

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 Importância do Estudo

Nas últimas décadas do século XX, os alarmantes índices de violência urbana registrados no Brasil ultrapassaram os limites de tolerância aceitos pela população e, em especial nos últimos anos, pelo próprio aparato estatal, responsável pela prevenção, controle e repressão da criminalidade.

A violência urbana, em suas diversas formas de manifestação, em menor ou maior grau, passou a ser concebida como componente da vida cotidiana e, geralmente, como consequência natural da vida nos centros urbanos, sejam estes de pequeno ou de grande porte populacional.

Paulatina e dissimuladamente, um novo atributo de condição comportamental da sociedade - o estado de vitimização - vem sendo incorporado aos procedimentos comportamentais coletivos dos atores urbanos que assumem novas atitudes e novas modalidades de representações sociais, diferentes daquelas que lhes eram peculiares. A prevenção se interpõe como fundamento básico da conduta do cidadão, como meio de sobrevivência.

Na tentativa de tomar medidas para evitar as situações de risco, a sociedade reage, buscando também se adaptar à nova modalidade de vivência social, uma vez que se sente desamparada pelos órgãos públicos responsáveis pelo controle e contenção da violência. O evento da reação coletiva pode ser constatado por um conjunto de ações concretas, como a criação de uma nova arquitetura urbana, com outras formas de lazer e de trabalho. O fenômeno pode também ser percebido através do processo de escolha dos locais de estudo, de realização das compras, de contatos afetivos, práticas estimuladas em função da proximidade geográfica com as áreas consideradas de baixa incidência de violência.

Essa mudança comportamental implica prejuízos sociais e, fundamentalmente, perda da qualidade de vida das pessoas, uma vez que a sociedade tenta criar instrumentos individuais de defesa, ou simplesmente um aparato que lhe assegure a sensação emocional de proteção.

A análise das mudanças sociais às quais os cidadãos brasileiros foram submetidos, tendo como motivação central a cultura da violência introjetada na

sociedade, mostra a necessidade de ser aumentada a coesão social para a redução dos atuais níveis de violência; de serem aplicadas medidas de prevenção como políticas sociais voltadas para os grupos da população com maior risco de serem vítimas e vitimadores, e, ainda, de ser reformado o aparato responsável pela segurança social. Uma discussão aprofundada sobre os custos da violência é essencial para uma definição das prioridades de atuação e sobre qual encaminhamento dar a seus agentes: reeducação, punição, ressocialização?

A resolução do fenômeno social da violência urbana certamente passará por uma análise de variáveis sociais e econômicas que abrangem toda a sociedade, do universo de ações a serem efetivadas, destacam-se as seguintes: a) atuação das agências encarregadas do acautelamento e ressocialização dos delinquentes – sistema prisional; b) Atendimento para as vítimas dos eventos violentos e disponibilização de verbas para as instituições públicas encarregadas de seu tratamento e reabilitação; c) mobilização da sociedade civil, haja vista a perda de indivíduos inseridos nos meios de produção e no mercado consumidor, tendo como reflexos a deterioração e a desvalorização de áreas específicas.

De acordo com a Centralização dos Serviços dos Bancos S/A (SERASA)<sup>1</sup>, o Brasil do novo milênio contabiliza cerca de 30 homicídios para cada 100 mil habitantes diante da média mundial de cinco. O resultado anual de homicídios pode ser comparado ao número de vítimas de uma guerra civil. Em 2001, foram notificados um milhão de crimes contra o patrimônio na cidade de São Paulo, sem considerar aqueles que não tiveram registro de ocorrência nas unidades das Polícias Civil e Militar e que são a maioria, de acordo com pesquisa do Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República, em parceria com a Universidade de São Paulo (USP) e o Instituto Latino-Americano das Nações Unidas para a Prevenção do Delito e Tratamento do Delinquente (ILANUD).

O bem estar social, em especial a existência do estado de segurança, deve ser considerado como direito de cidadania, pois significa liberdade (respeito ao indivíduo) e ordem (respeito às leis e ao patrimônio), fundamentais para o desenvolvimento econômico e social.

Estudos da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e do Banco Interamericano de Desenvolvimento estimam que os custos da violência atingem 10% do Produto

---

<sup>1</sup> Guia Serasa de Orientação ao Cidadão. Violência Urbana: causas e soluções apontadas. Custos da Violência Urbana.

Interno Bruto, algo em torno de R\$130 bilhões. São recursos usados na expansão apenas dos serviços especializados de segurança, e que poderiam estar sendo gastos na geração de empregos na cadeia produtiva.

O estudo da FGV calcula que o número de vigilantes hoje no Brasil é 3,5 vezes o contingente das forças armadas nacionais, com o agravante de possuírem qualificação discutível.

De acordo com pesquisa realizada pelo Centro de Estudos de Criminalidade e Segurança Pública (CRISP) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)<sup>2</sup> junto à população de Belo Horizonte, 14,4% dos indivíduos pesquisados foram vítimas de furtos nos últimos doze meses, sendo que deste total, 3,8% mais de uma vez. Nos últimos cinco anos, 88,4% dos indivíduos pesquisados foram vítimas deste delito, sendo a mediana de prejuízo R\$150,00 (cento e cinqüenta reais). Do total das vítimas, 70,8% não acionaram a polícia: 47,4% não fizeram a denúncia porque entenderam que a polícia não poderia fazer nada; 31,3% acharam que o incidente não era importante o suficiente para chamar a polícia; e 7,2% não queriam a polícia envolvida. Sobre os locais e circunstâncias do crime de furto, 46% ocorreram em casa ou em ruas de bairros, sendo que 70% dos casos aconteceram de segunda a sexta-feira, nos períodos da manhã ou da tarde.

O roubo - outra modalidade de crime contra o patrimônio, apresentou resultado semelhante. Na categoria de crimes contra a pessoa, ou seja, atentados contra a integridade física do cidadão, percebeu-se que do total da amostra constituída por 4000 habitantes (entrevistados) de Belo Horizonte, com 15 anos ou mais de idade, residentes em setores urbanos especiais - aglomerados subnormais (favelas) e não especiais (não favelas), segundo a classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) para os setores censitários, 4,3% foram

vítimas de agressão física no último ano. Dos crimes com lesões corporais, 24% ocorreram em casa, no local onde o cidadão acredita ter a proteção necessária para a manutenção de sua integridade física. Os índices que traduzem as maiores preocupações, já que se referem à perda de vidas, apontam que 11,2% da população pesquisada já teve algum parente assassinado, 16,8% já teve algum amigo assassinado e 15,1% já tiveram algum vizinho assassinado.

---

<sup>2</sup> Vitimização em Belo Horizonte. Dados do Centro de Estudos de Criminalidade e Segurança Pública – CRISP/UFMG. Disponível em <<http://www.crisp.ufmg.br/vitimiza.htm>>. Acesso em 20 de novembro de 2002.

Diretamente associados à violência urbana, como consequência e subproduto de sua manifestação, estão seus promotores - delinqüentes que, quando retirados do meio social, por meio de prisões ou condenações, são encaminhados para os estabelecimentos penitenciários e de recuperação. Estes estabelecimentos têm como função o adequado acautelamento, a ressocialização, a reabilitação e a reinserção desses indivíduos no meio social.

Porém, as graves irregularidades observadas nesses estabelecimentos, em todo o território nacional, tais como corrupção, fugas facilitadas, rebeliões e outras situações atípicas registradas exaustivamente em inúmeras matérias jornalísticas, denotam que essas instituições não conseguem obter proficiência em sua missão institucional. A perda da eficácia e da eficiência destas instituições está associada diretamente ao aumento da criminalidade, uma vez que, além de não conseguirem manter os criminosos apartados do meio social e restritos ao local de guarda, não conseguem ressocializar e nem restabelecer a capacidade adaptativa do indivíduo ao meio social.

Conforme os dados relativos à reincidência criminal dos detentos de Minas Gerais, registrados pelo Censo Penitenciário de Minas Gerais (1998), 49,92% da população de internos matriculados nas penitenciárias é reincidente, seja genérico ou específico, na mesma modalidade de transgressão, ou seja, o detento, ao sair do estabelecimento penitenciário, seja por cumprimento da pena, por obtenção de benefício jurídico ou por fuga, novamente volta a cometer delitos, retornando às prisões e, posteriormente, ao aparato penitenciário onde se encontrava antes.

Em Minas Gerais, a conjuntura de degradação do sistema penitenciário não se apresenta de forma diferenciada dos demais estados da Federação. Segundo o relatório final da Comissão Parlamentar de Inquérito (1997), instaurada pela Assembléia Legislativa de Minas Gerais para apurar irregularidades no sistema penitenciário do Estado, com a participação dos membros requerentes dos poderes Legislativo e Judiciário, e ainda de um corpo técnico especializado na área, o diagnóstico de falência das instituições penitenciárias é inegável.

Em sua conclusão, o relatório da Comissão Parlamentar de Inquérito, a qual foi instaurada pela Assembléia Legislativa de Minas Gerais para apurar irregularidades no Sistema Penitenciário do Estado (1997, p. 112), constatou que:

*As grandes instituições prisionais são produtoras e reproduutoras de delinqüentes, o que comprovam inúmeros estudos de especialistas sobre a matéria, pois são espaços privilegiados para a aprendizagem de comportamentos e técnicas criminais.*

Em se tratando de uma constatação realizada por uma instância do poder público estadual (Poder Legislativo), o aparato penitenciário, classificado também como componente do aparelho de segurança pública, deveria ser diretamente responsabilizado pela sua ineficiência, uma vez que, conforme constatado, parte da população carcerária é autora de novos delitos registrados em Minas.

No Fórum Nacional de Debates sobre Prisão Especial e o Sistema Prisional Adequado para o Brasil, realizado em São Paulo<sup>3</sup>, promovido pela Associação dos Advogados Criminalistas do Estado de São Paulo, que contou com a presença dos maiores criminalistas do país, inclusive a presença do Ministro da Justiça e do Presidente do Supremo Tribunal, a temática dominante gravitou em torno do papel e responsabilidade dos estabelecimentos prisionais no aumento dos índices de violência urbana registradas no país.

Em sua exposição o Desembargador do Tribunal de Justiça de São Paulo, Dr. Renato Laércio Talli, sintetizou as idéias dominantes no encontro:

*Indiscutível é que uma das causas da assombrosa criminalidade em São Paulo e no Brasil é a eficiência das organizações criminosas sediadas nos presídios, capazes de comandar as operações mais ousadas de dentro deles: grandes assaltos, resgates espetaculares de internos em Distritos Policiais, Cadeias e Penitenciárias, envolvendo grande número de participantes e pesados armamentos, além de vários outros tipos de atividades delinqüências, praticados por essa máfia do crime organizado. Sabendo-se da inexistência de imediato do instrumental necessário, em todos os setores e de todas as espécies, para o combate do grave problema disso tudo resultante - violência urbana -, é necessária profunda reavaliação das políticas em relação ao preso.*

---

<sup>3</sup> Disponível em: <http://www.acrimesp.com.br/%F3rum17.htm>. Acessado em 17/05/2003

Enquanto objeto de estudo, fundamentado por princípios metodológicos, percebe-se que são poucos os trabalhos desenvolvidos sobre a investigação do Sistema Penitenciário de Minas Gerais, disponibilizados em livros ou estudos publicados.

Desse modo, acredita-se que esta pesquisa poderá auxiliar o trabalho de planejadores de políticas públicas, agentes do Poder Executivo em todos os níveis - municipal, estadual e federal - e de grupos organizados da sociedade civil, principalmente no que se referir à alocação de recursos e ao funcionamento do sistema penitenciário.

A realização de mudanças nas estratégias de gestão do sistema penitenciário, desenvolvidas no contexto da análise do ambiente organizacional, portanto, levando-se em consideração a cultura organizacional vigente, poderão apresentar possibilidades de melhores resultados, não somente no funcionamento das instituições penais, mas também na redução da criminalidade observada em todo território nacional.

## **1.2 Objetivos da Pesquisa**

Descrever o sistema penitenciário permite aprofundar o debate sobre a violência em uma sociedade, no caso a brasileira, onde os recursos públicos são escassos e há grande competição por sua gestão. A análise dos custos oriundos da violência e dos fenômenos dela decorrentes permite, ainda, aumentar a coesão social em torno da prioridade de redução dos atuais níveis de violência e da aplicação de medidas de prevenção.

Com o objetivo de se conferir a esta investigação maior precisão e relevância para o conhecimento do sistema penal, portanto, contribuir também para aumentar o conhecimento do fenômeno da violência urbana, foi definido, como objetivo central da investigação, a descrição do Sistema Penitenciário de Minas Gerais e a realização de uma exploração sobre sua cultura organizacional, fundamentando a classificação do modelo de cultura vigente por meio dos conceitos de instituição total, poder e valores organizacionais. A intenção foi também registrar e expor a gênese da cultura organizacional do Sistema Penitenciário de Minas Gerais,

procurando contemplar o conjunto de elementos que colaboraram em sua constituição. Em se tratando de um modelo definido de cultura organizacional, originado e desenvolvido em uma instituição total, investigou-se, ainda, a possibilidade de implementação de mudanças em sua estrutura ou modelo.

Assim, esta pesquisa pretende contribuir para o estudo das organizações em geral, mas, especialmente, para uma melhor compreensão dos estabelecimentos penitenciários enquanto instituições que têm exercido um papel fundamental na sociedade, desde a sua fundação até os dias atuais.

O processo de investigação da cultura organizacional do Sistema Penitenciário de Minas Gerais e de sua gênese efetivou-se por intermédio de dois processos distintos, a saber: a) descrição da composição jurídica, definida por um conjunto de leis que constituem o estatuto legal, a estruturação e a missão institucional do sistema penitenciário, com a pretensão de caracterizar, através do discurso oficial, formas de manifestação da cultura, da constituição de seus valores básicos, dos rituais e da inter-relação estabelecida entre o aparato penitenciário e o meio social no qual se situa; b) pesquisa de campo, estabelecida pelas entrevistas aplicadas aos servidores, tendo-se como finalidade registrar o mesmo conjunto de manifestações que caracterizam a cultura organizacional nas instituições penitenciárias, porém através dos relatos verbais, das práticas cotidianas de tarefas, enfim, da percepção funcional.

Entende-se que a relevância deste estudo pode contribuir para o descortinamento da real situação das instituições penitenciárias, retirando-as da opacidade na qual se encontram, situação típica das instituições totais, tornando de conhecimento público a realidade das práticas ali constituídas, bem como o funcionamento administrativo dessas organizações, fornecendo subsídios para a realização de novos trabalhos, já que não há a intenção de esgotar ou responder a todas as indagações existentes por meio de um único estudo.

Na verificação de referências bibliográficas específicas ao tema, publicadas no Brasil, em especial, aquelas que retratassem a cultura organizacional em penitenciárias e em instituições totais e que contemplassem as vicissitudes típicas do fenômeno, com a valorização dos aspectos pertinentes aos princípios administrativos locais adotados e à sua cultura organizacional, é importante registrar o ensaio sobre poder e cultura: “*O Círculo de Poder – As Práticas Invisíveis de Sujeição nas Organizações Complexas*”, realizado pela professora Rosa Maria

Fischer em conjunto com o professor Sérgio Adorno de Abreu, no período de 1986/1988, com análises summarizadas das conclusões da pesquisa “*Análise do Sistema Penitenciário Paulista: o gerenciamento da marginalidade*”, realizada pelo Centro de Estudos da Cultura Contemporânea (CEDEC).

A proposta deste trabalho é complexa, pois é fundamentada em conceitos ainda não partilhados e admitidos como definitivos pelo meio acadêmico e, principalmente, por tratar-se de práticas administrativas com ocorrência em instituições pertencentes ao segmento público, situadas em um universo ainda pouco conhecido pelos pesquisadores: as penitenciárias - instituições totais.

Segundo Goffman (1974), uma instituição total pode ser definida como um local de residência e trabalho onde um grande número de indivíduos com situação semelhante, separados da sociedade mais ampla por considerável período de tempo, levam uma vida fechada e formalmente administrada. Estas instituições totais não permitem qualquer contato entre o internado e o mundo exterior, até porque o objetivo é excluí-lo completamente do mundo originário, a fim de que o internado absorva totalmente as regras internas, evitando-se comparações prejudiciais ao seu processo de “aprendizagem”.

Estas instituições podem ser divididas em cinco grupos: **em primeiro lugar**, instituições criadas para cuidar das pessoas que, segundo se pensa, são incapazes e inofensivas. Neste caso estão as casas para cegos, velhos, órfãos e indigentes. **Em segundo lugar**, há locais estabelecidos para se cuidar de pessoas consideradas incapazes de cuidar de si mesmas e que são também uma ameaça à comunidade, embora de maneira não intencional, como por exemplo, sanatórios para tuberculosos, hospitais para doentes mentais e leprosários. **Um terceiro tipo de instituição total** é organizado para proteger a comunidade contra perigos intencionais: cadeias, penitenciárias, campos de prisioneiros de guerra, campos de concentração. **Em quarto lugar**, há instituições estabelecidas com a intenção de se realizar, de modo mais adequado, alguma tarefa de trabalho, e que se justificam apenas através de tais fundamentos instrumentais: quartéis, navios, escolas internas, campos de trabalho, colônias e grandes mansões (do ponto de vista dos que vivem nas moradias dos empregados). Finalmente, **em quinto lugar**, há os estabelecimentos destinados a servir de refúgio do mundo, embora muitas vezes sirvam também como locais de instrução para os religiosos. Entre exemplos de tais

instituições, é possível citar abadias, mosteiros, conventos e outros claustros (Goffman 1974).

Este estudo foi estruturado por uma sólida referência documental, e ainda, por meio de uma base de dados, o que tornou possível retratar o desenvolvimento histórico do sistema penitenciário mineiro, com sua constituição estrutural, porte, composição unitária, quadro funcional e demais aspectos relevantes à definição de sua cultura organizacional.

O processo de investigação demandou procedimentos metodológicos definidos por dois planos distintos de ação: a) pesquisas documentais realizadas nos registros oficiais das instituições; b) pesquisas realizadas no campo amostral com entrevistas semi-estruturadas, objetivando a coleta de dados qualitativos sobre a cultura organizacional vigente.

Em razão da pouca oferta de pesquisas específicas feitas no âmbito da cultura organizacional das penitenciárias brasileiras, e, em especial, da quase ausência das publicações patrocinadas e decorrentes de estudos teóricos conduzidos pela esfera pública como o Ministério da Justiça e a Secretaria de Estado da Justiça e dos Direitos Humanos de Minas Gerais, estabeleceu-se que o foco das investigações seria o registro do fenômeno da cultura organizacional no ambiente penitenciário. O efeito exercido pela cultura organizacional sobre a eficiência das empresas públicas no Brasil, assim como em instituições da iniciativa privada, ainda não representa um conceito ou modelo consolidado, sendo objeto de vários estudos dissonantes entre si (TERRA SILVA, 1996)<sup>4</sup>.

A análise da cultura organizacional do sistema penitenciário de Minas Gerais não poderia ser feita sem uma exploração de suas relações com a sociedade brasileira e do seu processo de consolidação, problematizando as afirmações de que as dificuldades da instituição penitenciária são manifestações de obstáculos radicados na própria sociedade brasileira.

A correlação entre os fenômenos sociais possui raízes em aspectos histórico-culturais do próprio grupo social. A cultura é:

---

<sup>4</sup> Terra Silva O processo de formação de culturas regionais. In: Fleury, Maria Tereza , Fiacher , Rosa (coord) **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo, Atlas, 1989, , 1996, p. 129

*linguagem, é código. Ela fornece um referencial que permite aos atores dar um sentido ao mundo em que vivem e a suas próprias ações. Ela designa, classifica, liga, coloca em ordem. Ela fornece esquemas de interpretações que dão sentido às dificuldades da existência, apresentando-as como elementos de uma ordem ou como fruto de sua perturbação (MOTTA et al, 1997, p.27).*

A visualização do fenômeno social da violência como condição típica da cultura brasileira, com profundas raízes em nossa sociedade, como nos explica Freyre (1981), justifica plenamente a necessidade de serem incrementadas investigações que contemplam a origem dessa violência. O mesmo ocorre com relação às instituições penitenciárias, uma vez que os índices estatísticos sobre a reincidência da violência fornecem subsídios técnicos para o aprofundamento de novas investigações acerca da instituição carcerária.

Acredita-se que a realização de uma investigação, focalizada em uma instituição pública de grande alcance social – as penitenciárias, como demonstrado, poderá lançar luzes sobre o entendimento do problema, definindo novas modalidades de estudos a serem desenvolvidos, já que esses indicam que a resolução da violência urbana no Brasil passará pela reorganização administrativa do sistema penitenciário.

Como exemplo, podemos citar as discussões atualmente desenvolvidas pela Comissão Permanente de Segurança Pública da Câmara dos Deputados e do Senado em torno da reforma do Código Penal Brasileiro, da Lei de Execução Penal, em andamento, e da implantação do Regime Disciplinar Diferenciado<sup>5</sup>. A opinião pública, através de um conjunto de mecanismos legais de pressão, vem solicitando do Poder Legislativo, medidas concretas de intervenção e reformulação dos estabelecimentos penitenciários e de seu funcionamento, com fins à redução da violência urbana.

A implantação do denominado Regime de Intervenção diferenciado significará um aumento na pena máxima aplicada ao detento que comete transgressões dentro do estabelecimento penal, da permanência em isolamento individual, de trinta dias, conforme previsto na LEP, para 365 dias, excluindo-se quaisquer benefícios neste período.

---

<sup>5</sup> Dados do Senado Federal, Comissão Permanente de Segurança Pública. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/agencia/noticias/2003/5/not2811.asp>. Acesso em 28 de Maio de 2003.

Em pesquisa realizada pelo Instituto EM DATA<sup>6</sup>, entre os dias primeiro e três de junho de 2003, com uma amostra de 600 pessoas, com idade superior a 16 anos, oriunda de todas as camadas sociais e residentes em bairros de nove regionais da cidade de Belo Horizonte, a segurança publica, ou seja, a ausência de segurança publica, foi apontada por 66% da amostra como o principal problema da cidade. Na mesma pesquisa 71% dos entrevistados afirmaram, que por medo da violência, mudaram seus hábitos de vida.

Em comentário à pesquisa<sup>7</sup> o Secretário de Defesa Social, Desembargador Lúcio Urbano, afirmou que a criação de vagas no sistema prisional e o aumento do efetivo das polícias militar e civil são passos fundamentais para mudar a situação de segurança pública do Estado. O Secretário salientou ainda, que esta situação será mudada por da construção de 14 presídios, conforme previsto pelo Governo.

### **1.3 Estrutura da Dissertação**

A seguir, será descrita a estrutura norteadora deste estudo. Neste primeiro capítulo, buscou-se apresentar as questões relativas à violência urbana e suas consequências para a sociedade e ainda delimitar o âmbito e os objetivos deste trabalho.

No segundo capítulo, estão descritos o sistema penitenciário nacional e o sistema penitenciário do Estado de Minas Gerais sua constituição legal e seus estatutos, sua estrutura física, funcional e a sua população. Estão registrados, também, os conceitos jurídicos, penitenciários e sociais e suas considerações sobre os mecanismos ideológicos de poder dos quais se constituem as prisões – organizações totais e o seu papel. Por meio do histórico sócio-cultural, é demonstrada a estreita relação entre a gênese histórica e a cultura organizacional dessas organizações, o que determina rotinas de serviços, ritos e linguagem peculiares e, por fim, define-se a missão institucional, a qual diverge daquela estabelecida pelos legisladores, como será demonstrado.

No terceiro capítulo, realizou-se uma revisão da literatura sobre cultura organizacional, seus campos de estudo e de conhecimento, e da visão diversificada apontada por vários autores, inclusive em trabalhos que avaliam o impacto da

---

6 Jornal Estado de Minas, 8 de Junho de 2003.

7 Jornal Estado de Minas, 9 de junho de 2003, p. 16.

cultura organizacional sobre a obtenção de resultados pelas organizações. Nessa etapa, são descritas as correlações entre a cultura brasileira e a cultura organizacional de empresas brasileiras, fundamentando-se os traços herdados pela sociedade dos fatores históricos pertinentes à época da conquista do Brasil pelos portugueses, da gênese histórica religiosa e ainda do modelo escravocrata, responsável pelo estabelecimento do modelo ideológico da concentração de poder, ainda muito percebido nas relações sociais brasileiras.

Apresenta-se, no quarto capítulo, o referencial metodológico norteador da investigação, em especial a definição do problema e das indagações centrais, a escolha do método utilizado para a realização da pesquisa documental, das entrevistas de campo e da análise de dados.

No quinto capítulo, foi conduzida uma discussão sobre os documentos obtidos junto aos órgãos responsáveis pela gestão do sistema e sobre as entrevistas, fundamentais para a classificação da cultura organizacional vigente nas penitenciárias de Minas Gerais. Foram entrevistados servidores públicos, os quais se ofereceram voluntariamente para esta pesquisa, fornecendo rico material com informações que corresponderam parcialmente às especificações legais esperadas pelas instituições penitenciárias. Assim, para resguardá-los, foram preservadas a identidades deles, uma vez que poderiam ser alvo de atitudes administrativas punitivas.

Finalizando, na conclusão do trabalho, capítulo seis, foi feita a descrição da tipologia da cultura organizacional do Sistema Penitenciário de Minas Gerais, fundamentando sua gênese no processo das origens e criação do aparelho prisional, nas raízes sociais e no exercício inadequado do poder, sendo este legitimado e determinante dos valores organizacionais.

## 2. O CONTEXTO PRISIONAL

### 2. 1 Um Breve Histórico sobre Prisão

Segundo Teles Castelo Branco (1986), a palavra prisão vem do latim *prensione*, que, por sua vez, se origina de *prehensione* - de *prehensio, onis*, e quer dizer prender.

A prisão, em sentido jurídico, é a privação da liberdade de locomoção, ou seja, do direito de ir e vir, por motivo ilícito ou por ordem legal. Indistintamente, esta palavra é utilizada para denominar o local em que alguém fica segregado, ou seja, o recolhimento do preso à prisão, a captura, a custódia e a detenção.

Prisão, como forma de apenamento, é relativamente recente, sendo originada na penitência do direito eclesiástico, ao final do século XVI, passando a ser sistematizada como uma espécie de pena, enquanto punição judiciária, em fins do século XVIII. Tudo começou com a Lei do Pobre de 1601, na Inglaterra, na qual foram nomeadas as paróquias como responsáveis pelos pobres. Estas paróquias construíram casas de correção, isto é, asilos que abrigavam pessoas muito pobres, em troca de trabalhos árduos, sendo as condições desses lugares degradantes e as normas severas. Essas condições só melhoraram no século XIX e na primeira metade do século XX, quando os asilos foram trocados por serviços de bem-estar social e pelo sistema de seguridade social.

Além desses asilos, existiam também as prisões para devedores, ou seja, para aqueles que não pagavam taxas, aluguéis, etc. Estes lugares eram casas de correção nas quais o prisioneiro confeccionava sacos de batatas, cestas e outros artigos. A prisão poderia ser também um pequeno cárcere, com grades, que mais se assemelhava a uma casa ou a um abrigo. Se o devedor tivesse família, esta acompanharia na prisão. Os órfãos também eram levados para estas casas quando os orfanatos estavam cheios.

Por volta de 1850, diferentes países começaram a prender devedores, jovens delinqüentes e criminosos. As prisões, para onde eram levados esses delinqüentes, geralmente eram escuras, populosas e imundas. Não havia separação de homens e mulheres, jovens e velhos, condenados e não condenados, doentes e sãos.

As autoridades inglesas da época, percebendo as condições precárias desses lugares, resolveram reformar as prisões em princípios de 1860. A partir daí, as prisões foram modificadas: a culinária era excelente; os prisioneiros praticavam exercícios regularmente e não tinham que se preocupar com trabalho; uma vez por semana tomavam banho completo; tinham roupa de cama limpa; o edifício onde esses ficavam foi reconstruído, tornando-se um ambiente agradável. Os prisioneiros ainda podiam pegar livros emprestados na biblioteca da prisão. Assim, parecia para o inglês ser mais vantajoso cometer um crime, pois poderia ter comida, banhos e um alojamento, do que lutar pela vida nas ruas de Londres<sup>8</sup>.

No Brasil, com a proclamação da independência em 1822, a Constituição Imperial de 1824 admitiu a prisão provisória, mediante ordem escrita do juiz. O Código de Processo Criminal do Império, de 1832, previu também a prisão sem culpa formada para os crimes inafiançáveis, por ordem escrita da autoridade legítima, até que o Código de Processo Penal de 1941, respaldado no Código Italiano de 1930, veio sistematizar, com rigor dogmático, a prisão provisória no processo penal brasileiro.

Hoje, as prisões variam de segurança máxima a mínima, juvenis e instituições mentais. Um dos sistemas mais bem organizados é o dos Estados Unidos da América. Porém, este vem enfrentando a ameaça de superlotação carcerária. Vale ressaltar que os países com maiores índices de população carcerária são os Estados Unidos, seguidos pela Federação Russa e Ilhas Cayman<sup>9</sup>.

Nas próximas seções, serão abordadas as características do sistema penitenciário nacional, em especial, do sistema penitenciário mineiro, com uma descrição dos seus estabelecimentos penais, capacidade populacional e das dificuldades do Estado para fazer cumprir a Lei de Execução Penal, uma vez que o número de unidades penitenciárias é insuficiente para atender à demanda.

---

8 Texto adaptado do original *The poor law of 1850*. O texto em inglês encontra-se no site [www.members.tripod.com/prison/history](http://www.members.tripod.com/prison/history) - acessado em 16 de dezembro 2002

9 Fonte : World Prison Population List and World Prison Brief (2001) [www.kcl.ac.uk/organisation](http://www.kcl.ac.uk/organisation) - acessado em 16 de dezembro de 2002

## 2.2 Sistema Penitenciário Brasileiro

No Brasil<sup>10</sup>, o número de pessoas presas cresce em um ritmo superior ao da população livre. A população encarcerada passou de 223.220 presos em abril de 2001 para 248.685 em junho de 2002 (crescimento de 7,22%). A taxa de pessoas presas por 100 mil habitantes aumentou de 132,64 para 137,06. Contudo, há diferenças significativas na distribuição das pessoas presas entre os estados brasileiros. São Paulo, por exemplo, tem 269,29 presos para cada 100 mil habitantes, enquanto Alagoas tem 29,54 presos para cada 100 mil habitantes.

A população encarcerada é composta por presos condenados e presos provisórios (aguardando a conclusão do inquérito policial ou processo judicial). O Quadro 1 mostra os números desta população:

**Quadro 1 - Perfil da População Carcerária Brasileira quanto à Condenação**

Presos quanto à Condenação	Sistema Penitenciário	Polícia	Total
Condenados	139.025	23.832	162.857
Provisórios	46.898	39.930	85.828
<b>Total de Presos</b>	<b>185.923</b>	<b>62.762</b>	<b>248.685</b>

Fonte : Ministério da Justiça – DEPEN – Nov. 2002

De acordo com a Lei de Execução Penal, apenas os presos condenados devem cumprir pena em estabelecimentos do sistema penitenciário: penitenciárias, casas de albergados, hospitais de custódia e tratamento psiquiátrico, colônias agrícolas ou industriais e centros de observação. Na prática, há muitos presos provisórios no sistema penitenciário e, por causa da falta de vagas nas penitenciárias, presos condenados cumprem pena em cadeias públicas e delegacias de polícia. No quadro abaixo, está demonstrado o tipo e o número de estabelecimento prisionais existentes no Brasil.

---

10 Dados da Biblioteca Uol/Abril sobre as Penitenciárias Brasileiras, Criminalidade e Segurança Pública. Disponível em: <http://www.uol.com.br/bibliot/bibliot.htm?http://almanaque.abril.uol.com.br/>

**Quadro 2 - Perfil dos Estabelecimentos Prisionais Brasileiros quanto ao Tipo**

<b>Tipo de Estabelecimento</b>	<b>Quantidade</b>
Cadeia Pública ou Similar	477
Casa de Albergado	30
Centro de Observação	6
Colônia Agrícola, Ind. ou Similar	20
Hospital de Custódia e Trat. Psiquiátrico	24
Penitenciária	365
<b>Total de Estabelecimentos</b>	<b>922</b>

Fonte: Ministério da Justiça - DEPEN– Nov. 2002

O número de estabelecimentos penais aumentou de 862 em 2001 para 922 em 2002. O número de vagas em estabelecimentos penais aumentou de 132.409 em 2001 para 157.772 em 2002 (aumento de 18,14%). No mesmo período, o número de vagas em cadeias públicas e delegacias de polícia aumentou, passando de 25.125 em 2001 para 28.706 em 2002. O número total de vagas passou de 158.561 em 2001 para 186.478 em 2002 (crescimento de 14,43%). Do total de pessoas presas em junho de 2002, 181.019 (75,63%) estavam no sistema penitenciário e 58.326 (24,37%) em delegacias de polícia ou cadeias públicas. O déficit de vagas no sistema prisional brasileiro é de 62.490 e nos estabelecimentos do sistema penitenciário, de 24.587. A relação entre o número de presos e o de vagas é, em média, de 1,32 presos por vaga, sendo 1,16 no sistema penitenciário e 2,33 em delegacias e cadeias públicas.

As penas privativas de liberdade devem ser aplicadas de forma progressiva, segundo o perfil e o comportamento do preso. Em casos de bom comportamento, o preso pode passar do regime fechado para o semi-aberto e o aberto. A pessoa condenada a pena superior a oito anos deve começar a cumpri-la em regime fechado. O indivíduo não reincidente, cuja pena esteja entre quatro e oito anos, deve começar a cumprir-a em regime semi-aberto. O indivíduo não reincidente cuja pena seja igual ou menor que quatro anos, deve começar a cumprir-a em regime aberto.

O cumprimento das penas em regime aberto e semi-aberto contribui para diminuir o problema da superlotação do sistema prisional. Contudo, há também falta de vagas para o cumprimento de pena nesses regimes, o que faz com que pessoas que poderiam estar nessas condições permaneçam por mais tempo em regime fechado, o que agrava o problema de superlotação das penitenciárias. Por causa das limitações na aplicação das penas de privação de liberdade em regime aberto e

semi-aberto, todo o sistema de cumprimento de penas fica prejudicado. Com isso, a possibilidade de uma efetiva reabilitação da pessoa presa fica cada vez mais remota.

Quanto à ressocialização do sentenciado, ou seja, sua reintegração na sociedade, o panorama nacional reflete os resultados gerados pelas péssimas condições do sistema penitenciário, decorrentes da superlotação. A falta de segurança, de educação, de trabalho, de assistência médica e jurídica e de programas de convivência e ressocialização, torna difícil a reinserção social do preso, sendo baixo o índice de detentos que trabalham e estudam – atividades consideradas fundamentais para a reintegração desses na sociedade. Existem alguns fatores que contribuem para o não desenvolvimento dessas atividades, tais como a resistência dos empresários em investir na criação de empregos no sistema prisional, a não regulamentação da atividade profissional, bem como o baixo interesse por parte das pessoas presas.

O modelo atual do sistema penitenciário brasileiro não favorece à participação da sociedade e de seus organismos (ONGs, conselhos, pastorais, etc.), tendo em vista o sistema de segurança, que não mantém uma classificação das pessoas presas, e da falta de espaços adequados, além do quadro insuficiente de pessoal penitenciário, restringe-se ao máximo a exposição de pessoas estranhas ou alheias ao ambiente do estabelecimento. Somente com a concepção de novos estabelecimentos, dotados de infra-estrutura apropriada, será possível o exercício pleno da participação da sociedade civil no processo de recuperação da pessoa presa.

Os números disponibilizados pelo Ministério de Justiça (2002)<sup>11</sup>, através do DEPEN – Departamento Penitenciário Nacional, quando analisados à luz dos princípios criminológicos e dos objetivos depositados no aparato carcerário, por si só atestam seu estado falimentar.

Como se não bastasse os problemas estruturais observados, como a inadequação do tratamento dispensado ao preso, função prioritária, e a obrigatoriedade de seu acautelamento, haja vista a taxa de reincidência citada, existe um déficit de 62. 490 vagas. Indivíduos desviantes se encontram em meio

---

11 Dados Estatísticos do Ministério da Justiça sobre as penitenciárias e os sentenciados no Brasil. Disponível em [http://www.mj.gov.br/depen/sistema\\_brasil.htm](http://www.mj.gov.br/depen/sistema_brasil.htm) . Acesso em 22 de abril de 2003.

aberto, portanto, em convívio social, pela incapacidade do Estado em suprir o sistema carcerário das vagas necessárias.

Quadro de igual inadequação constata-se nas cadeias públicas onde estão acautelados 28.706 sentenciados. Estas instituições, também denominadas “depósitos de presos”, deveriam possuir, como função exclusiva, apenas a detenção de presos não condenados, pois não apresentam condições técnicas para efetuarem o acautelamento definitivo de sentenciados.

Nestes espaços, dada a sua missão institucional, inexistem os meios físicos e técnicos para a efetivação da contenção (segurança), da separação por categorias criminológicas (classificação técnica) e de reeducação (corpo técnico: tratamento – escola – trabalho), instrumentos e meios indispensáveis, inclusive sob os aspectos legais e de acordo com as regras mínimas para o tratamento do preso no Brasil, para a realização do processo de ressocialização e de reintegração social do recluso.

A persistência de situações como estas, em que presos são acautelados em delegacias de polícia, traduz o princípio etiológico típico das expectativas sociais em relação ao objetivo da prisão, assim como um conjunto de práticas que revelam os objetivos não manifestos, portanto, à margem dos princípios constitucionais, das prisões no Brasil.

A definição jurídica sobre o aparato de contenção, prisões, cárceres e penitenciárias, por si, denota sua etiologia policial de simples punição, não divergindo das práticas irregulares constatadas.

*É a privação da liberdade individual, mediante clausura. É a supressão dos direitos de ir e vir, por motivo ilícito ou por ordem legal. O termo prisão, no entanto, assume vários significados, pois pode significar a pena privativa de liberdade (prisão simples para autor de contravenção; prisão para crimes militares, além do sinônimo de reclusão ou detenção), o ato de captura (prisão em flagrante ou em cumprimento de mandado) e a custódia (recolhimento ao cárcere) (MIRABETE, 1995, p.355).*

A significação precisa da pena, no âmbito judiciário, consiste na imposição da perda ou diminuição de um bem jurídico, previsto em lei e aplicado pelo órgão judiciário àquele que praticou, consciente ou voluntariamente, um ilícito penal. Seja

qual for a pena, ela sempre importará na perda ou restrição de direitos individuais, proporcionalmente ao delito cometido. Sancionada a pena e sua dosimetria, sempre implicará perda e desdobramentos de natureza física ou emocional, trazendo sofrimento ao indivíduo penalizado. De acordo com Mirabete (1995, p. 335):

*A rigor no regime de liberdades individuais que preside o direito brasileiro, a prisão só deveria ocorrer para o cumprimento de uma sentença penal condenatória. No entanto, como se pode observar, a prisão pode ocorrer antes do julgamento ou mesmo na ausência do processo por razões de necessidade ou oportunidade. Essa prisão se assenta na Justiça Legal, que obriga o indivíduo, enquanto membro da comunidade, a se submeter a perdas e sacrifícios em decorrência da necessidade de medidas que possibilitem ao Estado prover o bem comum, sua última e principal finalidade.*

## **2.3 Descrição do Sistema Penitenciário e Carcerário de Minas Gerais**

O sistema carcerário do estado de Minas Gerais constituiu-se e foi administrado até dezembro de 2002 por duas Secretarias de Estado distintas: a Secretaria de Estado da Segurança Pública (SESP) e a Secretaria de Estado da Justiça e de Direitos Humanos (SEJDH). A partir de janeiro de 2003, com a reforma da estrutura administrativa do Estado de Minas Gerais, estas instâncias passaram a ser geridas e controladas pela Secretaria de Estado da Defesa Social (SEDS).

A Constituição Federal de 1988 e o Código Penal Brasileiro, em seu capítulo sobre a Lei de Execução Penal - LEP, definem como de responsabilidade do Poder Público Estadual o acautelamento dos indivíduos sentenciados pelo Poder Judiciário. Estabelecem, ainda, um conjunto de regras mínimas que asseguram o acautelamento em estabelecimentos de estrutura física com condições dignas de habitação, assim como a existência de serviços especializados nas áreas jurídicas, médicas, psicológicas, criminológicas e sociais, estimulando o processo de ressocialização, de redefinição comportamental e, por consequência, de reinserção social dos sentenciados.

A Lei n.<sup>o</sup> 11404, de 25 de janeiro de 1994, trata da Execução Penal do Estado de Minas Gerais, sendo derivada e fundamentada da Federal, ou seja, da Lei de Execução Penal n.<sup>o</sup> 7210, de 11 de julho de 1984. No entanto, possui seu referencial prático nas características socioculturais regionais e baseado no contexto político do

Estado de Minas Gerais. Ressalta-se que Minas Gerais é o único Estado da federação que, por uma tentativa de avanço na adoção de uma política penitenciária, possui legislação própria sobre a matéria.

O dispositivo legal estadual faculta como de obrigatoriedade da SEDS o acautelamento dos internos já sentenciados, ficando a cargo da polícia judiciária, a guarda provisória dos processandos durante o período de seu julgamento.

No desempenho de suas atribuições, cabe ao Poder Judiciário realizar o ato processual, que culmina com o julgamento do indivíduo acusado de transgredir a lei. Na sentença judicial aplicada ao transgressor são definidos o “*quantum*” da pena e o regime prisional ao qual deverá o sentenciado ser submetido.

Tanto na esfera jurídica, na administração pública estadual e nas entidades civis de defesa dos direitos dos sentenciados, em relação ao local onde o preso deve ser matriculado, não há dúvidas de que as penitenciárias devem ser, por obrigatoriedade legal, o espaço para o cumprimento da sentença condenatória judicial.

Porém, na prática cotidiana, observa-se que, pela ausência de estabelecimentos penitenciários em número suficiente para acautelar o montante de indivíduos já sentenciados existentes no Estado de Minas Gerais, as delegacias e os distritos policiais vêm sendo largamente ou abusivamente utilizados como locais de cumprimento de pena em definitivo. Mesmo ferindo o texto constitucional, pela inadequação ambiental e pela ausência dos serviços básicos previstos em lei, esta suposta condição de excepcionalidade temporária tornou-se perdurable, trazendo o desvirtuamento da missão institucional desses órgãos. Isto justifica a existência de termos distintos que definem a natureza e a função dos estabelecimentos que acautelam presos – como sistema carcerário e sistema penitenciário.

O descumprimento da lei, além de gerar condições inadequadas aos sentenciados, uma vez que lhes é negado o direito à individualização da pena, estabelece, no âmbito social, a dificuldade de compreender o sistema prisional e qual a função a ser desempenhada por ele.

A questão semântica, representada pelas terminologias sistema carcerário ou sistema penitenciário, representa a existência de um fenômeno de maior complexidade: a incapacidade de o Estado assegurar aos indivíduos sentenciados as condições mínimas de permanência nesses locais, asseguradas pela legislação e pelos tratados internacionais dos quais o Brasil é signatário. Assim sendo, quando

se faz uma referência ao sistema de acautelamento de presos pela SEDS, matriculados em estabelecimentos penitenciários, onde existe uma infra-estrutura adequada a seu funcionamento, denomina-se sistema penitenciário.

À mesma referência, quando é feita ao sistema de acautelamento de presos em delegacias e em distritos policiais, locais inadequados em face da ausência de infra-estrutura adequada e da existência da missão institucional de polícia de repreensão, contrárias ao pressuposto de readaptação social, denomina-se sistema carcerário.

Dada a existência dessa situação anacrônica e sendo a instituição penitenciária o aparelho de adequação legal do prisioneiro, de acordo com a Constituição Federal, definiu-se que seria essa a instância para o desenvolvimento desta pesquisa.

Na instituição penitenciária a rotatividade de presos e de funcionários é bastante reduzida, em função da inexistência de presos com situação provisória e do tipo de funcionários que ali trabalham - geralmente servidores públicos com estabilidade de emprego assegurada pelo Estatuto do Servidor Público do Estado de Minas Gerais.

Estas condições, tanto pela permanência de sua comunidade como pela existência de uma adequada estrutura física, são favoráveis, tal qual um laboratório, para o estabelecimento de um ambiente propício à observação dos aspectos referentes à cultura organizacional e à existência de um aparato organizacional que caracterize a instituição penitenciária como uma empresa na qual é observada a existência de um modelo próprio de gestão administrativa e de todo um aparato que constitui uma organização, funcionando baseado no modelo taylorista.

O Sistema Penitenciário de Minas Gerais é composto por um conjunto de dezessete estabelecimentos penitenciários, situados geograficamente de forma descentralizada por toda a extensão do Estado, porém com uma predominância de estabelecimentos na Região Metropolitana de Belo Horizonte, dada a densidade demográfica da capital e o número de indivíduos condenados na mesma região. O sistema é gerenciado pela Superintendência de Segurança e Movimentação Penitenciária (SSMP) que tem como função a execução administrativa das penas privativas de liberdade e das medidas de segurança com detenção, bem como a reintegração social do interno e o amparo ao egresso em seu processo de

reintegração à comunidade, competências estas asseguradas pelo Decreto n.º 28330, de 6 de julho de 1988.

Foram escolhidos, como locais de investigação, as penitenciárias José Maria Alkimin - PJMA e Nelson Hungria - PNH, onde foram realizadas as entrevistas, a descrição e o histórico institucional. Em se tratando, como veremos adiante, dos mais significativos estabelecimentos penitenciários do Estado, retratando em suas estruturas físicas, funcionais, nas modalidades de acautelamento de sentenciados e no histórico de constituição, os fundamentos básicos de todo o sistema penitenciário mineiro, focamos nossas investigações em ambos as unidades.

A configuração física do sistema e sua extensão compreendem o conjunto de estabelecimentos penais destinados à execução das penas mediante sentença proferida pelo Poder Judiciário. Ao todo, reúne um conjunto de 17 estabelecimentos integrados pelas seguintes modalidades de instituições: penitenciárias, colônias penais, casas de albergados, hospitais de custódia e de tratamento psiquiátrico, e mais recentemente um centro geriátrico, que está ainda em fase de implantação e não consta estatutariamente como estabelecimento penal.

Sua estrutura física é composta por nove penitenciárias, duas instituições hospitalares, duas casas de albergados, três colônias penais e um centro geriátrico, este anexo à penitenciária José Maria Alkimin. Abaixo, um breve histórico sobre cada estabelecimento penitenciário:

## **1. Penitenciária de Teófilo Otoni - PTO**

A PTO, anteriormente denominada Penitenciária Regional de Teófilo Otoni, situa-se naquele município e foi criada pelo Decreto-Lei n.º 18900, de 19 de dezembro de 1977. Estabelecimento do tipo agrícola, destina-se ao recolhimento de presos do sexo masculino, condenados a pena privativa de liberdade superior a quatro anos, em regime fechado e semi-aberto. A atual capacidade é de 200 presos, porém, com a ampliação, que está em fase final, haverá mais 100 novas vagas.

## **2. Penitenciária Dênio Moreira de Carvalho - PDMC**

A PDMC, situada no município de Ipaba, próximo a Ipatinga, foi criada pelo Decreto-Lei n.º 18118, de 30 de junho de 1993. Destina-se especificamente ao recolhimento de presos do sexo masculino, condenados a pena privativa de liberdade em regime fechado, tem capacidade para o atendimento de 340 presos.

### **3. Penitenciária Agostinho de Oliveira Júnior – PAOJ**

A PAOJ situa-se no município de Unaí e foi criada pelo Decreto-Lei n.<sup>º</sup> 11118, de 30 de junho de 1993. Destina-se ao recolhimento de presos do sexo masculino, condenados a pena privativa de liberdade em regime fechado e semi-aberto, com capacidade para o atendimento de 496 presos.

### **4. Penitenciária Francisco Floriano de Paula - PFFF**

A PFFF situa-se no município de Pacas, próximo a Governador Valadares, sendo criada pelo Projeto de Lei n.<sup>º</sup> 1.666, de 1998. Destina-se ao recolhimento de presos do sexo masculino, condenados a pena privativa de liberdade em regime fechado e semi-aberto, com capacidade para o atendimento de 471 presos.

### **5. Penitenciária José Edson Cavalieri - PJEC**

A PJEC, anteriormente denominada Penitenciária Regional de Juiz de Fora e, ainda, Penitenciária de Linhares, quando era utilizada para o acatelamento de presos políticos, foi criada por meio da Lei n.<sup>º</sup> 3393, de 1º de julho de 1965, e inaugurada em 1966. Destina-se ao recolhimento de presos do sexo masculino, condenados a pena privativa de liberdade superior a quatro anos, em regime fechado e semi-aberto. Sua capacidade é para o atendimento de 183 presos.

### **6. Complexo Penitenciário Estevão Pinto - CPEP**

A PIEP, conhecida popularmente pela designação de Penitenciária de Mulheres, é o único estabelecimento penitenciário situado no município de Belo Horizonte. Foi criada pela Lei n.<sup>º</sup> 260, de 5 de novembro de 1948. Destina-se ao recolhimento de mulheres condenadas a pena privativa de liberdade em regime fechado, semi-aberto e aberto e, conforme estatuto legal, também pode abrigar em suas dependências presas provisórias. Trata-se do único estabelecimento penal para atender mulheres em todo o Estado, com capacidade para o atendimento de 144 presas.

### **7. Penitenciária José Abrantes Gonçalves - PJAG**

A PJAG, anteriormente denominada Centro de Reeducação do Jovem Adulto, situa-se no município de Ribeirão das Neves e foi criada por meio da Lei n.<sup>º</sup> 7705, de 3 de outubro de 1980. Destina-se ao recolhimento de presos do sexo masculino,

com idade entre 18 e 25 anos, primários e de bom comportamento, condenados a pena privativa de liberdade em regime semi-aberto, com capacidade para o acautelamento de 72 presos.

### **8. Presídio Floramar - PF**

O PF, anteriormente denominado Colônia Penal Floramar, situado no município de Divinópolis, foi inaugurado em 1998, juntamente com outras duas colônias. Até a finalização do presente estudo, não possuía estatuto próprio, funcionando como casa de detenção. Destina-se ao recolhimento de presos do sexo masculino e feminino e à guarda de adolescentes, tanto condenados em regime fechado, semi-aberto ou aberto, quanto provisórios. A capacidade desse estabelecimento é de 124 presos.

### **9. Presídio Sebastião Satiro - PSS**

O PSS, anteriormente denominado Colônia Penal Sebastião Satiro, situa-se no município de Patos de Minas e destina-se ao recolhimento de presos do sexo masculino e feminino e à guarda de adolescentes, tanto condenados em regime fechado, semi-aberto ou aberto, quanto provisórios. Sua capacidade inicial era para 81 indivíduos, mas, com a recente reforma, sua capacidade foi ampliada para 120 presos.

### **10. Presídio Professor Jacy de Assis - PPJA**

O PPJA, anteriormente denominado Colônia Penal Professor Jacy de Assis, situa-se no município de Uberlândia e destina-se ao recolhimento de presos do sexo masculino e feminino e à guarda de adolescentes, tanto condenados em regime fechado, semi-aberto ou aberto, quanto provisórios. Sua capacidade inicial era de 308 indivíduos, mas, com a recente reforma, sua capacidade foi ampliada para o atendimento de mais 150 presos.

### **11. Casa do Albergado Presidente João Pessoa - CAPJP**

A CAPJP situa-se no município de Belo Horizonte e foi criada por meio da Resolução n.º 10, de 3 de maio de 1978, em caráter experimental. Destina-se ao recolhimento de presos do sexo masculino, condenados a pena privativa de liberdade em regime aberto, com capacidade de acautelamento para 60 presos.

## **12. Casa do Albergado José de Alencar Rogêdo - CAJAR**

A CAJAR situa-se no município de Juiz de Fora e foi criada pelo Decreto-Lei n.º 23800, de 13 de agosto de 1984. Destina-se ao recolhimento de presos do sexo masculino, condenados a pena privativa de liberdade em regime aberto, com capacidade de acautelamento atual para 60 presos.

## **13. Hospital Psiquiátrico e Judiciário Jorge Vaz - HPJJV**

O HPJJV situa-se no município de Barbacena e foi criado pela Lei n.º 290, de 16 de agosto de 1900, mas foi inaugurado em 1927. Esta instituição hospitalar penitenciária tem por finalidade o internamento e o tratamento de sentenciados de ambos os sexos, com diagnóstico de patologias psiquiátricas, e o acautelamento de condenados em cumprimento de medida de segurança. Presta serviços especializados na área de saúde mental a internos de outros estabelecimentos penais. Na instituição, realizam-se, ainda, os seguintes serviços: exames de sanidade mental, dependência toxicológica, cessação de periculosidade e tratamento ambulatorial para os presos da comarca de Barbacena. Este estabelecimento médico-penal possui capacidade para o acautelamento de 250 presos.

## **14. Hospital de Toxicômanos Padre Wilson Vale da Costa - HTPWVC**

O HTPWVC situa-se no município de Juiz de Fora e foi criado pelo Decreto n.º 26.549, de 12 de fevereiro de 1987. Esta instituição hospitalar penitenciária tem por finalidade o internamento e o tratamento de sentenciados do sexo masculino, portadores do quadro de toxicomania, o acautelamento de condenados em cumprimento de medida de segurança, e ainda a prestação de serviços especializados na área de exames e de perícias judiciais. Este estabelecimento médico-penal tem capacidade para a guarda de 100 presos.

## **15. Centro Geriátrico São Jerônimo - CGSJ**

O CGSJ situa-se como anexo da PJMA e está localizado no município de Ribeirão das Neves. A inauguração desta unidade ocorreu recentemente - em junho de 2002. Porém, inexistem decretos ou leis que regulamentam sua existência. Apesar disto, já está funcionando e tem internos cronificados (doentes mentais) que se encontravam no Manicômio Judicial de Barbacena. O estabelecimento foi

construído no local onde seria o Hospital Geral da PJMA. Atualmente, possui capacidade de acautelamento de 50 presos.

### **16. Penitenciária José Maria Alkimin – PJMA**

A PJMA, inicialmente denominada Penitenciária Agrícola de Neves (PAN), situada no Município de Ribeirão das Neves, foi criada por meio de determinação governamental no ano de 1927, no entanto, sua inauguração ocorreu somente em 1937. Em sua inauguração, foi caracterizada como do tipo agrícola e possuía a capacidade de acautelamento para 500 internos.

Posteriormente, como consequência da reforma administrativa pela qual passou a então Secretaria de Estado da Justiça, promovida por meio da realização da Consolidação da Legislação Organizacional da Estrutura da Secretaria, projeto realizado pela Secretaria de Estado do Planejamento, foi-lhe conferidas novas designações e um novo nome. Por meio do Decreto-Lei n.º 28330, de 06 de julho de 1988, que dispõe sobre a Secretaria de Estado da Justiça, a unidade recebeu nova denominação - Penitenciária “José Maria Alkimin”, tendo como competência e como objetivo operacional promover o recolhimento de condenados do sexo masculino, com penas privativas de liberdade superiores a quatro anos, proporcionando-lhes a reeducação e a ressocialização, mediante tratamento penitenciário fundado no trabalho, na instrução e na religião.

Sua capacidade atual de acautelamento é de 800 internos, presos em regime fechado e semi-aberto e é maior estabelecimento penal do Sistema Penitenciário Mineiro.

De acordo com PAIXÃO (1987, p.35 e 36), durante muito tempo, entre as décadas de 1930 e 1960, não se pôde, propriamente, falar num Sistema Penitenciário Mineiro, mas sim de instituições penitenciárias.

*Havia uma instituição penitenciária, a Penitenciária Agrícola de Neves – e o seu peso, real e simbólico, marcou definitivamente o sistema penitenciário que se implantou a partir dos anos 60, dotando-o de uma identidade e um caráter próprio – pautados pelo comprometimento com o objetivo de recuperação e tratamento através do trabalho. Antes, a população prisional do Estado se distribuía pelas cadeias públicas dos municípios. Sua criação é parte do primeiro esforço mineiro na formulação de uma política penal, que a partir do diagnóstico desanimador quanto à capacidade reabilitadora das cadeias públicas do Estado se orientava por objetivos de tratamento, em oposição à perspectiva punitiva ou meramente custódia.*

Passados 75 anos de sua inauguração e realizadas inúmeras reformas físicas de conservação, inclusive, objetivando aumentar sua capacidade de matrícula, o estabelecimento prisional encontra-se em total desacordo com as solicitações da arquitetura penitenciária atual. Sua concepção arquitetônica retrata o atendimento específico ao perfil criminológico dos sentenciados da década de 1930, portanto, em completo desacordo com as normas de segurança solicitadas pelo perfil criminológico e de periculosidade apresentados pela amostra populacional hoje ali acautelada.

A construção da instituição carcerária no município de Ribeirão das Neves, localidade que, apesar da proximidade geográfica com a capital, era desprovida de quaisquer outras fontes de obtenção de renda, além da pecuária extensiva e da indústria artesanal de olarias, provocou grande impacto na estrutura administrativa municipal, tanto em sua população quanto na economia, pela geração de empregos diretos e indiretos e o conseqüente aumento da arrecadação. Assim, o Poder Executivo local solicitou ao Estado a construção de novos estabelecimentos, realizando doações de terrenos para tais fins.

Salienta-se que estão sendo descritas as circunstâncias daquele município nas décadas de 1930 e 1940 e ainda que se está retratando uma instituição até então muito bem sucedida. O reconhecimento da PAN como instituição penitenciária de extrema eficiência, acarretou-lhe merecidamente prêmios nacionais e internacionais, como a recomendação conferida pela Organização das Nações Unidas, na condição de modelo de referência para a América Latina, como Estabelecimento Penitenciário Agrícola.

Nas décadas seguintes, quatro novos estabelecimentos para o acautelamento de presos foram edificados no município: a) a Casa de Detenção Antônio Dutra Ladeira – CDADL; b) o Anexo 01 da CDADL; c) o Anexo 02 da CDADL e d) a Penitenciária José Abrantes Gonçalves.

Este conjunto de dados evidencia, de forma significativa, que o município, além de assimilar a indústria penitenciária, a elevou ao status de negócio local, visto o empenho do Poder Executivo local para a consolidação da PAN e para a implantação de novos estabelecimentos carcerários. Os relatos efetuados nas entrevistas com servidores aposentados destes estabelecimentos revelam que o número de empregos gerados na construção e no funcionamento da PAN, assim como a regularidade e o valor dos salários pagos aos servidores, não tinham

parâmetros na região. A mão-de-obra utilizada era, exclusivamente, de Ribeirão das Neves, pois pela sua distância da capital - 58 quilômetros - e pela ausência de transporte coletivo público, inviabilizava o deslocamento diário de trabalhadores de Belo Horizonte para a instituição.

Como particularidade, a Penitenciária José Maria Alkimin possui, em sua entrada, uma pequena vila com duas dezenas de casas, utilizadas por seus mais antigos funcionários ou pelos mais graduados. Literalmente, apenas um muro e alguns metros de distância separam essas residências do interior da penitenciária. Ainda hoje, pode-se encontrar servidores que residem nestas moradias desde que nasceram, desenvolvendo a mesma carreira de seus pais, uma vez que são filhos de antigos servidores penitenciários, hoje aposentados.

A filosofia e os aspectos culturais predominantes à época de sua construção traduziam valores incompatíveis com os da época atual. Dois significativos exemplos são decisivos no processo de compreensão daquele universo: a penitenciária compreendia sua sede administrativa, os pavilhões de acautelamento dos presos, a vila de funcionários e duas fazendas que totalizavam 500 hectares. Nestas glebas de terras não existiam muros ou cercas, e os presos trabalhavam diariamente na lavoura e na pecuária, provendo a penitenciária dos gêneros alimentícios ali consumidos, não havendo registros, na memória da instituição, da ocorrência de problemas de maior gravidade.

Outro registro de grande importância para a descrição da cultura local reside nas relações afetivas que ali ocorriam. Não foram poucos os romances e casamentos ocorridos entre internos e filhas de funcionários que residiam na vila da penitenciária. Vários presos, também, após cumprirem sua pena, permaneciam coabitando na área da instituição ou até mesmo trabalhando no local.

Como símbolo do sistema penitenciário, a antiga instituição resiste à vontade de muitos em desativá-la, devido às contastes fugas e rebeliões que traziam medo e terror à população da cidade de Ribeirão das Neves. O Estado reconhece que a PJMA necessita passar por reformas estruturais, no entanto, reconhece também que isso no momento não é viável, haja vista o atual déficit de vagas do sistema penitenciário que, somente na RMBH, é de 3000 vagas. Dessa forma, ressalta-se que se a desativação ocorresse, mesmo em caráter provisório, não haveria para onde encaminhar os sentenciados matriculados naquele estabelecimento.

## 17. Penitenciária “Nelson Hungria” - PNH

A PNH, inicialmente denominada de “Segurança Máxima”, situa-se no município de Contagem e sua inauguração ocorreu em 1989. O processo político que definiu a sua construção deu-se por dois motivos distintos: a existência da condição de superlotação das cadeias públicas existentes na RMBH à época e o trágico movimento denominado “Ciranda da Morte”, desencadeado por sentenciados que se encontravam acautelados no Departamento de Investigação – DI, aguardando vagas para matrículas em estabelecimentos penitenciários.

A “Ciranda da Morte” consistia de um sorteio diário em que o escolhido era sentenciado à morte. Através da prática do genocídio, os presos planejavam atrair a atenção pública para a grave situação experienciada pelo grupo. A tática utilizada, além de obter sucesso local - pois causou intenso alvoroço junto a toda a sociedade mineira - extrapolou as fronteiras do Estado, inclusive do país, tornando-se motivo de matérias e de debates em jornais, rádios e redes de televisão brasileiras e até mesmo em órgãos da mídia internacional. A ocorrência da “Ciranda da Morte” ocasionou mais de uma dezena de homicídios nas dependências do DI.

Como reação política, o então governador do Estado, Tancredo de Almeida Neves, respondendo às pressões desencadeadas por mecanismos nacionais e internacionais de promoção e de defesa dos Direitos Humanos, determinou a construção da Penitenciária de Segurança Máxima de Contagem.

A instituição foi planejada e concebida para acautelar exclusivamente sentenciados condenados ao regime fechado, diagnosticados como detentores de alta periculosidade, característica marcante da condição criminológica portada pelos presos já no final da década de 1980.

Desde a sua gênese, essa instituição foi associada à contristação, à segurança e ao exercício de um rigoroso controle daqueles que acautelava. Sua missão institucional estava associada à resolução dos problemas de superlotação, pois disponibilizou 1020 vagas à época da sua inauguração. Era, então, a maior unidade prisional do Estado, e apresentava um aparato de segurança que possibilitava o acautelamento de natureza isolacionista, principalmente daqueles sentenciados que realizaram o movimento da “Ciranda da Morte”.

Nessa instituição, o governo do Estado, o Poder Judiciário e o próprio aparato de segurança pública depositavam expectativas de confinamento para um grupo de sentenciados que não se adaptavam a nenhuma outra instituição. A arquitetura foi

concebida exclusivamente em função dos princípios de segurança. Foram instaladas câmeras de circuito fechado de TV em todos os pavilhões, além de portas automáticas que dispensavam cadeados. Ressalta-se que, até então, nenhum dos estabelecimentos penitenciários do país havia tido tal aparelhagem. Todas as celas eram individuais e contavam com sanitário. Para receber visitas externas, construíram um parlatório, onde não havia a possibilidade de ocorrer contato físico do preso com terceiros ou com o mundo externo. Para as visitas íntimas, inclusive com toda a família, foi construído um motel, situado no interior da penitenciária e próximo do setor de segurança, onde havia uma suíte para o casal e *playground* para as crianças.

Em seu entorno, foi construído um muro de seis metros de altura, com passadiços e 22 guaritas onde a Polícia Militar permanecia em tempo integral. Para abrigar a polícia, ergueu-se um corpo da guarda, responsável também pelo perímetro de segurança externa. Uma companhia de polícia foi criada para atender exclusivamente à penitenciária.

Na época, os recursos tecnológicos, logísticos e de pessoal utilizados não encontravam parâmetro em nenhum outro estabelecimento penitenciário do Estado. Para sua direção e para os postos de segurança, foram designados ou selecionados um contingente de guardas penitenciários nunca visto em todo o sistema, ou seja, era necessária a designação e a contratação de um grande número de guardas penitenciários para aquele estabelecimento, tendo em vista as características de segurança máxima que o estabelecimento exibia.

#### **2.4 Base de Dados Numéricos das Penitenciárias: número de vagas e regime de acautelamento**

No momento da coleta de dados para a caracterização física e populacional do sistema, conforme dados emitidos em 2002 pela Superintendência e Organização Penitenciária, órgão responsável à época, pelas matrículas dos reeducandos, o Sistema Penitenciário de Minas Gerais administrava cerca de quatro mil, duzentos e oitenta e dois reeducandos, classificados de acordo com o sexo, a pena, o modelo de regime e condição mental.

A compreensão do sistema deverá sempre ser precedida pelo conhecimento da existência de práticas laborativas e das modalidades de tratamento disponibilizadas aos reeducandos, segundo os padrões do regime prisional de acautelamento e o sexo dos internos. Outro importante aspecto relativo à análise dos estabelecimentos penitenciários reside no número de servidores que constituem o quadro funcional do estabelecimento e na correlação numérica entre o número de guardas e o número de presos. Os estabelecimentos que acautelam presos de alta periculosidade possuem, ou deveriam possuir, um quadro funcional maior para as situações de conflito e eventual necessidade de contenção de rebelados.

Assim como as organizações formais do setor privado possuem vários indicativos para a classificação do seu porte e do setor ao qual pertencem, a instituição penitenciária também os possui, os quais retratam suas particularidades e vicissitudes.

O quadro 3, a seguir, evidencia a classificação das unidades carcerárias, assim como o número de sentenciados matriculados em suas dependências.

**QUADRO 3 - População prisional acautelada pela SEJDH, segundo distribuição geográfica e pelo gênero dos estabelecimentos penitenciários e médico-hospitalares penitenciários, por localização do sentenciado.**

**Período: 14/10/02 a 18/10/02**

**PENITENCIÁRIAS**

Estabelecimento Penal	Regime	Ocupação	Autorização	Ocupação Total	Capacidade	Vagas	Reserva Técnica	Celas Impedidas	Presos Excedentes	Fugas
<b>Penitenciária José Maria Alkimim</b> <i>Ribeirão das Neves</i>	<b>F</b>	491	5	496	<b>600</b>	21	30	53	0	10
	<b>S/A</b>	189	14	203	<b>200</b>	0	0	0	3	
<b>Penitenciária Nelson Hungria</b> <i>Contagem</i>	<b>F</b>	751	2	753	<b>706</b>	0	0	0	47	0
<b>Penitenciária José Edson Cavalieri</b> <i>Juiz de Fora</i>	<b>F</b>	135	3	138	<b>143</b>	2	0	0		1
	<b>S/A</b>	43	0	43	<b>40</b>	0	0	0	3	
<b>Penitenciária Teófilo Otoni</b> <i>Teófilo Otoni</i>	<b>F</b>	118	0	118	<b>110</b>	0	0	0	8	0
	<b>S/A</b>	39	0	39	<b>90</b>	0	0	43	0	
<b>Penitenciária José Abranches Gonçalves</b> <i>Ribeirão das Neves</i>	<b>S/A</b>	28	24	52	<b>72</b>	22	0	0	0	0
<b>Penitenciária Agostinho de Oliveira Júnior</b> <i>Unaí</i>	<b>F</b>	318	7	325	<b>344</b>	2	17	0	0	3

	S/A	127	9	136	152	5	7	0	0	
--	-----	-----	---	-----	-----	---	---	---	---	--

**QUADRO 3 - População prisional acautelada pela SEJDH, segundo distribuição geográfica e pelo gênero dos estabelecimentos penitenciários e médico-hospitalares penitenciários, por localização do sentenciado.**

#### PENITENCIÁRIAS

Estabelecimento Penal	Regime	Ocupação	Autorização	Ocupação Total	Capacidade	Vagas	Reserva Técnica	Celas Impedidas	Presos Excedentes	Fugas
<b>Penitenciária Industrial Estevão Pinto</b> <i>Belo Horizonte</i>	F	104	4	108	144	0	0	4	0	0
	S/A	16	2	18		0	0	0	0	
	A	1	0	1		0	0	0	0	
	P	17	0	17		0	0	0	0	
<b>Penitenciária Dênio Moreira de Carvalho</b> <i>Ipaba</i>	F	260	2	262	290	0	8	14	0	0
	S/A	53	0	53	50	0	0	0	0	0
<b>Penitenciária Francisco Floriano de Paula</b> <i>Governador Valadares</i>	F	283	15	298	308	5	5	0	0	0
	S/A	136	5	141	163	10	12	0	0	0
<b>TOTAL</b>		<b>3109</b>	<b>92</b>	<b>3201</b>	<b>3412</b>	<b>67</b>	<b>79</b>	<b>114</b>	<b>61</b>	<b>14</b>

**Regime:** F- fechado; S/A- semi-aberto; A – aberto; P- provisórios   **Ocupação:** indica o número de presos que se encontram nos estabelecimentos penais; **Autorização:** são as autorizações (matrículas) publicadas no Minas Gerais; **Ocupação total:** é a soma da ocupação e autorização (ocupação + autorização); **Capacidade:** é o número de vagas que o estabelecimento penal comporta, no que concerne à sua estrutura física; **Vagas:** é a capacidade momentânea que o estabelecimento penal tem para receber novos indivíduos; **Vagas = capacidade – (ocupação total + reserva técnica + celas impedidas); Reserva Técnica:** números de leitos ou celas

reservados para possíveis ocupações em casos de urgências (autorizadas pelo superintendente.); **Celas Impedidas:** celas quebradas, danificadas

**Fonte:** Secretaria de Estado da Justiça e de Direitos Humanos / Superintendência de Organização Penitenciária – Nov. 2002

**QUADRO 3 - População prisional acautelada pela SEJDH, segundo distribuição geográfica e pelo gênero dos estabelecimentos penitenciários e médico-hospitalares penitenciários, por localização do sentenciado.**

Período: 14/10/02 a 18/10/02

**COLÔNIAS PENAIS**

Estabelecimento Penal	Regime	Ocupação	Autorização	Ocupação Total	Capacidade	Vagas	Reserva Técnica	Celas Impedidas	Presos Excedentes	Fugas
<b>Colônia Penal Floramar Divinópolis</b>	Masc.	148	0	148	<b>116</b>	0	0	0	32	0
	Fem.	7	0	7	<b>8</b>	0	0	0	0	0
<b>Colônia Penal Sebastião Satiro Patos de Minas</b>	Masc.	125	0	125	<b>75</b>	0	0	1	37	0
	Fem.	4	0	4	<b>6</b>	0	0	0	0	0
<b>Colônia Penal Professor Jacy de Assis Uberlândia</b>	Masc.	349	0	349	<b>280</b>	0	0	0	69	2
	Fem.	13	0	13	<b>28</b>	15	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>		<b>646</b>	<b>0</b>	<b>646</b>	<b>513</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>138</b>	<b>2</b>

**Obs.:** salienta-se que as vagas relativas à capacidade e destinadas às mulheres são improvisadas.

**Fonte:** Secretaria de Estado Da Justiça e de Direitos Humanos / Superintendência de Organização Penitenciária - Nov. 2002

**QUADRO 3 - População prisional acautelada pela SEJDH, segundo distribuição geográfica e pelo gênero dos estabelecimentos penitenciários e médico-hospitalares penitenciários, por localização do sentenciado.**

Período: 14/10/02 a 18/10/02

**ESTABELECIMENTOS MÉDICO-PENais**

Estabelecimentos Penais	Regime	Ocupação	Autorização	Ocupação Total	Capacidade	Vagas	Reserva Técnica	Leitos Impedidos	Presos Excedentes	Fugas
<b>Hospital Psiquiátrico e Judiciário Jorge Vaz Barbacena</b>	MS masc.	140	4	144	200	0	0	55	0	0
	ESM masc.	1	2	3		2	0			
	MS fem.	29	0	29	50	0	0	14	0	0
	ESM fem.	4	3	7		0	0			
<b>Hospital Toxicômanos Padre Wilson Vale da Costa Juiz de Fora</b>	EDT	5	6	11	100	5	0	1	0	0
	ESM	16	15	31		0	0			
	TT	13	1	14		0	0			
	MS masc.	34	4	38		0	0			
<b>TOTAL</b>		<b>242</b>	<b>35</b>	<b>277</b>	<b>350</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>70</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Regime: MS: Medida de Segurança; SEM: Exame de Sanidade Mental; EDT: Exame de Dependência Toxicológica; TT: Tratamento Toxicológico

**Fonte:** Secretaria de Estado da Justiça e de Direitos Humanos / Superintendência de Organização Penitenciária Nov. 2002

**QUADRO 3 - População prisional acautelada pela SEJDH, segundo distribuição geográfica e pelo gênero dos estabelecimentos penitenciários e médico-hospitalares penitenciários, por localização do sentenciado.**

Período: 14/10/02 a 18/10/02

**EX-POLICIAIS E PRESOS DA POLÍCIA FEDERAL**

Penitenciária Nelson Hungria Contagem	Ocupação	Autorizaçã o	Ocupação Total	Capacidade	Vagas	Reserva Técnica	Celas Impedidas	Presos Excedentes	Fugas
Ex-Policiais (Regime Fechado)	15	0	15	21	6	0	0	0	0
Convênio Polícia Federal (Presos temporários)	39	0	39	30	0	0	0	9	0
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>0</b>	<b>54</b>	<b>51</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>0</b>

**CASAS DO ALBERGADO**

Estabelecimento Penal	Ocupação	Autorização	Ocupação Total	Capacidade	Vagas	Reserva Técnica	Celas Impedidas	Presos Excedentes	Fugas
<b>Casa do Albergado José de Alencar Rogêdo <i>Juiz de Fora</i></b>	55	4	59	60	1	0	0	0	0

<b>Casa do Albergado Presidente João Pessoa Belo Horizonte</b>	36	9	45	<b>48</b>	3	0	0	0	1
<b>TOTAL</b>									
	<b>91</b>	<b>13</b>	<b>104</b>	<b>108</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>

**Fonte:** Secretaria de Estado da Justiça e de Direitos Humanos / Superintendência de Organização Penitenciária – Nov. 2002

**QUADRO 3 - População prisional acautelada pela SEJDH, segundo distribuição geográfica e pelo gênero dos estabelecimentos penitenciários e médico-hospitalares penitenciários, por localização do sentenciado.**

**Período: 14/10/02 a 18/10/02**

---

**TOTAL GERAL**

---

Estabelecimento Penal	Ocupação	Reserva de vaga	Ocupação Total	Capacidade	Vagas	Reserva Técnica	Celas Impedidas	Presos Excedentes	Fugas
Penitenciárias	3109	92	3201	3412	67	79	114	61	14
Colônias Penais	646	0	646	513	15	0	3	138	2
Casa do Albergado	91	13	104	108	4	0	0	0	1
Hospitais	242	35	277	350	7	0	70	0	0
Ex-policiais e Polícia Federal	54	0	54	51	6	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>4142</b>	<b>140</b>	<b>4282</b>	<b>4434</b>	<b>99</b>	<b>79</b>	<b>187</b>	<b>199</b>	<b>17</b>

**Fonte:** Secretaria de Estado da Justiça e de Direitos Humanos / Superintendência de Organização Penitenciária – Nov. 2002

Os quadros 4 e 5, abaixo, registram o número de funcionários lotados na SEJDH, a condição funcional e as funções exercidas.

A avaliação dessas duas importantes variáveis oferece subsídios fundamentais para o conhecimento do universo carcerário do sistema penitenciário mineiro. Em 2002, segundo dados da Diretoria de Pessoal da SEJDH, o quadro funcional da Secretaria de Estado da Justiça e de Direitos Humanos era de três mil, oitocentos e noventa e cinco funcionários, divididos em modalidades funcionais, conforme Quadro 4.

**QUADRO 4 - Totalização do quadro funcional da SEJDH nos estabelecimentos prisionais e registro das categorias funcionais**

<b>Categoria</b>	
<b>Tipo</b>	<b>Quantidade</b>
Funcionários Efetivos	1096
Funcionários em Função Pública	1014
Funcionários Administrativos (contratos administrativos – guardas)	1697
Recrutamento Amplo (Chefias)	88
<b>Total</b>	<b>3895</b>

**Fonte:** Secretaria de Estado da Justiça e de Direitos Humanos/ Diretoria de Pessoal. Nov. 2002

O Quadro 5, abaixo representado, retrata o universo dos Profissionais de Nível Superior, denominados PNS, que prestam serviços nas unidades penais. Ele encontra-se subdividido em categorias profissiográficas e demonstra a existência de várias modalidades e categorias de ocupação dos servidores.

**QUADRO 5 - Definição profissiográfica do quadro funcional da SEJDH, em 2002, segundo categorias funcionais**

<b>Categoria</b>	
<b>Técnicos de Nível Superior</b>	
<b>Técnicos de Nível Superior / Especificação</b>	<b>Quantidade</b>
Advogados	80
Assistentes Sociais	22
Criminólogos	10
Dentistas	13
Enfermeiras	5
Médicos	42
Psicólogos	50
<b>Total</b>	<b>222</b>

Uma rápida avaliação do número total de servidores lotados na SEJDH, em 2002, 3.895 (Quadro 4), quando comparado ao número total de servidores lotados nas áreas que contemplam a criminologia, o setor penal e o setor de saúde, 222 (Quadro 5), campos responsáveis pelo tratamento do sentenciado penitenciário, ou seja, pelo processo de reabilitação do apenado, torna evidente que a maior concentração de RH da instituição, a valorização do seu capital humano, é destinada ao segmento da segurança, como poderá ser constatado no Quadro 6, (p. 102), que mostrará a grande superioridade numérica dos servidores lotados na área de segurança.

Pode-se afirmar também que a área de segurança , por se tratar de um setor correcional, com as características já descritas, recebe maior valorização psicológica e nela são depositadas as maiores expectativas de eficácia em relação a todo o quadro funcional, como será demonstrado adiante.

Sobre o processo de qualificação e formação técnica de seus quadros, o fornecimento de cursos que caracterizam a educação especializada para o

desempenho de suas funções, como poderá ser percebido mais à frente, este mesmo setor também se dimensiona sobre os demais.

## **2.5 Preparação da Força de Trabalho**

A Escola de Justiça e Cidadania, anteriormente denominada Escola Penitenciária (Espen), e que faz parte do organograma da SEJDH, foi considerada um dos órgãos mais importantes da Secretaria, chegando, durante a gestão de 1994, a ter sede própria, com um quadro de instrutores qualificados e com programas sistemáticos de cursos. Porém, na gestão seguinte foi desmantelada. Atualmente, sua existência é marcada pela ausência de pressupostos políticos que considerem a educação trabalhista como fundamental para a evolução da qualidade da mão-de-obra existente no sistema penitenciário, bem como pela ausência de filosofia que contemple o aprendizado, a educação, e o desenvolvimento cognitivo, como modelos de evolução e superação das condições adversas observadas.

A Escola de Justiça e Cidadania tem no discurso oficial o objetivo promover, de forma continuada, o crescimento e o aperfeiçoamento profissional e pessoal dos servidores da Secretaria de Estado da Justiça e de Direitos Humanos. No entanto, a ambigüidade de sua existência reside na incoerência observada entre seu discurso e a prática de ensino adotada, vinculada a valores militaristas, totalitários. Em sua missão institucional constam princípios que visam a melhoria dos processos e das estratégias de tratamento, bem como a transformação de sua cultura, estrutura, estilo gerencial e administrativo, conteúdos contrários às práticas pedagógicas adotadas nos últimos três anos<sup>12</sup>. Atualmente, o funcionamento da Escola restringe-se à realização de cursos de preparação para agentes penitenciários, operacionalizados de forma terceirizada, utilizando a Academia da Polícia Civil de Minas Gerais, órgão pertencente à antiga Secretaria de Estado da Segurança Pública e, ainda, os cursos fornecidos pelo Batalhão de Missões Especiais da Polícia Militar de Minas Gerais.

---

12 Espen, 2002, Estatutos de Criação. Secretaria de Estado da Justiça e Direitos Humanos

Como se pode perceber, apesar de tratar-se de duas academias merecedoras de destaque e credibilidade pela proficiência obtida em suas ações internas e pela qualidade do corpo docente, estas instituições de ensino retratam especificamente o universo do mundo policial.

A cultura e filosofia presentes nessas instituições de ensino referem-se aos procedimentos de investigação judiciária e de repressão ao crime, áreas que não contemplam como prioritários os princípios educacionais que formam uma massa crítica de servidores, capazes de romper com o ciclo vicioso de alimentar princípios de natureza repressiva.

Os conteúdos programáticos dos cursos retratam, sob o enfoque da atuação policial, que a conduta e o tratamento dispensado ao preso são bastante diferenciados do tratamento a ser dispensado pela instituição penitenciária, ou seja, de reeducação.

No âmbito dos cursos de gestão do sistema funcional, a mesma política pedagógica e prática operacional se repete. Inexistem cursos regulares constituídos no intuito de oferecer formação especializada aos gestores penitenciários. Quando realizados, os cursos são de curtíssima duração, em média dois dias, e retratam princípios de gerenciamento pertinentes ao ambiente da iniciativa privada. Em geral, a carga horária é concentrada em conteúdos de baixíssima aplicação no ambiente penitenciário, tais como empreendedorismo. Estes módulos de educação, se assim podem ser denominados, são também terceirizados, sendo constituídos e operacionalizados pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae/MG, que não tem como área de conhecimento e competência as instituições penitenciárias.

Não somente o estado de Minas Gerais, mas também a esfera federal, no que diz respeito à educação trabalhista, especificamente às áreas da gestão penitenciária, omite-se sobre a promoção de cursos para o pessoal penitenciário. O Ministério da Justiça, desde a sua fundação, realizou apenas um curso, concluído recentemente, conforme registro de nota emitido pelo órgão responsável:

*Depen forma primeira turma de pós-graduação em tratamento penal e gestão prisional. Brasília-DF(MJ) – O diretor do Departamento Penitenciário Nacional (Depen), Ângelo Roncalli, participa nesta quinta-feira (17/10), em Curitiba, do encerramento do primeiro curso de pós-graduação realizado pelo Depen, com o tema Modalidades de Tratamento Penal e Gestão Prisional. O evento será realizado no Prédio Central da Universidade Federal do Paraná (UFPR), às 9h30<sup>13</sup>. (Ministério da Justiça , 1999)*

O referido curso de pós-graduação durou um ano, tendo a Escola Penitenciária e a Universidade Federal do Paraná (UFPR) como parceiras. A primeira turma formou 49 alunos, todos servidores públicos prisionais. Deste total, 35 são do Paraná e o restante de vários estados do país, como Pará, Distrito Federal, Maranhão, Santa Catarina, Rondônia, Rio Grande do Norte, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Alagoas, Acre e Mato Grosso do Sul. Nessa mesma nota, o diretor do Depen afirmou que a idéia era formar gestores públicos para a área prisional e que isso significava formar uma elite do sistema prisional. De acordo com o diretor, essa primeira iniciativa foi muito positiva para a troca de experiências, uma vez que criou expectativas de forma a valorizar os servidores prisionais, argumentando que esse foi um grande investimento do Governo Federal para a qualificação do servidor prisional para enfrentar os desafios do sistema penitenciário brasileiro.

Neste capítulo, buscamos caracterizar a etiologia das prisões, definindo-as no sentido jurídico e histórico de implantação e desenvolvimento no Brasil. Pelos dados disponibilizados pelo Ministério da Justiça, descrevemos a capacidade de acautelamento dos presídios e delegacias do Brasil, e, por intermédio dos dados estatísticos da Secretaria de Defesa Social de Minas Gerais, registramos a capacidade de matrícula dos sentenciados nos estabelecimentos penitenciários e carcerários de Minas Gerais

Finalizando, fizemos uma exposição dos dados básicos das unidades penitenciárias de Minas Gerais e de seu quadro de servidores, com ênfase nas unidades “Nelson Hungria” e “José Maria Alkimin”, assim como no processo de preparação da força de trabalho para atuação no sistema.

---

13 Texto retirado do site [www.mj.gov.br/depen](http://www.mj.gov.br/depen) - acessado em 19 de outubro de 2002

No próximo capítulo, serão descritos os diversos conceitos de cultura organizacional. Este é um campo compreendido por diversas áreas do conhecimento acadêmico, assim como de aplicações múltiplas, dada a sua abrangência. Para avançarmos em um conceito de cultura organizacional que contemple a aplicabilidade em uma instituição total, demonstrar-se-á sua gênese ligada à antropologia, à sociologia, à psicologia, e, fundamentalmente, à condição sóciohistórica brasileira. Serão apresentados conceitos como: instituições totais, poder, relações ideológicas, hierarquia e outros, que constituem o universo de significados das penitenciárias. Tudo isso visando proporcionar uma compreensão crítica da cultura organizacional do ambiente carcerário.

### 3. REVISÃO DE LITERATURA

#### 3.1 Cultura Organizacional – considerações gerais

Ao revisarmos a literatura sobre cultura organizacional, nos deparamos com uma multiplicidade de conceitos relativos à caracterização do fenômeno. Em geral, a multiplicidade desses conceitos encontra-se associada ao campo de conhecimento do pesquisador, à forma de percepção deste complexo fenômeno e ainda ao ambiente no qual se desenvolveram seus estudos. Aqui devemos registrar duas formas distintas de caracterização da cultura organizacional, a saber: a compreensão de cultura como metáfora, e a compreensão da cultura como variável.

Como referencial teórico de nosso trabalho, a literatura utilizada centrou-se nos conceitos que caracterizam a cultura organizacional no âmbito das metáforas, uma vez que elaboramos nossa pesquisa em um universo opaco, constituído por simbolismos, fundamentados em valores subjetivos.

A compreensão da cultura organizacional no sentido metafórico implica no âmbito semântico, não simplesmente ao objeto que ela designa, mas fundamenta-se numa relação subentendida entre o sentido próprio e o sentido figurado.

A revisão de literatura aponta que no decorrer das três últimas décadas do século XX, observou-se nos registros das produções acadêmicas um crescente e contínuo aumento do número de estudos contemplando a temática da cultura organizacional (MOTTA e CALDAS, 1997). Parte significativa dos trabalhos concentrou-se no desenvolvimento de investigações sobre a tipologia da cultura organizacional. Parte deles foi, ainda, direcionada ao desenvolvimento de metodologias adequadas à realização das intervenções no âmbito cultural, objetivando sua transformação – sua mudança (FLEURY e FISCHER, 1996).

Inúmeros pesquisadores e autores - Hofstede, (1991); Trompenaars, (1994); Schein,(1984); Motta e Caldas, (1997); Fleury e Fischer, (1991), Freitas,

(1991); Morgan, (1996) - desenvolveram estudos e procuraram demonstrar e delimitar a importância da cultura nas organizações: como deveria ser entendida e como poderia ser utilizada na condição de instrumento para o conhecimento da diversidade nas organizações.

O grande interesse pela cultura organizacional teve início na década de 70, quando a Teoria das Organizações chamou a atenção para esse tema. Bertero et. al (1996, p. 45)<sup>14</sup> registram que:

*O grande surto de análises organizacionais que chega aos nossos dias foi desencadeado por dois motivos, não de todo separados. O primeiro, ligado ao problema de mau desempenho, decadência ou simplesmente estagnação das corporações americanas, o segundo, relacionava-se ao fato das empresas japonesas em geral demonstrarem sensível vantagem competitiva em relação às demais.*

Nas décadas seguintes, essa categoria de investigação sofreu inúmeras modificações, sendo sempre estabelecidas novas conclusões sobre o papel e a influência da cultura organizacional nos diversos processos que constituem a rotina da empresa.

Atualmente, a cultura organizacional é investigada mediante vários conceitos e diferentes correntes de pensamento em muitos campos de conhecimento (MOTTA e CALDAS, 1997). O mundo organizacional, de tradição pragmática marcante, vem ultimamente preocupando-se com questões culturais advindas dos inter-relacionamentos, fusões e aquisições organizacionais, bem como do contexto globalizado em que as organizações vivenciam. Uma interpretação atual sobre cultura é que esta é usada de maneira genérica para significar que diferentes grupos de pessoas têm diferentes estilos de vida (MORGAN, 1996).

---

14 Bertero et. al Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder. In: Fleury, Maria Tereza , Fischer , Rosa (coord) **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo, Atlas, 1996, p. 29

No Brasil, esse mesmo fenômeno vem sendo percebido com maior efetividade desde o fim da década de 80, momento em que o campo compreendido pelo estudo da cultura organizacional passa a concentrar atenção na correlação existente entre cultura organizacional e identidade (FLEURY, 1996). Como consequência, no meio acadêmico as modalidades de estudos e pesquisas desenvolvidas, em geral, propuseram-se a produzir conhecimento por meio da sondagem e registro desse complexo fenômeno, significando também um grande aumento em sua produção acadêmica (MOTTA e CALDAS, 1997).

Como eventos de interesse do conhecimento, esses estudos sistematizados buscavam estabelecer uma analogia entre a tipologia da cultura de uma dada empresa e os elementos que concorriam à adoção de diferentes estilos de comportamentos.

Foi a partir dos trabalhos de Edgard Schein (1981, 1987) que a transposição do conceito de cultura para o estudo das organizações tomou um maior impulso. Na realidade, a organização, como um fenômeno sociológico, é uma construção cultural, onde se encontram diferentes maneiras de "construir o mundo", de trabalhar, de divertir, de manter as relações interpessoais, e diferentes maneiras de se construir uma organização, uma realidade.

No sentido descrito, as organizações devem ser, também, percebidas como microcosmos sociais, como elementos fundamentais do sistema social, pois se constituem num meio utilizado por diversos grupos com o fim de serem alcançados objetivos particulares. Assim, a cultura organizacional reflete a cultura de cada grupo, como um produto de aprendizado. É um conjunto de crenças e de valores compartilhados pelos grupos, e é um componente de um sistema social maior que se manifesta no comportamento (maneira de viver) e no produto final deste comportamento (COHEN, 1969).

Muitos são os significados pertinentes à noção do termo cultura organizacional a qual, de múltiplas formas, foi interpretada e desenvolvida. Tal abundância torna o estudo sobre cultura algo bastante complexo, visto que uma multiplicidade conceitual convenciona diferentes interpretações e, até mesmo, abordagens divergentes. Este estudo, simultaneamente enriquecedor e caótico,

situa-se entre o apologético e o perceptível. Na realidade, estudo sobre cultura busca compreender o sentido que as concepções e práticas trazem para o grupo social, possibilitando o desenvolvimento de um histórico social que venha a demonstrar a complexa rede de inter-relações existentes entre a cultura e as forças sociais que movem a sociedade como um complexo produtivo.

Para Schein (1984, p 25), cultura organizacional é:

*Um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, lidando com problemas, buscando a adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido, ensinando a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.*

A identificação da cultura organizacional pode ocorrer, segundo Schein (1981) e Lundberg (1985), em diferentes níveis de análise, de complexidade crescente de observação: os artefatos, os valores, e as crenças fundamentais.

Para esses autores, os *artefatos* são manifestações visíveis, superficiais, palpáveis: o ambiente construído, a arquitetura, a tecnologia, o "layout" dos escritórios, a maneira de se vestir, o material instrutivo, etc. As informações, neste nível de análise, são de fácil obtenção. Nessa perspectiva, pode-se descrever como o grupo construiu o seu ambiente e que padrões de comportamento são difundidos. Estes podem ser do tipo verbal, representados pela linguagem, pelas histórias e pelos mitos, do tipo comportamental, através das cerimônias e rituais, ou do tipo físico, como a arte.

Os *valores* são as regras, princípios, normas, valores e ética que orientam, tanto os fins de uma dada sociedade (grupo) como os meios através dos quais esses fins são alcançados. Valor representa aquilo que é importante para as pessoas.

As *crenças* são aquilo que é tido como verdade na organização. São juízos incidentes sobre algum assunto ou situações que norteiam o posicionamento daquele grupo organizacional, determinam as bases sob as quais está firmada a compreensão do que é certo para aquelas pessoas.

Com o intuito de tratar a cultura de forma mais concreta e de mais fácil identificação, foram definidos elementos culturais, discutidos abaixo:

**Valores:** segundo Schein (1984), a cultura organizacional se divide em três níveis: o nível externo ou a cultura observável que corresponde às manifestações visíveis da cultura - a linguagem, a arte, a arquitetura e a tecnologia; o nível dos valores e das ideologias que se referem às regras, aos princípios, às normas, aos valores morais que governam o comportamento dos indivíduos; e, por último, o nível das hipóteses de base que correspondem aos valores subjacentes inconscientes. Os dois primeiros níveis são manifestações da cultura, enquanto o terceiro forma a cultura propriamente dita.

Esta mesma divisão é adotada por Hofstede (1991), que separa a cultura em valores e em práticas. As práticas são as manifestações da cultura, traduzidas em símbolos, heróis e rituais, enquanto que a essência da cultura é formada pelos valores que interpretam os sentimentos em bom e mau, bonito e feio, regular e irregular, racional e irracional. Esses sentimentos são, em geral, inconscientes e invisíveis, mas eles se revelam nos diferentes comportamentos observáveis.

Encontra-se em Brito (1998, p.80) que:

*Valores são idéias, princípios, normas, práticas, técnicas ou objetos que parecem importantes, úteis, fundamentais ou desejáveis para as pessoas. São eventos, padrões, fatos, costumes ou ideais que suscitam opiniões e atitudes favoráveis de uma comunidade cultural. Num plano mais imediato, valores são qualidades consideradas positivas, importantes ou essenciais por uma coletividade. Estas qualidades podem se referir a pessoas, traços culturais, comportamentos, grupos, entidades, idéias, situações ou objetos.*

Outro autor, que efetuou um estudo aprofundado sobre crenças, atitudes e valores, foi o psicólogo americano Milton Rokeach (1968). O autor afirma que valores estão relacionados com modos de conduta e estados finais da existência que a pessoa considera como desejáveis.

**Poder:** Segundo Schein (1984, p. 66):

*A atribuição principal do poder é manter a harmonia e o equilíbrio no interior da organização. O poder ordena, na medida em que é legítimo, e também porque estabelece as fronteiras, homologa os processos organizacionais e premia o que organizacionalmente é considerado bom desempenho.*

O poder é um elemento e um componente da cultura, sendo possível visualiza-lo em três níveis distintos: o primeiro nível consiste naquele em que o poder molda ou modela a cultura; o segundo aspecto é o poder enquanto sancionador e mantenedor de uma cultura existente; o terceiro reside nas situações em que é utilizado para transformar culturas (Bertero et.al., 1996)<sup>15</sup>.

**Crenças e pressupostos:** Segundo Pettigrew (apud FLEURY, 1991), um conjunto complexo de crenças e pressupostos define os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios. Esse núcleo de crenças e pressupostos é manifesto nas estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensas dentro da organização. Seria muito mais fácil ajustar as manifestações da cultura do que modificar o núcleo de crenças e pressupostos básicos de uma organização. No entanto, qualquer estratégia para modificar a cultura organizacional terá de envolver pensamentos e ações, tanto no nível das crenças básicas como no de suas manifestações.

**Ritos e cerimônias:** O rito se configura como uma categoria analítica privilegiada, para se desvendar a cultura das organizações. Ao desempenhar um rito, as pessoas se expressam através de diversos símbolos: certos gestos, linguagem, comportamentos ritualizados, artefatos para salientar uma visão consensual apropriada à ocasião, comparados os relatos antropológicos dos ritos das sociedades tribais com os da vida das organizações modernas. (FLEURY e FISCHER, 1991)

Ainda segundo Freitas (1991), são atividades planejadas, com consequências práticas, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa.

---

<sup>15</sup> Bertero et. al Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder. In: Fleury, Maria Tereza , Fischer , Rosa (coord) **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo, Atlas, 1996, p. 29

Para Fleury (1987, p.19), os ritos

*Consistem em um conjunto planejado de atividades, relativamente elaboradas, combinando várias formas de expressão cultural, as quais têm consequências práticas e expressivas. Ao desempenhar um rito, as pessoas se expressam através de diversos símbolos certos gestos, linguagem, comportamentos ritualizados, artefatos para salientar uma visão consensual apropriada à ocasião.*

**Histórias e mitos:** Segundo Fleury (1991), há vários caminhos para se desvendar a cultura de uma organização. Dentre eles, destacam-se as histórias e os mitos das organizações. O Histórico das Organizações: o momento de criação de uma organização e sua inserção no contexto político e econômico da época propiciam o pano de fundo necessário à compreensão da natureza da organização, suas metas, seus objetivos.

**Normas:** Em sua forma pura ou organizacional, são expectativas gerais de caráter de exigência, atingindo a todos os incumbidos de um papel em um sistema social ou subsistema (KATZ e KAHN, 1974). De acordo com Ferraz Júnior (1994), as normas implicam no estabelecimento de modalidades de conduta, e podem ser classificadas como preceptivas (obrigam), proibitivas (proíbem) ou permissivas (permitem). As normas de comportamento regulam a conduta, determinando suas condições de exercício e os fatos a ela relacionados. As normas programáticas apenas expressam diretrizes, intenções e objetivos. Como utilidade prática, vê-se o fato de que tal classificação torna a norma objetiva, podendo evitar ambigüidades.

**Processo de comunicação:** Para Katz e Kahn (1974, p. 256,257), o processo de comunicação é o

*Intercâmbio de informações e transmissão de significados, é a própria essência de um sistema social ou de uma organização. No processo organizacional, assume a mais ampla relevância. É impossível agrupar, gerenciar, transmitir e executar quaisquer ações sem sua utilização.*

Consiste em uma rede de relações e papéis informais que possui funções importantes a serem usadas na administração da cultura. A comunicação é um processo cultural. A linguagem é um produto da cultura, mas não existiria cultura

se o homem não tivesse a possibilidade de desenvolver um sistema articulado de comunicação oral. Comunicação e cultura formam um binômio de influência recíproca. Assim, a comunicação é produto da cultura e, ao mesmo tempo, responsável por formá-la (LARAIA,1999).

Administrar a cultura é algo extremamente complicado, pois envolve problemas de níveis (a cultura existe em uma variedade de níveis diferentes); de infiltração (a cultura é profunda e extensa por envolver os pontos de vista sobre os produtos das organizações, as estruturas, os sistemas, a missão das organizações, formas de recrutamento, socialização e recompensas); de caráter implícito (muitos pensamentos e atitudes tomadas em uma organização são aceitas implicitamente); do impresso (envolve a história das organizações); políticos (abrangendo aspectos de distribuição de poder); de pluralidade (uma organização apresenta várias subculturas em seu ambiente interno) e da interdependência (a cultura de uma organização não deve ser analisada isoladamente, e sim interconectada com a política da organização e também com a estrutura, os sistemas, as pessoas e as prioridades da organização). Percebe-se, a partir das definições anteriores, a centralidade dos valores na composição da cultura dos indivíduos. São os valores que, em última instância, irão definir a cultura dos indivíduos. Portanto, é a cultura do indivíduo, através de seus valores, que irá orientar sua ação (DINIZ DE SÁ, 1998).

Por todos esses aspectos, o estudo da cultura organizacional vem se tornando tão importante que várias disciplinas, tais como a psicologia , a sociologia e a antropologia cultural, vêm tratando do assunto (FISCHER,1996; PAGES, 1990; SCHEIN,1983).

A noção de cultura, para os antropólogos, vem da tomada de consciência de que as sociedades humanas são entidades dotadas de existência e de significados e buscam desvendar os significados dos costumes de uma sociedade. Já os sociólogos procuram compreender a elaboração dos símbolos (GALATY e LÉVITE, 1991; TOMEI e BRAUSTEIN, 1993).

Tanto para os sociólogos como para os antropólogos, estudar a cultura quer dizer estudar a significação social de como as "coisas", os acontecimentos e as

interações adquirem significados, ou seja, é o estudo, a análise da construção do mundo social, como resultado de experiências de grupos (SMIRCICH, 1983, 1985).

A cultura é uma realidade social, produto e processo ao mesmo tempo. Em sua modalidade de manifestação, ela reflete modelos de interações humanas e é o resultado da criação e recriação contínua das inter-relações. Falar sobre cultura, remete a um modelo em desenvolvimento, ato contínuo da criação coletiva de um dado grupo de pessoas, que partilham de um objetivo comum.

Para Schwartz e Davis (1981, apud FREITAS, 1991, p. 36), cultura organizacional é o “*padrão de crenças e expectativas compartilhadas pelos membros da organização. Essas crenças e expectativas produzem normas que poderosamente moldam o comportamento dos indivíduos e grupos na organização*”. Já para Sathe (1983, p. 39), “*cultura é o conjunto de convicções importantes que os membros de uma comunidade compartilham em comum*”. Deal e Kennedy (1982, p. 54) a vêem como os “*valores, heróis, ritos, rituais e comunicações. Uma cultura forte é um sistema de regras informais que indicam como as pessoas têm que se comportar na maior parte do tempo*”.

Segundo as conceituações formuladas por Rocher (1969), a cultura tem três funções: uma função social que contribui para formar a coletividade específica, dentro da qual os indivíduos se comunicam; uma função psíquica que permite aos indivíduos viver em uma comunidade; e uma função de adaptação do indivíduo e da sociedade ao seu ambiente.

Para alguns autores a organização é, ela própria, uma cultura; para outros, a organização tem culturas que são importadas pelos seus membros, sendo formadas por um conjunto de subculturas (SMIRCICH, 1983; JAEGER, 1987).

Sob o prisma da psicologia, em especial do ponto de vista da psicanálise, que estuda o inconsciente e que ressalta os procedimentos de investigação dos processos mentais relativamente inacessíveis, a questão da cultura toma contornos diferentes das demais visões antes expostas, principalmente porque o ponto de partida dessa “não ciência” é que o homem é um ser incompleto, em

contraste com a completude advogada pela psicologia, confirmado uma antiga posição filosófica da imperfeição humana.

Dessa forma, ao ajudar a desvelar o que está velado, a des-cobrir o que se teima em manter oculto, pode-se perceber como a psicanálise pode contribuir com o estudo da cultura organizacional, principalmente se for levado em consideração que mitos, ritos, símbolos e questões similares têm íntima relação com atitudes de “encobertamento”, velamento e ocultação de realidades do universo organizacional.

Ainda analisada sob a ótica pertinente aos campos do comportamento humano, a cultura é descrita por Geertz (1992) como uma conduta padronizada ou um estado da mente, ou mesmo as duas coisas juntas. Ainda, a cultura é composta de estruturas psicológicas por meio das quais os indivíduos ou grupos de indivíduos guiam seu comportamento. *“A análise cultural é uma adivinhação de significados, uma avaliação de conjecturas, um traçar de conclusões explanatórias a partir das melhores conjecturas e não a descoberta dos significados e o mapeamento da sua paisagem incorpórea”*. (GEERTZ, 1992, p 42)

Fleury (1987, p. 25) define cultura a partir da concepção de Schein, mas incorpora a dimensão política inerente a este fenômeno. Assim, cultura organizacional é concebida como:

*um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação como instrumentalizam as relações de dominação.*

Assim sendo, cultura pode ser definida como o produto do aprendizado pela experiência comum de um grupo, abrindo a perspectiva para a existência de várias ‘culturas’ diferentes em uma organização. O problema em cultura organizacional é distinguir as particularidades de um grupo social, dentro de uma cultura mais ampla, defendendo a idéia de que a cultura é aprendida e que se desenvolve com a experiência. O conhecimento da cultura organizacional é essencial para viabilizar as estratégias e o processo de mudança e o seu conceito impede que se pense em soluções ótimas ou em normas ideais, pois a abordagem

cultural enfatiza a coerência das decisões tomadas e os resultados conseguidos com relação à cultura e à identidade da empresa.

### **3.2 Cultura organizacional e o Sistema Prisional**

Situada em um universo complexo, de difícil acesso e de opacidade para o público em geral, inclusive para a comunidade acadêmica, esta categoria de organização – a penitenciária – constitui-se no imaginário coletivo como um mundo à parte, desvinculado do cenário social do país, principalmente do cenário produtivo e das teorias que descrevem e compreendem os modelos de gestão. Este fato é constatado pela reduzida existência de estudos científicos desenvolvidos na área, e ainda pela quase ausência de cursos ou cadeiras curriculares que o contemplam como campo de conhecimento e consequentemente de investigação, principalmente como medida ou ação para se formar quadros técnicos e gerenciais, devidamente qualificados para a atuação na gestão dos estabelecimentos penitenciários.

Descrevendo a cultura organizacional em organizações penitenciárias brasileiras, Fleury e Fischer (1996) retratam que a cultura das organizações penitenciárias não pode ser compreendida sem que se incorporem os atributos do poder e dos mecanismos que este utiliza, o que significa que a compreensão da complexidade multifacetada dessas instituições passa, necessariamente, pela abordagem de seus padrões político-culturais.

Na constituição do trabalho, Fleury e Fischer (1996) informam que a sistematização de dados foi elaborada a partir de uma revisão bibliográfica multidisciplinar, que traduz cultura e poder nas organizações, na perspectiva de encontrar elementos epistemológicos que ligam esses conceitos entre si e que podem explicar a relação observada no nível da realizada, pois as pesquisas feitas em organizações penitenciárias podem ser consideradas como casos limites, apenas relativos às observações práticas. Essas premissas permitem afirmar que a avaliação de uma instituição penitenciária não deve se basear apenas nos aspectos referentes aos componentes e elementos visíveis, mas também no plano

oculto, escamoteado, dissimulado, geralmente não perceptível, estabelecendo as correlações destes com as atuações políticas, ou seja, com as relações de poder que permeiam a instituição e o cenário organizacional.

Assim, ao ser analisada, a cultura organizacional do aparelho penitenciário invariavelmente deverá também estar associada aos aspectos pertinentes à sua esfera e ao exercício do poder.

O conceito e as questões relativas ao poder são temas centrais da obra de Michel Foucault. A máxima de sua obra é justamente a definição do conceito de poder. No desenvolvimento desse conceito, existem alguns elementos centrais para a sua compreensão. O primeiro deles e talvez o mais importante é a conceituação do poder não como atributo, mas como exercício. O segundo (diretamente relacionado com o primeiro) é a cumplicidade entre o saber e o poder. Por último, pode-se destacar o caráter que ele assume nas sociedades industriais modernas, pois como tal não se encontra centrado em órgãos ou instituições sociais (como o Estado), mas sim difuso no conjunto da sociedade. “O poder está em toda parte”. A soberania do Estado, o quadro jurídico repressivo ou a dominação de uma minoria (dominação de classes) não são os dados iniciais, mas as formas terminais do exercício do poder.

Para Foucault (1985), o poder é onipresente. O fato de o poder estar em toda parte não significa que ele englobe tudo, mas que vem de toda a parte. O poder é, portanto, o ponto de partida, e o seu exercício - as práticas de poder ou disciplinares - é o enfoque privilegiado para análise.

Essa análise deverá distinguir a prática e o exercício do poder, tal como este se afirma nas instituições sociais, como o Estado, o Parlamento, a prisão, o manicômio e todas as instituições voltadas para o controle social.

A análise destas instituições articula-se com o processo de produção dos diversos discursos, não apenas voltados para o controle direto, mas também para a produção de noções legitimadoras dessas práticas coercitivas, como o conceito de verdade.

Definidos através de outros campos do conhecimento, o controle e o poder são temas abordados com freqüência na psicologia, em toda a sua trajetória

histórica. Em inúmeros autores, pode-se identificar a preocupação com o mesmo tema, abordando-o de diversas maneiras. Entretanto, pode-se também encontrar autores que, embora possuam um distanciamento conceitual, teórico e metodológico, convergem em determinados momentos.

Pode-se muito bem identificar Skinner (1983) e suas descrições de operações básicas de controle/poder que condicionam a atividade e a existência dos homens em todos os lugares e em todos os momentos, num dos textos de Foucault (1979, p.88-89), no qual ele aborda a perspectiva unitária e global do poder político, tecendo-lhe restrições:

*A análise, em termos de poder, não deve postular, como dados iniciais, a soberania do Estado, a forma da lei ou a unidade global de uma denominação; estas são apenas e, antes de mais nada, suas formas terminais. (...). O poder está em toda parte; não porque englobe tudo e sim porque provém de todos os lugares. E o poder, no que tem de permanente, de repetitivo, de inerte, de auto-produtor é apenas efeito de conjunto, esboçado a partir de todas essas mobilidades, encadeamento que se apoia em cada uma delas e, em troca, procura fixá-las. Sem dúvida, devemos ser nominalistas: o poder não é uma instituição e nem uma estrutura, não é uma certa potência de que alguns sejam dotados; é o nome dado a uma situação estratégica complexa numa sociedade determinada.*

Talvez o mais óbvio tipo de agência empenhada no controle do comportamento humano seja o governo. Estritamente definido, o governo é o uso do poder para punir. Skinner (1983 p. 22-23) diz que "os governos são especificamente ligados a práticas aversivas". Esse não é um conceito novo, e é bastante difundido na literatura. Althusser (1970), quando fala de aparelho repressivo do Estado, diz:

*(..) Lembramo-nos que na teoria marxista, o Aparelho de Estado compreende: o Governo, a Administração, o Exército, a Política, os Tribunais, as prisões, etc., que constituem aquilo a que chamaremos de "aparelho repressivo de Estado". Repressivo indica que o aparelho de Estado em questão "funciona pela violência", pelo menos no limite (porque a repressão, por exemplo, administrativa, pode revestir formas não físicas).*

Os indivíduos ligados ao Estado defendem a idéia de que, para que o todo funcione com perfeição, as pessoas devem submeter-se à ordem imposta pelo

sistema. Este fato cria uma armadilha, como explica Adolpho Crippa (1982. pg. 12-13):

*Independentemente do sistema vigente, dos partidos políticos e das organizações sociais, o Estado tenderá a exercer o poder, por si e por seus incontáveis organismos, em obediência às exigências objetivas do processo no qual o país estiver envolvido. A segurança, o crescimento industrial e econômico, o orçamento, o equilíbrio internacional, supostas ou verdadeiras ameaças internas e externas serão razões mais que suficientes para justificar e manter a supremacia do Estado no exercício do poder.*

O controle governamental tem como fonte básica o poder de punir e procura estabelecer o comportamento conforme a lei e o comportamento obediente, como nota Skinner (1981:320):

*O governo usa seu poder para 'manter a paz' - para restringir comportamentos que ameaçam a propriedade e as pessoas de outros membros do grupo. Um governo que possui apenas o poder de punir pode fortalecer o comportamento legal somente pela remoção de uma ameaça de punição a ele contingente. Algumas vezes isto é feito, mas a técnica mais comum é simplesmente punir as formas ilegais de comportamento.*

A punição, como procedimento básico de controle governamental, parece mais evidente no caso de ditaduras declaradas. Entretanto, isto também se mostra verdadeiro para os governos democráticos conhecidos, embora seja comum ouvir que o poder em uma democracia é delegado aos governantes pelo povo. Sabe-se e é sentido na pele que, mesmo em governos chamados de democráticos, é empregado largamente o poder de punição. Às vezes, o estabelecimento de punições em um governo dito democrático é feito de uma forma muito mais camouflada e inserido dentro de definições éticas e maniqueístas de "certo" e de "errado". Num caso ou no outro, isto é, em governos mais autoritários ou mais democráticos, a preocupação dessa agência controladora é impedir a ocorrência do comportamento que denominam "errado" ou "ilegal".

Na condição de instituição total, o sistema penitenciário encaixa-se fielmente e é classificado na categoria de agência reguladora, de membro ativo do aparelho repressivo do Estado, tendo como função social a aplicação da punição. Esta se dá como decorrência natural do poder e de seu exercício.

O exercício do poder, arbitrário ou não, surge naturalmente e, sem dúvidas, é potencializado quando exercitado em uma instituição total. Sendo “autoprodutor”, é manifestado e exercitado pelas pessoas - funcionários que permeiam e constituem a instituição penitenciária.

A concepção de que os membros organizacionais não são agentes passivos quanto à absorção dos significados prevalecentes na organização e sim agentes ativos na criação e transformação desses significados, acarreta a compreensão da cultura enquanto composta por diversas subculturas e não composta de formas monolíticas (RODRIGUES, 1991; MEYERSON e MARTIN, 1987).

Neste contexto, destaca-se que em determinadas modalidades de organização, em especial nas empresas do segmento público, como os estabelecimentos penitenciários, existirão ainda variáveis distintas a serem investigadas, pois além dos processos administrativos normativos, são envolvidas por aspectos políticos, de colorações partidárias, revestidas evidentemente por determinações de natureza ideológica.

A associação de cultura organizacional e poder, quando este é integrador da estrutura, fatalmente implicará em sua associação aos aspectos de dimensão interna e integradora da organização, como relata Schein (1987, p 82):

*A atribuição principal do poder é manter a harmonia e o equilíbrio no interior da organização. O poder ordena, na medida em que é legítimo, e também porque estabelece as fronteiras, homologa os processos organizacionais e premia o que organizacionalmente é considerado bom desempenho.*

Portanto, percebido como um segmento fundamental da cultura, especialmente na dimensão dos processos internos, o mesmo autor propõe o conhecimento de um conjunto de várias funções adaptativas a serem investigadas: a) linguagem e conceitos comuns; b) demarcação de fronteiras entre os grupos e elaboração de critérios de inclusão e de exclusão; c) poder e status; d) intimidade, amizade e amor; e) recompensas e punições; e) ideologia e religião.

Outra importante variável a ser observada no âmbito das empresas públicas consiste na alternância dos administradores. Independentemente dos resultados apresentados por estes, no momento da transição do núcleo central do governo, em função do pleito eleitoral, sempre ocorrem mudanças nos postos que compreendem alguns dos espaços da nova gestão administrativa. A inexistência de um planejamento estratégico que conte com a organização e suas metas acentua o quadro de descontinuidade ou de perda da missão institucional, dada a alternância dos gestores administrativos: como descreve Terra Silva (1996, p.131)<sup>16</sup>

*As mudanças periódicas de diretoria que acompanham a alternância de governo podem ser apontadas como um fator gerador de crises na empresa. É uma característica particular das empresas estatais a mudança de diretoria depois de eleições de governo, mudando, junto com a diretoria, a estrutura, prioridades e metas da empresa. Isto introduz na empresa um conceito diferente da variável tempo, que passa a ser medido por períodos de eleição. Neste período, a empresa passa por várias fases, que incluem a reinterpretação das diretrizes, definição das metas para aquele período, reestruturação organizacional, adaptação das práticas administrativas antigas à nova filosofia.*

A existência destas características peculiares eleva as empresas estatais à condição de organizações específicas, dado o conjunto composto por sua missão institucional, sua configuração cultural, constituição funcional, a filosofia vigente, bem como o caráter político de sua administração.

No caso específico dos estabelecimentos penitenciários, existem três aspectos determinantes para a obtenção desse status: a) a natureza de sua missão institucional, que as classifica como organizações complexas ou totais, isoladas do mundo externo e do ambiente no qual se inserem (GOFFMAN, 1974); b) as colorações político-partidárias, determinando o modelo administrativo a ser adotado pelos novos gestores, naturalmente nomeados a cada novo mandato (SILVA,1996)<sup>17</sup>; c) a inexistência de conhecimento de natureza científica e também de centros formadores, ou seja, escolas penitenciárias, realizando estudos e pesquisas, formando especialistas qualificados para atuarem na área,

---

16 Terra Silva. O processo de formação de culturas regionais. In: Fleury, Maria Tereza , Fiacher , Rosa (coord) **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo, Atlas, 1989, , 1996, p. 129

17 Terra Silva, *op. cit*

onde literalmente se configura a prática do aprender fazendo. Segundo Goffman (1974), toda instituição tem tendências de “fechamento”. Algumas delas, como as instituições penitenciárias, possuem a tendência de serem ainda mais “fechadas” do que outras. Para Goffman (1974), este fechamento ou seu caráter total é simbolizado pela barreira à relação social com o mundo externo e por proibições à saída, que muitas vezes estão incluídas no esquema físico – por exemplo: portas fechadas, paredes altas, arame farpado, fossos, água, florestas e pântanos.

Como instituição total, o aparato penitenciário possui as condições propícias ao surgimento de tipologias de culturas organizacionais fortes, portanto, de um ambiente psicológico reinante onde a interação comportamental entre seus membros determinará uma grande regularidade no comportamento coletivo, fato este de fácil observação quando se constata a utilização de um código lingüístico único, de ritualizações coletivas na forma de se vestir, no ambiente psicológico monolítico reinante e nas práticas comportamentais parelhas de seus membros, que retratam procedimentos militares, denotando o fenômeno comportamental da introjeção coletiva de um forte conjunto de normas e de valores, utilizados como função fim para legitimar sua função simbólica social: a punição.

Segundo Freitas (1991), a cultura exerce funções de controle extremamente sofisticadas e curiosas. Nas representações comportamentais coletivas, facilmente podem ser constatadas manifestações de apreço aos simbolismos de natureza totalitária e, da forma como estes são adotados, evita-se a fragmentação do grande grupo, perpetuando a sua dominação. Nesse quesito, verificam-se empiricamente importantes aspectos a serem registrados, tendo-se como referência maior o registro da tipologia da cultura organizacional vigente no ambiente penitenciário.

Essas instituições totais não permitem qualquer contato entre o internado e o mundo exterior, até porque o objetivo é excluí-lo completamente do mundo originário, a fim de que o internado absorva totalmente as regras internas, evitando-se comparações prejudiciais ao seu processo de “aprendizagem”.

O modelo pedagógico de aprendizado fornecido ao internado, com o intuito de obter sua perfeita adaptação ao modelo funcional da instituição, fundamenta-se

exclusivamente no processo de condicionamento operante, em que os reforços negativos e as punições se apresentam como modalidade única de estimulação. As imposições e o caráter adaptativo social aos regimentos de conduta são tidos como de cunho normativo.

Em geral, as instituições totais podem ser divididas em cinco grupos. Em primeiro lugar, em instituições criadas para cuidar das pessoas que, segundo se pensa, são incapazes e inofensivas. Neste caso estão as casas para cegos, velhos, órfãos e indigentes. Em segundo lugar, há locais estabelecidos para cuidar de pessoas consideradas incapazes de cuidar de si mesmas e que são uma ameaça à comunidade, embora de maneira não intencional. Aqui se inserem, os sanatórios para tuberculosos, hospitais para doentes mentais e leprosários. Um terceiro tipo de instituição total é organizado para proteger a comunidade contra perigos intencionais e para preservar o bem-estar das pessoas que, isoladas, não constituem problema imediato. Exemplos deste tipo de instituição são as cadeias, penitenciárias, campos de prisioneiros de guerra e campos de concentração. Em quarto lugar, há instituições estabelecidas para a realização, mais adequada, de alguma tarefa de trabalho, e que se justificam apenas por tais fundamentos instrumentais. São os quartéis, navios, escolas internas, campos de trabalho, colônias e grandes mansões (do ponto de vista dos que vivem nas moradias dos empregados). Finalmente, há os estabelecimentos destinados a servir de refúgio do mundo, embora muitas vezes sirvam também como locais de instrução para os religiosos. Entre os exemplos de tais instituições, estão as abadias, mosteiros, conventos e outros claustros (GOFFMAN, 1974).

Nas prisões, há um grupo enorme de internados-sentenciados, um quadro funcional administrativo e um quadro técnico. O sentenciado, acautelado na prisão, tem contato restrito com o mundo existente fora das suas paredes, não possuindo, muitas vezes, a possibilidade de realizar contatos com o mundo externo, sem passar pela “supervisão”. Dentro da instituição carcerária, como coloca Foucault (1979), o ser humano é “despersonificado” por um conjunto de rituais típicos da instituição que lhe impõe, *a priori* de seus desejos ou necessidades, padrões pré-programados e definidos.

Além da deformação pessoal que decorre do fato de a pessoa perder seu conjunto de identidade, “*existe a desfiguração pessoal que decorre de mutilações diretas e permanentes do corpo – por exemplo, marcas ou perda de membros*” (GOFFMAN, 1974, p. 29). O importante é deixar claro ao indivíduo que ele está em um ambiente onde não lhe é garantida a sua integridade física. Entretanto, seguindo o sistema, nada poderá lhe ocorrer.

Fleury e Fischer (1996)<sup>18</sup>, em trabalho de pesquisa no qual abordam a mesma temática, porém no âmbito do sistema penal paulista, estimulam o desafio de penetrar no universo penitenciário relatando os valiosos construtos para a compreensão e análise das influências exercidas pelos padrões culturais dessas organizações. As autoras analisam as correlações existentes entre cultura organizacional e os complexos mecanismos de poder que permeiam o cenário social, estabelecendo-se a necessidade de politizar os estudos:

*Os estabelecimentos penitenciários podem ser considerados como verdadeiros laboratórios para o mapeamento dos padrões culturais e das redes através das quais distribuem-se interesses, influências, informações e decisões (FLEURY e FISCHER, 1996, p. 97).*

Sendo definidas como instituições totais, na acepção originalmente cunhada por Goffman (1974, p. 85), as prisões são organizações que objetivam “proteger” a comunidade contra o que se considera “perigo intencional” e são distinguidas pelo “seu caráter envolvente ou totalizante, sintetizado na barreira ao intercâmbio social com o mundo exterior”. Estas características, que isolam as organizações do ambiente externo, criando um sistema peculiar de vida interna, em que todas as esferas do viver social e do conviver grupal ocorrem nos limites do mesmo espaço físico, configuram as condições propícias para a formação e manutenção de padrões culturais específicos destas organizações, relativamente isentos das influências das transformações que ocorrem no sistema social em que se inserem.

Referindo-se à realização de investigações nas organizações, fundamentada nos estudos sobre cultura organizacional, Fleury (1989) destaca o

---

<sup>18</sup> o texto integral encontra-se no livro **Cultura e poder nas organizações** de Fleury & Fischer, 1991

perigo de todas as obscuridades organizacionais serem explicadas apenas por meio do conceito de cultura. Sendo assim, adverte para a necessidade da realização de estudos empíricos que busquem esclarecer e registrar a organização sob a ótica multifacetada, ampliando o campo de visão do fenômeno.

Após serem abordados os vários aspectos da cultura organizacional, reconhecendo-se seus elementos, quais sejam, os valores, as crenças, ritos, etc., este estudo será desenvolvido tendo-se como ambiente as instituições totais chamadas de “presídios” ou “instituições carcerárias”, ou conforme definição de Foucault (1996), “transformadoras de indivíduos”. Serão tratados os valores vigentes no ambiente e suas modalidades de manifestação, “as coisas”, os acontecimentos e as interações, adquirindo significados próprios. Dessa forma, tentar-se-á descrever a cultura organizacional vigente nessas instituições.

Uma exposição fundamentada poderá, inclusive, esclarecer o grau de comprometimento de seus membros com a eficácia na missão institucional do aparato penitenciário.

## 4. METODOLOGIA DA PESQUISA

No capítulo anterior, foi apresentado o referencial teórico utilizado neste estudo, enfatizando-se os conceitos de instituição total, poder e cultura organizacional. Em seu desenvolvimento, foram contempladas especificidades do ambiente pesquisado, buscando salientar a compreensão de múltiplos conceitos de cultura organizacional com ênfase naqueles adequados à instituição penitenciária. Neste capítulo, será demonstrada a metodologia norteadora da presente investigação.

Dado o pouco conhecimento produzido, sistematizado e publicado sobre cultura organizacional no ambiente penitenciário e as implicações dessa inexistência, bem como a ausência de referências para pesquisas bibliográficas ou para a realização de estudos comparativos, optou-se pela utilização do método de pesquisa exploratória, pois segundo Gil (2001), assim como Demo (2000), esta classificação, na condição de inexistência de um farto material de referência sobre o assunto tratado, com base nos procedimentos técnicos, proporciona condições metodológicas de confrontar o espectro teórico com os dados obtidos dos fatos: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa descritiva.

A partir da pesquisa exploratória será registrada a cultura organizacional vigente no Sistema Penitenciário de Minas Gerais.

### 4.1 Perguntas da Pesquisa

O problema da pesquisa foi delimitado a partir das seguintes indagações, as quais este estudo pretende esclarecer:

1. Como se caracteriza o Sistema Penitenciário de Minas Gerais em termos de Valores – sendo estes considerados como componentes de sua cultura organizacional?
2. Qual é sua gênese?
3. Em se tratando de uma cultura organizacional atípica, visto ser constituída e estabelecida em uma organização total, como poderia ocorrer a mudança em seus valores estruturais?

#### **4.2 Especificação do Problema**

Esta análise buscou reconhecer um sistema de valores, expressos em elementos simbólicos, responsáveis por atribuir significados a um conjunto de práticas organizacionais e de outros elementos presentes no ambiente penal, que constituem e caracterizam a cultura organizacional do sistema penitenciário mineiro.

O conjunto de conceitos ou concepções genéricas, fundamental ao entendimento da temática central abordada nesta investigação, foi: cultura organizacional, instituição total, poder e valores organizacionais. Como se trata de fenômeno registrado no ambiente penitenciário, foco central do trabalho, esses conceitos foram desenvolvidos para uma adequada definição do arcabouço da cultura organizacional, uma vez que são indispensáveis.

Para a definição e o registro da tipologia da cultura organizacional, verificou-se como a organização produz seus valores, observando-se que estes são como crenças e conceitos fundamentais, que irão representar convicções básicas de um modo de conduta na organização. Tamayo (2000, p.62) afirma que “os valores são elementos integradores”.

Em relação ao entendimento analítico dos valores organizacionais e de um conjunto de práticas que caracterizam a cultura organizacional no sistema

penitenciário, procurou-se, por meio de entrevistas semi-estruturadas com guardas e diretores penitenciários, demonstrar como esses valores se manifestam, se reproduzem e se disseminam entre seus membros.

Esta etapa da investigação foi conduzida a partir da identificação das seguintes condições:

- a) da cultura organizacional como um dos instrumentos utilizados no exercício da função de controle (ou autocontrole) extremamente sofisticado no estabelecimento de rotinas, portanto também de práticas administrativas, dos estabelecimentos penitenciários.
- b) da conformação do arranjo formal - divisão de trabalho, hierarquia, normas e procedimentos, proporcionado pelos parâmetros culturais no estabelecimento penitenciário.

#### **4.3 Definição Constitutiva dos Termos Considerados de Relevância nesta Pesquisa**

**Estrutura Organizacional:** conformação entre os componentes do arcabouço estrutural (divisão do trabalho, normas e procedimentos e nível hierárquico) e os padrões de interação emergentes na organização. Segundo KATZ e KAHN (1974, p. 104):

*A estrutura formalizada tem profundidade e amplitude histórica. A dinâmica de uma estrutura deriva-se dos interesses comuns, das normas comuns para a execução de suas funções e dos valores comuns que racionalizam e proporcionam uma base lógica para suas atividades.*

#### **Cultura Organizacional** é:

*Um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, lidando com problemas, buscando a adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido, ensinado a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas (SCHEIN,1984, p 25).*

**Instituição total**, segundo Goffman (1974, p.11), é “*um local de residência e trabalho onde um grande número de indivíduos com situação semelhante,*

*separados da sociedade mais ampla por considerável período de tempo, levam uma vida fechada e formalmente administrada”.*

**Valores:** segundo Schein (1984), a cultura organizacional se divide em três níveis: o nível externo ou a cultura observável que corresponde às manifestações visíveis da cultura: a linguagem, a arte, a arquitetura e a tecnologia; o nível dos valores e das ideologias que se referem às regras, aos princípios, às normas, aos valores morais que governam o comportamento dos indivíduos; e por último, o nível das hipóteses de base que correspondem aos valores subjacentes inconscientes. Os dois primeiros níveis são manifestações da cultura, enquanto o terceiro forma a cultura propriamente dita.

Esta mesma divisão é adotada por Hofstede, que separa a cultura em valores e em práticas. As práticas são as manifestações da cultura, traduzidas em símbolos, heróis e rituais, enquanto que a essência da cultura é formada pelos valores que interpretam os sentimentos em bom e mau, bonito e feio, regular e irregular, racional e irracional. Esses sentimentos são, em geral, inconscientes e invisíveis, mas eles se revelam nos diferentes comportamentos observáveis.

**Poder:** Segundo Schein (1984:66), “a atribuição principal do poder é manter a harmonia e o equilíbrio no interior da organização. O poder ordena, na medida em que é legítimo, e também porque estabelece as fronteiras, homologa os processos organizacionais e premia o que organizacionalmente é considerado bom desempenho”. O poder é um elemento e um componente da cultura, sendo possível visualizá-lo em três níveis distintos: o primeiro nível consiste naquele em que o poder molda ou modela a cultura, o segundo aspecto é o poder enquanto sancionador e mantenedor de uma cultura existente, e o terceiro reside nas situações em que é utilizado para transformar culturas (BERTERO et.al, 1996)<sup>19</sup>.

**Padrões de Interação:** ações ou relações dos integrantes da organização que não estão prescritas no arcabouço estrutural e que se originam da interpretação contínua das normas e ações (RANSON, HINNINGS E GREENWOOD, 1980).

---

<sup>19</sup> A referência é de Bertero et. al Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder. In: Fleury, Maria Tereza , Fiacher , Rosa (coord) **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo, Atlas, 1996, p. 29

**Mudança Cultural:** geração de novos padrões simbólicos, a partir da alteração do sistema de valores, isto é, incorporando novos valores e erradicando outros, ou alterando significativamente o sistema hierárquico dos mesmos (ULLMANN, 1983; GAGLIARDI, 1986).

**Comportamento inconsciente:** conjunto dos processos e fatos psíquicos que atuam sobre o comportamento do indivíduo, mas que escapa do âmbito da racionalidade que não pode ser trazida pela vontade ou pela memória, aflorando nos sonhos, atos falhos e nos estados neuróticos (LAPLANCHE & PONTALIS, 1983).

#### **4.4 Terminologias Funcionais de Utilização no Âmbito do Ambiente Penitenciário.**

Com o objetivo de facilitar a compreensão do leitor sobre terminologias de utilização cotidianas no âmbito dos estabelecimentos penitenciários do estado de Minas Gerais, que não se configuram como conceitos, como funções estatutárias e nem mesmo como cargos ou setores de serviços formais, uma vez que não são contemplados nas descrições profissiográficas dos cargos existentes na estrutura funcional da SEJDH ou em seu organograma, realizou-se sua representação e descrição por meio das características gerais e da significação e concepção interna que representam nas unidades penais.

**Grupo dirigente:** diretores gerais ou de áreas, designados por meio de nomeações pelo governador do Estado, nem sempre pertencentes aos quadros funcionais do sistema penitenciário, responsáveis finais pelas decisões no estabelecimento penitenciário.

**Setor de segurança:** departamento responsável pela segurança do estabelecimento penitenciário, composto pelo diretor de segurança, inspetores e guardas penitenciários. Trata-se do maior segmento funcional dos estabelecimentos penitenciários.

**Profissionais de nível superior:** categoria dos Profissionais de Nível Superior (PNS), a saber: médicos clínicos, psiquiatras, psicólogos, assistentes sociais, advogados, criminólogos, pedagogos que desempenham suas funções nas áreas de saúde e de criminologia, desenvolvendo suas atividades especificamente em seus campos de conhecimento, não se envolvendo com atividades gerenciais da unidade ou com aspectos pertinentes à segurança.

**Núcleo central do governo na área de segurança social:** composição política de Secretários de Estado, neste caso específico, Secretários da Justiça e da Segurança Pública. Geralmente são pessoas filiadas a partidos políticos, em algumas ocasiões detentores de mandato de deputado (estadual, federal). Compõem o corpo de assessoria política e executiva do governador do Estado.

**Dirigentes da Secretaria de Estado da Justiça e de Direitos Humanos:** grupo composto pelo Secretário de Estado, adjuntos, superintendentes e pelos diretores das áreas afetas às superintendências.

## 4.5 Delineamento da Pesquisa

### 4.5.1 Desenho e Perspectiva da Pesquisa

O método que caracteriza a presente pesquisa é exploratório, sendo que a empregabilidade de estudo dessa natureza encontra grande respaldo neste caso específico, uma vez que é situado no contexto de desenvolvimento da pesquisa, uma instituição penitenciária, ambiente com características e vicissitudes peculiares, onde se buscou entender e registrar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real. As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores (THIOLLENT,1998). Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é

realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis. Muitas vezes as pesquisas exploratórias constituem a primeira etapa de uma investigação mais ampla. Quando o tema é bastante genérico, tornam-se necessários seu esclarecimento e delimitação, o que exige revisão da literatura, discussão com especialistas e outros procedimentos. O produto final deste processo passa a ser um problema mais esclarecido, possível de investigação mediante procedimentos mais sistematizados.

Dadas as características da instituição total, isolada do mundo externo (GOFFMAN, 1974), transitou-se em um ambiente onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes, motivo pelo qual foram utilizadas, ainda, múltiplas fontes de evidência, para se caracterizar o objeto de investigação.

No âmbito relativo à pesquisa de campo, maior atenção foi dada aos trabalhos desenvolvidos *in loco*, tendo em vista a quase inexistência, como foi dito, de trabalhos acadêmicos fundamentados em investigações empíricas, dada a dificuldade de acesso ao ambiente das organizações penais. Constituiu-se como característica das instituições totais, em especial dos presídios, dificultar a entrada de pessoas estranhas ao seu meio. Esta prática é largamente utilizada como forma de defesa das críticas sociais e para barrar o fluxo de informações entre os internos e o meio, em especial, os organismos de defesa dos direitos civis.

A adoção de pesquisa de natureza exploratória possibilitou a descrição de um complexo fenômeno, gerado a partir da realidade presente, constituído por atores sociais, disposto num dado espaço físico situado no contexto histórico-social.

O campo de desenvolvimento do projeto foi delimitado pelas instituições penitenciárias que, como já explicitado na introdução, se inserem em um universo que normalmente não disponibiliza espaços, principalmente acesso a suas instalações, práticas e documentação interna, para a realização de trabalhos investigativos.

A identificação da literatura relevante ao problema foi realizada através do referencial bibliográfico utilizado na disciplina *Cultura Organizacional* no decorrer do curso, assim como através de pesquisas bibliográficas realizadas em bibliotecas, periódicos, jornais e Internet.

Os dados secundários foram obtidos através de documentos oficiais, tais como estatutos, leis, regulamentos, mapas de matrícula, além de correspondências internas e relatórios das instituições, obtidos na Superintendência de Segurança e Movimentação Penitenciária.

Através de pesquisa na Internet, obteve-se acesso aos dados do Ministério da Justiça, órgão centralizador, por intermédio de seu Departamento de Assuntos Penitenciários (DEPEN), dos trabalhos produzidos na área, principalmente daqueles realizados com financiamento dos órgãos estatais de fomento à pesquisa.

A revisão de literatura foi inserida na dissertação, através do sistema de citações, pois segundo Alexandre Santos (1992, p.103),

*o sistema de citações é aquele pelo qual cada trabalho novo incorpora seletivamente os trabalhos anteriores sobre o mesmo tópico e cada nova pesquisa só poderá ter significado universal, científico, como uma pequena adição aos trabalhos anteriores de outros pesquisadores.*

#### **4.5.2 População e Amostra**

##### **4.5.2.1 Campo de Pesquisa**

Com base em MINAYO (1994), concebe-se campo de pesquisa como o recorte que o pesquisador faz em termos de espaço, representando uma realidade empírica a ser estudada a partir das concepções teóricas que fundamentam o objeto da investigação.

O estudo de campo proporcionou, dentre tantas outras opções disponíveis, melhores instrumentos para a coleta de dados, principalmente por se tratar de um estudo que retrata as condições peculiares de uma instituição total, fundamentando-se nas observações de particularidades que compreendem, desde

a sua forma arquitetônica, até os quesitos referentes ao comportamento humano, exteriorizados no ambiente organizacional. .

O conjunto de variáveis existentes neste universo empírico pode ser considerado como atributo, ou seja, um conjunto de características de um objeto, situação ou pessoas, de difícil mensuração, como relatam Fleury e Fischer (1996, p 65):

*Certamente são difíceis de discernir, mantêm-se invisíveis à observação do agente externo e usam mecanismos de escamoteação e mimetismo para não se revelarem com facilidade aos estranhos para, desta forma, garantirem sua própria sobrevivência.*

Neste contexto, o trabalho desenvolvido no campo, de percepção e observação minuciosa dos fatos, assume grande dimensão. Conforme retrata Yin (2001):

*É extrair do campo as informações relevantes através de procedimentos fortemente baseados na percepção e na capacidade analítica. (...) . (...) Ter grande conhecimento sobre os assuntos que estão sendo estudados – **como a coleta e a análise ocorrem ao mesmo tempo** ele atua como um detetive que trabalha com evidências convergentes e inferências.*

Como campo de pesquisa, foram definidas as Penitenciárias “José Maria Alkimin” e “Nelson Hungria”, como instituições de maior adequação, visto que representam, seja pelo período de sua existência, pelo regime prisional de acautelamento dos sentenciados, pelo volume de internos matriculados ou pelo quadro funcional de lotação, amostras significativas do macroambiente penitenciário. Como amostra, dadas as especificidades e a representação, estas instituições se enquadram na categoria de reprodutoras legítimas da cultura organizacional existente no sistema penitenciário mineiro, como será demonstrado a seguir.

A penitenciária “José Maria Alkimin” é a mais antiga instituição penitenciária do Estado. Criada em 1927 e inaugurada em 1937 é, portanto, o local onde se encontram os mais antigos servidores do sistema penitenciário, e onde a história se faz mais presente, dada a sua estrutura constituída, inclusive, por uma vila de servidores, e devido aos inúmeros fatos ali ocorridos.

A penitenciária “Nelson Hungria”, conhecida popularmente pela terminologia “segurança máxima”, encontra-se localizada no município de Contagem, sendo sua maior particularidade o fato de abrigar apenas uma população carcerária classificada pela criminologia, conforme os números apontados pelo Censo Criminológico de Minas Gerais, como a portadora dos maiores índices de pena em todo sistema.

Ainda conforme o Censo Criminológico, para a instituição são mandados todos os internos que não se adaptam a outros estabelecimentos prisionais ou que possuem os quadros criminológicos de maior reserva.

Por ser uma população de alta periculosidade - todos sentenciados ao regime fechado, o estabelecimento possui regras de maior rigor na segurança e um maior número de guardas em seu quadro funcional, condições férteis que favorecem, de maneira significativa, a adoção de princípios funcionais que classificam esta unidade penitenciária como instituição total. Registra-se que para essa unidade são mandados os internos da PJMA que, no processo de readaptação social, ou seja, beneficiados com saídas temporárias, voltam a delinqüir e novamente são sentenciados, sendo conduzidos a uma unidade que ofereça maior segurança para seu acautelamento.

#### **4.5.2.2 Pesquisa Documental**

A pesquisa documental foi realizada, em uma de suas etapas, conforme a influência positivista nas ciências sociais, através da explicitação dos dados numéricos e do estabelecimento de relações estatísticas entre o quadro de lotação funcional (4), quadro de categorias profissionais - PNS (5), quadro funcional de guardas penitenciários (7) e as tabelas (01-02-03) sobre os presos em cadeias e penitenciarias do Brasil e em Minas Gerais.

Desta forma, foi usada a linguagem das variáveis numéricas para se atribuir sentidos e se quantificar a natureza do objeto avaliado, o que posteriormente forneceu subsídios indispensáveis para as respostas às indagações feitas.

Os dados apurados e analisados, no âmbito da SEJDH, encontram-se parcialmente e de forma desordenada, nos arquivos e bancos de dados do Sistema de Informações Penitenciárias - INFOOPEN e nos registros e pastas funcionais existentes na Diretoria de Pessoal da Secretaria de Estado da Justiça e de Direitos Humanos.

A pesquisa documental também foi operacionalizada por meio de consultas a relatórios e a estudos realizados pela Fundação João Pinheiro (1984), que desenvolveu investigações sobre o sistema penitenciário, atendendo determinações governamentais ou por meio de projetos de alunos matriculados na Escola de Administração Pública.

Assim sendo, coletou-se todo o material disponibilizado, conforme a proposta de interpretação qualitativa de Minayo (1992), através dos seguintes procedimentos:

- a) ordenamento dos dados: mapeamento, organização e registro;
- b) classificação dos dados;
- c) análise final.

Os dados documentais possuem grande importância na realização da pesquisa, porém foram classificados como parte integrante de um contexto maior.

#### **4.5.2.3 Entrevistados**

A população alvo das investigações foi compreendida pelos servidores integrantes dos dois estabelecimentos penitenciários citados, devendo ser classificada como uma amostra não probabilística ou intencional, uma vez que as características básicas dos estabelecimentos penais, hierarquia e disciplina (sanções e punições), e ainda a condição prévia de aceitação do servidor, conduziram à realização de escolhas.

A amostra intencional, segundo Walker (1985, p. 170), seleciona “*um pequeno grupo de pessoas com características específicas, comportamentos ou experiência, os quais podem ser postulados para oferecer diferentes perspectivas do problema*”.

A seleção dos sujeitos, servidores que forneceram os dados necessários, fundamentou-se naqueles trabalhadores que, independentemente dos cargos ocupados, registraram maior tempo de permanência no ambiente penitenciário, em geral, na faixa de tempo compreendida entre 10 e 30 anos de serviços prestados, e ainda por servidores pertencentes aos diversos níveis hierárquicos das instituições escolhidas.

Aqui se ressalta, que, além das condições citadas para a composição da amostra, os entrevistados eram voluntários, portanto, dispuseram-se a fazer relatos que poderiam comprometer a posição deles perante o grupo funcional e perante a diretoria do estabelecimento. Novamente, remete-se à compreensão do universo pesquisado, uma instituição total, onde prevalecem os rígidos códigos e normas que apresentam barreiras em relação ao mundo externo.

Sobre esta condição da amostra, Alexandre Santos (1992. p.67) informa:

*O estudo de uma população para determinar uma ou mais de suas características é quase sempre difícil em praticamente qualquer área científica. Além disso, quando a característica de interesse é de extrema unicidade, raramente se tem acesso à população ou universo de qualquer coisa ou evento. Daí a relativa necessidade de se trabalhar com a amostra ou subconjunto da população, na crença de que os elementos da amostra possuam as mesmas características dos demais elementos da população. A nossa crença é tanto maior quanto mais universais foram essas características.*

O grupo no qual as entrevistas foram aplicadas compreendia: um diretor Geral, inspetores de equipes, técnicos de nível superior e guardas penitenciários, perfazendo ao todo um conjunto de doze pessoas, pertencentes aos diversos cargos e níveis hierárquicos existentes no organograma funcional dos estabelecimentos penitenciários. Segundo Thumin et al. (1995), podem existir características diferenciadas em virtude do setor da organização, do cargo exercido, profissão, gênero, tempo de serviço e outros.

Ao inicio do trabalho, o objetivo era entrevistar um total de aproximadamente 25 servidores, inclusive tendo sido realizados os convites e os procedimentos de classificação funcional dos convidados. A razão para o

estabelecimento do número de entrevistas a serem realizadas, fundamentou-se no total de servidores lotados nos estabelecimentos penitenciários de escolha, que se disponibilizaram voluntariamente a participar da investigação.

No desenvolvimento do processo de aplicação das entrevistas percebeu-se, de forma inconteste, que os conteúdos declarados acerca dos quesitos perguntados apresentavam grande semelhança. De forma monolítica, com pouquíssimas variações, os relatos apresentavam estrutura contínua, integridade de conceitos, não sendo percebidas rupturas significativas que justificassem prosseguir no processo de investigação com um número superior de servidores. Os dados obtidos até aquele momento eram suficientes para se caracterizar os fenômenos investigados.

#### **4.5.2.4 Tipos, Coleta e Análise de Dados**

Young (1989) afirma que para se compreender a cultura de uma organização deve-se ir além da superficialidade dos fatos, visando à apreensão da complexidade dos fenômenos organizacionais. Assim, as captações dos diversos significados compartilhados a partir de uma visão holística são derivadas, normalmente, de uma multiplicidade de fontes de dados, buscando-se uma compreensão global que transcende à compreensão individual (SMIRCICH, 1983).

A partir dessa diversidade de elementos, tomou-se o devido cuidado com a visão múltipla das fontes de dados, buscando a configuração dos elementos individuais e globais. Assim sendo, a pesquisa considerou as alternativas de Tamayo (2000) para abordar o estudo dos valores organizacionais, como:

- a) primariamente, estudar a percepção que os servidores têm dos valores que orientam a vida da organização. Neste caso, a percepção não se resume à transmissão oficial do discurso e documentos oficiais, mas concentra-se nas atitudes da diretoria, dos inspetores, dos guardas penitenciários e dos técnicos de nível superior, e ainda naquilo que acontece no cotidiano da organização.

b) levantar dados secundários por meio de documentos oficiais da organização. Aqui se estudam os valores que orientam oficialmente a vida organizacional e o papel que exercem.

O programa de pesquisa começou em 2002, como contato inicial com a Secretaria de Estado da Justiça e de Direitos Humanos, por meio da Superintendente de Organização Penitenciária, uma vez que esta superintendência, entre muitas ali existentes, é regimentalmente encarregada da administração direta dos estabelecimentos penitenciários.

Explicitados os campos de investigação da pesquisa e o interesse profissional do pesquisador, funcionário de carreira daquela Secretaria, não foi encontrada nenhuma dificuldade ou imposição para a concretização dos objetivos desta pesquisa. Pelo contrário, a partir daquele período foram colocados à disposição todos os dados e documentos arquivados na superintendência, assim como franqueada a realização das entrevistas com os servidores selecionados.

O processo de coleta dos dados institucionais iniciou-se pela pesquisa documental, pois, segundo Vergara (1998), a investigação documental é feita em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações.

Buscou-se descobrir, nos conteúdos dos documentos formais, evidências sobre registros que pudessem caracterizar fragmentos ou aspectos pertinentes à cultura organizacional do sistema, e, fundamentalmente, o registro dos valores essenciais segundo a concepção do órgão gestor.

No segundo momento, quando do registro dos dados primários, foram conduzidas entrevistas semi-estruturadas, pois esta técnica permite ao entrevistado expressar-se de forma mais espontânea, dando liberdade para que outras questões surjam. Além disso, é a técnica mais adequada no que tange a informações sobre assuntos complexos e providos de emotionalidade. As perguntas estipuladas neste tipo de entrevista originaram-se tanto da teoria quanto das informações colhidas previamente pelo pesquisador. Neste sentido, as visitas à organização são de suma importância para que se possa criar um roteiro

adequado (TRIVINÓS, 1987; SMIRCICH, 1983; SELLTIZ et al, 1975). Desta forma, a coleta de dados iniciou-se com visitas assistemáticas à organização, visando ao conhecimento de suas especificidades, de sua história, permitindo um melhor embasamento para a formulação das questões do Roteiro da Entrevista.

O roteiro utilizado foi composto de questões abertas (Anexo 1). Essas questões visavam ao conhecimento dos valores vigentes no sistema e sua origem, portanto seus artefatos, rituais, linguagem, formas de transmissão e o conjunto de práticas que os legitimam. Da mesma forma, buscou-se investigar a função percebida da instituição penitenciária pelo corpo funcional e pelo conjunto de normas e sanções que determinavam a delimitação da cadeia de comando - hierarquia e disciplina: o poder. Por último, examinou-se com atenção as indagações que se referiam aos processos de tentativa de mudança dos valores vigentes, portanto, também a redefinição do conjunto de práticas funcionais ali desempenhadas diariamente. As indagações feitas possuíam, como interesse final, conhecer e registrar os aspectos considerados fidedignos e de maior relevância para a descrição da cultura organizacional do sistema e de seus valores determinantes.

As entrevistas foram previamente agendadas e os encontros transcorreram no tempo médio de uma hora por entrevistado. Ao serem iniciadas as entrevistas, foi feito um clássico *rapport* e esclarecidos os quesitos a respeito do anonimato e do sigilo ético, assim como do tratamento global de análise que seriam dados às respostas, assegurando aos entrevistados que em momento algum seriam identificados em suas falas. Foi solicitada permissão para gravação, como também para registros através de anotações, que, somados, levam a uma melhor compreensão do fenômeno analisado.

#### **4.5.2.5 Análise dos dados**

A análise dos dados, fase conclusiva do processo de investigação, foi operacionalizada utilizando-se da seguinte metodologia científica, a saber:

- a utilização de técnicas de análise qualitativa das entrevistas individuais;
- a utilização das técnicas de análise qualitativa documental, realizada na pesquisa documental.

Compatível com a abordagem predominantemente qualitativa, a análise dos dados foi realizada de forma descritiva e interpretativa. Os dados primários foram analisados a partir da técnica de análise de conteúdo, pois conforme destaca Trivinõs (1987, p. 160), ela é útil “*para o desvendar das ideologias que podem existir nos dispositivos legais, princípios, diretrizes etc.., que a simples vista não se apresenta com a devida clareza*”, sendo pertinente para decifrar o conteúdo manifesto ou latente das mensagens orais e escritas.

Por sua vez, os dados secundários foram analisados a partir da técnica de análise documental, o que permitiu identificar em documentos questões que propiciassem informações relevantes do fenômeno em estudo (Ludke e André, 1986; Bruyne et al, 1997).

#### **4.6 Limitações da Pesquisa**

Os objetivos estabelecidos para o presente estudo explorar cultura organizacional do sistema penitenciário mineiro, envolvem variáveis de altíssima vulnerabilidade, tais como:

- a) a descrição de fenômenos de natureza comportamental, em geral de natureza dissimulatória;
- b) o ambiente de uma instituição total, provido ideologicamente dos fatores restritivos ao seu pleno conhecimento.

O universo organizacional e sua cultura não podem ser explicados integralmente sob um único ponto de vista. Como afirma Bachelard (1980), o conhecimento é resultado de uma construção infinita, assim também parece ter acontecido com as explicações acerca do fenômeno da cultura no ambiente

penitenciário. Esta constatação guarda estreita consonância com a teoria do conhecimento, tendo-se percebido que uma visão única foi, pouco a pouco, agregando visões, pontos de vista e ângulos de diferentes áreas do conhecimento.

Reforçando este argumento de dificuldade de percepção de todos os fenômenos relativos à cultura organizacional e suas correlações com as estruturas de poder, Fleury (1996) nos define cultura como um instrumento que oculta as relações de poder, agindo assim como elemento de manipulação.

A impossibilidade de compreensão integral dos fenômenos remete a limitações as quais o pesquisador é obrigado a considerar. Neste sentido, Morgan (1996) salienta que ao desvendar determinados aspectos da realidade, outros permanecem obscuros, tendo em vista a necessidade de se aprofundar em determinadas interpretações em detrimento de outras, relegando a um segundo plano aspectos importantes da realidade organizacional.

Cabe destacar algumas dificuldades encontradas durante a pesquisa documental, fundamentalmente em relação à inexistência de memória ou registros sobre acontecimentos e fatos relevantes no âmbito das penitenciárias. Em se tratando de instituições jurídicas, o acervo de documentos adequadamente preservados refere-se somente a atos jurídicos, documentos legais, passíveis de consultas futuras pelas partes envolvidas.

Finalizando, ressalta-se que o método de pesquisa escolhido também deverá ser responsabilizado pelas limitações registradas, pois não permite a plena generalização de suas conclusões para outras instituições, restringindo-se ao ambiente pesquisado.

## **5 . APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Neste capítulo, serão apresentados os resultados da pesquisa produzida junto aos servidores do maior estabelecimento penal do estado de Minas Gerais – Penitenciaria “Nelson Hungria” - e do mais antigo estabelecimento prisional – Penitenciária “José Maria Alkimin”, que compõem o sistema penitenciário mineiro.

No momento inicial, será registrado o produto da investigação documental, concretizado pela análise dos estatutos, decretos-lei de fundação, documentos internos e mapas de matrícula que constituem, no conjunto, o regimento do Sistema Penitenciário de Minas Gerais. Os dados numéricos apresentados por este sistema foram correlacionados com os dados do sistema carcerário e penitenciário do Brasil.

Posteriormente, serão apresentados os principais resultados da investigação realizada por meio de entrevistas aplicadas aos servidores e dos fenômenos observados nos estabelecimentos penitenciários.

Aqui será apresentado o conjunto dos dados obtidos nas entrevistas, especificamente nos espaços que retratam os valores organizacionais, o conjunto de artefatos visíveis, as crenças e as atribuições do poder. Este conjunto de valores organizacionais, além de encontrarem ressonância nas determinações contidas no discurso oficial da classe dirigente, chega, em alguns quesitos, a superar as expectativas portadas pelo corpo funcional.

Procurando responder às perguntas centrais desse processo de investigação, foram ainda estabelecidas ligações com os conteúdos apresentados no referencial teórico.

Através desse processo, buscou-se registrar a tipificação da cultura organizacional do Sistema Penitenciário de Minas Gerais, e as bases sobre as quais se assenta, assim como a possibilidade de realização de mudanças em sua estrutura de valores, para o alcance de uma mudança na cultura local.

## **5.1 – Analise Comparativa entre o Sistema Penitenciário Mineiro e o Sistema Penitenciário Brasileiro**

A realização de uma avaliação comparativa entre os dados numéricos e os valores oficiais que configuram o tamanho e a real situação do Sistema Penitenciário de Minas Gerais, em contraposição àqueles apresentados pelo Ministério da Justiça, que retratam o universo federativo, interpõe-se como fundamental para a compreensão do universo do ambiente penitenciário.

No conjunto de dados coletados no desenvolvimento do trabalho, por meio das informações obtidas na análise dos documentos pertencentes aos órgãos oficiais, registrou-se que no Brasil, com uma população estimada em 169.799.170 habitantes, existem 248,685 indivíduos presos, estabelecendo-se uma média de 146,5 presos por grupo de 100.000 mil habitantes, conforme descrito na Tabela 1:

**TABELA 1 – PRESOS POR CADA 100.000 HABITANTES**

<b>População</b>	<b>Total</b>
Do Brasil (*)	169.799.170
Carcerária	248.685
<b>Presos p/100.000h</b>	<b>146.5</b>

Fonte (\*) IBGE/ 2000

Do número total de presos em todo o território nacional, 185.923 encontram-se custodiados em estabelecimentos penitenciários, nos mais diversos regimes prisionais, e 62.762 em delegacias de polícia, local inadequado, sob os aspectos jurídicos, criminológicos e de segurança, para cumprimento de sentenças judiciais. As penas privativas de liberdade podem ser cumpridas em regime fechado, semi-aberto e aberto. No sistema penitenciário nacional, 145.297 presos (77,75%) cumprem pena em regime fechado, 25.748 em regime semi-

aberto, 6.413 em regime aberto e 8.465 cumprem medida de segurança, conforme exposto na Tabela 2.

**TABELA 2 - PRESOS POR REGIME DE CONDENAÇÃO**

<b>Regime</b>	<b>Sistema</b>	<b>Polícia</b>	<b>Total</b>
Aberto	6.413		6.413
Semi-Aberto	25.748		25.748
Fechado	145.297	62.762	208.059
Medida de Segurança	8.465		8.465
<b>Total de Presos</b>	<b>185.923</b>	<b>62.762</b>	<b>248.685</b>

Fonte : Ministério da Justiça – nov. 202

De acordo com a constatação do próprio Ministério da Justiça, esta situação é responsável pelo déficit real de 62.490 vagas no território nacional, o que pode ser comprovado pela Tabela 3.

**TABELA 3 – QUANTO AO DÉFICIT DE VAGAS**

<b>Dados Brasil</b>	<b>Total</b>
Vagas Disponíveis	186.478
População Carcerária	248.685
<b>Déficit (Brasil)</b>	<b>62.490</b>

Fonte : Ministério da Justiça - nov. 2002

Em Minas Gerais, com uma população estimada de 17.891.494 habitantes, existem 19.936 indivíduos presos, estabelecendo-se uma média de 111 presos por grupo de 100.000 habitantes. Do número total de presos em território mineiro, 4.233 encontram-se acautelados em estabelecimentos penitenciários e 15.703 em

delegacias de polícia. Para o estado de Minas Gerais, o Ministério da Justiça aponta um déficit de 15.703 vagas.

No âmbito federativo, constata-se que quase 1/4 dos presos existentes no país encontram-se custodiados em delegacias de polícia, locais que, por vocação e missão institucional, constituem-se como responsáveis pela repressão e prisão de delinqüentes e pela realização dos inquéritos policiais. Ressalta-se que esses inquéritos poderão tornar-se processos e, havendo sentença, serão as peças jurídicas fundamentais para a aplicação da punição: a sentença judicial.

Em Minas Gerais, constata-se a inversão da situação observada nos demais estados da federação: nas penitenciárias do Estado, encontra-se matriculada 21% da população carcerária; o restante desta população, ou seja, mais de 79% do total de presos, encontra-se acautelado em delegacias de polícia.

O “*quantum*” numérico evidencia sinais definidos pelas diretrizes e pela política criminológica adotadas pelo Estado. Percebe-se que a condição de simples acautelamento, em depósitos de presos, surge em decorrência das diretrizes políticas adotadas para a área, pelo poder público estadual.

A opção pelo acautelamento de sentenciados em delegacias de polícia já perdura, no mínimo, por vinte anos, pois com o intuito de inverter esta inadequada condição, o Poder Legislativo de Minas Gerais, através de Projeto Lei, com a posterior sanção do Governador do Estado, editou a Lei n.<sup>º</sup> 11.404, de 25/01/1994, que dá a custódia de toda a população carcerária do Estado a então Secretaria de Justiça. Essa legislação reflete, no âmbito estadual, as mesmas diretrizes para o tratamento de sentenciados contidos no diploma legal federal, que proíbe o acautelamento de presos sentenciados em delegacias de polícia – Lei de Execução Penal – Lei Federal n.<sup>º</sup> 7.210, de 11/07/1984. Mesmo após a edição da lei estadual, esta situação de ilegalidade permaneceu inalterada, até mesmo após o Estado ter sido dotado com novos estabelecimentos penitenciários.

Conforme registro da Comissão Parlamentar de Inquérito sobre o Sistema Penitenciário de Minas Gerais, pode-se constatar uma situação de não atendimento à Lei Federal e à Legislação Estadual, que é descrita da seguinte maneira:

(...)Novos empreendimentos não alteram a discrepância no tratamento dado aos presos das penitenciárias e das cadeias. A diferenciação do tratamento resulta da política, já adotada desde a fundação da penitenciária de Neves, de selecionar os presos "dóceis" para as penitenciárias da Secretaria de Justiça. Os demais presos, condenados ou não, são amontoados em carceragens de delegacias por longos anos, relegados à custódia policial. Essa situação se encontra de tal maneira solidificada que mesmo com a edição da Lei n.º 11.404, de 25/01/1994, que dá à Secretaria de Justiça a custódia de todos os presos, a separação permanece (CPI, 1997, p. 15.).

Como decorrência da CPI de 1997, um novo dispositivo legal foi criado e sancionado pelo Governador do Estado – Lei n.º 12.985, de 30 de julho de 1998, que novamente transfere a administração das cadeias e presídios para a Secretaria da Justiça.

Percebe-se que as duas legislações foram criadas especificamente para assegurar que a permanência dos presos em delegacias de polícia teria fim. Mesmo assim, como é percebido nos dias de hoje, a transferência não foi efetivada, os diplomas legais não surtiram o efeito desejado.

Parte significativa da acepção social em torno das prisões, percebida pela população – o lugar exclusivo da punição legal – deriva-se da postura ideológica e das diretrizes políticas do governo do estado de Minas Gerais.

Como consequência de ambos os fatores, posicionamento ideológico do Estado e conjunto de expectativas portadas pela opinião pública, a missão institucional das penitenciárias é percebida pelos membros que compõem o quadro funcional do sistema, que adiante serão demonstrados como essenciais para a compreensão de sua cultura organizacional, repousa nesta probabilidade de conceber a prisão como simplesmente um aparelho ideológico de repressão do Estado, lugar do castigo, como coloca GOFFMAN (1974).

Para enfatizar a situação descrita, devemos registrar que mesmo havendo duas legislações que determinam a transferência dos sentenciados das delegacias para os estabelecimentos penitenciários, não tendo sido realizadas as transferências, como descrevemos, burocraticamente, foi concebido um arranjo na estrutura funcional do novo governo, capaz de assegurar algum tempo para a resolução do problema, ou para novamente postergar sua resolução, prevalecendo a determinação ideológica do Estado. A antiga Secretaria de Estado

da Segurança Pública, responsável pela administração das cadeias, delegacias e depósitos de presos superlotados, foi fundida com a Secretaria de Estado da Justiça e de Direitos Humanos, responsável pela administração das penitenciárias.

Com esta fusão, uma nova secretaria, denominada de Secretaria Estado de Defesa Social passa a ser responsável pelo acautelamento de presos processados e sentenciados.

## **5.2 O Quadro Funcional dos Estabelecimentos Penitenciários**

O quadro funcional que comprehende o universo de todos os estabelecimentos gerenciados pela Secretaria de Estado da Justiça e dos Direitos Humanos, portanto todo o ambiente penitenciário estadual, evidencia, conforme os dados numéricos obtidos junto à Diretoria de Pessoal, parâmetros fundamentais para a compreensão do universo administrativo da instituição penitenciária, parte de seus valores e ainda as funções e as áreas que recebem, através do órgão gestor, maiores cuidados e valorização.

Conforme dados mostrados no Quadro 4, Capítulo 2, toma-se conhecimento de que, do universo de 3.895 cargos existentes em toda a estrutura da SEJDH, apenas 88 cargos (2,25%) são considerados oficialmente como de chefia, designados aos superintendentes, diretores e chefias imediatas. Estes 88 cargos de chefia pertencem a uma categoria funcional denominada de recrutamento amplo, também conhecida popularmente pela nomenclatura “cargos de confiança”, e que são preenchidos por nomeações feitas pelo Governador ou pelo Secretário de Estado.

A nomeação do ocupante não se encontra condicionada a concurso público, a exigências de escolaridade ou de conhecimento notório da área para a qual foi designado.

Na mesma fonte, pode-se ainda perceber a predominância numérica dos cargos pertencentes ao setor de segurança sobre as demais áreas. Do total de cargos existentes no ambiente carcerário, 3.895, constata-se que 2.208 são exclusivamente de guardas penitenciários, independentemente do enquadramento

funcional (efetivo, função pública ou contratado), conforme apresentado no quadro abaixo:

**QUADRO 6 – Categoria Funcional: Guardas Penitenciários**

<b>Guardas</b>	<b>Total</b>
Efetivos	675
Contratados	1.533
<b>Total</b>	<b>2.208</b>

**Fonte:** Secretaria de Estado da Justiça e dos Direitos Humanos/Diretoria de Pessoal - maio/2003

É notório que os estabelecimentos penitenciários possuem, na realização do acautelamento, da guarda dos sentenciados, uma de suas atribuições legais prioritária e de maior percepção externa. Porém, ao se estabelecer uma correlação entre o número de guardas penitenciários em atividade, 2.208, e o número total de servidores da Secretaria - 3895, percebe-se que há uma predominância numérica acentuada desta categoria funcional. Esta constatação da área da segurança como atividade privilegiada torna-se ainda mais clara quando se faz uma segunda correlação, estabelecida entre o número de guardas penitenciários (2.208), em contraposição a uma nova variável, o número de internos acautelados no sistema, 4.233. Neste cálculo, chega-se à correlação de 1.9 sentenciados por guarda penitenciário.

Em se tratando de um sistema penitenciário onde o acautelamento do preso é realizado em cela individual de 6m<sup>2</sup>, com sanitário próprio, seguindo padrões da Organização das Nações Unidas, com construção em alvenaria e com outros dispositivos de segurança, a proporção de 1.9 internos para cada guarda penitenciário é exagerada. Uma correlação desta amplitude deveria assegurar um índice de eficiência total, onde situações como fugas, rebeliões e motins, não deveriam ocorrer. Em algumas unidades carcerárias o número de guardas penitenciários praticamente iguala-se ao número de sentenciados.

Atualmente, o contingente de guardas penitenciários representa 56,68% do corpo funcional da SEJDH.

O estabelecimento penitenciário, além das funções afetas exclusivamente ao campo compreendido pela segurança, possui uma série de outros serviços, também de vital importância, tais como hotelaria, alimentação, transporte, serviços de saúde, serviço de tratamento penitenciário e outros.

O número total de servidores da SEJDH ainda contempla, além das unidades penitenciárias, outras superintendências e serviços de suma importância para a população como, por exemplo, a Defensoria Pública, existente na quase totalidade dos grandes e médios municípios do Estado.

### **5.3 Caracterização das expectativas oficiais sobre o corpo funcional e sobre os sentenciados nas Instituições Penitenciárias – uma Instituição Total**

O modelo de conduta esperado a ser adotado pelos funcionários penitenciários, independentemente da ocupação e do nível hierárquico e ainda dos internos, encontra-se definido no REDIPEN - Regulamento Disciplinar Penitenciário (1994) e no Manual Básico do Guarda de Presídio (1991). Estas publicações possuem um conjunto de códigos, normas e valores que o Estado considera indispensável para o bom funcionamento das penitenciárias.

O REDIPEN, em sua apresentação assinada pelo então Secretário de Estado Deputado Mario Assad, resume de forma clara e sucinta, a expectativa oficial. Ali é determinado um conjunto de expectativas para os servidores públicos e para os internos, englobando ambas as categorias, como se fossem uma só:

*Esta obra engloba vários assuntos, todos objetivando facilitar as informações e orientações aos funcionários e presos, regulando o bom funcionamento penitenciário, a ordem e a disciplina nas prisões(...).*

*(...) Traz ela um roteiro básico para o aperfeiçoamento profissional dos servidores e orientação dos presos, devendo a matéria nela contida servir de bibliografia na elaboração de programas de instrução para as duas categorias de pessoas, em razão de os temas nela tratados deverem ser conhecidos por todos nas prisões, para que se possa falar a mesma língua, com vantagem para o relacionamento respeitoso e harmônico, indispensável ao bom funcionamento do serviço” (Redipen, 1994, p.15).*

Apesar do tratamento coletivo assinalado em sua introdução, o regimento penitenciário, em seus capítulos posteriores, retrata um conjunto de regulamentos disciplinares aplicados exclusivamente aos sentenciados, uma vez que o servidor público, como categoria regulamentada, dispõe de estatuto próprio para balizamento de sua conduta.

No desenvolvimento dos capítulos seguintes do REDIPEN, registram-se os seguintes conteúdos:

O capítulo 1 coloca as disposições preliminares: fixação das normas básicas de conduta e disciplinares dos presos. De forma resumida, pode-se constatar que se trata de um regimento de conduta, estabelecendo os tipos de punições vigentes.

O capítulo 2 engloba as normas sobre as penas e sanções: definição das faltas disciplinares e sua caracterização. De forma sucinta, pode-se descrever que em 1/3 das páginas da publicação são caracterizados os tipos de faltas disciplinares, as sanções aos transgressores, a aplicação das sanções, a graduação das sanções, o procedimento disciplinar e do conselho disciplinar, responsável pela classificação e aplicação das penas.

Já o capítulo 3 trata das prerrogativas, do elogio e da recompensa: definição das recompensas que deverão ser concedidas aos internos que se adaptarem ao regimento disciplinar penitenciário. Em uma única página são tratadas as questões pertinentes ao mérito e às recompensas que poderão ser obtidas pelos sentenciados.

O capítulo 4 dispõe sobre os direitos e concessões: definição dos direitos do preso segundo a Lei de Execução Penal e das concessões gradativas – as recompensas – expressas no capítulo anterior, que poderão ser concedidas àqueles que, por mérito de conduta, adaptam seu comportamento às normas das penitenciárias. Novamente percebe-se que todos os artigos do capítulo ocupam apenas uma página da publicação.

O capítulo 5 trata das disposições finais e transitórias: explicitação do período legal para a implantação do REDIPEN, dos casos omissos e das

referências a serem realizadas pelos diretores dos estabelecimentos sobre sua adoção.

Posteriormente, ainda na mesma publicação, é transcrita a Lei de Execução Penal e seu desdobramento no capítulo de assistência jurídica ao preso. Adiante, serão apontadas as questões relativas ao trabalho do preso, às visitas externas, às avaliações criminológicas, ao vestuário, à alimentação e à busca em penitenciária e, fechando a publicação, as atribuições do diretor de segurança, do inspetor e do subinspetor de segurança.

O conteúdo do REDIPEN traduz um conjunto de normas, valores e condutas, aceitos e reforçados no ambiente penitenciário. O correto cumprimento dos dispositivos ali descritos credenciará o sentenciado à condição de obtenção dos benefícios jurídicos, tais como: receber visitas íntimas, saídas temporárias e progressões de regime, conforme previsto na Lei n.º 11.404, de 25 de Janeiro de 1994. Sua aplicação normaliza, até mesmo, itens como higiene pessoal, vestuário, horários de alimentação, tempo e dias de visitas e demais rotinas comuns aos sentenciados. O descumprimento de suas determinações acarreta uma série de sanções disciplinares, inclusive isolamento total por períodos que podem chegar a trinta dias, fato também estabelecido pelo mesmo diploma legal.

Em toda a publicação, apenas a conduta dos membros da chefia da área de segurança é descrita com ênfase em sua importância e na necessidade da realização de atividades padronizadas, planejadas, coordenadas e supervisionadas, para o exercício do controle sobre os internos.

Já o Manual Básico do Guarda de Presídio - MBGP (1991), publicação oficial da SEJDH, constitui-se por um conjunto de definições sobre a função e o papel a ser desempenhado pelo guarda penitenciário no exercício de suas funções, segundo a ótica oficial.

Além dos princípios normativos de conduta, o referido manual é constituído por capítulos que definem: administração penitenciária, defesa pessoal, ética profissional, noções de direito, relações interpessoais, prevenção e combate a incêndios, primeiros socorros, noções de psicopatologia e noções básicas de criminologia.

Na condição de publicação oficial do órgão gestor, veiculando suas diretrizes e políticas para o sistema carcerário, o manual, apesar de ser constituído por conceitos que configuram avanços no tratamento dispensado ao preso e nas expectativas sobre a conduta de seus servidores, situações estas não retratadas no REDIPEN, ainda é basicamente focado no conceito de punição.

O capítulo *Métodos e Processos de Vigilância*, de autoria do Coronel PM-QOR José Soares Fraga, então Superintendente de Organização Penitenciária, no item II, descrição das “Qualidades Indispensáveis ao Guarda Penitenciário”, afirma:

*Para desincumbir-se, satisfatoriamente, de sua missão, o guarda penitenciário deve ter boa resistência física, agilidade e vigor. Deve possuir ainda as seguintes qualidades: Disciplina (pronta obediência aos superiores hierárquicos e às normas disciplinares), Coragem (firmeza e energia diante do perigo para vencer obstáculos, sem vacilação, a despeito do medo), Lealdade (deverá conquistar a confiança de seus chefes e companheiros), Energia (firmeza e determinação). (MBGP, 1991, p. 30-31)*

Constata-se a existência de princípios, valores e normas peculiares ao ambiente da caserna. Como descrição profissiográfica, a função refere-se basicamente ao desempenho de tarefas fundamentadas no controle e na repressão, na punição e na reação contra aqueles que colocam em risco rotinas previamente estabelecidas.

Após a pesquisa documental, pode-se apontar como condutas nas instituições penitenciárias o seguinte conjunto de traços culturais, ideológicos ou institucionais, definido de maneira sistemática ou em sua coerência interna:

- Disciplina
- Obediência
- Estabelecimento de um código lingüístico único
- Rotinas e procedimentos coletivos
- Adaptação irrestrita ao conjunto de normas e valores
- Punições e sanções.

As determinações oficiais, conjunto legal de expectativas do poder público sobre os comportamentos esperados pelos servidores penitenciários, traduzem o sentido de que a obviedade da prisão, da instituição total, se fundamenta também em seu papel, suposto ou exigido, de aparelho de transformar os indivíduos, sejam estes sentenciados ou servidores.

A teoria da instituição total traz para a sociedade o retrato do funcionamento dessas instituições (*in casu*, o presídio), e aproveitando as palavras de Goffman (1974, p.108) :

*(...) Penso que elogiaremos e condenaremos os menos determinados, superintendentes, comandantes, guardas e abades, e teremos mais tendências de compreender os problemas sociais nas instituições totais através da estrutura subjacente a todas elas".*

A tentativa de padronização dos comportamentos funcionais ao estilo militarista, chama a atenção para o estudo das instituições totais, principalmente os presídios, pelo caráter absoluto de sua “impermeabilidade” que é necessária para a manutenção da moral e dos valores.

Goffman (1974) ao definir uma instituição total a descreve como um local de residência e trabalho onde um grande número de indivíduos em situação semelhante, separados da sociedade mais ampla por considerável período de tempo, levam uma vida fechada e formalmente administrada.

A adoção oficial de um conjunto de valores e práticas de aprendizagem fundamentada em princípios rígidos, constritos, assegura a internalização das regras propostas, evitando-se comparações. A deformação pessoal que decorre do fato de a pessoa perder seu conjunto de identidade, proporciona o espaço para a introjeção dos valores internos pré-determinados. Referencia-se que Foucault (1996) ao descrever tal prática alerta para a importância da despessoificação no ato de reproduzir valores, podendo sempre acentuá-los um pouco, em todos os mecanismos do corpo social da instituição.

#### **5.4 A Cultura Organizacional dos Estabelecimentos Penitenciários e seus Valores Ocultos – a percepção funcional**

As entrevistas iniciavam-se, independentemente da escolaridade ou do cargo do entrevistado, com a introdução e descrição do conceito de cultura organizacional formulada por Edgar Shein (1987) e utilizada no referencial teórico desta investigação, e em seguida era realizada a entrevista semi-estruturada (Anexo 1), indagando aos entrevistados sobre a percepção que eles tinham da instituição penitenciária e sobre os demais quesitos ali definidos.

As respostas apresentadas, via de regra, foram sempre focalizadas nos valores percebidos socialmente e internamente da instituição, os comportamentos de maior freqüência, característicos do ambiente carcerário, e a percepção portada sobre as diretrizes e políticas públicas implantadas recentemente no sistema penitenciário.

Os conjuntos de respostas explicitadas pelos entrevistados não apresentaram grandes distorções de percepção na coletividade, muito embora o caráter global das perguntas assegurasse um amplo espaço para formulações e principalmente para representações que traduzissem entendimentos e percepções de natureza individual.

As respostas oferecidas pelos dirigentes ou pelos profissionais de nível superior, que poderiam, por demarcação de natureza técnica ou por imposições hierárquicas dos cargos que ocupam, ou ainda, por identidade ideológica, apresentar grandes distorções, com diferenciações significativas do restante da amostra, não foram explicitadas. Em geral, o conjunto de respostas apresentadas por esta categoria funcional, no decorrer das entrevistas, muito se assemelhou ao apresentado pelos guardas penitenciários, pois manifestou representações que simbolizavam conteúdos típicos de culturas institucionais militaristas.

As poucas diferenciações observadas entre as respostas dessa categoria funcional, em geral apresentadas por aqueles que ocupam cargos hierárquicos superiores, os chefes ou diretores não representavam alterações significativas nas percepções dos fenômenos pertinentes às crenças e aos pressupostos valorizados pelo corpo funcional e se concentravam em problemas de natureza

administrativa, em geral, relacionados a queixas sobre a ausência de aplicações dos recursos necessitados pela instituição penitenciária.

Os conceitos ressaltados pelos dirigentes e pelos profissionais de nível superior traduziam um refinamento intelectual, refletido na dissimulação e na excessiva preocupação em delimitar uma certa condição de neutralidade, de não responsabilidade profissional ou jurídica, em relação às crônicas e conhecidas deficiências apresentadas pelas instituições prisionais, os graves problemas amplamente divulgados à sociedade pelos meios de comunicação. As justificativas para os problemas existentes foram debitadas às raízes históricas e ao descaso da política governamental para com o aparato penal. Sobre algumas indagações relativas às deficiências de condutas no trato diário com os internos, as justificativas indicavam que tais problemas foram herdados de administradores anteriores, que eram coniventes com as práticas de maus tratos.

Em geral, as deficiências e a situação de descaso das autoridades para com as prisões, os presos e os funcionários, até mesmo para com os mínimos problemas, inclusive os mais recentes, como o uso de telefones celulares por internos, são caracterizadas como insolúveis operacionalmente, já que são percebidas e reconhecidas mas, pela inexistência de recursos, tornam-se aparentemente irresolvíveis.

Como conjunto, o sistema penitenciário é visto com preocupação, pois as condições estruturais e arquitetônicas das unidades são de extrema inadequação, o sucateamento e, em alguns casos, a inexistência de equipamentos de segurança, disponibilizados para o bom desempenho do serviço, a ausência de servidores em número suficiente para manejá-la massa carcerária e para desempenhar as funções administrativas, são também apontados de maneira consensual como responsáveis pela não obtenção da eficácia esperada.

Porém, quando foram aprofundadas as indagações sobre as questões explicitadas como crônicas ou insolúveis, deparou-se com um estado de insatisfação generalizada, principalmente em decorrência das novas diretrizes políticas adotadas pelo escopo da sociedade brasileira, e ,integral ou parcialmente, também assimilada pelo núcleo central do governo, a saber: a

tentativa de humanização dos estabelecimentos carcerários; a participação ativa da sociedade civil na vida institucional; a existência de um controle mais rígido pelo poder judiciário sobre a execução da pena e a vida institucional do apenado.

Basicamente, a oposição apresentada refere-se à adoção de novos princípios no tratamento penitenciário a ser ofertada aos sentenciados por determinação expressa do Estado. Este, por sua vez, somente assumiu uma nova postura para com o tratamento dispensado aos sentenciados, atendendo a pressões de segmentos do poder judiciário, inclusive com interdições de penitenciárias, e de diversas denúncias públicas formuladas pelos órgãos de promoção dos direitos civis que demonstravam interesse em desenvolver intervenções psicossociais, religiosas ou de ensino, junto aos sentenciados.

Ao novo modelo imposto foi dirigido um conjunto de reclamações e de cobranças, visto o caráter impositivo da mudança e a atitude unilateral do núcleo central do governo ao tomar a decisão de abrir os estabelecimentos penitenciários à sociedade civil, através de programas desconhecidos do meio penitenciário.

Nos últimos anos, foi implantado um conjunto de programas de reeducação constituído por cursos de alfabetização, de capacitação profissional, de atendimentos a familiares de internos, que evidentemente foi percebido como ameaça à ordem instituída, uma vez que propunha em última instância, mudanças, sejam elas na filosofia, na cultura penitenciária ou nas práticas recorrentes no manejo dos sentenciados. A “impermeabilidade” da instituição penitenciária, que é necessária para a manutenção da moral e dos valores, como denominado por Goffman (1974), tornou-se impossível diante do acesso de grupos estranhos ao ambiente institucional, e fundamentalmente, porque tais grupos não contemplam, não conhecem e não respeitam a cultura organizacional e o conjunto de valores vigentes.

A resistência à mudança, de humanização do sistema, encontra respaldo principalmente no número recorde de rebeliões registrado no Estado, após sua implementação. Em apenas três anos, foram registrados mais de 70 rebeliões<sup>20</sup>, motins ou distúrbios graves sendo este número superior a todas às rebeliões

---

<sup>20</sup> Jornal Estado de Minas/paginas/paginas2/2002/semana\_46/quarta/macro/ege131p23.0001.pdf

registradas nos 75 anos de existência do sistema penitenciário de Minas Gerais. O montante de fugas registradas, também alcança esta mesma amplitude, chegando, em algumas unidades, a ultrapassar, no período de um ano, o numero de vagas existentes no estabelecimento, motivo de interdição judicial<sup>21</sup> de duas unidades. Os custos financeiros para a reconstrução das instituições destruídas nunca foram divulgados, porém estima-se que seja superior aos recursos necessários à construção de três novas unidades penais.

O denominado programa *Perspectiva*<sup>22</sup> - Programa Estadual de Recuperação Social, iniciado em fevereiro de 2000, e ,conforme propaganda do órgão gestor, implantava, de forma definitiva e pela primeira vez na história de Minas Gerais, uma política pública de atendimento ao recuperando adulto e ao adolescente em conflito com a lei. Nesse curto período, 103 parcerias foram construídas com instituições e entidades públicas e privadas representativas dos diversos segmentos sociais mineiros, garantindo a implantação de mais de 60 frentes de trabalho nas penitenciárias, colônias penais e centros de internação de adolescentes. Fábricas foram implantadas nas unidades, produzindo todo o material de limpeza utilizado no sistema, roupas de cama e uniformes. Nesse programa foram investidos cerca de R\$ 50 milhões em construções e reformas de unidades penitenciárias.

A implantação do projeto ocorreu mediante convênio celebrado entre a SEJDH e o SEBRAE, sendo realizada após breve levantamento das condições locais das penitenciárias. Sua estruturação e fundamentos foram definidos exclusivamente pelo órgão contratado, assessorado por alguns servidores do gabinete da SEJDH.

Em momento algum do planejamento ou da implantação do *Perspectiva*, levou-se em consideração a cultura organizacional vigente, portanto, as expectativas, crenças e valores funcionais e institucionais vigentes no sistema penitenciário. A adesão ao programa e ao conjunto de atividades propostas,

---

<sup>21</sup> Jornal Estado de Minas/paginas/paginas2/2002/semana\_20/domingo/macro/ege19dom.0001.pdf

<sup>22</sup> Dados do portal do Governo de Minas Gerais. <http://www.mg.gov.br>

ocorreu mediante determinação e sob controle externo. Nem mesmo o perfil criminológico dos sentenciados foi considerado, para determinar quem teria acesso às oficinas de trabalho, aos computadores (internet) ou à área administrativa das unidades.

A gestão do programa demonstrava apenas a preocupação de envolver o maior número possível de internos em suas atividades, realizando estatísticas constantes e divulgando publicamente em propagandas oficiais do governo. O perfil de adequação do interno para a participação nos cursos oferecidos e a adequação dos cursos às áreas de interesse dos sentenciados, assim com o livre acesso a oficinas e instrumentos que atentavam contra a segurança das unidades, declinavam em função da necessidade de obtenção de produtividade.

Durante a realização das entrevistas, os guardas penitenciários, os mais antigos, retrataram, com saudosismo, os bons tempos “onde preso era preso e guarda era guarda”, onde o binômio autoridade/poder encontrava-se livre do controle externo, demonstrando resistência às medidas e prática que atentam contra a cultura vigente e aos princípios da organização total.

Atualmente, conforme explicitado quase unanimemente pelos entrevistados, o tratamento dispensado obrigatoriamente ao sentenciado tem possibilitado a ele o papel de senhor dos direitos. De acordo com os entrevistados, esta atitude do preso encontra respaldo junto às entidades de direitos humanos ou em deputados que vivem da criação de situações de denúncia, atraindo os meios de comunicação e obtendo a divulgação política que desejam.

A seguir, serão apresentados pequenos trechos retirados das entrevistas com os servidores penitenciários, em função de que, após análise de conteúdo, julgou-se adequada a caracterização dos valores e normas vigentes nas instituições penitenciárias. Pode-se perceber no juízo de valores externalizados, de forma quase padronizada, nas percepções sobre sua função e sobre a missão institucional da penitenciária, e, ainda, no conjunto comum de práticas desenvolvidas e realizadas pelo grupo funcional, aspectos determinantes no processo de caracterização da cultura organizacional do ambiente penitenciário.

"A penitenciária é um lugar bom de trabalhar, aqui não existe rotina, sempre tá chegando ou saindo alguém. O melhor valor do serviço é a responsabilidade e também a autoridade que temos, na segurança não existe meio termo: ou é cana ou vagabundo". (E<sub>1</sub> - Guarda Penitenciário, efetivo, 21 anos de atividades na função - PNH)

....."a cadeia tá um lixo, o que mais se vê aqui são pessoas querendo trabalhar, mas o Estado não deixa, não oferece as condições. Hoje em dia quem trabalha certo acaba prejudicado, é denunciado, tem que responder sindicância, às vezes até responde processo na justiça. O valor deste serviço está acabando, antigamente não existia arma, maconha, crack dentro da cadeia, traficante era só pé de chinelo, se piasse ficava trinta dias na tranca, na geladinha, peladinho, e não tinha conversa fiada não". (E<sub>2</sub> Inspetor Penitenciário, efetivo, 12 anos de atividades na função de Guarda Penitenciário, 2 anos na função de Subinspetor e 4 anos como Inspetor -PJMA).

"eu sou do tempo em que bandido era bandido, tratado como bandido e não tinha conversa mole. Hoje tudo mudou, os funcionários são mais punidos que os presos, principalmente estes meninos contratados, que têm medo de serem demitidos, fazem tudo que os presos querem, pois são ameaçados de denúncia se não rezarem no terço deles (...) e você sabe, se eles fazem pressão, ameaçam rebelião, lá em cima eles abrem as pernas, com medo da divulgação. É por isto que a bandidagem tá mandando". (E<sub>3</sub> Guarda Penitenciário, efetivo, 23 anos de atividades na função - PJMA. Residente na Vila da unidade, filho de agente penitenciário e pai de uma funcionária administrativa de uma unidade próxima).

"A penitenciária, se fosse adequadamente equipada em sua parte física e principalmente de pessoal especializado, seria muito mais eficiente. Hoje temos dificuldades até mesmo para trocar uma lâmpada queimada, consertar um computador, não temos algemas nem para os presos de um pavilhão – os valores de maior crença no nosso meio são aqueles de caráter, de rigidez, de moralidade e de compromisso, e responsabilidade com o mundo lá fora". (E<sub>4</sub> Diretor de um estabelecimento prisional,

funcionário efetivo, 14 anos de atividades. Atuou como Profissional de Nível Superior por 9 anos. Nos últimos 5 anos assumiu cargo de chefia.)

"Eu acho a penitenciária o lugar certo para quem errou; aqui é lugar de pagar os pecados, pagar a dívida com a sociedade, com a justa. Tem gente aí fora que não tem as condições que os presos aqui têm: roupa, comida, médico, remédio e pode até transar com a mulher". (E<sub>5</sub> Guarda Penitenciário, contratado, 2 anos de exercício - PNH)

"A penitenciária serve para guardar os bandidos: se ficarem na rua vão roubar e estuprar de novo. Tem nego aqui que já foi e voltou uma cinco vezes, e olha que eu só tenho 13 anos de serviço. Na grade, na tranca dura, não faz nada com ninguém". ( E<sub>6</sub> Subinspetor, efetivo, 13 anos de serviço - PNH)

"Eu não tenho dúvida de que os valores determinantes da penitenciária são aqueles ligados à preservação da sociedade para os reeducandos anti-sociais. Este é o lugar onde devem permanecer e serem tratados - se quiserem e se comportarem vão achar a ajuda que precisam, caso contrário torna-se uma questão da segurança, pois colocam em risco nossa própria vida – o senso de justiça é algo muito valorizado aqui na cadeia e também o companheirismo, aqui caiu um, caiu a casa toda". (E<sub>7</sub> PNS da área de saúde. 13 anos de atividade - PNH)

Percebe-se que a tendência marcante é a definição e o exame dos estabelecimentos penitenciários sob a ótica da vigilância e da disciplina, num quadro que tende a ser punitivo e impessoal.

Ressalta-se que o discurso da impessoalidade é largamente utilizado para caracterizar valores que são aceitos, legitimados e compartilhados entre seus interlocutores, traduzindo um conjunto de expectativas que parecem legitimadas pela macrossociedade, pois conforme nos afirmam Bertero et.al. (1996)<sup>23</sup>, o

---

<sup>23</sup> Bertero et. al Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder. In: Fleury, Maria Tereza , Fischer , Rosa (coord) **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo, Atlas, 1996, p. 29  
29

poder abriu-se não apenas às influências que o “entorno” ou meio ambiente exerce sobre as organizações, mas também sobre o impacto que as organizações exercem sobre os seus “entornos” ou meio ambiente.

Em momento algum se observou a condição de autocensura ou mesmo o temor à punibilidade quando são ressaltadas as idéias que situam os estabelecimentos penitenciários como organizações totais, até mesmo sobre algumas práticas descritas, que, à luz do Direito Penal, são caracterizadas como crime.

Nesta fase do processo de investigação, pode-se reconhecer um conjunto de traços e valores, considerado, conforme declarações dos entrevistados, legitimo pelo quadro de servidores dos estabelecimentos penitenciários da PJMA e da PNH, a saber,:

- Autoridade
- Exercício do Poder
- Tradição
- Rigidez disciplinar
- Moralidade
- Punição

A articulação desse sistema (instituição/servidor) com o usuário (sentenciado) se processa, como foi registrado, em um "jogo", uma "relação de poder", que se dá através do vetor "vigilância e disciplina". Para Foucault (1985), a tecnologia do "poder disciplinar" sucede a do "poder soberano", pois, ao contrário da escuridão das masmorras, este novo poder, nas prisões, lançou luz sobre cada condenado, procurando controlar sua vida, organizando seus espaços, tempo, atividades, condutas, comunicação. Esse condenado passou a ser um sujeito \_ "sujeito" com duplo significado, autor da ação enquanto substantivo e submetido à ação (repressão social) enquanto adjetivo, tornando-se um dos objetos que necessita sofrer o controle da instituição para responder por sua conduta de desajuste, ser punido.

Neste contorno, transcreve-se, a partir dos conceitos relatados, que os papéis e valores institucionais correspondem-se tanto no tocante à generalidade, como relativamente ao tipo de justificação mobilizada para sancionar comportamentos. A conduta resultante desta justificação é simplesmente uma questão de expectativa sobre desempenho da tarefa; em nível de normas é uma questão de seguir os requisitos legítimos do sistema; em nível de valores é uma questão de cumprir exigências morais retratadas pela cultura organizacional vigente na instituição.

No âmbito da individualidade e subjetividade do indivíduo, replicador da ideologia, percebe-se que sua inserção nesse ambiente e por consequência seu histórico trabalhista, desenvolvido por longos períodos em um estabelecimento de natureza totalitária, sem dúvida demonstram sua subjetividade através de aspectos comportamentais assimilados da realidade vivida no estabelecimento prisional onde trabalha.

Em se tratando de uma instituição total, especificamente de natureza penal, veremos que o conjunto de valores introjetados pelos servidores irá se diferir de maneira antagônica ao conjunto de valores dos internos (sentenciados), uma vez que o conjunto de normas vigentes no ambiente institucional é oposto a esses valores.

Conforme afirma Lane et. al. (1991), os significados produzidos historicamente pelo grupo social adquirem, no âmbito do indivíduo, um “sentido pessoal”, ou seja, a palavra se relaciona com a realidade, com a própria vida e com os motivos de cada indivíduo.

Analisadas as respostas aos quesitos relativos à função penitenciária e aos comportamentos que caracterizam a participação na instituição (típicos locais), tais como ritos, linguagem, e filosofia, novamente depara-se com respostas que assinalam basicamente os conjuntos de valores contemplados pelo mesmo binômio ideológico vigiar e punir, porém representados nestes aspectos sobre o discurso oficial, explicitado claramente no modelo de predominância da hierarquia e da disciplina.

Mannheim (1984) definirá que a criminologia, em sentido estrito, encarregase do estudo do crime. No sentido mais lato inclui também a penalogia - o estudo da punição e dos métodos similares para tratamento do crime.

Já Fernandes & Fernandes (2002) irão articular alguns novos elementos dos campos jurídicos e criminológicos, fundamentais para a compreensão das penitenciárias como instituições totais, e ainda esclarecer o conceito de impessoalidade sobre as práticas institucionais e a pena. Na definição dos autores, a criminologia deverá ser compreendida como:

*A ciência que estuda o fenômeno criminal, o agressor, a vítima, as determinantes endógenas e exógenas que isoladas ou cumulativamente atuam sobre a pessoa e a conduta do delinquente, e os meios laborterapêuticos ou pedagógicos de reintegrá-lo ao grupamento social e sobre os locais onde deverão permanecer no cumprimento de sua pena (Fernandes & Fernandes, 2002, p.).*

Dessa forma, conclui-se que o Direito Penal, assim como a Criminologia, estudam o crime; porém, os enfoques dados por cada um dos campos de conhecimento são diferenciados.

Ao Direito Penal, enquanto ciência normativa, é destinada a tarefa de administrar a repressão social ao crime por meio de normas punitivas que ele mesmo elabora. A Criminologia tem por objeto a incumbência de não só se preocupar com o crime, mas também conhecer o criminoso, montando esquemas de combate à criminalidade, evitando a reincidência, sobretudo de forma terapêutica.

Ao aparelho penitenciário cabe a função explícita da aplicação da pena, e esta, como não poderia deixar de ser, é percebida sob a ótica da punição, como herança do direito penal e fundamentalmente como correspondência ao conjunto de expectativas sociais depositadas no aparelho penitenciário.

Dessa forma, pode-se reconhecer, por argumentos plausíveis epistemologicamente fundamentados na distinção dos conceitos sobre a função normativa da pena, a origem e o motivo da adoção desse conjunto de valores totalitários pelo binômio: aparelho penitenciário/servidor.

Portanto, também se pode compreender as motivações para a existência de uma tipologia de cultura própria do ambiente penitenciário, constituída pelos aspectos típicos das instituições totais, e ainda pelo arcabouço ideológico e os contornos por ele utilizados para legitimar a lógica da autoridade.

Como conseqüência de processos de cunho ideológico, a cultura organizacional surge legitimada pelas expectativas sociais depositadas no aparelho penitenciário, fundamentalmente pelos campos de conhecimento que estabelecem interfaces com o universo prisional, o aparato jurídico, onde se inclui também a força de repressão – a célula policial - responsável pela função do controle, portanto pela normalização dos cenários sociais.

O comportamento do sujeito/indivíduo apenas traduz a correspondência das expectativas nele depositadas pelo grupo no qual se encontra vinculado. Esse grupo, por sua vez, acredita estar em conformidade com o que é direito, com aquilo que é esperado pela sociedade, com aquilo que lhe foi ensinado.

Segundo colocações de Katz e Kahn (1974), as bases sociopsicológicas dos sistemas sociais, onde deve ser inserido o sistema produtivo, compreendem os comportamentos dos membros em desempenho de papel, as normas que prescrevem e sancionam estes comportamentos, bem como os valores em que as normas se acham enraizadas. Assim, os papéis descrevem formas específicas de comportamentos associados a determinadas tarefas; originalmente se desenvolvem os requisitos de tarefa.

Em sua forma pura ou organizacional, os papéis são configurações padronizadas de comportamentos requeridos de todas as pessoas que desempenham uma parte ou função em determinado relacionamento funcional, sem que sejam levados em conta os desejos pessoais ou as obrigações interpessoais irrelevantes a tal relacionamento.

Assim, pode-se novamente confirmar que o conjunto de normas que sancionam a cultura organizacional do sistema penitenciário pode ser descrito como: expectativas gerais com caráter de exigência, atingindo a todos os incumbidos de um papel em um sistema, grupo ou subgrupo.

Ainda segundo Katz & Kahn (1974), aos papéis, normas e valores se diferenciam no que tange ao grau de abstração., sendo que na maioria dos sistemas há relativamente poucos problemas na compreensão do que são requisitos de papel, em decorrência de sua especialidade.

Nesse aspecto, faz-se necessário observar que a abrangência da cultura organizacional dos estabelecimentos penitenciários é tão fundamentada pelas mesmas características ideológicas da instituição, que, ao serem avaliadas as entrevistas dos servidores pertencentes a diferentes níveis hierárquicos, não se conseguiu perceber diferenciações nos valores básicos sobre os quais a cultura se assenta.

Abaixo, pequenos trechos das entrevistas que retrataram a correspondência de expectativas entre os valores funcionais e valores institucionais, e a obrigatoriedade de equivalência desse conjunto de normas estabelecido pelo próprio grupo.

"Aqui todos somos iguais, se um marcar, cai todo mundo, todos dependem de todos, uma vacilada na revista da gaiola, na revista da comida das visitas, na condução de um preso, compromete até mesmo o diretor geral e o diretor de segurança, respeitando a hierarquia, neste sentido, eu e seu major, somos iguais". (E<sub>8</sub> Guarda Penitenciário, 8 anos de exercício da função, função pública - PJMA)

"As comunicações devem ser curtas e claras, se não, não é entendido, o radio hp não é muito bom, o outro sentido é que a vagabundagem tem uma fala própria, gosta de gíria, nós temos a nossa, diferente, que é entendida em qualquer penitenciária, em qualquer lugar de polícia, como as deles também, são duas formas de falar, uma entende a outra". (E<sub>9</sub> Inspetor Penitenciário, efetivo, 12 anos de atividades na função de Guarda Penitenciário, 2 anos na função de Subinspetor e 4 anos como Inspetor - PJMA)

"(...) todo mundo aqui sabe, o que segura preso não é grade ou concreto mas é olho , é a atenção. Nosso trabalho é vigiar e seguir a rotina dos bate cela, das revistas para ir no centro de observação criminológica, no hospital e às vezes fazer uma escolta para um hospital fora. No mais é

ficar atento e cumprir as ordens do inspetor e dos guardas penitenciários". (E<sub>3</sub> Inspetor, efetivo, 23 anos de atividades na função - PJMA. Residente na vila da unidade. Filho de agente penitenciário e pai de uma funcionaria administrativa de uma unidade próxima).

"Antes da mudança de horário, quando a escala era de 24 por 72 horas, a coisa era muito melhor, na minha equipe trabalhavam uns vinte e poucos amigos, tudo irmão, foram mais de 12 anos no mesmo plantão. Você conhecia um problema só de ver o colega, quando tinha um problema todos chegavam junto, não tinha esse negocio de correr não, até o capitão e o major iam no embalo. Depois da rendição pela equipe do dia, a moçada saia para um gole e para comentar as ocorrências do plantão. Hoje não, com os contratos temporários, essa meninada de 20 anos, tem que ficar esperto, além de não conhicerem nada da fita, toda hora são feitos reféns, são alcagüetes, qualquer um, só para ganhar uns pontinhos e não perder o emprego. Pior é quando caem para o outro lado" . (E<sub>11</sub> Guarda Penitenciário, 13 anos de função, efetivo - PNH)

Com relação às rotinas de comportamento que caracterizam o trabalho penitenciário, um importante conjunto representativo de fatos simbólicos, compostos por atitudes comportamentais fundamentadas pelos mesmos valores autoritários, se transparece, porém associado à existência de vínculos afetivos, de credibilidade entre os pares.

A credibilidade entre os membros do grupo se interpõe como prioritária, acima de todas as questões. Sua existência e coerência são muito ressaltadas, pois a definem como fundamental. A necessidade de cumplicidade entre os pares, de participação e consciência coletivas, é percebida como a única forma de garantir a manutenção da ordem estabelecida, portanto de cumprimento de seu dever.

A manutenção da ordem, dos princípios que nomeiam como de segurança básica, significa, em boa parte dos casos, a manutenção da própria vida, pois em um movimento de rebelião, apesar de alguns estarem mais expostos, estando seus postos de trabalho localizados dentro dos pavilhões, o restante dos

funcionários estará também em situação de altíssima vulnerabilidade: provavelmente sofrerão graves conseqüências.

Foram inúmeros os exemplos citados que configuravam a perda de controle sobre a massa carcerária, pela ocorrência de faltas, erros e omissões que culminaram com “perdas de vidas de servidores ou dos próprios presos” (E<sub>4</sub>), e ainda de servidores que, feitos reféns, sofreram graves abusos, não conseguindo se reabilitar novamente ao trabalho, necessitando precocemente serem aposentados.

Nesta etapa pode-se apontar, como valores considerados fundamentais pelos servidores penitenciários, aqueles naturalmente derivados da prática de sua função e ainda os responsáveis pela legitimação do poder. Pode-se perceber que ainda são relatados um conjunto de procedimentos que caracteriza os fundamentos da cultura organizacional da instituição, a saber:

- Coletividade
- Cumplicidade
- Corporativismo
- Padronização de conduta
- Linguagem codificada
- Manutenção da ordem
- Poder
- Disciplina
- Rigidez

Referindo-se às relações de poder e ao estabelecimento de relações interpessoais no âmbito da cultura organizacional, Fleury e Fischer (1996, p.71) relatam que:

*Ao enfocar as esferas da cultura e do poder organizacional, não as percebo com características independentes, mas ao contrário, como padrões de inter-relacionamento, que se influenciam mutuamente e guardam entre si práticas pouco conhecidas, mas que são significativamente importantes para definir o perfil de uma organização.*

Nos termos da citação, pode-se enfocar a proximidade existente entre as expectativas oficiais da penitenciária, expressas em seus documentos, e o discurso e experiência de seus servidores. Não foram observadas grandes discordâncias entre ambos os conjuntos de valores explicitados.

Partindo-se deste conjunto de justificativas, é possível entender a dinâmica dos relacionamentos interpessoais ali registrados, pois estes se apresentam como fundamentais. O compartilhamento da cultura organizacional é responsabilizado pela existência ou não de credibilidade entre os pares; sua perfeita introjeção é entendida como indispensável, até mesmo para a manutenção da própria integridade física e psicológica, em situações de crise.

Os denominados novatos ou contratados, por não obterem o status de servidores permanentes das instituições - “efetivos” - não são considerados plenamente como iguais, pois se submetem semestralmente a avaliações de desempenho e, neste processo ou no decorrer do período de seu contrato, podem não pactuar das práticas valorizadas pelos mais antigos, os efetivos, além, é claro, do fato de serem julgados demasiadamente novos, imaturos de vivências no ambiente para desempenhar as atividades a eles delegadas.

Pode-se perceber claramente que as contratações administrativas, mediante realização de seleção de pessoal por testes psicológicos e da obrigatoriedade da escolaridade mínima de 2º grau completo, rompeu com um antigo costume do meio: as indicações de filhos e familiares para contratações. As características de relações afetivas familiares, muito presente, em especial na Penitenciária “José Maria de Alkimin”, foram rompidas com este procedimento administrativo. Esta medida de tentativa de profissionalização foi percebida como

ameaça ao grande grupo, potencializando ainda mais a resistência apresentada às mudanças na política de tratamento oferecido aos internos.

Ao se avaliar a diferenciação registrada entre servidores efetivos e contratados, deve-se descrever uma ponderação: no aspecto referente à mudança de paradigma do sistema, portanto, de sua missão institucional e consequentemente de sua cultura, os servidores temporários encontram-se mais vulneráveis às determinações do núcleo central do governo. O não acatamento de determinações realizadas por superiores, principalmente os lotados no estafe superior da SEJDH, acarretará na rescisão do contrato de trabalho e, por conseqüência, em seu desligamento da instituição, fato este de difícil concretização junto a servidores estáveis, portadores de direitos assegurados, inclusive constitucionalmente.

Esta situação retrata parte do fenômeno da resistência à mudança da tipologia da cultura, apresentada pelo corpo de servidores efetivos, e às tentativas de mudanças operadas de cima para baixo pelos dirigentes do sistema.

Os projetos implantados, objetivando oferecer um tratamento diferenciado ao sentenciado e, em última instância, sua reinserção social, foram concebidos e operacionalizados por técnicos da iniciativa privada, consultores, não pertencentes à esfera pública, e que, pelo que se percebe, em momento algum levaram em consideração as condições descritas relativas à instituição, sua característica e sua cultura.

Fato semelhante é descrito por Fleury e Fischer (1996, p 81):

*Confiantes na descontinuidade própria da administração pública, os funcionários de sistema sabem que os governos e secretários mudam, mas eles permanecem, habituaram-se a esperar no início de cada gestão sejam realizados diagnósticos e propostos planos de ação, os quais serão gradativamente esquecidos em face dos obstáculos para implementação.*

Com o término do governo, cuja gestão foi responsável pela concepção e implantação do *Perspectiva*, programa esse que afrontava a cultura organizacional e o conjunto de valores vigentes nos estabelecimentos penais, o fenômeno da descontinuidade pôde ser observado, ou seja, o atual governo retirou o *programa Perspectiva* e seus projetos dos objetivos descritos para o sistema prisional. Esse

fato que pode ser constatado, tendo em vista a retirada das logomarcas existentes nos veículos do Estado e das dependências físicas das unidades penais, referentes ao programa, logo após a posse do governo de Aécio Neves. Permaneceram nos estabelecimentos penais, somente os segmentos do programa que foram aceitos pelos servidores. Em geral, atividades que não atentavam contra a ordem imposta ou que demonstraram ser adequadas, segundo os critérios técnicos estabelecidos pela área da criminologia, ou seja, os critérios técnicos que asseguravam o perfil adequado ao sentenciado para realização de prática laboral.

A denominação *Perspectiva* passou a ser concebida como algo pejorativo, tragicômico, utilizada espontaneamente entre os guardas penitenciários como um código, indicador de uma retomada de espaço, de controle e da administração das instituições penais.

Sobre estes aspectos, devemos situar que a linguagem e sua utilização como código, como explicitado, representa um conjunto de significados pertinentes apenas a esse ambiente, especificamente recoberta daqueles valores que julgam como fundamentais. Sua existência em padrões de códigos diferenciados, num mesmo ambiente, demarca o convívio de dois universos distintos. Cada qual à sua maneira utiliza seu código lingüístico, é claro, tendo conhecimento também dos significados do segundo código utilizado pelo oponente.

Sobre esta situação, Lane et al (1991, p.78) afirma ser:

*A linguagem, produto de uma coletividade, reproduzindo através dos significados das palavras articuladas em frases os conhecimentos – falsos ou verdadeiros – e os valores associados a práticas sociais que se cristalizam; ou seja, a linguagem reproduz uma visão de mundo, produto das relações que se desenvolveram a partir do trabalho produtivo para a sobrevivência do grupo social.*

Sob a ótica ideológica, enquanto perspectiva, a linguagem, e qualquer análise dela, implicará um produto histórico de uma coletividade, dotada de significados e valores, e como tal, utilizada como veículo da ideologia do grupo.

Enquanto forte atributo da cultura, a linguagem do ambiente penitenciário retrata a existência de dois universos dicotômicos em um mesmo espaço geográfico. A predominância pelo código lingüístico que representa o conjunto de signos pertencentes à ideologia dominante é amplamente percebida.

Nesse ponto, apresentam-se aspectos que novamente elevam a instituição carcerária à condição de totalitária, pois se utiliza como instrumento de poder daquele código, por opção, que atribui significados às palavras produzidas e utilizadas pela coletividade, o valor que julga de maior adequação, conforme coloca Vygotski (1973): “*Uma palavra é um microcosmo da consciência humana*”.

### **5.5 A Tipologia da Cultura Organizacional do Sistema Penitenciário – do formal ao informal, da ordem ao avesso**

O significado de organização total traduz aquilo que não admite qualquer forma de divisão, intrinsecamente fechado e amplo, um sistema particular do universo institucional do aparelho penitenciário.

O processo de evolução histórica das organizações totais é estruturado por um sistema de idéias e de comportamentos legitimados pelo poder constituído do Estado. Sustentando os interesses ditos como legítimos do grande grupo social, proporciona a legitimidade necessária para o estabelecimento de sua cultura organizacional.

O aparato penitenciário, classificado na modalidade de instituição total por Goffman (1974, p.16), é definido como “organização que visa proteger a comunidade contra o que se considera “perigos intencionais”, destacando-se de outros grupos distintos de organizações por apresentar “caráter envolvente ou totalizante, sintetizado na barreira ao intercâmbio social com o mundo exterior”.

Os mecanismos que estabelecem e possibilitam as inter-relações desse aparato com o mundo externo e que, portanto, também exercem notória influência sobre sua essência ideológica, são constituídos pelo que é denominado ambiente judiciário, neste estudo descrito e compreendido como **JUSTIÇA** – órgão operativo do Poder Judiciário, em um sentido mais amplo e extrapolando as fronteiras de

sus imputações constitucionais. A percepção e a compreensão desses mecanismos incluem, ainda, considerações sobre prisão, pena e polícia judiciária, que abrange a Polícia Civil e a Polícia Militar, ainda que estas instituições estejam na esfera do Poder Executivo.

Em referência as essas afirmações, Fleury e Fischer (1996, p.76) afiançam que:

*Essa ambigüidade reafirma-se quando se percebe que a questão penitenciária não está circunscrita aos limites do sistema penitenciário, mas transborda para outras áreas da máquina administrativa do Estado explicitando, por exemplo, a controvertida divisão de trabalho entre os aparelhos policiais, judiciários e prisionais. Trata-se, portanto, de descortinar à opinião pública os meandros desses espaços e os fundamentos ideológicos que sustentam sua atuação, o que permitiria o controle e a avaliação da sociedade sobre o efetivo desempenho organizacional".*

Os indivíduos membros das instituições penitenciárias têm padrões de comportamento fundamentados no desdobramento natural das forças ideológicas e nas necessidades internas de manutenção da coesão dos grupos. Desse consenso depende a própria integridade física dos atores, o que define os padrões ideológicos de práticas dominantes em vigor.

Sobre percepções dessa natureza, onde o grupo é definido na condição de entidade psicossocial, Lane et al (1991) levantam algumas premissas para reconhecer o grupo, ou seja: 1) o significado da existência e da ação do grupo só pode ser encontrado dentro de uma perspectiva histórica que considere a sua inserção na sociedade, com suas determinações econômicas, institucionais e ideológicas; 2) o próprio grupo só poderá ser conhecido enquanto processo histórico e, nesse sentido, talvez fosse mais correto falar-se em processo grupal, em vez de grupo.

Em decorrência das definições expostas que retratam não somente a formação e a estrutura dos estabelecimentos penitenciários, mas também os valiosos subsídios para a compreensão de sua localização no escopo social, conseguiu-se realizar o registro de um sistema de valores que configura a tipologia de uma cultura organizacional.

O papel conferido pelo Estado ao sistema penitenciário ao longo de toda a existência reafirma a postura ideológica ao definir o aparelho penitenciário como local de punição, em detrimento do espaço de ressocialização, ou seja, a forma como administra as unidades penais, o não investimento em construção de novas penitenciárias, o que pode sanar o déficit existente de vagas, proporciona aos condenados exclusivamente o espaço dos depósitos de presos (delegacias).

De forma antagônica às proposições constitucionais, às determinações jurídicas e ao próprio discurso político, o Estado se caracteriza pela inversão dos valores que constitui e apregoa.

O corpo funcional das penitenciárias, por sua vez, inserido no universo da instituição total, personificando seus valores, como se próprios fossem, funciona como agente ideológico, reproduzor em suas práticas dos valores e expectativas esperadas pelo Estado. A inversão dos valores surge legitimando a existência de um universo paralelo, divorciado das legislações e daquilo que se espera de uma unidade penal.

No quadro abaixo é apresentada a correlação de valores obtida nas entrevistas realizadas com os servidores dos estabelecimentos penitenciários e dos valores e parâmetros determinados em documentos oficiais do Estado, órgão gestor do sistema.

**QUADRO 7 - Comparativo dos Valores Determinantes da Tipologia  
da Cultura Organizacional do Sistema Penitenciário: instituição - instituído**

Valores Oficiais	Valores Funcionais	
Disciplina	Disciplina	Coletividade
Punições e sanções	Punição	Moralidade
Padronização de comportamentos	Padronização de comportamentos	Corporativismo
Estabelecimento de um código lingüístico único	Linguagem codificada	cumplicidade
Adaptação irrestrita	Rigidez	Manutenção da ordem
Obediência	Tradição	
	Autoridade e poder	

## 6 – CONCLUSÃO

Em uma pesquisa, estabelecer conceitos é conferir identidade precisa aos objetos da investigação científica. A definição conceitual de estabelecimento penitenciário, indispensável para o registro de sua cultura organizacional, naturalmente é traduzida como organização complexa, fundamentada exclusivamente no instrumental teórico da administração. Porém, essa classificação pode impedir a real compreensão do que é um estabelecimento dessa natureza.

Da mesma forma, a concepção dos valores organizacionais, dos artefatos, das premissas básicas e do universo das relações ali concretizadas, quando obtidas exclusivamente através dos instrumentos técnicos e metodológicos, utilizados nas investigações restritas ao campo administrativo, também podem representar compreensão superficial do objeto em estudo.

Quando há falta de foco na análise, corre-se o risco de nortear os procedimentos para objetivos aleatórios, apontando para realidades distintas, que se apresentam sob a mesma designação. Sem o devido balizamento conceitual, métodos científicos mostram-se infrutíferos.

Sem pressupostos bem definidos, as teorias utilizadas tendem a distanciarem-se da realidade que lhes serve de referência. Quando isso acontece, estruturam-se modelos com arquiteturas dessemelhantes daquelas em estudo, resultando em conclusões que remetem a outros níveis de abstração. Sem rigor conceitual, os resultados dessas pesquisas ficam comprometidos desde a sua origem.

Os conceitos utilizados nessa investigação e a sua natural associação a um conjunto de vieses típicos ao universo da instituição total favoreceram a expressão de suas singularidades e de uma realidade objetiva: a introdução em um universo paralelo, aquilo que poderíamos designar – mundo às avessas e a realização de seu registro: o ambiente penitenciário, seus valores e sua cultura.

O estudo da cultura organizacional na instituição penitenciária deverá estar associado à compreensão de seu universo político e ideológico, traduzido nas

diversas formas de exercício e de manifestação derivadas do poder e por um conjunto de práticas e de artefatos ali existentes, epistemologicamente ligados à sua configuração, formal e informal, incorporados historicamente na instituição e em seus membros.

O objetivo desse estudo centrou-se na exploração sobre a cultura organizacional do sistema penitenciário e nas relações estabelecidas especificamente nesse universo entre poder e cultura, fugindo do reducionismo simplificador, buscando romper com a barreira dos artefatos ali existentes, demonstrando a existência de um universo paralelo, distinto daquele usualmente observado na visão simplista do aparato penitenciário.

As definições derivadas desse sistema foram conduzidas de modo que atendessem à curiosidade social existente sobre suas práticas, a partir do binômio: instituição/preso - situação que facilmente conduz a definições estereotipadas.

Porém, ao serem aprofundadas as indagações, rompendo o campo simplista da observação empírica, utilizando-se, no processo de investigação e em sua análise, os atributos que contemplem o campo da cultura organizacional a partir de seu referencial sócio-histórico e considerando os valores descritos pelos agentes organizacionais e os mecanismos de poder utilizados pelo Estado na imposição de sua ideologia, penetrou-se em um espaço privilegiado para o registro da cultura organizacional vigente no sistema penitenciário.

Os estabelecimentos penitenciários foram analisados como constituintes das ações de seus integrantes que ao mesmo tempo sofrem as influências da sua comunidade. Nesse sentido, devemos ressaltar que o processo de polarização política também se concretiza pelas interações com outras instituições pertinentes, como os aparelhos ideológicos do Estado, ou seja, o mundo jurídico.

O poder, como retratamos em nossa investigação, e os diversos mecanismos que o legitimam, em suas variadas modalidades de manifestação, como: hierarquia, disciplina, militarismo, rigidez, prática de controle sobre a massa encarcerada, se dimensiona no ambiente do cárcere, como identidade. Ele encontra-se presente na interação entre a instituição e seus servidores por meio

da comunicação verbal e não verbal, na dinâmica comportamental dos atores desse ambiente. A concentração de poder e seu arbitrário exercício encontram-se enraizado na dimensão pessoal de nossa sociedade, conforme nos informa Barbosa (1992, apud BARROS & PRATES, 1997), pois esta sociedade tem se valido, da força militar tradicionalista e do poder racional-legal para o estabelecimento e a manutenção da autoridade, criando, assim, uma cultura de concentração de poder baseada na hierarquia/subordinação.

Pretende-se agora retomar as questões básicas que nortearam a realização desse trabalho. Buscaremos oferecer respostas objetivas a cada uma delas, ainda que correndo o risco de simplificar questões tão complexas como as que exaustivamente discutimos ao longo de toda pesquisa.

- **Como se caracteriza o Sistema Penitenciário de Minas Gerais em termos de Valores – sendo estes considerados como componentes de sua cultura organizacional?**

A classificação tipológica da cultura organizacional do Sistema Penitenciário de Minas Gerais, retratada pelo seu conjunto de valores, indagação inicial dessa investigação, aponta para os padrões característicos das culturas fortes, robustas, fundamentadas por valores rígidos, baseando-se prioritariamente nos princípios do domínio, rigidez e observância das normas em modelos administrativos que têm um conjunto de regras básicas de organização e de funcionamento de instituição. Sua classificação, dada às características descritas, é de cultura militarista, outros aspectos, tais como: determinismo, imposição, etc. também poderiam ser utilizados na tentativa de nomear as diversas vicissitudes observadas na cultura organizacional local, com correspondência e ressonância no plano político ideológico. Veremos que sua fundamentação possui como pano de fundo, os conceitos de hierarquia e disciplina. Dessa forma, deverá, nas penitenciárias “Nelson Hungria” e “Jose Maria Alkimin”, ser percebida como monolítica, tendo em vista a padronização de valores existentes e a profunda interdependência e cumplicidade existente entre os atores institucionais.

A tendência de padronização de seus valores fundamentais, apresentada pelas organizações totais, em especial aqueles caracterizados no binômio hierarquia e disciplina, portanto de cunho exclusivamente militaristas, apontam para uma tendência a extensão dessa mesma classificação aos demais estabelecimentos penitenciários. Porém, somente após a replicação do mesmo estudo, nos demais estabelecimentos que compõem o sistema, poderá ser conferida a autenticidade da classificação.

Uma cultura é um modo de vida (*way of life*), que integra, de forma viável, orientações culturais e relações sociais. Esta viabilidade depende da coerência entre as orientações culturais e as formas de interação social, o que depende, por sua vez, da estrutura social da qual os indivíduos participam.

Uma cultura monolítica, como observamos nas unidades pesquisadas, é formada basicamente por duas variáveis, a intensidade das relações de solidariedade entre os indivíduos (a força do *grupo*) o contexto mais estratificado, as estruturas de diferenciação, autoridade e hierarquia em que os grupos e indivíduos se inserem (Schwartzman, 1997).

O desenvolvimento e a manutenção da cultura monolítica, encontra no ambiente penitenciário, na instituição total, terreno fértil para seu crescimento e manutenção, como descrevemos. Princípios como a padronização de normas, valores, linguagem e conduta, próprios de culturas militaristas, autoritárias, encontram ressonância e aceitação pelo princípio do igualitarismo.

Segundo Schwartzman (1997), o *igualitarismo* é uma forma de vida própria de grupos coesos, em que todos controlam as ações de cada um, e não existem lealdades e pressões externas significativas. Atitudes novas não são permitidas, a não ser por um longo processo de negociação grupal. Conflitos e divergências, quando existem, tendem a ser intoleráveis, são interpretados como traição ao grupo, e levam a expulsões, excomunicações e expurgos. O modo de vida igualitário se vê ameaçado tanto por atitudes individualistas quanto pela presença de autoridades externas, e por isto reage a elas com determinação e força.

Assim constatamos, que a associação entre o modelo de cultura existente na instituição penitenciária e a estruturação de seu corpo funcional, são complementares e se auto-alimentam, garantindo sua perpetuação.

No ambiente prisional não são observados espaços para o desenvolvimento de subgrupos, um campo fértil para as formações de subculturas. A padronização de valores e de condutas, que se apresenta como barreiras à constituição de subgrupos, encontra-se presente não apenas no discurso oficial, mas fundamentalmente na conduta dos servidores. A adoção de práticas e valores monolíticos, que se referem à organização e à sua missão institucional, beiram à padronização. A autonomia individual e os subsistemas institucionais declinam em função da concentração de poder resultante do estabelecimento de uma cadeia de comando fundamentada na hierarquia e disciplina.

Ressalta-se que nos aspectos práticos das atividades funcionais penitenciárias, constatamos que 56,68% do conjunto de servidores da SEJDH são da área exclusiva da segurança. A correlação internos/guardas penitenciários é da ordem de 1.9 internos por guarda.

- **Qual é a sua gênese?**

A gênese da cultura organizacional do Sistema Penitenciário de Minas Gerais encontra-se associada de forma indissolúvel ao processo de construção, implantação e funcionamento da Penitenciária Jose Maria Alkimin, ou seja, a história e os desdobramentos que marcam a existência desse estabelecimento até os dias atuais. Podemos ainda associar, secundariamente, a gênese da cultura organizacional do sistema penitenciário de Minas Gerais à gênese da cultura organizacional brasileira.

A PJMA e seu histórico retratam, de forma pormenorizada, a configuração do sistema penitenciário do Estado como primeira unidade, conforme nos demonstra Paixão (1987), o peso real e simbólico marcou definitivamente o sistema penitenciário mineiro, pois conferiu à unidade uma identidade e um caráter próprio.

Da unidade, conforme demonstramos, derivou-se não somente o corpo funcional que constituíram os novos estabelecimentos, mas, fundamentalmente, os valores que funcionam como cimento normativo, para a constituição da cultura organizacional penitenciária.

Conforme nos apontou Freyre (1981), a cultura brasileira tem raízes no binômio casa grande e senzala, traduzida nas relações de poder e em seu arbitrário exercício, testemunhado e compartilhado por nossa sociedade, desde o seu descobrimento. De acordo com Prado jr.(1994, p.296) o “*Estado aparece como uma unidade inteiriça, que funciona num todo único e abrange o indivíduo, conjuntamente, em todos os seus aspectos e manifestações*” e cabe ao Estado, o estabelecimento do matiz ideológico para a gestão do sistema penal, evidentemente em conjunto com seus servidores.

O Estado, gestor do sistema e responsável pela adoção de linhas e de diretrizes políticas, tem tido a mesma atitude retrógrada e arbitrária, exercida por meio de um conjunto de práticas operacionais, concretas e divorciadas naturalmente do discurso político. Suas ações ou a falta dessas estimulam a reclusão, a punição e o cárcere, legitimando e sendo legitimado pela conduta funcional dos servidores e pela cultura estabelecida, levando à manutenção dos antigos princípios do cárcere *Ad Custodiam*.

Esse ponto fundamental, representado pelo dilema da definição entre as situações antagônicas de punição ou recuperação, não deixa dúvidas quanto a opção realizada pelo Estado. Aquilo que alguns percebem como questão semântica – sistema carcerário ou sistema penitenciário, indefinição entre delegacia e penitenciária, torna-se inexistente, quando se descreve a trajetória histórica do objeto de estudo e quando se analisa os números referentes ao quadro funcional da Secretaria de Estado da Justiça e de Direitos Humanos.

Essa análise mostra que no Brasil 1/3 dos presos encontram-se em delegacias de polícia e o restante em estabelecimentos penitenciários. Em Minas Gerais registra-se a situação inversa. Menos de 1/3 dos sentenciados, encontram-se matriculados em penitenciárias e o restante, mais de 70% da massa carcerária

do Estado, cumpre pena em delegacias ou em depósitos de presos, onde não são atendidas as determinações mínimas para o tratamento de presos no Brasil.

O acautelamento em locais de grande inadequação, onde não são oferecidos os procedimentos e as condições mínimas para o processo de ressocialização dos aprisionados, pode ter correlação direta com o absurdo índice de reincidência de prisões registradas no Estado - 49,9%. Conseqüentemente, há os elevados níveis de violência urbana, registrados em todo o Estado.

Com base no conjunto dos dados coletados, concluiu-se que a cultura de uma organização penitenciária possui raízes sócio-históricas decorrentes dos processos ideológicos que fundamentaram nossa colonização, sendo sua estrutura, perpetuada pelos processos políticos ideológicos determinados pelo Estado. Neste sentido, podemos afirmar que sua gênese é socialmente constituída, pois a condição de perpetuação do poder, de seu arbitrário exercício, decorre mediante a anuência do corpo social e de suas estruturas. Nesse sentido, buscou-se descrevê-la levando-se em conta que os integrantes das organizações enfocadas não são agentes passivos deste processo, mas sim agentes ativos, que constroem e reconstruem os significados que permeiam a instituição.

Quanto aos valores oficiais pré-determinados e aqueles derivados da prática cotidiana, percebe-se que existe uma correspondência entre eles, sendo esses valores complementares ou derivativos, fundamentados no poder, na hierarquia, na disciplina, nas punições e nas sanções.

No entanto, apesar de os valores mencionados preponderarem-se na instituição, observa-se que os valores compartilhados pelos servidores e pelas chefias são ainda mais representativos, pois além de legitimar o discurso oficial por meio de suas práticas cotidianas, tentam superá-los, conferindo-lhe ainda maior proximidade com a doutrina militar (sua gênese) na observância irrestrita de valores, criando mecanismos próprios de punição aos desviantes.

Dessa maneira, tanto a organização quanto seus membros passam a representar conscientemente tais valores como necessidades de realização, que também são determinantes do comportamento e do desempenho dos funcionários, influenciam a visão sobre a organização dos colegas e da direção,

determinam como avaliar os comportamentos e as situações e sustentam também as atitudes. Segundo Tamayo (2000, p.57) “os valores percebidos pelos empregados são realmente os praticados na organização.”

A instituição e seus funcionários, a fim de lidarem com a realidade e com os perigos presentes no desempenho de suas funções, de trabalharem com uma realidade social que aponte para mudanças, interagem entre si de forma mais incisiva, assegurando a sobrevivência do velho modelo.

- **Em se tratando de uma cultura organizacional atípica, visto ser constituída e estabelecida em uma organização total, como poderia ocorrer a mudança em seus valores estruturais?**

A mudança de cultura é possível, porém é algo extremamente complexo e só se desencadeia quando o processo de convencimento e de consenso sobre as necessidades e objetivos atingirem todo o contingente da organização. Não se trata de um simples processo de convencimento verbal, mas de um processo de mudança na postura política e ideológica da instituição e de seus membros, em que os atributos do poder e suas inúmeras formas de representação deverão ser confrontados.

Todo processo pedagógico amplia o conjunto de representações do homem e da sua realidade, com efeitos sobre a sua disposição psicológica, político-social e existencial. As atitudes podem ser planejadas, pois se revestem de uma causalidade discursiva prévia, nas quais os efeitos de uma prática futura são antecipados, esboçados e ponderados.

Novamente, obtendo referências no estudo realizado por Fleury e Fischer (1996, p.84), podemos afirmar que “*a brecha que pode abalar esta muralha está justamente em promover o questionamento desses valores e dos padrões culturais que eles determinam*”.

Tendo o processo de institucionalização do sujeito ocorrido mediante a sua inserção no grupo e no desenvolvimento dos aprendizados que legitimaram sua aceitação, pode-se conseguir dotar de novos significados esse ator, se por meio

de um novo processo grupal, de uma nova dinâmica que propicie a formação de uma nova rede de papéis, haja o desenvolvimento de um novo conjunto de regras, dos códigos e das normas, como preconiza Lewin (1947).

Como já foi demonstrado, a cultura organizacional do sistema penitenciário baseia-se no autoritarismo e a perpetuação desse tipo de organização tem sido assegurada pela transmissão de conhecimentos por meio de cursos de formação e de aperfeiçoamento que possuem seus ementários, quase exclusivamente voltados às práticas militaristas. Assim, não é coincidência que os cursos preparatórios de qualificação ou de recuperação dos agentes penitenciários fiquem a cargo da Academia de Polícia Civil e do Batalhão de Missões Especiais da Polícia Militar de Minas Gerais, que são instituições de excelência no ensino, porém nas áreas de sua competência.

As tentativas de mudança na filosofia e na cultura do sistema prisional nos últimos três anos, desenvolvidas por instituições privadas especializadas em gestão de negócios, redundaram em um fragoroso fracasso.

Os consultores contratados certamente não levaram em consideração os aspectos aqui descritos pertinentes à cultura organizacional, conforme demonstrado pelo corpo funcional das instituições em estudo. O resultado obtido pode ser traduzido pelo número recorde de rebeliões, motins e distúrbios registrados nas penitenciárias. O corpo funcional das unidades penais, a sua maneira, manifestou sua resistência não somente a mudança, mas fundamentalmente ao confronto de sua cultura, de seus valores.

Sob a ótica administrativa, problemas dessa natureza, quando localizados em organizações totais, permeados por motivações de natureza ideológicas e colidindo com os interesses da cultura organizacional local, tomam a dimensão de insolúveis, visto gerarem uma resistência além dos campos compreendidos pela lógica administrativa, mas contemplados pela conexão ideológica estabelecida entre instituição/funcionário.

Os administradores públicos e seus modelos políticos não conseguem proficiência na resolução do problema, quer seja pela incapacidade gerencial ou pelo pouco tempo disponível para a realização de um processo de transição de

cultura, em face da descontinuidade administrativa, ou pela simples incapacidade de inserção no mundo penitenciário e do compartilhamento de seus valores.

A formação de administradores públicos de penitenciárias no Brasil resume-se, como constatado, à realização de um único curso pelo Ministério da Justiça, ou por atividades isoladas como observadas no Estado de São Paulo, onde existem duas escolas penitenciárias para atenderem níveis de expectativas diferenciados.

A situação de descontinuidade administrativa, a inexistência de centros formadores com currículos específicos, a utilização de pessoal não oriundo do sistema penitenciário - ou desconhecedor de sua realidade, nos postos de chefia e, até mesmo, a resistência apresentada pela cultura local a pessoas estranhas a seu universo - em geral oriundos do ambiente político partidário, poderia estar correlacionada com os baixos índices de eficiência apresentados pelo aparato penitenciário.

Uma outra possibilidade de mudança a ser avaliada, consiste na realização da privatização das unidades. Porém no Brasil, dada a atual legislação e apenas à existência de uma experiência piloto, ainda incipiente, essa experiência carece de maiores estudos e de análises. Essa conclusão é pertinente quando se leva em consideração que os custos apresentados no programa piloto são muito elevados e que as experiências desenvolvidas nas últimas três décadas nos Estados Unidos, país onde há a maior massa carcerária do planeta, apontam para o insucesso desta prática.

A erosão das estruturas políticas do Estado, o colapso de algumas instituições fundamentais na reprodução das relações sociais, o desenfreado aumento nos índices de violência urbana e social, registrados e massificados diariamente pelos meios de comunicação, surgem como um conjunto de justificativas e, principalmente, de expectativas, para as ações do aparelho repressor que é o responsável por amenizar o degradante quadro de pânico portado pela sociedade, dentro desse universo. Desta forma, as práticas totalitárias, em detrimento de serem enfrentadas, são incentivadas.

Os fatos históricos evidenciam que, quando é observada a deterioração de valores típicos da sociedade, ocorrem as estimulações para o ressurgimento de

forças conservadoras e por consequência para o recrudescimento do autoritarismo nas instituições carcerárias.

Finalizando, esperamos que a conclusões oferecidas por esse trabalho possa fornecer subsídios e contribuições, no processo de formulação de políticas públicas para o sistema penitenciário de Minas Gerais, uma vez que quase inexistem estudos que contemplam este campo como objeto central de investigação.

A partir das conclusões apresentadas, recomenda-se novo estudo nas organizações penitenciárias a fim de que sejam pesquisados os fatores fundamentais para a transmissão de conhecimentos na instituição total, com enfoque no processo educacional, como forma de obtenção de mudanças culturais no ambiente penitenciário, tendo em vista que as ações organizacionais são fruto dos valores e também de interesses de natureza política, traduzindo o exercício do poder no âmbito interno e externo da organização.

É necessário pesquisar o impacto da adoção de uma política criminológica pelo Estado, no plano operacional, que contemple as características dos internos e do sistema penitenciário, uma vez que a política hoje adotada resume-se exclusivamente na resolução de problemas imediatistas, tais como: rebeliões, motins e outros.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKTOUF, Omar - O simbolismo e a Cultura de Empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In Chanlat, Jean F. **O Indivíduo na Organização - Dimensões Esquecidas** – v. II, São Paulo, Atlas, 1994

ALMEIDA, Amador Paes de. A terceirização no Direito do Trabalho: limites legais e fraudes à lei. **Revista do Direito do Trabalho**. São Paulo, nº 80, Dez. 1992, p. 15-23

ALTHUSSER, Louis., Ideología e Aparatos Ideológicos del Estado. **Estudios Interdisciplinarios**, nº1, ago-73, Córdoba, 1970.

BACHELARD, Gaston. **La formation de l'esprit scientifique**. Paris : Ed. J. Vrin., 1980

BARROS, B. T.; PRATES, M. A. S. **O Estilo Brasileiro de Administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERTERO, Carlos Omar et. al. Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder. In: Fleury, Maria Tereza , Fischer , Rosa (coord) **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo, Atlas, 1996, p. 29

BRASIL Assembléia Legislativa de Minas Gerais. Comissão Parlamentar de Inquérito sobre o Sistema Penitenciário. **Relatório Final**. Belo Horizonte, 1997.

BRASIL. Fundação João Pinheiro. **Caracterização da População Prisional em Minas Gerais e no Rio de Janeiro**. Belo Horizonte, 1984. (Mimeoogr.)

BRASIL. Lei n.º 7.210, de 11 de julho de 1984. Institui a Lei de Execução Penal.

BRASIL. Ministério da Justiça, Conselho Nacional de Política Criminal e Penitenciária, **Regras mínimas para o tratamento do preso no Brasil** (Brasília: Conselho Nacional de Política Criminal e Penitenciária, 1995), p. 9 (citação do então Ministro da Justiça Nelson Azevedo Jobim).

BRASIL. Secretaria de Estado da Justiça e Direitos Humanos de Minas Gerais. Conselho de Criminologia e Política Criminal. **Censo Criminológico**. Belo Horizonte, 1999. (Mineogr.)

BRITO, D.J.de - **Astros e Ostras: uma visão cultural do saber psicológico** - São Paulo: Ágora, 1998.

- BRUYNE, P. et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. 5<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1991.
- CASTELO BRANCO, Teles. **Da prisão em flagrante**. 3<sup>a</sup> edição, São Paulo, Saraiva, 1986
- COHEN Y.E. Culture as Adaptation. In Yehud A. Cohen (ed.): **Man in Adaptation**. The Cultural Present. Aldine, Chicago. 1969, pp. 77-97.
- COSTA, Márcia da Silva. Terceirização/partneria e suas implicações no âmbito jurídico social. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n. 1, jan/fev, p. 6-11, 1994.
- CRIPPA, A. O poder na sociedade tecnológica. In: **O Estado de São Paulo**, Suplemento Cultural, 1982, 12-13.
- DEAL, T. E. KENNEDY, A. A . **Corporate cultures**, Addison –Wesley Publishg Company, Inc., 1982
- DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3<sup>a</sup> ed. São Paulo, Atlas, 1981.
- DINIZ DE SÁ, M. A - Cultura de Empresa: um elemento de explicação da realidade organizacional. - **Estudos Avançados em Administração**, João Pessoa, v.6, n.2, 1998 .
- DUSSAULT G. Québec: L'implantation des nécessaires réformes.. **Epistula ALASS**, sep.(13) : 4-8, 1995.
- FERNANDES Newton e FERNANDES Valter. in **Criminologia Integrada**, Editora Revista dos Tribunais, 2 <sup>a</sup> edição, 2002.
- FERRAZ JR, Tercio Sampaio. **A Ciência do direito**. São Paulo: Atlas. 1991
- FIRSIROTU M. **Strategy turnaround as cultural revolution: the case of Canadian National Express**. Thèse (PhD). McGill University, Montréal. 1984
- FLEURY, Maria Tereza. O desvendar da cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza, FISCHER, Rosa M. (coord) **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo, Atlas, 1996.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Estória, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresa**. São Paulo, out./dez. 1987.

FLEURY, Maria Tereza, FISCHER, Rosa M. (coord) **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo, Atlas, 1996.

FOUCAULT, M. **História da sexualidade.** Rio de Janeiro: Graal, vol.I ,1979.

FOUCAULT, M. **Microfísica do Poder.** Rio de Janeiro: Graal, 1985.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e Punir – História das violências nas prisões..** Tradução de Raquel Ramalhete, 13 ed. Petrópolis, Vozes, 1996.

FRANCESCATO D. A Multidimensional Perspective of Organizational Change. **Sistems Practice 5 (2),** 1980

FREITAS B. A. Traços Brasileiros para uma Análise Organizacional - *In:* PRESTES MOTTA , F.C. e CALDAS, M.P.(Orgs.) - **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira** - São Paulo: Atlas, 1997, pp. 44.

FREITAS, Maria Éster de. **Cultura Organizacional: Formação, tipologias e impactos.** São Paulo: McGraw-Hill Ltda. 1991.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, jul./set. 1991.

FREYRE, G. **Casa grande e senzala.** Rio de Janeiro: José Olimpio, 1981.

GALATY J. et Lévite J. Culture. In Bonte P. et Izard M., **Dictionnaire de l'Ethnologie et de l'Antropologie.** Presses Universitaire de France. pp.190-196 1991.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas.** 1992

GIL, Antônio Carlos, **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo, ed. Atlas, 2001.

GOFFMAN, Erwing. **Manicômios, Prisões e Conventos,** São Paulo, Perspectiva, 1974.

HOFSTEDE,G. **Cultures and Organization.** London: McGraw-Hill, 1991

HUMAN RIGHTS WATCH. O Brasil Atrás das Grades. EUA, 1998.

*In:* NYSTRON, Paul & ARBUCK, William H. **Handbook of Organizational design.** Oxford University Press: New York, vol.2, ,1984, p 166-202.

JAEGER A.M. La culture Organisationnelle: un élément à ne pas oublier dans les acquisitions et fusions. **Gestion, sept.:**59-66, 1987.

KATZ. D. KAHN, R. L. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas. 1974.

LANE, S.T.M et al. **Psicologia social: o homem em movimento**. São Paulo: Brasiliense, 1991.

LAPLANCHE E PONTALIS. **Vocabulário da psicanálise**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Zahar, 1999.

LEMGUBER, Julita. "Quem paga a pena" - entrevista a Sílvio Ferraz, **Veja**, 16 de julho, 1997, pp. 9 a 11.,

LEWIN, K. (1947). Group decision and social change. In T. M. Newcombs & E. L. Hartley (Eds.), **Readings in social psychology**. New York: Henry Holt & Co.

LUDKE, M. ANDRÉ, M. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

LUNDBERG C. On the feasibility of culture intervention in organization, In Frost P., Moore L., Louis M., Lundberg C., et Martin J.(orgs.). **Organizational Culture**. Beverly Hills: Sage Publications, , 1985, pp. 197-200.

MANNHEIM, Hermann. **Criminologia Comparada**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1984.

**Manual Básico do Guarda Penitenciário**. José Soares Fraga, José Flavio Dolabela Chagas, Lais Batista de Carvalho, Emerson Tardieu e outros. 1991. Imprensa Oficial. Belo Horizonte, Minas Gerais.

MARQUES, João Benedicto de Azevedo "A crise penitenciária e suas soluções", **O Estado de São Paulo**, 27 de maio 1997.

MARTIN, Joanne (1992) - **Cultures in Organizations** - Three Perspectives, New York, Oxford

MEYER, John W, ROWAN, Brian. Institutionalized Organizations: formal structure and myth and ceremony. In: MEYER, John W., SCOTT, W. Richards (eds). **Organizational environments: ritual an rationality**. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1992.

MEYERSON, Debra, MARTIN, Joanne. Cultural change: an integration of three different views. **Journal of Management Studies**, v. 4, n. 6, p. 623-647, nov, 1987

MINAS GERAIS. Lei n.º 11.404, de 25 de Janeiro de 1994. Contém normas de execução penal. Minas Gerais – Diário Executivo, Belo Horizonte, 26 de Janeiro de 1994, p.1.

MINAS GERAIS. Decreto n.º 18.025, de 04 de agosto de 1976. Dispõe sobre o Sistema Operacional do Interior e Justiça, reorganiza a Secretaria de Estado do Interior e Justiça e dá outras providências. *LEX: Coletânea de Legislação: Legislação do Estado de Minas Gerais e da Prefeitura de Belo Horizonte*, São Paulo, Ano XL, 1976, p. 390.

MINAS GERAIS. Lei n.º 12.985, de 30 de julho de 1998. Transfere a administração das cadeias e presídios para a Secretaria de Estado da Justiça e dá outras providências. Minas Gerais – Diário do Executivo, Belo Horizonte, 31 de Julho de 1998, p.4.

MINAS GERAIS - REDIPEN – Assuntos Penitenciários. Superintendência de Organização Penitenciária. Secretario de Estado Mario Assad. Resolução nº 495/93. Imprensa Oficial. Belo Horizonte, 1994.

MINAYO.M.C. de S et al. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade.** 19<sup>a</sup> Ed. Petropolis. Vozes, 1994

MINAYO.M.C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** São Paulo – Rio de Janeiro, HUCITEC \_ ABRASCO, 1992.

MIRABETE, Júlio Fabrini. **Processo Penal.** 4<sup>a</sup> ed. Rev. e atual. São Paulo: Atlas, 1995.

MORGAN, G. **Imagens da Organização.** São Paulo: Atlas, 1996

MOTTA,F.C.P. e CALDAS,M.P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997

NOGUEIRA, R. “Você acha caro?”, **Folha de S. Paulo**, 27 de maio, 1997, p. 2.

OUCHI W.G. **Theory Z: How American Busines can meet the Japonesse Challenge.** Reading, MA: Addison Wesley, 1981

PAGES, Max et al. **O poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1990.

PAIXÃO, Antônio Luiz. **Recuperar ou Punir? : como o Estado trata o criminoso.** São Paulo: Cortez, 1987.

PRADO Jr, C. **Formação do Brasil contemporâneo, colônia.** São Paulo: Brasiliense, 1965.

RANSON, Stewart, HININGS, Bob, GREENWOOD, Royston. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly**, v.25, n.1, p. 1-17, março/1980.

ROCHER G. **Introduction à la sociologie générale.** Tome I. Les Éditions Hurtubise HMH, Ville de La Salle, 1969.

ROKEACH, M. **Beliefs, Attitudes, and Values,** São Francisco: Josey Bass, 1968.

RODRIGUES, Suzana B. **O chefinho, o telefone e o bode: autoritarismo e Mudança cultural no setor de telecomunicações.** Belo Horizonte, 1991. Tese apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Professor Titular. UFMG

SATHE, V. **The Controller's Role in Managing Organizational Dynamics,** Homewood, IL: Irwin, 1983

SCHEIN E. H. The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. **Organizational Dynamics** 12 (1):13-28, 1983

SCHEIN E.H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management Review**, 25(2):3-16, 1984.

SCHEIN E.H. **Organizational Culture and Leadership.** San Francisco/London: Josey Bass, 1987.

SCHEIN E.H.. Does Japanese management style have a message for American managers? **Sloan Management Review** 23(1):55-68, 1981.

SELLTIZ et al. **Método de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: EPU, 1965.

SKINNER, B.F. Origins of a behaviorist. **Psychology Today**, 1983, 17(9), p. 22-23.

SKINNER, B.F. **Ciência e comportamento humano.** 5a.edição São Paulo: Martins Fonte, 1981, p. 318

SCHWARTZMAN, S, **A Redescoberta da Cultura**, São Paulo, Editora da Universidade de São Paulo, 1997.

SMIRCICH L.. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v 28, p 339-358, 1983.

SMIRCICH L.. Is the concept of culture a Paradigm for understanding Organizations and ourselves?. In Frost P., Moore I., Louis M., Lundberg C., 1985

TAMAYO, Álvaro. Prioridades axiológicas e satisfações no trabalho. **RAE**, :São Paulo. v. 35, nº 2. abr./jun., 2000. p. 37-47.

TAVARES, Maria das Graças de P. - **Cultura Organizacional - Uma abordagem antropológica da mudança** - Rio de Janeiro, Qualitymark, 1991.

TERRA SILVA, Tereza O processo de formação de culturas regionais. In: Fleury, Maria Tereza , Fiacher , Rosa (coord) **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo, Atlas, 1989, , 1996, p. 129

THÉVENET, Maurice - **Cultura de Empresa - Auditoria e Mudança**, Lisboa, Monitor, 1989.

THIOLLENT, M. **Metodologias da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 1998.

THUMIN, F. J. et al. Corporate value as related to occupation, gender, age an company size. **The Jornal of psychology**. v 129, 1995. p. 389-400.

TOMEI P.A. & BRAUSTEIN M.L..**Cultura Organizacional e privatização: a dimensão humana**. São Paulo:Makron Books. 1993, 94 p.

TRIVINÓS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987

TROMPENAARS, F. **Riding the Waves of Culture**, London: Nicholas Brealy Publishing, 1994

ULLMANN, Reinhaldo Aloysio. **Antropologia Cultural**. Porto Alegre: Escola Superior de Teologia São Lourenço de Brindes, 1983.

VERGARA. S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

YIN, Robert K. , **Estudo de Casos: Planejamento e métodos**. Porto Alegre, Bookman, 2001

YOUNG, Ed. On the naming of the rose: interests and multiple meanings as elements of organizational culture. **Organization Studies**, v. 10,n.2. p. 187-206, 1989.

WALKER, Robert. Evaluating applied qualitative research. In: **Applied qualitative research**. Adershot: Gower, 1985.

WASSERMAN, Rogério. Pena alternativa é a solução, dizem especialistas. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 13j ul, 1999.

WOOD JR., Thomaz. Mudança organizacional: uma abordagem preliminar. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 74, jul./ago. 1992.

## **ANEXO 1**

**Roteiro de entrevista Semi-Estruturada.**

1) Qualificação do Entrevistado:

Cargo Atual:

Cargo de Iniciação no Sistema:

Escolaridade:

Idade:

Tempo de Serviço no cargo atual:

Tempo de serviço no Sistema:

Unidade de Lotação:

Departamento de Lotação:

2) Entrevista:

a) Qual a sua percepção sobre a instituição penitenciária, sua função oficial , definida pelo Poder Judiciário e sua missão social (institucional)?

b) Na sua opinião, a penitenciária cumpre sua função social?

c) Porquê?

d) Considerando os procedimento cotidianos – obrigatórios- da penitenciária, tais como: aditamento diário, conferência de presos, realização de bate celas,realização de escoltas para advogados, médicos, psicólogos, dentistas , assistentes sociais, realização de comissão disciplinar, serviço administrativo, qual destas tarefas você considera indispensável e de maior valor para a instituição e para o sentenciado?

e) Considerando a estrutura de cargos existentes na penitenciária e as seções nas quais os funcionários são lotados, qual

a área que você percebe como vital, de maior importância, mais valorizada?

f) No momento em que você ingressou no sistema penitenciário, como eram as práticas desenvolvidas na instituição? Quais as que você considera como as mais valorizadas pelas chefias e pelos funcionários?

g) Atualmente, são valorizadas essas mesmas práticas?

h) Como é efetuado o fluxo de informações entre os níveis hierárquicos e como elas são transmitidas?

i) Quais as normas do estabelecimento e quais os procedimentos que você valoriza em seus colegas de trabalho, que você acredita ser adequada e que apresentam melhores resultados para a penitenciária.

j) Os integrantes da penitenciária seguem as normas e procedimentos conforme determina a lei, segundo o manual de conduta do servidor penitenciário? Isto é valorizado? Em caso negativo por que?

k) Existe uma linguagem própria na penitenciária, um comportamento que caracteriza a diferença entre servidores e internos?

l) Atualmente qual a importância que você define para a política do governo, do gabinete da secretaria, em relação ao sentenciado e ao servidor? Por que?

m) Você valoriza mais as determinações da secretaria< hoje, ou as práticas que utilizavam antigamente?

n) Na sua opinião, o que significa ser servidor penitenciário, como você percebe atualmente sua função?

