser utilizado por diversas formas de gerenciamento, dentre elas: a manutenção da qualidade: com o objetivo de fornecer uma previsibilidade aos resultados da empresa, organização ou instituição; a melhoria da qualidade: com o objetivo de melhorar de forma contínua os processos existentes; e ainda o planejamento da qualidade ou inovação: com o objetivo de realizar mudanças significativas nos produtos e processos existentes. Segundo o autor a aplicabilidade de forma efetiva da metodologia do PDCA deverá ser baseada no conhecimento das ferramentas de qualidade, estatísticas ou não, que darão base para o cumprimento de todas as etapas, o mesmo firma ainda que haja sete destas que são comumente trabalhadas: estratificação, folhas de verificação, gráfico de Pareto, diagrama de causa e efeito, histograma, diagrama de dispersão e gráfico de controle.

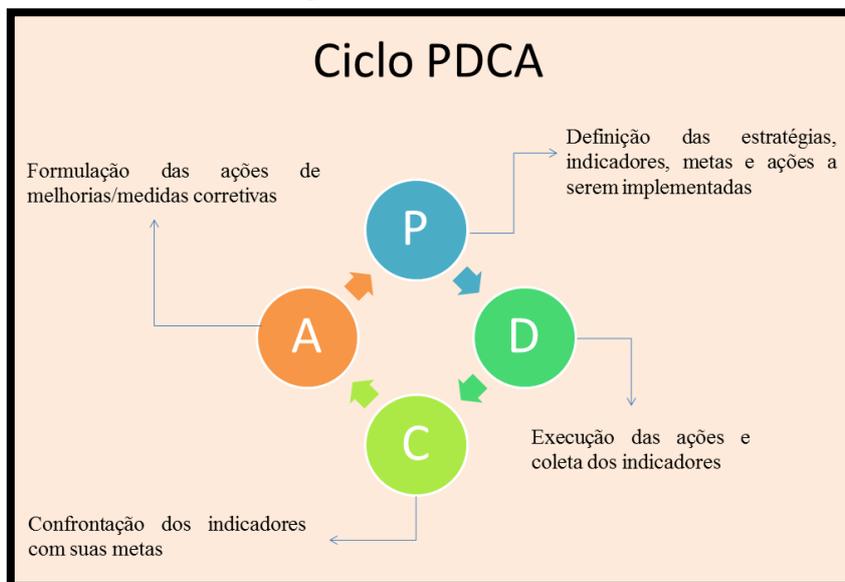
Aguiar (2002) destaca que é importante salientar que quando a organização ou instituição implementa o PDCA esta visa atingir suas metas de desempenho que foram descritas no planejamento estratégico organizacional, porém é necessário que a organização tenha uma liderança capaz de realizar a implementação das mudanças necessárias, além de um suporte gerencial e técnico.

De acordo com Campos (2004) o modelo de “PDCA de melhorias” é constituído por oito fases, distribuídas em 4 etapas:

- I. Etapa do Planejamento (P): tem como objetivo o estabelecimento de metas e métodos com o intuito de alcançar as metas propostas, constituindo-se das seguintes fases: (1) identificação do problema, (2) observação, (3) análise e (4) plano de ação.
- II. Etapa de Execução (D): tem como objetivo executar as tarefas conforme previstas na etapa de planejamento, constitui a fase (5) - ação
- III. Etapa de Verificação (C): tem como objetivo comparar os resultados obtidos na etapa de execução com a meta que foi planejada, constituindo-se da fase (6).
- IV. Etapa Corretiva (A): tem como objetivo atuar no processo a partir dos resultados obtidos. Constitui-se de duas fases: (7) Padronização e a (8) conclusão

A figura 06, expressa de forma clara como deve ocorrer este ciclo.

Figura 06 – Ciclo PDCA



Fonte: Adaptado de Campos (2004)

2.5.2. *Balanced Scorecard* (BSC)

Com o objetivo de buscar novos métodos de medir o desempenho organizacional, Kaplan e Norton, iniciaram em 1990 um projeto de pesquisa em diversas empresas. A partir deste projeto de pesquisa, realizado em um ano, desenvolveu-se um sistema balanceado de mensurações: o *Balanced Scorecard*. Na implementação deste sistema há uma recomendação de preservação dos indicadores financeiros das organizações, e ainda que também ocorra um equilíbrio desses indicadores com os indicadores não-financeiros, sob três perspectivas: clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Assim foi definido o sustentáculo do *Balanced Scorecard*.

Segundo os autores do BSC:

O balanced scorecard (BSC) é um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia. Sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, ele incorpora os vetores do desempenho que abrangem as perspectivas dos clientes, que nascem do esforço consciente e rigoroso de tradução da estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis. (KAPLAN e NORTON, 1997)

Kaplan e Norton (2004) sugerem uma hierarquia que iniciará com uma perspectiva financeira, seguido de uma perspectiva do cliente, em terceiro uma perspectiva dos processos internos e por fim uma perspectiva de aprendizado e crescimento.

Kaplan e Norton (2004), afirmam que na perspectiva financeira há uma indicação se a estratégia da empresa, implementação e execução, está corroborando para a melhoria dos resultados financeiros. “A estratégia descreve como a organização pretende promover o crescimento de valor sustentável para os acionistas”.

Os autores afirmam que na perspectiva do cliente há uma identificação, pelos executivos, dos segmentos de clientes e mercados que a unidade de negócios irá competir. “O sucesso com os clientes é o principal componente da melhora do desempenho financeiro”.

Afirmando ainda que perspectiva interna serão identificados os processos internos que estão em crise e que a empresa deverá alcançar sua excelência. “O desempenho dos processos internos é um indicador de tendência de melhorias que terão impacto junto aos clientes e nos resultados financeiros”.

E por fim, destacam que na perspectiva do aprendizado e crescimento que ocorrerá a identificação da infra-estrutura que a empresa deverá construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. Possui como objetivo “descrever como pessoas, tecnologia e clima organizacional se conjugam para sustentar a estratégia”. Essas melhorias que ocorrem nesta perspectiva são indicadores de tendências para as três anteriores: os processos internos, clientes e desempenho financeiro.

Segundo Kaplan e Norton (2004):

Os objetivos das quatro perspectivas interligam-se uns com os outros numa cadeia de causa e efeito. O desenvolvimento e o alinhamento dos ativos intangíveis induzem às melhorias no desempenho dos processos, que, por sua vez, impulsionam o sucesso para os clientes e acionistas.

De acordo com Kaplan e Norton (2006), é através do BSC que será provida as respostas para as questões básicas de cada uma das perspectivas: na primeira perspectiva, a financeira: “Para sermos bem sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos Acionistas?”; na segunda perspectiva, a do cliente: “Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos por

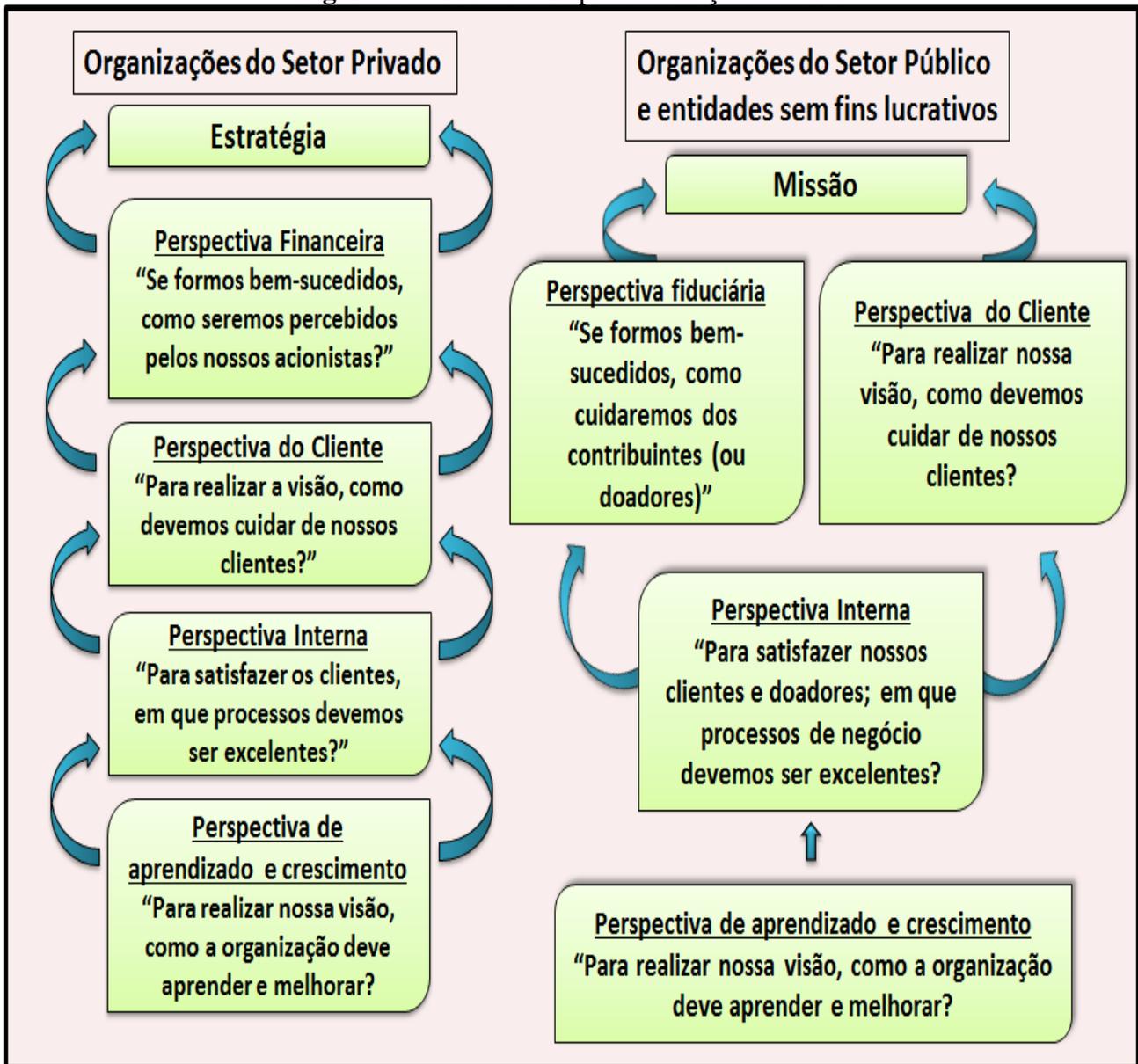
nossos Clientes?"; na terceira perspectiva, dos processos internos: "Para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em que processos de negócios devemos alcançar excelência?"; e ainda, na perspectiva de aprendizado e crescimento: "Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?"

De acordo com Kaplan e Norton (2004), o modelo para criação de valor tanto no setor público, como nas organizações sem fins lucrativos são semelhantes ao modelo aplicado no setor privado, conforme descrito anteriormente, mas abrangem uma conjuntura diversificada e ampla de missões que definirão o impacto social e os objetivos maiores. As organizações tem suas missões cumpridas, quando atendem às necessidades dos clientes-alvo e ainda quando conseguem alcançar o sucesso por meio da execução dos processos internos com o apoio de ativos intangíveis, que são o aprendizado e o crescimento. Além destas perspectivas, Kaplan e Norton descrevem também a perspectiva fiduciária, que apesar de não ser dominante, reflete os objetivos dos contribuintes/colaboradores ou doadores que contribuem com os recursos financeiros nas instituições.

Nas organizações públicas e sem fins lucrativos, o BSC, prevê respostas para os questionamentos de cada uma das perspectivas: iniciando pela perspectiva fiduciária: "Para sermos bem sucedidos, como deveremos cuidar dos contribuintes (ou doadores)"; e "A estratégia descreve como a organização pretende promover o crescimento de valor sustentável para os acionistas", em seguida a perspectiva do cliente: "Para realizar nossa visão, como devemos cuidar de nossos clientes"; já na perspectiva interna: "Para satisfazer nossos clientes e doadores, em que processos de negócios devemos ser excelentes"; e por último a perspectiva de aprendizado e crescimento: "Para realizar nossa missão visão, como nosso pessoal deve aprender, comunicar e trabalhar juntos?"

Kaplan e Norton sugerem um modelo das perspectivas de valores, para os três seguimentos: setor público, setor privado e organizações em fins lucrativos, conforme mostra na Figura 07.

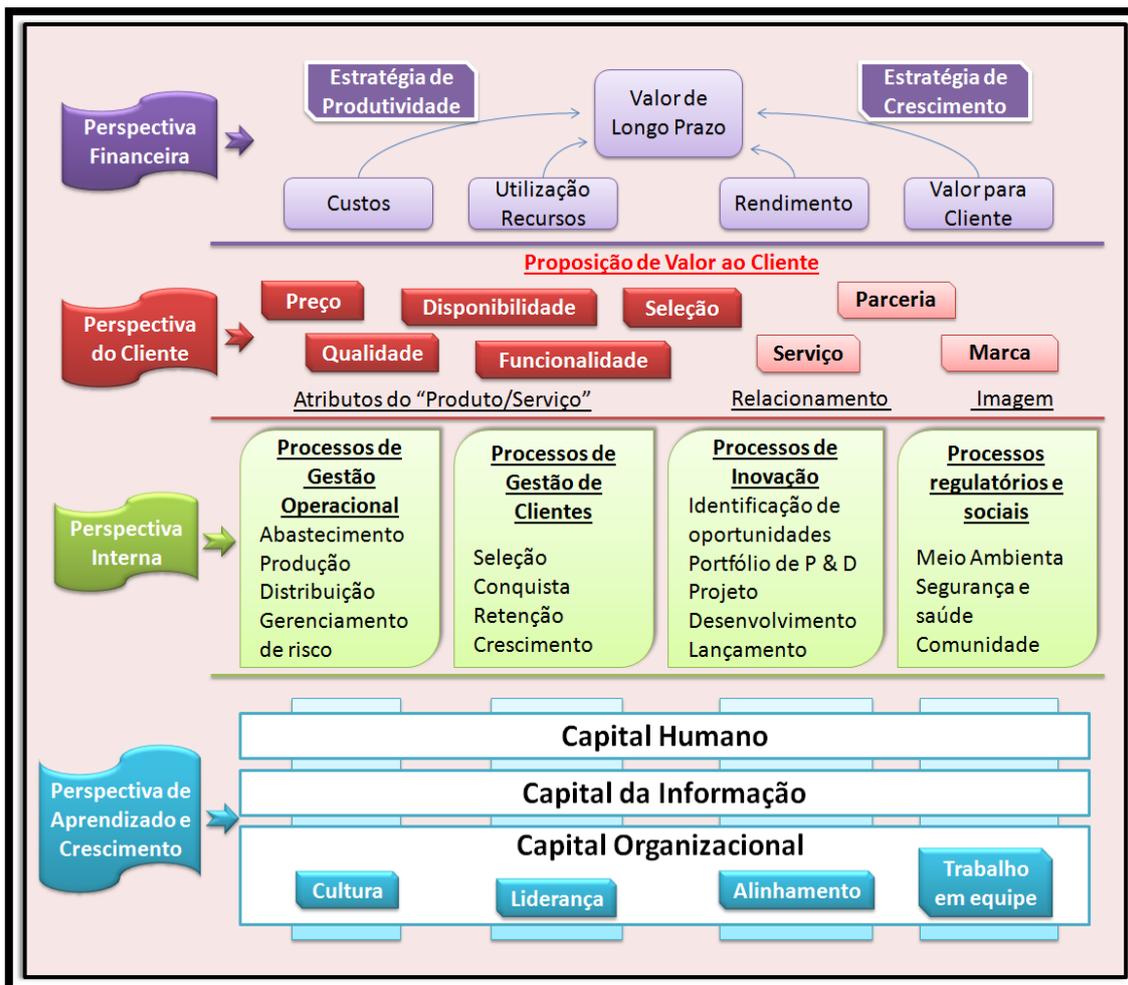
Figura 07 – Modelo simples de criação de valor



Fonte: Elaborado pelo autor (Adaptado de Kaplan e Norton 2004)

Para Kaplan e Norton (2004), o mapa estratégico demonstra a formulação e a execução da estratégia. Na Figura 08 tem-se a representação de um mapa estratégico, derivada das quatro perspectivas do Balanced Scorecard.

Figura 08 – Mapa estratégico genérico do BSC



Fonte: Elaborado pelo autor (Adaptado de Kaplan e Norton 2004)

De acordo com Rodríguez *et al* (2013), de um modo generalista o BSC se propõe a simplificar a estratégia e a sua comunicação a todos os membros da organização; alinhar a organização com a estratégia; ligar a estratégia ao plano e ao orçamento e medir sua eficácia.

2.5.2.1 Forças e Fraquezas da Metodologia BSC

Na visão de Figueiredo (2003), estão relacionadas a seguir no Quadro 02, as principais forças e fraquezas do sistema de medição de desempenho da metodologia BSC (*Balanced Scorecard*) de Kaplan e Norton.

Quadro 02 - Forças e fraquezas - BSC

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • o resumo em um relatório de gestão dos elementos aparentemente discrepantes do programa de competitividade da organização; a utilização de mecanismos que evitam a sub-otimização, forçando os gerentes a considerar todas as medidas operacionais, simultaneamente; • vinculação da medição com a estratégia da organização; • a utilização de diferentes dimensões de desempenho (acionistas, clientes, processos, e crescimento e inovação); vinculadas através de relações de causa e efeito; • a contribuição do SMD para o planejamento organizacional e para o sistema de controle (realimentação); • o destaque dos resultados como efeitos de determinadas causas, demonstrando a necessidade de monitoramento não só das medidas de resultado, mas também das medidas de alavancagem; • o fornecimento de dados para monitoramento do desempenho passado e planejamento do desempenho futuro; • o estímulo ao aprendizado organizacional e à análise crítica do desempenho global; • a grande popularidade no Brasil e no mundo, devido, em grande parte, a sua simplicidade e lógica intuitiva, tornando-o de fácil compreensão para os usuários; • a utilização de mecanismos de realimentação que facilitam o acompanhamento do desempenho da organização ao longo do tempo; • o fornecimento de informações que possibilitem os tomadores de decisão realizarem uma avaliação sucinta do desempenho global da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • a orientação <i>top down</i>; • a ênfase dada à satisfação de somente três grupos de interessados (clientes, acionistas e funcionários), deixando de lado os demais grupos (fornecedores, órgãos controladores, sociedade e meio-ambiente) • a falta de mecanismos que facilitem a disponibilidade rápida das informações relevantes e a adaptação do SMD às mudanças ocorridas nos ambientes externo e interno da organização. • a falta de clareza sobre como as medidas são desdobradas do nível estratégico para o operacional e sobre como são agregadas deste para o nível tático e estratégico;

Fonte: Adaptado de Figueiredo (2003)

2.5.3 Matriz SWOT

A Matriz de SWOT, ou matriz FOFA, é uma ferramenta estrutural da administração, utilizada para realização de análise do ambiente interno e externo, com intuito de formular

estratégias para empresas, organizações ou instituições. Durante esta análise são identificadas as Forças e as Fraquezas do ambiente em estudo, descrevendo a partir disso as Oportunidades e Ameaças internas.

Segundo Andion e Fava (2002) é “Através da análise dos pontos fortes e fracos, que os gestores e suas equipes poderão determinar com mais clareza as prioridades em termos de ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo”. Oliveira (2004) diz que a elaboração da matriz de SWOT inclui identificar as oportunidades e ameaças do ambiente interno e ainda adotar estimativas de riscos para as alternativas estabelecidas, porém,

Antes de escolher entre essas alternativas, o executivo deve identificar e avaliar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa e sua capacidade real e potencial de tirar vantagens das oportunidades percebidas no ambiente, bem como de enfrentar as ameaças. O executivo deve considerar, também, a explicitação dos objetivos e das metas a serem alcançados pela empresa, incluindo as maneiras de desenvolver as estratégias e ações necessárias à concretização do processo, respeitando determinadas políticas ou orientações de atuação. (OLIVEIRA, 2004)

As Forças e as Fraquezas são fatores que estão caracterizados como internos de criação ou de destruição de valores da instituição, organização ou empresa. Estes valores podem ser ativos, habilidades ou recursos financeiros e humanos que uma organização possui.

Tratando-se de Oportunidades e Ameaças, estas são consideradas como fatores externos de criação ou de destruição de valores, não controlados pela instituição, organização ou empresa. A esses valores estão atrelados fatores demográficos, sociais, políticos, legais e tecnológicos. Na análise dos pontos fracos do ambiente externo, os dirigentes deverão estabelecer objetivos estratégicos que irão reduzir ou minimizá-los.

Estas análises deverão ser unificadas e a partir de então estabelecido um diagnóstico sobre os elementos analisados, tanto do ambiente interno como externo. Este diagnóstico deverá ser confiável e dar suporte na integração das necessidades da gestão estratégica, pois irão fundamentar a médio e longo prazo as decisões que deverão ser tomadas na organização, para transformar as aparentes ameaças em novas oportunidades.

As estratégias para um planejamento estratégico realizado com base na análise de matriz de SWOT devem manter os pontos fortes. Tratando-se de pontos fracos deverá buscar pela sua redução, onde serão aproveitadas as oportunidades e realizadas proteções contra as ameaças. De tal forma, a organização poderá elencar os possíveis pontos fortes que ainda não foram identificados e os pontos fracos que poderão ser corrigidos.

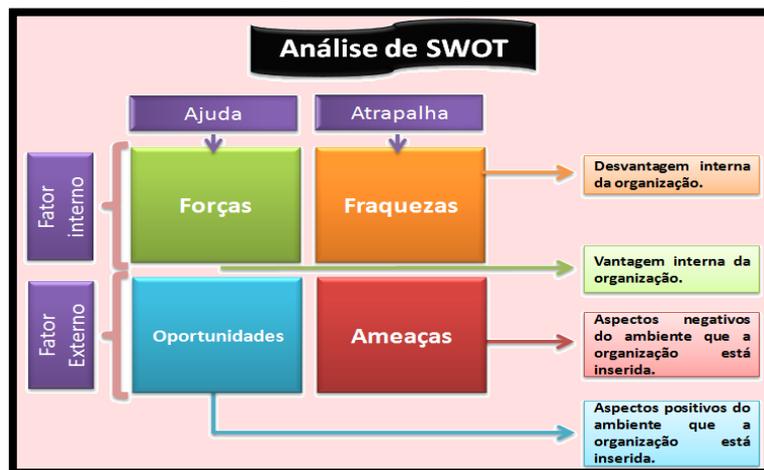
Após a identificação de todos estes aspectos, pontos fortes ou fracos, e ainda das oportunidades e ameaças, a organização poderá adotar estratégias que tem com objetivo buscar sua

sobrevivência, manutenção ou seu desenvolvimento. Oliveira (2004) descreve os cinco passos a serem seguidos para implementação e utilização da técnica do SWOT:

- Designar uma lista de gestores e pessoas chaves da organização – A análise de SWOT deve ter como base a opinião destas pessoas chaves com o objetivo de inventariar questões relevantes para a organização, baseando-se na suposição de que as metas e objetivos de uma empresa são encontrados na mente destas pessoas. Desta maneira busca a utilização das técnicas de *brainstorming*, com intuito de formular todas as ideias possíveis para a estratégia da empresa;
- Desenvolver entrevistas individuais – Estas entrevistas objetivam-se em avaliar os itens sob o ponto de vista da empresa como oportunidades ameaças, forças e fraquezas. Nesta etapa devem proceder com o levantamento de todas as informações junto aos gestores e as pessoas chaves da organização, tal procedimento facilita a posterior classificação das respostas;
- Organizar as informações – organizar as informações estão diretamente atreladas a estrutura de SWOT que devem ser colocados em pauta todas as situações relevantes da organização, porém o que for visto de positivo em suas operações atuais serão os pontos fortes da empresa, o que for visto como negativo serão os pontos fracos. Nesta avaliação o que for levantado como bom no ambiente externo em termos de futuras operações são as oportunidades; o que for levantado como ruim serão as ameaças;
- Priorizar as questões – após a realização da organização das informações deve-se estratificar as ideias propostas pelos gestores, listar as que terão maior prioridade sobre as outras. E a partir de então se deve realizar o feedback entre todas as pessoas envolvida, objetivando definir a postura estratégica da empresa: sobrevivência, desenvolvimento, manutenção, crescimento.
- Definir as questões-chave – a chave final da aplicação da matriz e das ideias que foram priorizadas é estabelecer o que deve ser feito, baseado na análise e envolvimento de todos os gestores e as pessoas chaves definidas nas etapas anteriores, define-se então estratégia da organização, visando alavancar os objetivos para um determinado período.

Na Figura 09 encontra-se apresentado um modelo de gráfico utilizado pela da matriz de SWOT, onde são analisados as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades.

Figura 09: Aspectos avaliados pela Matriz SWOT



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os aspectos internos objetivam-se em colocar em evidência as deficiências e qualidades da organização que está sendo analisada, para Oliveira (2004), estas informações serão encontradas dentro da organização e implicaram imediata na administração da organização. O autor afirma que os aspectos externos tem como objetivo estudar as relação existentes entre a organização e o ambiente que ela está inserida, em termos de oportunidades e ameaças. Afirma ainda que é uma força complexa com a qual a organização e seus gestores não têm controle e para minimizar os riscos que podem causar, estes buscam formular e implementar estratégias que visem a vigilância constante e habilidades para interpretar corretamente as tendências e ainda usar esse entendimento para fazer estratégias de sucesso. Pode também oferecer oportunidades e ameaças de forma que a organização procure aproveitar as oportunidades e amortecer, absorver ou adaptar-se as ameaças.

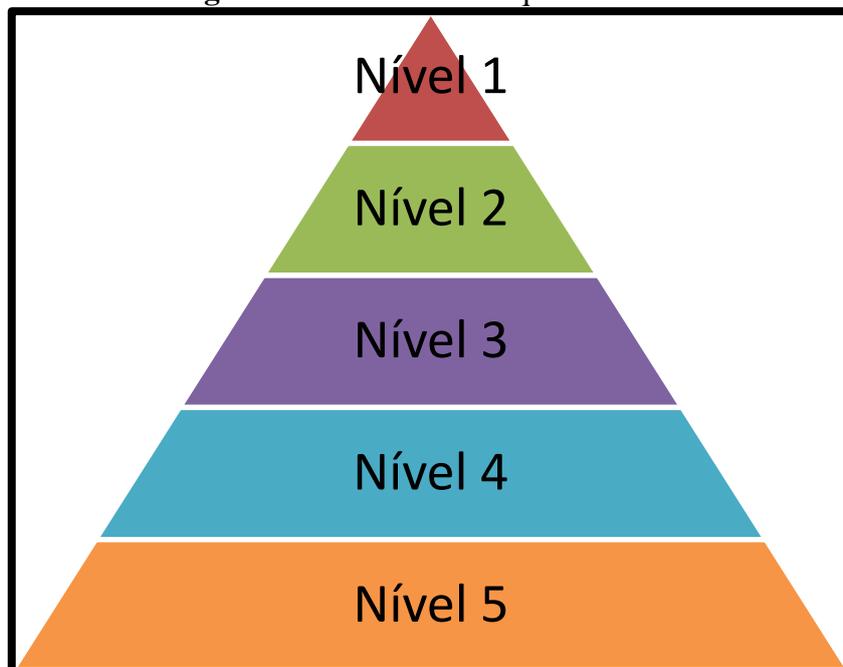
2.5.4 Sistema de Gerenciamento de Projetos Prioritários - SGPP

O procedimento de Monitoramento Estratégico é uma ferramenta essencial que visa assegurar que a organização caminhará rumo ao futuro desejado, porém não é a única, há também o Monitoramento Operacional, que é tão importante quanto, e visa realizar o acompanhamento sistemático dos projetos e dos processos, no que tange ao alcance de metas propostas e dos resultados imediatos, independente se físicas ou financeiras. O monitoramento operacional (processos e projetos) alimentará o monitoramento estratégico e funcionará como um processo cíclico formando um sistema integrado de Monitoramento e Gestão.

Conforme descrito no Painel de Controle do Sistema de Gerenciamento de Projetos Prioritários - SGPP este é estruturado em níveis hierárquicos, onde cada um dos níveis representam as principais entidades do negócio e são classificadas em níveis. O nível 1 possui a finalidade de agrupar as entidades por área temática lógica, com o objetivo de facilitar o acompanhamento dos projetos. O nível 2 possui como função o relacionamento dos projetos que estão situados dentro do mesmo escopo. O nível 3 esta destinado ao usuários que participaram da execução dos projetos e encontram-se especificadas as principais informações. Já o nível 4 representará o grau de subdivisão necessária para estruturar o nível 3 (projetos) e auxiliar no funcionamento, sendo este nível um dos mais relevantes, umas vez que ocorrendo um atraso numa entidade neste gerará um impacto sobre o cronograma das demais entidades. E por fim o nível 5 que é o ultimo nível da hierarquia do sistema, neste está a gestão mais detalhada de cada projeto e a entidade deste nível impactará diretamente na unidade mais acima.

Pode-se concluir que este sistema parte de um nível estratégico com várias informações agregadas, até um nível mais detalhado de acordo com o andamento das telas. A figura 10 expressa melhor o funcionamento deste sistema.

Figura 10 – Níveis Hierárquicos SGPP



Fonte: Elaborado pelo autor com base no manual SGPP – 2013.

3 SISTEMA PRISIONAL

O sistema prisional vem sofrendo diversas mudanças até chegar os dias atuais, variando de acordo com o preceito conjuntivo da política preponderante na sociedade, onde serão estipuladas direitos, regras e deveres, entre outros aspectos, tratando-se da vida de um ser humano que descumpriu uma regra da época em que vive.

Todavia é essencial, que não seja esquecido o momento em que o indivíduo perde a liberdade devido ao crime cometido, uma vez que o mesmo continua a ter direitos estabelecidos mundialmente, intrínsecos do ser humano, são eles os direitos fundamentais que serão abordados a seguir.

3.1. Direitos Fundamentais

Os direitos fundamentais encontram-se sistematizados na Constituição Federal de 1988, porém para Bobbio (1992) é difícil encontrar um fundamento absoluto destes direitos, uma vez que não são efetivamente definidos e são interpretados de modo diversos de acordo com a ideologia assumida pelo intérprete.

Em seguida encontra-se a dificuldade de definição nos acontecimentos históricos, uma vez que os direitos fundamentais são concedidos aos cidadãos de acordo com os acontecimentos históricos e com a época que se vive. Em meados de 1800, pós Revolução Francesa, por exemplo, os direitos fundamentais estariam atrelados à liberdade, igualdade e fraternidade e atualmente abrange também questões do meio ambiente ecologicamente equilibrado (CF, art.225, caput). Assim afirma Bobbio (1992) que “os direitos do homem, por mais fundamentais que sejam, são direitos históricos, ou seja, nascidos em certas circunstâncias, caracterizadas por lutas em defesa de novas liberdades contra velhos poderes”, mas nem tudo que parece ser fundamental em uma época histórica e para uma determinada civilização caberá para outras.

É importante salientar que apesar dos direitos fundamentais serem básicos eles não podem ser considerados como absolutos, uma vez que alguns são heterogêneos, ou seja, há diversos direitos que podem entrar em conflito entre si e no direito não há aquele que irá “ganhar” um conflito, é necessário a análise do caso concreto para em seguida saber qual que irá se sobressair. Um caso concreto é o direito a vida que será limitado pela concessão da pena de morte em caso de guerra formalmente declarada, conforme inciso XLVII, a, art. 5º da CF/88. Tal fato torna mais dificultoso a definição dos direitos fundamentais.

A última dificuldade apontada por Bobbio (1992) esta relacionada a existência de direitos fundamentais que denotam liberdade em confronto com outros que consiste poder. Diante disto

torna-se inviável a verificação da existência de um fundamento absoluto para caracterizar os direitos fundamentais, pois segundo Bobbio, "quanto mais aumentam os poderes dos indivíduos, tanto mais diminuem as liberdades dos mesmos indivíduos." (1992, p. 21).

Tratando-se ainda da Constituição Federal de 1988 em seu art. 5º afirma que "todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade". No inciso III, art. 5º diz que "ninguém será submetido a tortura nem a tratamento desumano ou degradante", no inciso XLIX afirma que "é assegurado aos presos o respeito à integridade física e moral", com base nestes aspectos é público e notório que aqueles que estão presos tenham seus direitos sucumbidos, sendo necessário, mesmo dentro dos presídios, que estes direitos sejam concedidos.

3.2. Estrutura Geral do Sistema Prisional Brasileiro

No sistema punitivo brasileiro há três tipos de penalidades: as penas privativas de liberdade, as restritivas de direitos e a pena de multa. Neste tópico será abordado o funcionamento do sistema prisional brasileiro, e ainda a forma de cumprimento das penas privativas de liberdade no Brasil, de acordo com o Código Penal (CP), com o Código de Processo Penal (CPP) e a aplicação destes diplomas por nossos julgadores.

Bem como está previsto no art. 33 do Código Penal Brasileiro a pena privativa de liberdade poderá assumir duas formas: a de reclusão ou ainda de detenção. E poderá ser cumpridas em três regimes prisionais: regime fechado, regime semi-aberto e regime aberto, para um desses regimes há regras específicas e estabelecimentos adequados que devem ser cumpridos.

De acordo com o art. 34 do CP e art. 36 da LEP, o regime fechado inicial é destinado ao condenado a pena de reclusão superior a oito anos (art. 33, §2º CP) e deverá ser cumprido em estabelecimento de segurança máxima ou média (penitenciária). "O condenado fica sujeito a trabalho no período diurno e a isolamento durante o repouso noturno", este trabalho irá variar de acordo com suas aptidões e/ou ocupações anteriores, desde que compatíveis com a execução da pena. "O trabalho externo é admissível, no regime fechado, em serviços ou obras públicas", acompanhado das cautelas necessárias contra fuga (art. 34, §3º, CP e art. 36 da LEP).

Tratando-se do regime inicial semi-aberto o art. 35 do CP afirma que "O condenado fica sujeito a trabalho em comum durante o período diurno, em colônia agrícola, industrial ou estabelecimento similar". Neste regime também será permitido o trabalho externo e ainda

frequência em cursos supletivos profissionalizantes, de instrução de segundo grau ou superior. Em regra, este regime será aplicado ao condenado não reincidente, que possua pena superior a quatro anos e que não exceda oito anos (art.33, §2º, CP). a prisão semi-aberta esta classificada como o meio termo entre a prisão fechada, onde há uma segurança máxima em favor da disciplina e contra a fuga e a prisão aberta que não há aparatos semelhantes e está baseada no bom sendo de responsabilidade dos presos. Este regime é considerado como uma transição entre o regime fechado e o de quase liberdade, que leva o condenado a cumprir sua pena, trabalhar e não buscar a fuga e estas serão condições necessárias para avançar em busca de uma liberdade total.

O regime aberto, previsto no art. 36 do CP, destina-se ao condenado não reincidente que possui pena inferior a quatro anos (art.33, §2º, CP). Este regime está fundamentado na autodisciplina, bem como no senso de responsabilidade do condenado que deverá “fora do estabelecimento e sem vigilância, trabalhar, frequentar curso ou exercer outra atividade autorizada, permanecendo recolhido durante o período noturno e nos dias de folga.” (art. 36, § 1º, CP), por tal motivo este regime é conhecido como prisão albergue. Segundo o art. 36, § 1º, do Código Penal “O condenado será transferido do regime aberto, se praticar fato definido como crime doloso, se frustrar os fins da execução ou se, podendo, não pagar a multa cumulativamente aplicada.”.

Segundo art. 93, 94 e 95 da Lei de Execuções Penais de 1984 “A Casa do Albergado destina-se ao cumprimento de pena privativa de liberdade, em regime aberto, e da pena de limitação de fim de semana.”, devendo estar situada em centro urbano, separado dos demais estabelecimentos, e caracterizar-se pela ausência de obstáculos físicos contra a fuga e ainda contar com espaços destinados a palestras e cursos.

As penas privativas de liberdade deverão ser executadas em forma progressiva, segundo o mérito condenado, conforme está previsto no art 33, §2º do CP brasileiro e o art. 112 da LEP. O reeducando poderá ser transferido para regime prisional mais brando, como etapa sucessiva em direção à total liberdade, caso preencha os requisitos de ordem objetiva, ou seja, fração de sexta da pena e ainda de ordem subjetiva, ostentação de bom comportamento carcerário.

Bem como a execução da pena privativa de liberdade poderá sujeitar-se a regressão do regime prisional, com transferência para qualquer um dos regimes mais rigorosos caso o condenado pratique “fato definido como crime doloso ou falta grave”, sofra “condenação, por crime anterior, cuja pena, somada ao restante da pena em execução, torne incabível o regime” e ainda venha a frustrar os fins da execução ou não pagar, podendo, a multa cumulativamente imposta, conforme prevê o art. 118 da LEP.

Além dos regimes prisionais já mencionados há os mais gravosos: o regime integralmente fechado e o regime disciplinar diferenciado (RDD). Segundo Rodrigues (2001) a sociedade está vivendo um período histórico que “os níveis de politização e dramatização são extraordinariamente elevados”, e tais fatos acabam impactando no relacionamento com o delinquente, transformando-o em inimigo e fortalecendo “o reclamo por um arsenal de meios efetivos contra o crime e de repressão à violência”. E esta dramatização, por vezes, esta atrelada a mídia sensacionalista que acaba pressionando os legisladores e fazendo com que estes busquem formas mais rigorosas de cumprimento da pena privativa de liberdade, e elaborem leis atentatórias aos direitos humanos.

Em 1990, por meio da Lei 8.072 ocorreu a previsão do regime integralmente fechado para crimes considerados hediondos, pela referida lei, bem como aqueles que fossem equiparados aos hediondos, conforme art. 5º, XLIII, CF/88, exceto tortura, que possui legislação específica e esta estabelece regime inicialmente fechado. Por entendimento do Supremo Tribunal Federal (STF), o disposto nesta lei permaneceu por muito tempo sendo considerado como constitucional. Porém em 2006, em um julgamento do *Habeas Corpus* nº 82959-7/SP, decidiu-se torna-la inconstitucional, uma vez que afrontava diretamente o princípio da individualização da penas.

Após a ocorrência deste fato os condenados por crimes hediondos ou equiparados passaram a usufruir da progressão com cumprimento de um sexto da pena, conforme prevê o art. 112 da LEP, o Congresso Nacional aprovou uma nova lei , Lei nº 11.464 de 26 de Março de 2007, que possibilita esta progressão de regime para crimes hediondos, porém com uma exigência de requisito objetivo: cumprimento de dois quintos da pena para réu primário e três quintos para reincidentes. Com a aprovação da referida lei revogou-se o estabelecimento de regime inicial integralmente fechado, prevendo a necessidade, para os praticantes de crimes hediondos ou equiparados.

Por intermédio da Lei nº 10.792 de 1 de Dezembro de 2013, foi estabelecido o Regime Disciplinar Diferencia (RDD), alterando assim o art. 52 da LEP. Neste regime enquadram-se: 1) “A prática de fato previsto como crime doloso constitui falta grave e, quando ocasione subversão da ordem ou disciplina internas, sujeita o preso provisório, ou condenado, sem prejuízo da sanção penal, ao regime disciplinar diferenciado” (LEP, Art. 52, caput); 2) para “presos provisórios ou condenados, nacionais ou estrangeiros, que apresentem alto risco para a ordem e a segurança do estabelecimento penal ou da sociedade” (art. 52, §1º); 3) para “preso provisório ou o condenado sob o qual recaiam fundadas suspeitas de envolvimento ou participação, a qualquer título, em organizações criminosas, quadrilha ou bando” (Art. 52, § 2º, LEP).

Ainda tratando-se do art. 52 da LEP, tem-se as medidas que os condenados poderão estar submetidos: duração máxima de trezentos e sessenta dias, sem prejuízo de repetição da sanção por nova falta grave de mesma espécie, até o limite de um sexto da pena aplicada; II) recolhimento em cela individual; III - visitas semanais de duas pessoas, sem contar as crianças, com duração de duas horas; IV - o preso terá direito à saída da cela por 2 horas diárias para banho de sol.

Moreira (2004) afirma que os dispositivos citados anteriormente a respeito dos regimes mais gravosos são flagrantemente inconstitucionais, uma vez que no Brasil “não poderão ser instituídas penas cruéis (art. 5º, XLVII, e, da CF/88), assegurando-se aos presos (sem qualquer distinção, frise-se) o respeito à integridade física e moral (art. 5º, XLIX) e garantindo-se, ainda, que ninguém será submetido a tratamento desumano ou degradante (art. 5º, III)”.

Ainda no Código Penal Brasileiro encontra-se previsto benefícios que o condenado poderá alcançar e tornar-se mais próximo da total liberdade, destaca-se como principal o livramento condicional, previsto nos arts 83 a 90 do referido código. Em consonância com este aspecto têm-se os arts. 131 a 146 da LEP que prevê a concessão por parte do juiz de execução requisitos objetivos e subjetivos. Dentre os objetivos destaca-se: pena privativa de liberdade igual ou superior a dois anos; cumprimento de parte da pena; e por fim reparação do dano causado pelo delito, salvo efetiva impossibilidade de fazê-lo. Os requisitos subjetivos (art. 83, CP): ter bons antecedentes para receber o benefício com mais de um terço de cumprimento da pena, desde que não reincidente; manter um comportamento satisfatório no período de execução da pena (feito mediante atestado de conduta carcerária); desempenho satisfatório no trabalho que foi atribuído; aptidão para cuidar de sua própria subsistência, desde que seja feita por trabalho honesto; ausência de periculosidade à aqueles que cometem crime doloso com violência ou grave ameaça.

Após a concessão de livramento condicional, conforme descrito anteriormente, o juiz determinará as condições que o condenado ficará subordinado, podendo ser: obtenção de ocupação lícita dentro de prazo razoável, caso seja apto ao trabalho; comunicação periódica ao juiz sobre sua ocupação; não será permitida a mudança do território da comarca do Juízo da execução, sem antes prévia autorização do juiz. Além destas citadas o juiz poderá facultar outras condições, desde que compatíveis com o cumprimento da pena e que não falte com respeito à dignidade do reeducando.

Dentre os aspectos abordados estão às condições gerais que as penas privativas de liberdade devem ser cumpridas no Brasil. Nos itens a seguir passará a observar-se como vem ocorrendo estas práticas (com um enfoque no sistema prisional de Rondônia) com o objetivo de, ao final deste estudo, seja construída uma proposta de implementação de metodologia de um planejamento estratégico que vise amenizar a grave crise do sistema carcerário brasileiro.

3.3 A Realidade do Sistema Prisional no Brasil

Ao observar a execução do ambiente carcerário, na forma convencional como vem sendo aplicado no Brasil, conclui-se que não contribui para a recuperação e ressocialização dos presos. De acordo com as precariedades das prisões brasileiras e com o levantamento feito junto ao Sistema Integrado de Informações Penitenciárias - INFOPEN, em muitos casos não há nenhum tipo de separação de presos, misturando-se neófitos no crime com outros de extrema periculosidade, tendo uma mistura de réus primários com reincidentes e ainda daqueles que estão em regime provisórios com os já condenados. Há casos em que um ladrão que cometeu o seu primeiro furto fica recolhido com presos violentos e perigosos, e tal fato contribui para a evolução do comportamento marginal, e quando se encontra em liberdade estará mais violento e pervertido do que quando entrou, cometendo assim, após a sua passagem pelo cárcere, crimes mais graves, por tal motivo que os presídios brasileiros são conhecidos popularmente como “Faculdade do Crime”.

Teixeira (2008) em seu trabalho destaca que a própria sociedade ainda não voltou os seus olhos para o interior das prisões, limitando-se a pensar e aceitar que o cárcere é algo necessário, prático, que cumpre, com eficácia e discricção, a função de afastar o criminoso do convívio social, de forma que não se possa vê-lo ou sentir os efeitos de sua existência.

Baseado em pesquisa feita pelo INFOPEN, parte dos gestores prisionais, preocupam-se com as fugas de presos e acabam deixando em segundo plano os aspectos ligados à formação e a reinserção social do egresso do sistema. Conforme afirma Teixeira (2008) no Brasil, a questão carcerária, por muito tempo ficou esquecida pelos governantes e pela própria sociedade, voltando a ser discutida após a famigerada ação do Primeiro Comando da Capital (PCC), no ano de 2006, quando os detentos transpuseram os muros dos presídios, causando um aumento da criminalidade e do terror da cidade de São Paulo.

Apesar das evidências de esgotamento do modelo atual, o Brasil, seguindo a mesma experiência de países como Bielo-Rússia, Rússia e, principalmente, Estados Unidos, onde elegeram a pena privativa de liberdade como um dos principais mecanismo de punição e recuperação dos criminosos, adotando, a partir de 1940, com a edição do CP e a partir de 1984, com a edição da LEP e da reforma da parte geral do Código Penal, o regime progressivo de pena, onde o detento caminha do regime mais gravoso para o mais brando até chegar à possibilidade de cumprimento de pena em livramento condicional.

De acordo com a legislação brasileira aqueles que estiverem que forem condenados ou estiverem presos provisoriamente serão reclusos em Penitenciárias ou Casas de Detenção, respectivamente, para aqueles que estiverem em regime semiaberto há a possibilidade das Colônias Penais Industriais ou Agrícolas e para aqueles que estiverem em regime aberto os Albergues. A legislação prescreve também a existência dos Patronatos que irão recolher os egressos ou liberados cumprindo o período de prova do Livramento Condicional.

Os estabelecimentos penais são destinados aos condenados, aos submetidos à medida de segurança, aos presos provisórios e aos egressos, conforme prevê o art. 82 da ELP. Tratando-se de mulheres e de maiores de 60 (sessenta) anos, serão recolhidos em estabelecimentos específicos e que possuam condições adequadas para suas exigências.

Os estabelecimentos penais possuem seis classificações que estão previstas na LEP, sendo as penitenciárias, contempladas no art. 87, que estão destinadas aos condenados à pena de reclusão em regime fechado; as colônias, contempladas no art. 9, que podem ser agrícolas, industriais ou similares e são destinadas ao cumprimento de pena em regime semiaberto; a casa do Albergado, contemplada no art. 93 e destinada ao condenado que possui pena privativa de liberdade em regime aberto e aquele que tiver pena restritiva de direitos de limitação de final de semana, sendo caracterizada pela ausência de obstáculos físicos contra a fuga; os Centros de Observação, contemplado no art. 96 que são destinados à realização dos exames gerais e o criminológicos, que darão base para a indicação do tipo de estabelecimento e do tratamento adequado a ser ministrado a cada preso; os Hospitais de Custódia e Tratamento Psiquiátrico, contemplados no art. 99 e destinado a abrigar os detentos (inimputáveis e semi-imputáveis) que precisão de tratamento médico-psiquiátrico, de internação ou ambulatorial; e por fim as Cadeias Públicas, contempladas no art. 102 que são destinadas ao recolhimento de presos provisórios.

Além das já citadas, há ainda os presídios, que funcionam como estabelecimento de segurança máxima, e as Casas de Detenção, destinadas aos presos provisórios e aqueles que estão aguardando julgamento ou transido em julgado da sentença condenatória, este não está previsto na LEP.

De acordo com determinações legal, cabem aos estados membros da federação as responsabilidades pela custódia da maior parte dos reclusos, independente da esfera que tenha sido julgado, Justiça Estadual ou Federal, destacando que o sistema penitenciário federal foi implantado a partir de julho de 2006, com a inauguração do primeiro presídio federal do Brasil, a Penitenciária Federal de Catanduvas, no Paraná.

De acordo com informações do Departamento Penitenciário Nacional - DEPEN, em uma primeira etapa, serão construídas cinco penitenciárias federais, uma em cada região do país, destacando que outras três já estão concluídas e em funcionamento, como é o caso da Penitenciária Federal de Campo Grande, em Mato Grosso do Sul a Penitenciária Federal de Porto Velho, em Rondônia, e a Penitenciária Federal de Mossoró, no Rio Grande do Norte.

A arquitetura gerencial adotada pelo estado, separam os presos provisórios dos condenados, sendo os primeiros, via de regra, sob a responsabilidade da Polícia Civil, comumente em delegacias ou cadeias públicas. Em estados como São Paulo, Rio de Janeiro e Rondônia, por exemplo, existem secretarias estaduais com função exclusiva para tratamento da questão penitenciária, o que, tem o objetivo de possibilitar uma ação mais efetiva dos órgãos de administração.

Tratando-se de forma de organização utilizada pelo estado, Teixeira (2008) discorre de forma bem clara que é quase unânime o sentimento de que em todos os estados brasileiros a situação carcerária é aflitiva, desesperadora, salvo algumas experiências alentadoras, adiante exploradas, como os Centros de Ressocialização em São Paulo (CR's), das APAC's em Minas Gerais e dos presídios privatizados, ou melhor dizendo, terceirizados, como exemplo o de Puraquequara, em Manaus, no Amazonas.

O autor destaca também que uma das críticas mais recorrentes sobre o sistema prisional, está atrelada ao fato de o Brasil seguir uma corrente mundial, notadamente observada na Europa e nos Estados Unidos da América, de exagerada opção pelas penas privativas de liberdade como mecanismo de combate ao crime e de proteção à sociedade, com conseqüente aumento das populações carcerárias, misto de incremento das taxas de criminalidade, de recrudescimento das políticas criminais e do endurecimento das penas.

Cabral (2006) descreve a evidência de que o legislador idealizou uma condição de encarceramento impossível de ser implementada, todavia considerando os limites orçamentários encontrados pelos governos em suas gestões, chamando a atenção o fato de não se verificarem esforços no sentido de rever tais conteúdos sabidamente utópicos e distantes da realidade econômica do país e, assim explica-se a improvável implantação. Esta posição vem ao encontro do pensamento de Roxin (1993), que sustenta a inviabilidade econômica do incremento das penas privativas de liberdade, devendo o Estado fazer opção, tanto quanto possível, pelas penas restritivas de direito.

Hoje, no Brasil, estima-se uma população de aproximadamente 203.000.000 de habitantes de acordo com dados de novembro/2014, com uma população carcerária, 711.463 presos, números

esses apresentados pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ, nos quais levam em conta as 147.937 pessoas em prisão domiciliar, o que significa um indicador de 350 presos/100.000 habitantes, comparando com os dados apresentados por Cabral (2006) em que esse número era de 171 presos por/100.000 habitantes em 2003, observa-se que estamos falando de uma demanda por vagas em plena acessão, visto que nos últimos 11 anos mais que dobrou a população carcerária nacional.

Não se pode perder de vista que o custo penitenciário é muito alto. De acordo com Teixeira (2008) a criação de uma vaga no sistema penitenciário federal, por exemplo, custa em média R\$120.000,00 (cento e vinte mil reais), um Presídio do Sistema Penitenciário Nacional, oferecendo 208 vagas, é orçado, segundo fontes do DEPEN/MJ, em R\$ 25.000.000,00 (vinte e cinco milhões). Assim, a criação de cada uma das vagas representa um custo de R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) e nos estados, citando Rondônia como exemplo, de acordo com a SEJUS, cerca de R\$ 28.000,00 (vinte e oito mil reais)/apenado.

Ainda de acordo com o autor, a manutenção de um preso, por outro lado, representa também elevado custo, oscilando entre R\$700,00 (setecentos reais) a R\$2.000,00 (dois mil reais) por mês, dependendo do estado federado. Nesta ótica, pode-se estimar um custo mínimo anual para manutenção da população carcerária brasileira em novembro de 2014, foi de aproximadamente 12 Bilhões de Reais.

Ausente o Estado, vale lembrar, abrem-se as portas para toda espécie de poder paralelo, o que acaba por gerar a criação de facções criminosas no interior dos presídios, como foi o caso do Primeiro Comando da Capital (PCC) em São Paulo, do Comando Vermelho (CV) no Rio de Janeiro e, mais recentemente, das facções Amigos dos Amigos (ADA) e Inimigos dos Inimigos (IDI).

3.4 A Realidade do Sistema Prisional em Rondônia

O Sistema Penitenciário Estadual é administrado pela Secretaria de Estado de Administração Penitenciária – SEAPEN, criada pela Lei Complementar nº 304, de 14 de setembro e 2004, alterada pela Lei Complementar nº 412, de 28 de dezembro de 2007, que deu origem à Secretaria de Estado de Justiça – SEJUS, que possui também atribuições em relação aos menores infratores, tendo a frente o Secretário de Estado Sirlene Bastos.

Em todo o Estado existem hoje 53 unidades prisionais, sendo 52 delas de administração do Governo Estadual e 01 do Governo Federal, apesar dos apelos do Juízo da Vara de Execuções Penais da Capital, até a presente data não se instalou nenhum Centro de Observação para desenvolvimento de estudos criminológicos e para classificação do preso. Ocorre a inexistência de

uma Comissão Técnica de Classificação, muito importante para a individualização da pena, auxiliando o apenado em uma unidade penitenciária mais adequada ao seu perfil.

Outro grave problema refere-se à ausência de Hospital de Custódia e Tratamento Psiquiátrico, destacando que, só em Porto Velho, 38 cumprem medida de segurança, os mesmos hoje não mais estão recolhidos em unidade prisional comum, junto com os outros apenados.

Necessita-se ainda da instalação de um Patronato, lembrando que a inexistência deste importantíssimo órgão, previsto no art. 78 da LEP, causa enorme prejuízo à execução penal. Este órgão tem como função principal prestar assistência aos albergados e aos egressos, proporcionando pelo período de no mínimo dois meses, podendo prorrogar uma única vez por igual período, abrigo para hospedagem e alimentação diária.

Conforme o Pacto do Sistema Prisional assinado com a CIDH, o Governo do Estado de Rondônia tem entre seus desafios a superação dos problemas históricos do Sistema Prisional do Estado. A ausência de políticas públicas e de investimentos nessa área culminou em um episódio crítico no ano de 2002, ocorrido nas dependências da Casa de Detenção José Mário Alves da Silva, mais conhecida como Urso Branco que, durante uma rebelião dos apenados, foram assassinadas 27 pessoas. Evento crítico semelhante voltou a se repetir em 2004, o que levou o Estado brasileiro a ser denunciado à CIDH, resultando na decretação de medidas provisórias destinadas a salvaguardar os direitos humanos dos apenados no Estado.

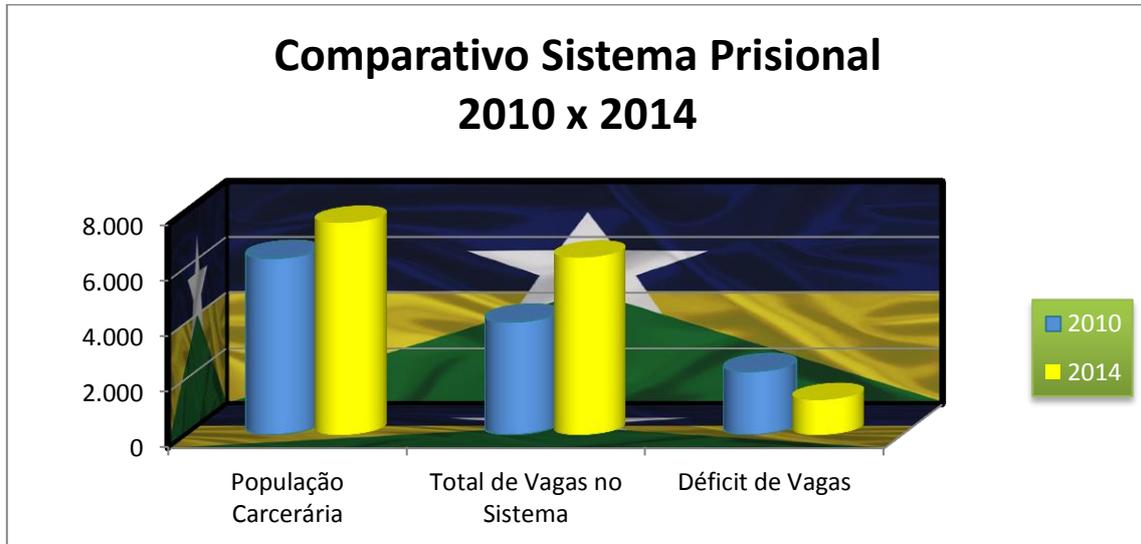
Em decorrência das medidas provisórias decretadas pela Corte, o Estado de Rondônia vem adotando medidas de aprimoramento do Sistema Prisional, as quais foram objeto de diversos relatórios apresentados à CIDH. Tais medidas, contudo, embora tenham representado uma evolução no tratamento da questão, não foram ainda consideradas suficientes para sanar as situações apontadas, mantendo o Estado de Rondônia e o Brasil em condição desfavorável perante a Corte.

Diante disso e considerando o interesse do País e o do Estado em solucionar definitivamente essa pendência, o Governo de Rondônia reconhece a necessidade e obrigatoriedade da elaboração de um Planejamento Estratégico para o Sistema Prisional que se insira no contexto do Planejamento Estratégico do Estado.

Devido aos problemas enfrentados pelo Estado, Rondônia avança na questão prisional, porem ainda tem muita coisa a se fazer. A população carcerária em Rondônia cresce ano a ano, aumentando também a relação de presos por 100.000 habitantes e o déficit de vagas dentro dos presídios. Informações obtidas através de dados coletados pela SEJUS/RO (população carcerária) e pelo Ministério da Saúde (população do Estado de Rondônia) demonstram o crescimento da

população carcerária no Estado de Rondônia, no período de 2010/2014, conforme gráfico 01 adiante:

Gráfico 01 – Comparativo Sistema Prisional RO



Fonte: Elaborado pelo autor (dados CNJ)

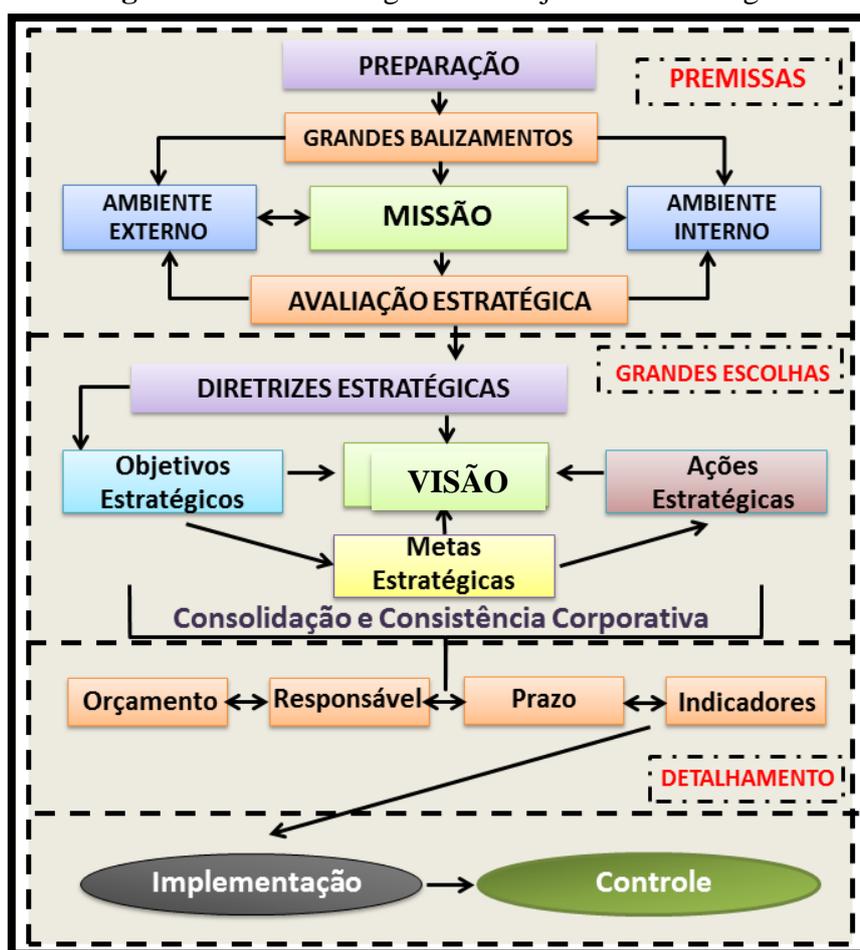
No ranking nacional ocupamos o 14º lugar na taxa de presos por habitantes, ocupamos o quarto lugar entre as unidades federativas com menor % entre o déficit de vagas e capacidade do sistema (19,62%), assim como a mesma posição quando comparado o déficit de vagas com a população carcerária (16,40%).

Em 2010 o déficit de vagas era de 2.283 e hoje após a entrega de 05 unidades prisionais, abrindo 793 vagas diminuiu-se para 1.247 o déficit de vagas do Estado, de acordo com a SEJUS, com a entrega das 10 novas unidades prisionais que já estão sendo construídas, o Estado disponibilizar mais 2.634 vagas, números esses que iram praticamente zerar o déficit carcerário, feito nunca conseguido por nenhuma unidade da federação até hoje.

4 METODOLOGIA

Para a elaboração do Planejamento Estratégico, foi adotada uma metodologia híbrida, a qual teve como base a metodologia de Neves, porém foram utilizadas ferramentas como o *Balanced Scorecard*, ciclo PDCA e Matriz SWOT a metodologia aplicada subdivide-se em quatro etapas seguidas de suas atividades, que são as Premissas, Grandes Escolhas, Detalhamento e Implementação e Controle, metodologia essa premiada pelo ciclo 2005 do PQGF - Prêmio Nacional da Gestão Pública (2005), como demonstra a Figura 11 a seguir.

Figura 11 – Metodologia do Planejamento Estratégico



Fonte – Adaptado de Neves (2005)

Como descreve a metodologia de Neves (2005) foram realizadas rodadas de mesas integradoras com a presença dos Secretários de Estado, técnicos, Magistrados, Promotores e Procuradores, visando assim o alcance de metas e objetivos comuns, perseguidos de forma simultânea e articulada, por meio do planejamento integrado e do gerenciamento permanentes, em todas as fases de implementação dos projetos e iniciativas propostas.

4.1 Primeira etapa: Premissas

Na etapa intitulada premissa foi realizada a Preparação, os Grandes Balizamentos, a análise dos Ambientes Externo e Interno e a Avaliação Estratégica.

4.1.1 Preparação

Aqui foi feita toda a pesquisa com colaboradores e com os usuários do sistema, foram ouvidos membros do governo assim como do poder Judiciário, procurou-se estabelecer a maior diversidade possível de atores, até o nível hierárquico gerencial, com o objetivo fim de coletar o maior número possível de informações e percepções sobre a situação atual, ideias e opções estratégicas para a organização, fase essa também onde foi realizada a pesquisa bibliográfica e documental para levantamento e análise das informações existentes sobre o sistema prisional e suas tendências no Brasil.

4.1.2 Grandes Balizamentos

Nesta fase foi realizado a compilação e processamento de todas as informações obtidas na fase de preparação, onde se identificou os pontos convergentes e dissipados, foi também realizado um diagnóstico interno de todo o sistema prisional, definiu-se cenários como descrições sistêmicas de futuros qualitativamente distintos e das trajetórias que os conectam a situação de origem.

Constitui grande importância no planejamento estratégico participativo, para que exista sinergia entre as visões de futuro e as políticas de Estado, de forma a tornar clara as premissas em que baseiam as decisões, prever evoluções de situações prováveis no ambiente prisional e da demanda por seus serviços; e antecipar ameaças e oportunidades.

4.1.3 Ambiente Externo

De acordo com Certo e Peter (2005) a análise externa tem como objetivo verificar as ameaças e oportunidades que estão no ambiente em questão e as melhores maneiras de evitar e usufruir dessas situações. O ente deve olhar para fora de si, para o ambiente onde estão as oportunidades e ameaças. Coube a equipe, essa identificação dos componentes relevantes do

ambiente e, em seguida, analisou-se quanto à situação de oportunidade ou ameaças para todo o sistema.

A análise externa correspondeu no estudo de vários fatores e forças do ambiente, às relações entre eles a curto, médio e longo prazo e seus efeitos ou potenciais efeitos sobre o sistema, sendo baseadas nas percepções das áreas em que as decisões estratégicas para o Governo devem ser tomadas, essa análise se dividiu em dois eixos: um visando solucionar problemas imediatos que necessitam de decisão estratégica, os casos das ações civis públicas, o segundo para identificar futuras oportunidades ou ameaças.

Nesta fase, realizou-se uma mesa integradora com os atores envolvidos no processo para análise do ambiente externo, utilizando como referência os cenários elaborados, visando identificar oportunidades e ameaças para Governo.

Foto 01 – Mesa Integradora



Fonte: Equipe SEAE

4.1.4 Ambiente Interno

Oliveira destaca que a análise do ambiente interno é o diagnóstico dos pontos fortes e fracos de um ente, sendo os pontos fortes um conjunto de fenômenos ou condições internas à Instituição,

capaz de incrementar substancialmente e por longo tempo, seu potencial de capacitação ou desempenho, na direção do que está proposto nas premissas básicas do plano estratégico, e os pontos fracos como um conjunto de fenômenos ou condições internos à Instituição, capaz de minar, substancialmente e por longo tempo, seu potencial de capacitação ou desempenho, na direção do que está proposto nas premissas básicas do plano estratégico, visando assim a maximizar os pontos fortes e minimizar os fracos.

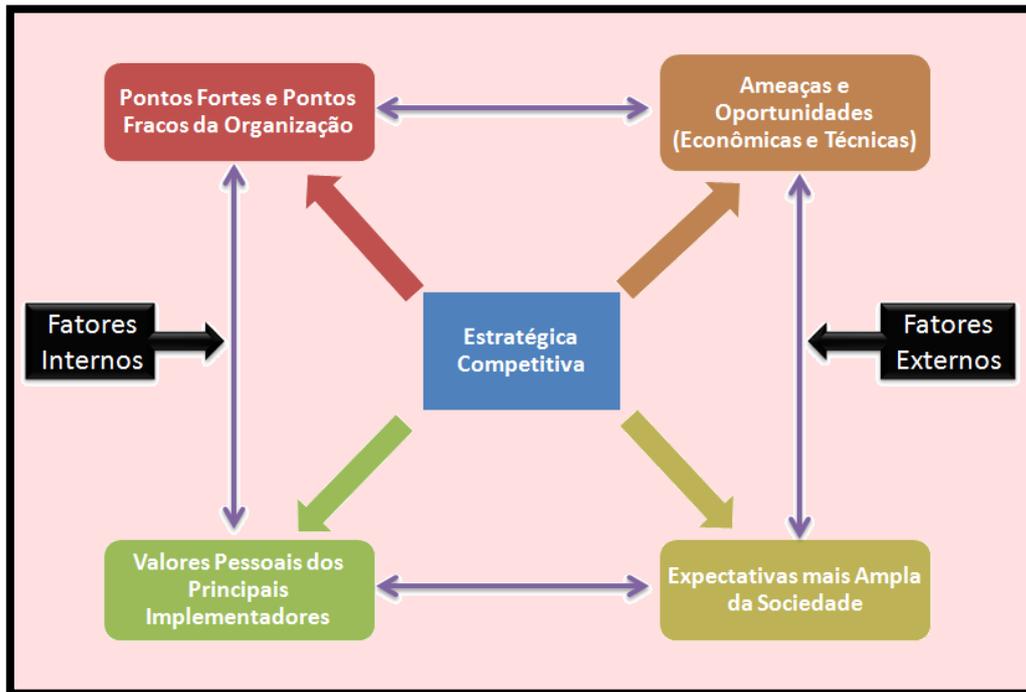
Conforme o pensamento de Oliveira (2004) a mesma forma que acontece no ambiente externo o interno deve ter monitoramento permanente, é importante estabelecer uma relação entre as variáveis que devem ser monitoradas como: capacidade de atendimento, demanda pelos serviços prestados, satisfação do público alvo com o atendimento, crescimento do número demandante, dedicação dos funcionários, capacidade de gestão das lideranças da organização, flexibilidade do ente, entre outros.

Nesta fase, o objetivo foi avaliar o desempenho do sistema, identificando e hierarquizando as forças e fraquezas e suas principais causas e efeitos. Realizou-se ainda uma nova rodada de mesa integradora com os atores envolvidos no processo para análise do ambiente interno, visando identificar forças e fraquezas organizacionais, possibilitando assim o mapeamento e interpretação entre oportunidades e ameaças contra as forças e fraquezas e definir o posicionamento estratégico do Governo.

4.1.5 Avaliação estratégica

Segundo Porter (1986), a formulação de uma estratégia competitiva envolve considerar quatro fatores básicos que determinam os limites daquilo que uma companhia pode realizar com sucesso. Podemos exemplificar tal contexto conforme a Figura 12.

Figura 12: Contexto de formulação da estratégia competitiva



Fonte: Elaborado pelo autor (Adaptado de Porter 1986)

Para o autor a avaliação estratégica é o mapeamento e processamento das interações entre oportunidades e ameaças versus forças e fraquezas para cada cenário que identifica os principais fatores críticos de sucesso e avaliar o posicionamento estratégico do ente quando submetido a cada cenário.

Permite identificar as potencialidades e debilidade da Organização, em cada cenário, em horizontes de curto, médio e longo prazo; e destacar as forças e fraquezas críticas para o sucesso ou o fracasso da organização.

Nesta fase foi feito o mapeamento e processamento das interações entre oportunidades e ameaças versus forças e fraquezas do sistema prisional. Na avaliação estratégica foi utilizada a "Matriz SWOT", resultado esse obtido com a realização de mesa integradora com os atores envolvidos no processo para formular a Missão do plano.

Na mesa integradora os atores envolvidos no processo para definir os objetivos permanentes e os princípios de gestão que focalizam alvos específicos ligados ao sistema prisional se nortearam pelo que diz Oliveira (2006), Missão é a razão de ser da empresa, ente ou organização. A missão deve atender aos critérios de concisão, consistência e credibilidade.

4.2 Segunda etapa: Grandes Escolhas

Nesta etapa foram realizadas a construção da Visão de Futuro, a definição das Diretrizes Estratégicas, o estabelecimento dos Objetivos Estratégicos, definição das Metas Estratégicas e de suas ações estratégicas.

4.2.1 Construção da Visão de Futuro

Nesta fase procurou-se deliberar sobre qual a situação desejada para o Governo do Estado de Rondônia no que tange o sistema prisional, ao longo do tempo. De acordo Hamel & Prahalad (1995), a visão ou intenção estratégica é ponto chave na engenharia estratégica e deve possuir três atributos: transmitir uma noção de direção, deixando claro o ponto de vista único acerca do planejado e a sinergia existente para esse alcançar esse foco; anunciar uma noção de descoberta, deixando explícito a todos os *stakeholders* a certeza dos novos rumos; e ela tem um viés emocional, constituindo um alvo para que os recursos humanos percebem a noção de destino.

O que corrobora com o pensamento de Oliveira (2006) que:

a visão pode ser considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Representa o que a organização quer ser, o que ela trará de novo para os funcionários e onde pretende chegar em um futuro próximo ou distante. (OLIVEIRA 2006)

4.2.2 Definição das diretrizes estratégicas

Para Hamel & Prahalad (1995) as diretrizes estratégicas determinam e reproduzem os caminhos escolhidos no horizonte de planejamento, devem ser globais, seletivas e de expectativa de alcance de médio e longo prazos. As diretrizes estratégicas foram definidas com foco para o melhoramento de todo o sistema prisional e a construção do seu futuro no horizonte do plano estratégico, definidos essas em mesa integradora.

4.2.3 Estabelecimento de objetivos estratégicos

Hamel & Prahalad (1995) destaca que para cada diretriz estratégica, os objetivos devem ser selecionados em número reduzido, de forma que as oportunidades sejam otimizadas e as ameaças eliminadas, se possível. Pautado neste discurso os objetivos traçados foram deliberados de maneira

tal que fossem em número factível, o entendimento institucional fosse de todos, a sinergia e o empenho irrestrito fosse dado pelos atores com a finalidade do cumprimento desses objetivos.

4.2.4 Estabelecimento das metas corporativas

De acordo com Neves (2005) as metas corporativas destacam as ações que a organização não deve deixar de concluir, sob pena de se fragilizar nos objetivos estratégicos e pondo em risco o sucesso deles. Para a determinação dessa meta foi unanime a adoção das 22 metas estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ para o sistema prisional.

4.2.5 Estabelecimento das ações estratégicas

O estabelecimento das ações teve como objetivo descrever as frentes de trabalho para que as metas estabelecidas fossem cumpridas, e para tal foi feito uma pesquisa em todos os Planos Diretores relacionados ao sistema prisional das outras 26 unidades federativas e posto em pauta na mesa integradora, na qual foram eleitas as melhores ações, que tiveram os melhores resultados em seus estados de origem e verificada a viabilidade econômica-social de cada uma delas, assim elas foram selecionadas para serem adotadas em Rondônia.

4.3 Terceira etapa: Detalhamento

Segundo Neves (2005), esta etapa tem como objetivo instrumentalizar, viabilizar e detalhar grandes escolhas estratégicas formuladas na etapa anterior, pormenorizando as ações estratégicas. Neste processo foram definidos os prazos, os indicadores, os responsáveis pela execução de cada uma das ações, metas e objetivos, e ainda o orçamento destinado para as respectivas realizações.

4.4 Quarta etapa: Implementação e Controle

De acordo com Hurst (2002),

Os planos formulados no mais alto escalão das empresas sempre são difíceis de aplicar. Os operadores que atuam nos níveis mais baixos do sistema podem entender a linguagem da estratégia em um contexto abstrato, mas raramente sabem o que precisam fazer para transformar a estratégia em realidade. (HURST, 2002)

Ficou deliberado que para facilitar o entendimento e para que haja sinergia entre o plano e todos os nele envolvidos a técnica utilizada é a do fortalecimento de políticas institucionais, onde terá como objetivo principal, através de seminários, *workshops*, dinâmicas entre outras técnicas que objetivam a troca de conhecimento e o aprimoramento profissional irrestrito. A valorização do profissional inserido no sistema também será outro eixo trabalhado em todo o macroprocesso, só assim teremos êxito na implementação do plano, com uma grande reformulação nas políticas de pessoas e processos.

Para o acompanhamento da evolução das ações, metas e planos adotou-se o sistema de monitorização e controle, a ferramenta Target®, que para o Governo de Rondônia recebeu o nome de SGPP – Sistema de Gerenciamento de Projetos Prioritários, sistema esse já usado pelo estado de Pernambuco, Alagoas, Ministério da Integração Nacional entre outros órgãos, onde a Secretaria de Estado de Assuntos Estratégicos – SEAE, por meio do Escritório de Gerenciamento de Programas e Projetos – EGPP irá ficar responsável pelo controle e monitoramento de todas as ações do plano, para que rotineiramente nas reuniões da Agenda Integrada de Resultados – AGIR, o Governador possa deliberar e ter a real noção de todos os projetos.

4.5 Tipos de Pesquisa e Métodos de Procedimentos de Coletas de Dados

A coleta de dados ocorreu a partir de análise de forma indutiva, no ambiente de pesquisa, partindo das especificidades aos temas gerais das interpretações do pesquisador, com base nos pensamentos dos atores participantes da pesquisa, nas informações documentais e na observação do ambiente. Demo (2009) afirma sobre a importância de variadas fontes de dados para os trabalhos qualitativos, o autor afirma que o pesquisador conviva e observe por algum tempo com os entrevistados para que em seguida possa aprofundar as análises sobre o objeto estudado.

Foi adotado o estudo de caso que, conforme Stake (2009) é um dos planos básicos da pesquisa qualitativa e tem como característica compreender o fenômeno em seu ambiente natural. De acordo com Demo (1995), trata-se de uma modalidade de pesquisa bastante específica por exige um estudo profundo e exaustivo de um caso particular que está atrelado fortemente ao contexto, seu resultado não poderá ser generalizado.

Nesse estudo realizou-se também uma investigação de todo o sistema prisional do estado de Rondônia, aplicou-se o delineamento de uma pesquisa-ação, que relata uma modalidade de pesquisa polêmica por apresentar uma situação que o pesquisador e os participantes necessitam agir em conjunto para resolver uma situação real.

4.6 População e Amostra

A população e amostra têm como princípio identificar os atores que serão pesquisados no estudo, a quantidade, qualidade e características de todos os atores do estudo (CRESWELL, 2010). A população da pesquisa foi definida com base nos atores envolvidos com o objetivo, sendo esta: a Secretaria de Estado de Assuntos Estratégicos - SEAE, Secretaria de Estado da Justiça – SEJUS, Secretaria de Estado da Segurança, Defesa e Cidadania – SESDEC, Secretaria de Estado de Administração e Recursos Humanos – SEARH, Secretaria de Estado da Assistência Social – SEAS, Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Gestão – SEPOG, Secretaria de Estado e Finança – SEFIN, Secretaria de Estado da Educação – SEDUC, da Superintendência Estadual de Promoção da Paz – SEPAZ, e ainda o procurador Geral do Estado de Rondônia, os magistrados da Vara de execução Penais – VEP, o Promotor da Saúde e a Promotora de Execuções Penais Andréa.

4.7 Técnicas e Procedimentos para Registro, Análise e Interpretação dos Dados

Para a realização da análise dos documentos e dos dados coletados, o pesquisador utilizou um diário de anotações onde foram marcadas todas as observações e conclusões obtidas e as atas lavradas ao término de cada uma das mesas integradoras. O uso desse diário e das atas, foram de fundamental importância, uma vez que neles continham os registros em memória dos documentos analisados. Na realização das mesas integradoras, o pesquisador elaborou relatórios onde foram registrados os resultados de cada debate e discussão a respeito dos diversos temas e aspectos abordados.

Segundo Marconi e Lakatos (2006) a interpretação dos dados é uma atividade intelectual que objetiva dar significado mais amplo às respostas encontradas, vinculando-as aos demais conhecimentos, bem como demonstrar o verdadeiro significado do material analisado, em relação aos objetivos propostos pela pesquisa.

Diante do exposto e após a utilização das técnicas de pesquisa mencionadas anteriormente, delineou-se toda a fundamentação teórica aqui implementada, com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos, bem como responder o questionamento levantado no que tange a implantação de um modelo de planejamento estratégico para o sistema prisional do Estado de Rondônia.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES DOS DADOS

Nesse capítulo será abordado todos os resultados obtidos depois de processados todo o material coletado durante a pesquisa e deram lastro para a construção do planejamento estratégico

5.1 Missão

Assegurar a custódia, o resgate de valores, a dignidade individual, o acesso à saúde, o ambiente harmonioso, oportunizando a qualificação profissional, trabalho e renda, para todos (as) com pena privativa de liberdade, bem como o profissionalismo dos servidores, zelando pelos direitos e deveres de todos, com o propósito de melhor qualidade de vida, a reeducação e a reinserção de cidadãos na sociedade em conformidade com as políticas estabelecidas.

5.2 Visão

Ser reconhecido como Estado referência quando se tratar do Sistema Penitenciário, atuando de forma eficiente, diminuindo o número de regressos no sistema e aprimorar cada vez mais as técnicas e processos, em consonância com o Conselho Nacional de Justiça. Almejar sinergia entre Judiciário, Legislativo, Executivo e Veículos de Comunicação, com o objetivo de esclarecer e conscientizar a Sociedade das Ações do Sistema Penitenciário, para melhor acolher os egressos na sociedade.

5.3 Valores

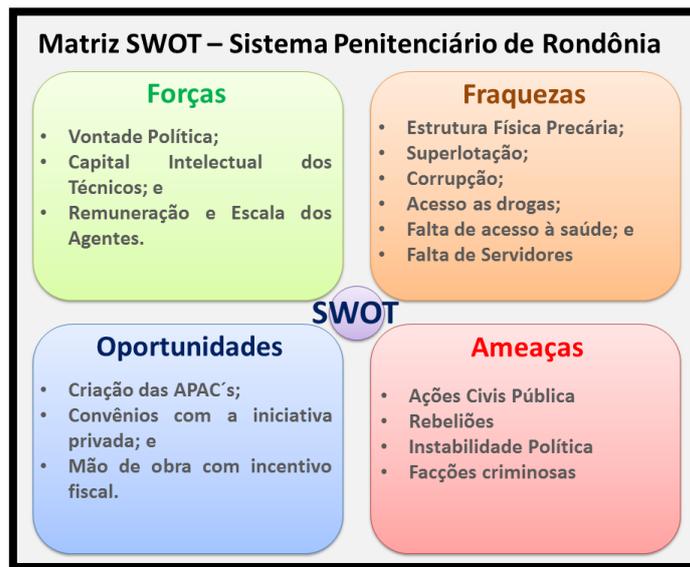
- Competência – Ter total domínio das atividades que sua função necessita e buscar o aprimoramento profissional constantemente.
- Comprometimento - Estar comprometido com os deveres institucionais.
- Determinação – Obstinação pelo cumprimento do dever, mesmo com as limitações e da falta de condição ideais.
- Educação – Tratar todos de maneira respeitosa.
- Ética – Agir com integridade, norteando as ações nos valores estabelecidos.
- Eficiência – Realizar suas atribuições com eficácia, otimizando os meios disponíveis.
- Probidade – Agir primando pela honestidade, moralidade e responsabilidade em benefício da sociedade.

- Respeito – Tratar todos os envolvidos no sistema de maneira digna.
- Transparência – Dar acessibilidade, visibilidade e comunicabilidade dos acontecimentos internos e atos da gestão à sociedade.

5.4 Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

Após a compilação de todos os dados se chegou a essa matriz SWOT acerca do Sistema Penitenciário, conforme a figura 13, para efeito de corte, foram elencadas apenas os quesitos cujo a concordância foi de mais de 70% dos presentes.

Figura 13 – Matriz SWOT – Sistema Penitenciário de Rondônia



Fonte: Elaborado pelo autor

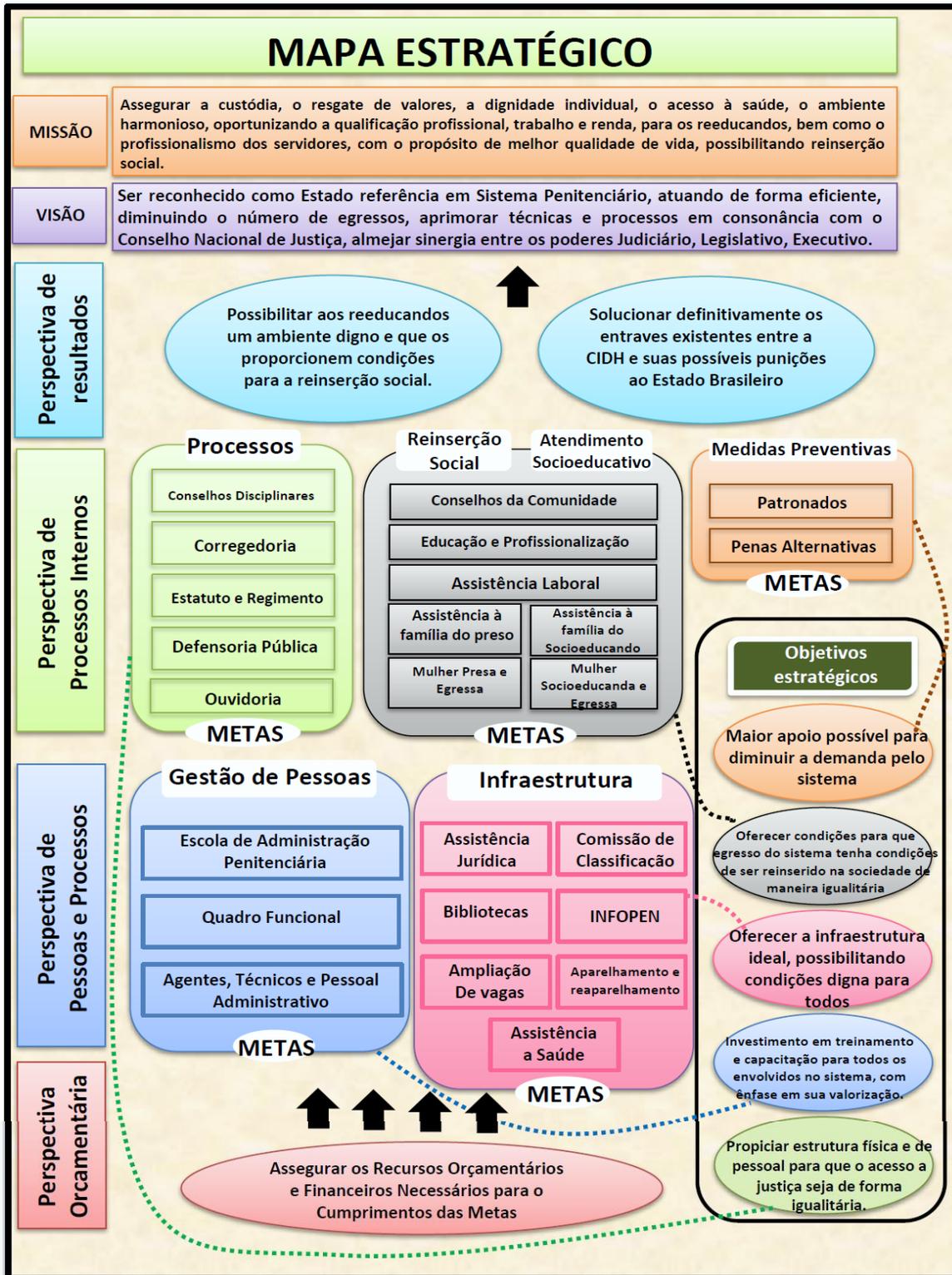
5.5 Mapa Estratégico e desdobramento das Estratégias

Após o agrupamento e processamento de todos os dados, relatórios e atas, o trabalho se direcionou para a elaboração do mapa estratégico, baseado no *Balanced Scorecard*, o mapa foi alicerçado em quatro perspectivas, resultados, processos internos, pessoas e orçamento, assim de maneira tal a ordenar de forma lógica os objetivos e ações, além de criar um viés de comunicação com todos os envolvidos acerca da direção para alcançar a missão e visão projetados.

Kaplan e Norton (2008) destaca que os objetivos e os mapas estratégicos esclarecem em palavras e diagramas os objetivos da organização m curto e longo prazo, porém ainda existe a necessidade de tornar esses objetivos mais significativos e factíveis, atribuindo indicadores específicos.

A figura14 apresenta o mapa estratégico do Sistema Penitenciário do Estado de Rondônia e o quadro 3 os desdobramentos das metas estabelecidas para o sistema.

Figura 14 – Mapa Estratégico – Sistema Penitenciário de Rondônia



Fonte: Elaborada pelo autor

Quadro 03 – Desdobramento das Matas

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Meta	Descrição	Ações
Perspectiva de Processos Internos	Processos	Conselhos Disciplinares	Implantação de conselhos disciplinares nos estabelecimentos penais, garantindo-se a observância da legalidade na apuração de faltas e na correta aplicação das sanções aos internos.	Criação de normativa e procedimento para apuração de faltas e infrações aos presos
				Implantação dos conselhos nas unidades prisionais que estão sendo construídas
				Contratação de pessoal técnico para compor o conselho
				Padronização de rotinas
		Corregedoria	Criação de corregedoria ligada ao órgão responsável pela administração penitenciária no estado	Criação e estruturação da corregedoria
				Contratação de servidores para compor a corregedoria
				Capacitação da equipe
				Criação do cartório informatizado
		Estatuto e Regimento	Elaboração De Estatuto E Regimento, Com As Normas Locais Aplicáveis À Custódia E Ao Tratamento Penitenciário	Alterar e ampliar o quadro da SEJUS através do Plano de Reestruturação Organizacional e Plano de Carreira de Agente Penitenciário.
				Criação de uma comissão para elaboração de uma proposta de Regimento Disciplinar
				Aprovação e publicação do Regimento Disciplinar Penitenciário do Estado de Rondônia.
				Reformular o Regimento Interno Básico das Unidades Penais, adequando ao Estatuto Penitenciário Federal e demais recomendações do Depen
		Defensoria Pública	Fomento à Ampliação das Defensorias Públicas Visando Propiciar o Pleno Atendimento Jurídico na Área de Execução Penal dos Presos	Reestruturação da Defensoria Pública do Estado.
				Elaborar cartilha e/ou manual de orientação para os presos e familiares.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Meta	Descrição	Ações
<p style="text-align: center;">Perspectiva de Processos Internos</p>	<p style="text-align: center;">Reinserção Social & Atendimento Socioeducativo</p>	<p style="text-align: center;">Conselhos da Comunidade</p>	<p>Fomento à criação e implantação de conselhos de comunidade em todos as comarcas dos estados e circunscrições judiciárias do distrito federal que tenham sob jurisdição um estabelecimento penal, atendendo assim suas funções educativa, assistencial e integrativa</p>	<p>Levantamento da situação atual dos conselhos de comunidade instalados</p> <p>Oficializar atores competentes sobre a importância e a criação de conselhos</p> <p>Implantação dos conselhos em todas as comarcas que possuírem unidades penais</p> <p>Buscar parcerias e fomentar a criação de novos conselhos</p> <p>Criar um núcleo de apoio</p>
		<p style="text-align: center;">Educação e Profissionalização</p>	<p>Adesão a Projetos de Instrução Escolar, Alfabetização e Formação Profissional: PROEJA – BRASIL ALFABETIZADO</p>	<p>Implantação com ampliação de turmas de alfabetização, nas Unidades Prisionais da Capital e do Interior do Estado</p> <p>Implantação com ampliação de turmas de ensino fundamental e médio, nas Unidades Prisionais da Capital e do Interior do Estado</p> <p>Ampliação de cursos profissionalizantes na área de indústria, serviços e artesanato com os presos</p> <p>Capacitação Profissional para os professores que trabalham no Programa Educacional “Portas Abertas para a Educação” a ser realizado nas dependências da Escola Penitenciária.</p>
		<p style="text-align: center;">Ouvidoria</p>	<p>Criação de ouvidoria com independência e mandato próprio, estabelecendo um canal de comunicação entre a sociedade e os órgãos responsáveis pela administração do sistema prisional</p>	<p>Verificar se a ouvidoria está funcionando</p> <p>Criar cargos de ouvidor e assessor na estrutura funcional</p> <p>Dar publicidade a existência da ouvidoria e dos trabalhos realizados e do meio de acesso</p> <p>Implantação dos Núcleos de Ouvidoria de Justiça e Disque Ouvidoria.</p> <p>Dar transparência às atividades da Ouvidoria</p>

		Assistência Laboral	Implantação de estruturas laborais nos estabelecimentos penais de caráter educativo e produtivo, bem como a adesão a projetos visando sua qualificação e inserção no mundo do trabalho: escola de fábrica, pintando a liberdade.	Planejamento do selo de responsabilidade social.
				Captação de parceiros com a iniciativa privada e órgãos públicos.
				Renovar parcerias com o Sistema “S”
				Centro de capacitação profissional do sistema penitenciário
		Assistência à Família do Preso/ Socioeducando	Adesão ou desenvolvimento de projetos focados na orientação, amparo e assistência às famílias dos presos, colaborando para a compreensão da importância do papel familiar no processo de reinserção social	Preparação da infraestrutura necessária, nas unidades prisionais, para o desenvolvimento das ações psicossociais
				Organização e padronização do funcionamento das rotinas e ações desenvolvidas pelo Serviço Social e psicologia
				Aumentar o número de vagas de estagiários
		Mulher Presa e Egressa/ Socioeducanda	Adesão a projetos direcionados à geração de oportunidades, para mulheres encarceradas e egressas, de reintegração à sociedade, ao mercado de trabalho e ao convívio familiar	Realização de Seminários sobre a situação da mulher na sociedade moderna.
				Realização de mutirões de saúde da mulher
				Curso de modelagem e confecção em moda íntima
				Curso de qualificação profissional na área de Manicure e Cabeleireira

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Meta	Descrição	Ações
Perspectiva de Pessoas e Processos	Gestão de Pessoas	Escola de administração penitenciária	Reestruturação de escola de administração penitenciária para a formação dos operadores da execução penal.	Capacitação de Equipes Técnicas Penitenciárias.
		Quadro funcional	Ampliação do quadro funcional, através de concursos públicos e contratações, em quantitativo adequado ao bom funcionamento dos estabelecimentos prisionais.	Nomeação de 200 agentes penitenciários através de concurso público
				Realização de Concurso Público para preenchimento de vagas de agentes penitenciários e demais servidores do quadro permanente da Secretaria de Estado de Justiça de Rondônia,
		Agentes, técnicos e pessoal administrativo	Criação e instituição de carreiras próprias de agentes penitenciários, técnicos e pessoal administrativo, bem como a elaboração e implantação de um plano de carreira.	Criar um núcleo de Prevenção de Doenças e Assistência à Saúde do Agente Penitenciário.
				Estruturação do Plano de Cargos e Salários dos Servidores Efetivos do Sistema Penitenciário.
				Melhoria das condições de trabalho do pessoal penitenciário.
	Aprimoramento do trabalho desenvolvido pelo pessoal penitenciário técnico e administrativo.			
			Criação do Programa de capacitação permanente	
	Infraestrutura	Assistência jurídica	Criação ou ampliação, em cada estabelecimento penal, de setores responsáveis pela prestação de assistência jurídica aos encarcerados.	Otimização administrativa do quadro de advogados
				Realizar junto às instituições de ensino superior a formalização de convênios para disponibilidade de vagas de estágio para os acadêmicos dos Cursos de Direito nas Unidades Prisionais do Estado.
Aumentar o número de funcionários, de 23 (vinte e três) advogados para no mínimo 34 (trinta e quatro) e no mínimo 03 (três) estagiários para cada advogado.				
Criar núcleo de acompanhamento da execução penal para atender os egressos, por unidade.				

		Bibliotecas	Criação de espaços literários e formação de acervo para disponibilização aos internos em todos os estabelecimentos penais.	Projeto: Pontos de Leitura
				Aquisição de livros e mobiliário necessário à constituição das bibliotecas nas unidades penitenciárias e nos centros de apoio.
				Implantação de espaços literários em todas as unidades.
				Treinamento e capacitação de funcionários/ reeducando para administração e uso da biblioteca.
				Campanhas de incentivo à cultura.
				Biblioteca Móvel: Disponibilização de biblioteca móvel, com um ônibus adaptado para disposição de acervo, de maneira que esse veículo possa circular em todas as unidades prisionais.
		Ampliação do Número de Vagas	Elaboração de projeto visando à construção, ampliação ou reforma de estabelecimentos penais, ocasionando por consequência a elevação do número de vagas disponíveis aos encarcerados.	Priorizar as obras estão em fase de realização
				Fazer levantamento das inadequações das unidades prisionais e fazer projetos de melhoria;
		Assistência à saúde	Adesão a projetos ou convênios visando a plena assistência à saúde dos encarcerados: plano nacional de saúde no sistema penitenciário.	Organização e padronização do funcionamento dos serviços prestados nos Postos de Saúde Penitenciário.
				Implantação do hospital penitenciário
				Adesão das Secretarias Municipais de Saúde que ainda não aderiram ao Plano Nacional de Saúde Penitenciário
				Construção das casas lares para os medidas de segurança.
Comissão técnica de classificação penal	Criação de comissões técnicas de classificação, em cada estabelecimento penal, visando a individualização da execução da pena	Implantação das comissões técnicas de classificação por unidade prisional		
		Capacitação de técnicos e psicólogos de todas as unidades penais		
		Criar vagas de profissionais da área técnica nas unidades penais para formar as equipes da Comissão Técnica de Classificação (psiquiatra, pedagogo, psicólogo, assistente social e advogados).		

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Meta	Descrição	Ações
Perspectiva de Processos Internos	Mediada Preventivas	Penas Alternativas	Fomento à aplicação de penas e medidas alternativas à prisão, colaborando para a diminuição da superlotação dos presídios, penas alternativas amenizando a reincidência criminal, bem como impedindo a entrada de cidadãos que cometeram crimes leves no cárcere.	Realização de um Seminário Estadual sobre Penas Alternativas.
				Elaboração de cartilha atualizada para o monitoramento das penas e medidas alternativas.
				Elaboração de Projeto Legislativo para criação de cargos específicos de servidores vinculados à Central de Penas e Medidas Alternativas.
				Projeto de interiorização de penas e medidas alternativas
		PATRONATOS	Criação de patronatos ou órgãos equivalentes em quantidade e disposição geográfica suficiente ao atendimento de toda a população egresso do sistema	Criar patronatos em todos os municípios que possuem sistema prisional
				Acompanhar a criação do patronato
				Realização de concursos ou terceirizar
				Estabelecer uma rede de atenção p/inclusão de egressos em programas sociais, profissionalização, escolarização e capacitação
				Fazer parcerias com órgãos e iniciativas privadas
				Criar uma central p/captar convênios

6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Neste item do trabalho estão expostas as considerações acerca da pesquisa em consonância com os propostos no problema, nos objetivos geral e específicos. Em seguida, são apresentadas as proposições para futuras pesquisas que possam ser realizadas a partir das análises provenientes da discussão contida nesta dissertação.

6.1 Conclusões

A pesquisa teve como objetivo geral elaborar uma proposta para o planejamento estratégico do sistema prisional do Estado de Rondônia, e como objetivos específicos a de elencar os principais eixos temáticos que necessitam de reformulação dentro da estrutura do sistema prisional, identificar quais metas estratégicas prioritárias e as ações que devem ser executadas para que o Estado de Rondônia saia da situação que se encontra quando o assunto é o sistema penitenciário. Utilizando como parâmetro a metodologia de Neves (2005), e com o auxílio de três ferramentas, sendo elas: *Balanced Scorecard*, ciclo PDCA e ainda matriz de SWOT, por meio da análise de conteúdo dos resultados das mesas integradoras, e todo o trabalho desenvolvido, o objetivo foi alcançado assim como também foram alcançados os objetivos específicos, como pode ser observado no capítulo 5.

A elaboração do Planejamento Estratégico vai propiciar a alta administração Estadual e seu corpo funcional um diagnóstico de potencialidades e fragilidades aos desafios encontrados no sistema penitenciário, possibilitando assim que Rondônia possa dar uma resposta positiva aos questionamentos feitos pela Comissão Interamericana de Direitos Humanos, mostrando a adequação a mais eficaz forma de administrar, largando também na frente da maioria dos Estados da Federação, sendo o primeiro da Região Norte a ter um Planejamento Estratégico para o Sistema.

Por ter sido fruto de um processo que contou com a participação de vários órgãos e de poderes distintos, pode-se ter uma visão bem diversificada e com vários pontos de vistas, abordando conhecimento e aprendizado sobre tradicionais e modernas tecnologias de análise de gestão e planejamento, com a finalidade de contribuir para a melhoria da gestão pública e definir o futuro almejado para o Sistema Prisional.

Os resultados positivos de todo esse processo de elaboração do Planejamento Estratégico, ratifica a factibilidade da aplicação de uma metodologia mista quando se trata de órgão público.

Como sugestões para pesquisas futuras temos um grande leque de possibilidades, dentre elas a verificar da efetividade da implantação do Planejamento Estratégico do sistema prisional no Estado de Rondônia, a comparação entre os avanços de um estado que adota o planejamento estratégico no sistema prisional e outros que não adotam, as diferenças encontradas sobre os planejamentos estratégicos entre os entes da federação entre outros.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, S. Integração das Ferramentas da Qualidade ao PDCA e ao Programa Seis Sigma. Belo Horizonte: Ed. de Desenvolvimento Gerencial, 2002.

ANDION, Maria Carolina, FAVA, Rubens, Gestão empresarial / Fae School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Bom Jesus, 2002.

ANSOFF, H. Igor e McDONNELL J. Edward. Implantando a Administração Estratégica. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente, Guilherme Ary Plonky. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ATAÍDE, Pedro Antonio Bertone. **Avaliação do Plano Plurianual**: análise das restrições à sua integração ao ciclo de gestão pública federal. Dissertação de mestrado. Brasília, junho de 2005.

BETHLEM, Agrícola. Evolução do Pensamento Estratégico no Brasil: texto e casos. São Paulo: Atlas, 2003.

BOBBIO, Norberto. A Era dos Direitos. Tradução Carlos Nelson Coutinho. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm/. Acesso em 17.10.2014

_____ Decreto – Lei 2.848/40. *Código Penal*. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848compilado.htm Acesso em 19.10.2014

_____ Lei 7.210/84. *Lei de Execução Penal*. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/17210.htm.

_____ *Regras Mínimas para o Tratamento do Preso no Brasil* – Brasília: Conselho Nacional de Política Criminal e Penitenciária, 1995. Acesso em 19.10.2014

BRESSER PEREIRA. Da administração pública burocrática à gerencial. In BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos e SPINK, Peter (orgs.) Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. 7ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CABRAL, Sandro. “Além das Grades”: uma análise comparada das modalidades de gestão do sistema prisional. Escola de Administração. Universidade Federal da Bahia. 2006. (Tese de Doutorado).

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro; MIGUEL. Paulo Augusto Cauchick, GEROLAMO, Mateus Cecílio. Gestão da Qualidade ISO 9001:2000: princípios e requisitos. São Paulo: Atlas 2007.

CARVALHO, Alex Almeida. Planejamento Estratégico do Macroprocesso do Inmetro: uma proposta de aperfeiçoamento da metodologia. Universidade federal fluminense. Niterói, 2006 (Dissertação de Mestrado)

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia. Tradutor de Flávio Deni STEFFEN. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

- DEMO, Pedro. Metodologia do conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2009.
- FIGUEIREDO, Cláudio Eduardo Regis de. Administração gerencial & a reforma administrativa no Brasil. 1ª ed. Curitiba. Juruá, 2006.
- FIGUEIREDO, Frederico Antunes. Da participação da comunidade na execução das penas privativas de liberdade. In: Revista do Conselho Nacional de Política Criminal e Penitenciária. v.1. Brasília: Imprensa Nacional, 2003.
- GUAZZI, Dirceu Moreira. Utilização do QFD como ferramenta de melhoria contínua do grau de satisfação de clientes internos. Uma aplicação em cooperativas agropecuárias. Universidade Federal de Santa Catarina Florianópolis, 1999. (Tese de Doutorado).
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K., Competindo pelo Futuro. 16ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995
- HURST, David K. Learning from the Links – How the Lessons of Golf Can Help You Create an Efficient and Successful Organization. New York, Free Press, 2002.
- JÚLIO, Carlos Alberto e SALIBI NETO, José. Estratégia e planejamento: autores e conceitos imprescindíveis – Coletânea HSM Management. São Paulo - SP: Publifolha, 2002.
- KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. Mapas Estratégicos, Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis, 6ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 6. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.
- MATIAS-PEREIRA, José. Manual de gestão pública contemporânea. São Paulo: Atlas, 2007.
- MEIRELLES, Hely Lopes. Direito administrativo brasileiro. 28 ed. São Paulo: Malheiros, 2003.
- MENEZES, Luís César de Moura. Gestão de Projetos. 2ª ed. – São Paulo: Atlas, 2003.
- MOREIRA, Rômulo de Andrade. Regime Disciplinar Diferenciado – RDD. In: Revista Jurídica. 325 – Novembro/2004.
- NEVES S., João Alberto, Roteiro de Implementação do Sistema de Medição do desempenho da Secretaria da Defesa Civil do Estado do Rio de Janeiro – SEDEC. Rio de Janeiro, 2005
- OLIVEIRA, Djalma de P. R. Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologias e Práticas. São Paulo: Atlas, 2004.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas, 22ª. ed., 2ª reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006.
- PARENTE FILHO, José. Gestão da qualidade no setor público. Texto para discussão nº 37. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. Brasília, 1991.

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga; Revisão técnica Jorge A. Garcia Gómez. 7ª ed. Rio de Janeiro – Editora Campus, 1986.

REZENDE, Denis Alcides. *Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios*. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RODRIGUES, Anabela Miranda. *Novo olhar sobre a questão penitenciária*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2001

ROXIN, Claus. *Problemas fundamentais de Direito Penal*. Lisboa, Veja, 1993.

SALDANHA, Clésio. *Introdução à gestão pública*. São Paulo: Saraiva, 2006.

SANTOS, Avacir Correa dos. *Princípio da Eficiência na Administração Pública*. São Paulo: LTr, 2003.

SHIBA, S.; GRAHAM, A.; WALDEN, D. *TQM: Quatro Revoluções na Gestão da Qualidade*: Ed. Bookman, 1997.

STAKE, Robert E. **A arte da investigação com estudos de caso**. Trad. Ana Maria Chaves. 2. ed. Lisboa: Sage Publications, 2009.

TEIXEIRA, Sérgio William Domingues. *Estudo sobre a evolução da pena, dos sistemas prisionais e da realidade brasileira em execução penal – propostas para melhoria do desempenho de uma vara de execução penal*. FGV Direito Rio/Programa de Capacitação em Poder Judiciário). Rio de Janeiro, 2008. (Dissertação de Mestrado Profissional)

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. *Estado, democracia e administração pública no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

TZU, Sun. *A arte da guerra / Sun Tzu*: tradução de Sueli Barros Cassal. Porto Alegre: L&PM, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. *Características do mundo contemporâneo e as repercussões na gestão municipal*. In *Propostas para uma gestão pública municipal efetiva*. E. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

WERKEMA, M.C.C. *As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos* – Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995.

<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/28746-cnj-divulga-dados-sobre-nova-populacao-carceraria-brasileira>

<http://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/>