



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CAMPUS ARARANGUÁ**

**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM TECNOLOGIAS DA  
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO APLICADAS A SEGURANÇA  
PÚBLICA E DIREITOS HUMANOS**

**ANTÔNIO ALTINO DE FARIAS**

**O SISTEMA PENITENCIÁRIO CATARINENSE:  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E TECNOLOGIAS DE  
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO**

**ARARANGUÁ - SC**

**2017**

ANTONIO ALTINO DE FARIAS

**O SISTEMA PENITENCIÁRIO CATARINENSE: PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO E TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO**

Trabalho submetido ao Programa de Pós  
Graduação da Universidade Federal de  
Santa Catarina para obtenção de Grau de  
Especialista em Tecnologia da Informação e  
Comunicação Aplicadas a Segurança  
Pública e Direitos Humanos.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Cesar Leite  
Esteves

**ARARANGUÁ - SC**

**2017**

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Farias, Antônio Altino de O SISTEMA PENITENCIÁRIO CATARINENSE: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO / Antônio Altino de Farias ; orientador, Paulo Cesar Leite Esteves - Araranguá, SC, 2017. 100 p.

Monografia (especialização) - Universidade Federal de Santa Catarina, Campus Araranguá. Curso de ESPECIALIZAÇÃO EM TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO APLICADAS A SEGURANÇA PÚBLICA E DIREITOS HUMANOS.

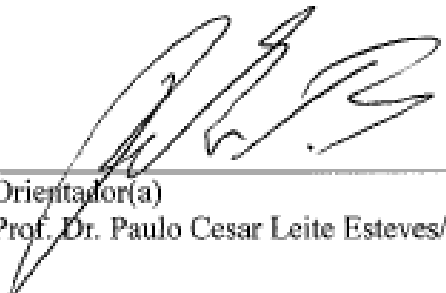
Inclui referências

1. Tecnologias da Informação. 2. Planejamento Estratégico. 3. Sistema Penitenciário de Santa Catarina. I. Cesar Leite Esteves, Paulo. II. Universidade Federal de Santa Catarina. CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO APLICADAS A SEGURANÇA PÚBLICA E DIREITOS HUMANOS. III. Título.

Antonio Altino de Farias

**Título: O SISTEMA PENITENCIÁRIO CATARINENSE: PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO E TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO**

Trabalho de Curso submetido à Universidade Federal de Santa Catarina, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Grau de Especialista em Tecnologias da Informação Comunicação aplicadas à Segurança Pública e Direitos Humanos.



---

Orientador(a)  
Prof. Dr. Paulo Cesar Leite Esteves/ UFSC



---

Examinador (a)  
Prof.ª Dr.ª Solange Maria da Silva/UFSC



---

Examinador (a)  
Prof.ª Dr.ª Andréa Cristina Trierweiler/UFSC

Araranguá, 26 de maio de 2017

Não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o que melhor se adapta às mudanças.

**(Charles Darwin, 1859)**

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA .....	15
1.2 HIPÓTESE .....	18
1.3 OBJETIVO GERAL.....	18
1.4 OBJETIVO ESPECÍFICO.....	19
1.5 JUSTIFICATIVA .....	19
1.6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	19
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>21</b>
2.1 INTRODUÇÃO.....	21
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	22
2.3 TEORIAS DE ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA .....	23
2.4 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	24
2.4.1 Declaração de Valores .....	25
2.4.2 Missão.....	25
2.4.3 Visão.....	25
2.4.4 Fatores Críticos de Sucesso .....	25
2.4.5 Análise de Ambiente .....	26
2.5 BALANCED SCORECARD – BSC.....	27
2.6 INDICADORES ESTRATÉGICOS .....	28
2.7 MAPA ESTRATÉGICO .....	28
2.8 PARTES INTERESSADAS – <i>STAKEHOLDERS</i> .....	30
2.9 SISTEMAS DE TECNOLOGIAS DE COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO APLICADAS AO SISTEMA PRISIONAL.....	30
<b>3 A SECRETARIA DE ESTADO DA JUSTIÇA E CIDADANIA – DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO PRISIONAL .....</b>	<b>32</b>

3.1 INFORMAÇÕES DO SISTEMA PENITENCIÁRIO DE SANTA CATARINA.....	37
<b>4 SUGESTÕES DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>48</b>
4.1 RENOVAÇÃO DOS FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS .....	48
4.1.1 Missão.....	48
4.1.2 Visão.....	48
4.1.3 Valores.....	48
4.2 PARTES INTERESSADAS – <i>STAKEHOLDERS</i> .....	48
4.3 MATRIZ <i>SWOT</i> – ANÁLISE DE AMBIENTE EXTERNO.....	49
4.4 MATRIZ <i>SWOT</i> – ANÁLISE DE AMBIENTE INTERNO.....	51
4.5 ANÁLISE <i>SWOT</i> – AMBIENTE INTERNO E EXTERNO .....	53
4.6 ELABORAÇÃO DE OBJETIVOS .....	54
4.7 ELABORAÇÃO DE METAS E ESTRATÉGIAS.....	56
4.8 MATRIZ GUT - GRAVIDADE – URGÊNCIA – TENDÊNCIA .....	63
4.9 ELABORAÇÃO DE PLANO ESTRATÉGICO DE AÇÃO .....	71
4.10 ZERANDO O DÉFICIT DE VAGAS.....	88
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>92</b>
5.1 TRABALHOS FUTUROS .....	93
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>94</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa Estratégico Institucional 2016-2018 .....	29
Figura 2 - Organização Estrutural da SJC .....	34
Figura 3 - Organograma Secretaria de Estado da Justiça e Cidadania .....	36
Figura 4 – O Sistema Prisional em Números divulgados pela SJC.....	44
Figura 5 - Planejamento de Vagas: Sistema Prisional Catarinense .....	47



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Etapas do Planejamento Estratégico .....	23
Quadro 2 - Matriz da Análise FOFA (SWOT).....	26
Quadro 3 - Tecnologia Associada a Aplicação .....	31
Quadro 4 - Relatório Geral de Indicadores - SC .....	37
Quadro 5- Relatório de Alocados - SC.....	38
Quadro 6 - Relatório de Alocados por Regime .....	39
Quadro 7- Relatório de Servidores Agentes Penitenciários - SC .....	40
Quadro 8 - Relatório de Atividades Laborais e Educação .....	42
Quadro 9 – Indicadores de Resultados - SJC .....	43
Quadro 10 – Geração de Vagas do Sistema Prisional de Santa Catarina - SJC .....	45
Quadro 11–Vagas de Projetos do Sistema Prisional de Santa Catarina - Judicializadas .....	45
Quadro 12– Futuras Vagas para Presos Provisórios - A serem construídas até 2018.....	45
Quadro 13– Futuras Vagas para Regime Semiaberto - A serem construídas até 2018.....	46
Quadro 14– Futuras Vagas para Presos Regime Fechado - A serem construídas até 2018 .....	46
Quadro 15– Resumo Geração de Vagas a partir do ano de 2011 até 2018 .....	46
Quadro 16 - Análise dos Stakeholders - Matriz .....	49
Quadro 17- Análise Externa – Macro ambiente .....	49
Quadro 18 - Ambiente Interno - Variável Controlável.....	51
Quadro 19 - Grupos Estratégicos .....	53
Quadro 20 - Matriz SWOT.....	53
Quadro 21 - Objetivos .....	54
Quadro 22 - Objetivos, Meta e Estratégias para implantação até o ano 2018.....	56
Quadro 23 - Estratégias: Gravidade, Urgência e Tendência .....	63
Quadro 24 - Objetivo, Meta e Estratégia .....	71
Quadro 25 - Objetivo, Meta e Estratégia.....	71
Quadro 26 - Objetivo, Meta e Estratégia.....	72
Quadro 27 - Objetivo, Meta e Estratégia.....	72
Quadro 28 - Objetivo, Meta e Estratégia.....	73
Quadro 29 - Objetivo, Meta e Estratégia.....	73
Quadro 30 - Objetivo, Meta e Estratégia.....	74
Quadro 31 - Objetivo, Meta e Estratégia.....	74
Quadro 32 - Objetivo, Meta e Estratégia.....	75
Quadro 33 - Objetivo, Meta e Estratégia.....	75
Quadro 34 - Objetivo, Meta e Estratégia.....	76

Quadro 35 - Objetivo, Meta e Estratégia.....	76
Quadro 36 - Objetivo, Meta e Estratégia.....	77
Quadro 37 - Objetivo, Meta e Estratégia.....	77
Quadro 38 - Objetivo, Meta e Estratégia.....	78
Quadro 39 - Objetivo, Meta e Estratégia.....	78
Quadro 40 - Objetivo, Meta e Estratégia.....	79
Quadro 41 - Objetivo, Meta e Estratégia.....	79
Quadro 42 - Objetivo, Meta e Estratégia.....	80
Quadro 43 - Objetivo, Meta e Estratégia.....	80
Quadro 44 - Objetivo, Meta e Estratégia.....	81
Quadro 45 - Objetivo, Meta e Estratégia.....	81
Quadro 46 - Objetivo, Meta e Estratégia.....	82
Quadro 47 - Objetivo, Meta e Estratégia.....	82
Quadro 48 - Objetivo, Meta e Estratégia.....	83
Quadro 49 - Objetivo, Meta e Estratégia.....	83
Quadro 50 - Objetivo, Meta e Estratégia.....	84
Quadro 51 - Objetivo, Meta e Estratégia.....	84
Quadro 52 - Objetivos, Meta e Estratégia.....	85
Quadro 53 - Objetivo, Meta e Estratégia.....	85
Quadro 54 - Objetivo, Meta e Estratégia.....	86
Quadro 55 - Objetivo, Meta e Estratégia.....	86
Quadro 56 - Objetivo, Meta e Estratégia.....	87
Quadro 57 - Objetivo, Meta e Estratégia.....	87
Quadro 58 - Objetivo, Meta e Estratégia.....	88
Quadro 59 - Zerando déficit de vagas no regime fechado.....	89
Quadro 60 - Relatório de sobra de vagas de presos provisórios.....	89
Quadro 61 - Zerando o déficit de vagas no regime semiaberto.....	90
Quadro 62 - Vagas em desenvolvimento até 2018.....	91

## RESUMO

O presente trabalho tem o **objetivo de construir uma proposta de planejamento estratégico para o Sistema Penitenciário Catarinense**. Foram realizados estudos teóricos com pesquisa bibliográfica de planejamento estratégico aplicado a organizações privadas e públicas, consulta de bases legais que nortearam a institucionalização da Secretaria de Estado da Justiça e Cidadania em Santa Catarina no ano de 2011, apresentadas tecnologias de informações e comunicações no intuito de apoiar as atividades operacionais e administrativas, visita ao estabelecimento Penitenciário da Região de Curitiba o qual emprega 100% dos 860 apenados, e com apoio dos indicadores de resultados do Sistema Penitenciário Catarinense foi elaborado o planejamento estratégico institucional. Nesta pesquisa formulou-se a pergunta “*Quais as estratégias, tecnologias de informação e comunicação, que apoiam a inovação do Sistema Penitenciário Catarinense?*”, com intuito de contribuir para a gestão técnica do Sistema Catarinense, entretanto, esta pesquisa não pretende esgotar as possibilidades em sua proposta, e tampouco solucionar todos os problemas do Sistema Penitenciário Catarinense, tendo em vista que há necessidade de ações sistêmicas e integradas com outros atores tais como: sociedade, empresas, universidades, governos, órgãos fiscalizadores, e outros. A pesquisa foi alicerçada na fundamentação teórica dos seguintes conceitos: *Balanced Scorecard – BSC*; Indicadores Estratégicos; Mapa Estratégico; Estratégia; Estratégia Organizacional; Planejamento Estratégico; Elaboração do Planejamento estratégico; Análise SWOT; Sistemas de Tecnologias de comunicação e Informação Aplicadas ao Sistema Prisional; Atos legais de Instituição da Secretaria de Estado da Justiça e Cidadania e Informações do Sistema Penitenciário de Santa Catarina. Para os procedimentos metodológicos optou-se pela pesquisa de abordagem qualitativa para entendimento e estudo do problema no ambiente penitenciário; quanto à natureza utilizou-se a pesquisa aplicada em razão de gerar conhecimentos que poderão ser aplicados na prática; além das pesquisas bibliográficas foram utilizados levantamentos de informações e dados estatísticos de várias fontes, referências teóricas já analisadas, livros, artigos científicos, observação sistêmica, páginas da web sites e outras bases eletrônicas; em relação aos objetivos utilizou-se a pesquisa exploratória na busca de melhores informações e explicitação do problema. Efetivamente o planejamento proposto neste trabalho tem a finalidade de antecipar aos problemas complexos do sistema penitenciário, buscar oportunidades estratégicas e desenvolvimento institucional, por meio do aumento da produtividade e qualidade dos serviços prestados à sociedade.

**Palavras-chave:** Tecnologias da Informação. Planejamento Estratégico. O Sistema Penitenciário de Santa Catarina.

## ABSTRACT

The present work has the **objective of constructing a strategic planning proposal for the Santa Catarina Penitentiary System**. Theoretical studies were carried out with bibliographic research of strategic planning applied to private and public organizations, consultation of legal bases that guided the institutionalization of the State Secretariat of Justice and Citizenship in Santa Catarina in 2011, presented information and communication technologies necessary for innovation of operational and administrative activities, visit to the Penitentiary of Curitiba Region, which employs 100% of the 860 prisoners, and with the support of the results indicators of the Santa Catarina Penitentiary System, the strategic plan for institutional development was elaborated. In this research the question was formulated "What are the strategies, information and communication technologies, which support the innovation of the Catarinense Penitentiary System?" in order to contribute to the technical management of the Catarinense System, however, this research does not intend to exhaust the possibilities in its proposal, and nor to solve all the problems of the Santa Catarina Penitentiary System, considering that there is a need for systemic and integrated actions with other actors such as: society, companies, universities, governments, oversight agencies, and others. The research was based on the theoretical basis of the following concepts: Balanced Scorecard - BSC; Strategic Indicators; Strategic Map; Strategy; Organizational Strategy; Strategic planning; Elaboration of strategic planning; Analisis SWOT; Systems of Communication and Information Technologies Applied to the Prison System; Legal acts of Institution of the Secretariat of State of Justice and Citizenship and Information of the Penitentiary System of Santa Catarina. For the methodological procedures we opted for the qualitative approach research for the reason to start from a general theoretical analysis, to understand and study the problem in the penitentiary environment; As to nature, applied research it was used generate knowledge that could be applied in practice; In addition to the bibliographical research, information and statistical data were collected from various sources, theoretical references already analyzed, books, scientific articles, systemic observation, web pages and other electronic databases; In relation to the objectives was used the exploratory research in search of better information and explanation of the problem. Effectively, the planning proposed in this study aims to anticipate the complex problems of the prison system, to seek strategic opportunities and institutional development, by increasing the productivity and quality of services rendered to society.

**Keywords:** Information Technology. Strategic planning. The Penitentiary System of Santa Catarina.

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Segundo Vieira (2008, p. 87), as políticas repressivas de segurança empregadas à população carcerária, visam muito mais manter o apenado afastado da sociedade do que promover a ressocialização e inserção na sociedade.

Com a instituição da Lei Federal de Execução Penal (Lei 7210, de 11 de julho de 1984), e alterações que dispõem sobre a remição de parte do tempo de execução da pena por estudo ou por trabalho (Lei nº 12.433, de 29 de Junho de 2011), Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, e demais regulamentações, abre-se uma janela de oportunidades para os sentenciados no Brasil, que estavam relegados ao esquecimento, em prisões consideradas depósitos de pessoas privadas de liberdade, na perspectiva dos direitos humanos.

Qualquer ordenamento jurídico, que vise o aprimoramento de uma situação, precisa de um tempo para o ajuste das ações aplicadas, principalmente na seara do sistema prisional, que foi esquecido por governos e sociedade. O sistema prisional tem problemas complexos e não existem soluções imediatas, pois as mudanças demandam tempo e esforço da sociedade, empresas e governos, no propósito de gerar os resultados esperados.

O sistema prisional brasileiro, de acordo com Beber (2007, p. 11), tem sido palco de muitas análises, revelando que as pessoas privadas de liberdade necessitam de eficazes ações para auxiliar no processo de reeducação e reintegração social.

Segundo o Levantamento Nacional de Informações Penitenciárias, INFOPEN de junho de 2014, constatou-se que no Brasil havia 607.731 pessoas privadas de liberdade, sendo que apenas 38.831 reeducandos estavam estudando (10,7 %) e 58.414 (16%) trabalhando. A população carcerária aumentou de 90.000 (ano de 1990) para 607.731 pessoas privadas de liberdade, apresentando um crescimento de 575% da década de 90 até o ano de 2014 (INFOPEN 2014, pag. 15). Para o ano de 2017, a população carcerária já ultrapassa o número de 620.000 pessoas. Enquanto o total da população brasileira cresceu 1,1 % ao ano, a população carcerária do Brasil teve um aumento de 7% ao ano no período analisado do ano 2000 a 2014.

No estado de Santa Catarina, a população carcerária informada era de 17.914 (INFOPEN 2014, pag. 17) pessoas privadas de liberdade, estando estudando 2.010 (11,2% - INFOPEN 2014, pag. 116) e trabalhando 5.401 (30% - INFOPEN 2014, pag. 127). O Departamento de Administração Prisional do Estado de Santa Catarina gerenciava 46 unidades prisionais no ano de 2014, sendo que destas, 13 estabelecimentos não possuíam sala de aula.

Relatado no INFOPEN de Junho de 2014 – pag. 58, que no Brasil 53% das pessoas privadas de liberdade possuem ensino fundamental incompleto, 12% têm o ensino fundamental completo, e 11% tem ensino médio incompleto, expondo a baixa escolaridade dos reeducandos, que em parte reflete a exclusão de políticas públicas dessas pessoas.

Existe grande dificuldade para pesquisa de informações nacionais penitenciárias, em razão de dados escassos ou desatualizadas e inconsistências nos números dos levantamentos, pois não espelham a realidade. Qualquer interessado ao consultar uma segunda ou terceira fonte encontrará informações divergentes e não unificadas, fato que demonstra claramente a necessidade de maiores investimentos em tecnologia de informação e comunicação nas unidades prisionais, capacitação de servidores para coleta e alimentação de dados, para um sistema integrado de gerenciamento de informações penitenciárias nacional.

Havendo um sistema único de gerenciamento e que todas as unidades prisionais do país tenham os recursos materiais, pessoas e processos bem definidos de coleta e alimentação de dados, a população e a gestão poderão contar com informações em tempo real, para correta aplicação das políticas de gestão do sistema penitenciário brasileiro. Santa Catarina possui o Sistema de Identificação e Administração Penal - iPEN, que integra todas as unidades prisionais, ferramenta extremamente importante no apoio do gerenciando das informações penitenciárias estadual, o qual vem sendo permanentemente otimizado para atender às crescentes necessidades.

O governo federal publicou a Resolução Nº - 3, de 24 junho de 2016, pelo presidente do CONSELHO NACIONAL DE POLÍTICA CRIMINAL E PENITENCIÁRIA – CNPCP, com objetivo da criação e regulamentação do Cadastro Único de Pessoas Privadas de Liberdade da Unidade Penal - CadUPL - disposto na Resolução nº 02 de 24 junho de 2016. Esta ação contribuirá para organizar os dados gerenciais do sistema prisional brasileiro, entretanto, ainda são necessárias outras ações para levar a todas as unidades prisionais a rede



de internet, computadores, capacitação de servidores que colem e alimentem o sistema de gerenciamento nacional.

Cabe ressaltar que nos últimos anos, o governo do Estado de Santa Catarina não tem medido esforços para apoiar o sistema prisional, gerando casos de boa gestão. Um exemplo é a Penitenciária da Região de Curitiba (PRC), com mais de 30 anos de funcionamento, a qual há três anos possuía 3 salas de aulas, e hoje conta com 13 salas de aulas, com mais de 39% de reeducandos estudando e 100% de sentenciados trabalhando. A PRC atualmente possui 14 convênios de atividades laborais com empresas privadas e públicas, gerando a renda de um salário mínimo mensal para cada trabalhador sentenciado, que contribui com 25% para o Fundo Rotativo da Unidade Prisional, o qual pode ser utilizado para melhorias que beneficiam o sentenciado, inclusive na educação (Relatório de Resultados PRC 2015-2016).

Segundo o Diretor da Penitenciária da Região de Curitiba (PRC), a ferramenta do planejamento tem contribuído de forma significativa na melhora dos resultados da unidade prisional, assim como o envolvimento dos servidores no processo de implementação. O apoio da Secretaria de Estado da Justiça e Cidadania de Santa Catarina – SJC e do Departamento de Administração Prisional - DEAP tem sido essenciais e determinantes, para o sucesso do planejamento da unidade prisional, que define diretrizes convergentes com o propósito de contribuir com a melhora dos serviços prestados para a sociedade.

De acordo com Pereira (2007), o planejamento fundamenta-se no diagnóstico organizacional, formulação de objetivos, estratégias, ações, e implementação do projeto.

Para Wood Jr. (2002), a capacidade de adaptação das organizações é fator determinante para sobrevivência. As empresas que estarão no futuro serão as que compreenderem e aceitarem o desafio de mudança permanente. Ainda o autor afirma que:

(...) a sociedade de informação substituirá a sociedade industrial, mudando radicalmente as estruturas sociais; o capital humano será o recurso mais importante e, pela relativa escassez, mais valorizado; a introdução da tecnologia de informação fará desaparecer a burocracia, os controles de níveis intermediários das organizações e o trabalho serão encarados como uma forma de desenvolvimento humano.

Neste sentido, o planejamento estratégico merece destaque, uma vez que o processo integra toda a organização, influenciando e sendo influenciado, englobando

fatores externos e internos (ACKOFF, 1992; BOSSIDY e CHARAN, 2002; CERTO e PETER, 1993; HALL, 1984; HREBINIAK, 2006; MINTZBERG, 2003; TREGOE e ZIMMERMEN, 1984).

A sociedade e as organizações inovam na forma de lidar com o futuro, com apoio de novas tecnologias, haja vista que estão ocorrendo mudanças muito rápidas e mais importantes quanto às que decorreram da revolução Industrial (Amoroso, 2002).

O mundo contemporâneo exige o aprendizado de lidar com o pensamento sistêmico, para tomada de decisões e desenvolvimento da capacidade de antever o futuro. Também é preciso dar liberdade para os indivíduos projetarem seus próprios trabalhos e consertarem os processos (BOSSIDY, 2005; HAMEL e PHAHALAD, 1995; MINZTBERG, 2004; SENGE, 2006).

Este trabalho tem objetivo de contribuir com o desenvolvimento do sistema prisional de Santa Catarina, com base em fundamentos teóricos e desdobramentos estratégicos, visando o propósito de alinhar as ações da gestão administrativa, com a finalidade de alcançar melhores resultados, e responder a pergunta que norteia a pesquisa: **Quais as estratégias, tecnologias de informação e comunicação, que apoiam a inovação do sistema prisional Catarinense?**

## 1.2 HIPÓTESE

O planejamento estratégico com apoio de tecnologias de informação e comunicação aumenta a eficiência e efetividade da gestão administrativa, pela organização das informações relevantes (REZENDE, 2007). Favorece um diagnóstico e análise de cenário possibilitando a construção de um plano de ação gerencial de gestão das informações, além de manter o aprisionamento, pode colaborar na atenção das políticas de ressocialização e reintegração social, melhorando os serviços prestados para a sociedade.

## 1.3 OBJETIVO GERAL

Construir proposta de planejamento estratégico para o sistema prisional catarinense com apoio de sistemas de informações e comunicações.

#### 1.4 OBJETIVO ESPECÍFICO

Elaborar pesquisa bibliográfica de planejamento estratégico e adequar à realidade do sistema prisional;

Pesquisar tecnologias de informações e comunicações necessárias ao apoio das atividades do sistema prisional;

Buscar bases legais para nortear o planejamento estratégico e a gestão de sistemas de informação e comunicação aplicadas ao cumprimento da execução penal;

Encontrar exemplos de boas práticas em unidades prisionais que podem ser replicados no sistema prisional Catarinense;

Propor um planejamento estratégico apoiado com tecnologias de informação e comunicação a ser implantado no sistema prisional de Santa Catarina, com base nos resultados encontrados na pesquisa.

#### 1.5 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa tem o propósito de estudar as bases do conhecimento de gestão administrativa, para a elaboração de um planejamento estratégico, que apoiado com tecnologias de informação e comunicação possa ser capaz de aumentar qualidade dos serviços prestados à sociedade pelo sistema prisional Catarinense.

#### 1.6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para realização desta pesquisa optou-se pela abordagem qualitativa, em razão de iniciar de uma análise geral teórica de Planejamento estratégico com apoio de tecnologias de comunicação e informação, com a finalidade do entendimento e conhecimento necessário para estudo de problema no ambiente da Secretaria de Estado da Justiça e Cidadania e Departamento de Administração Prisional, que são partes do todo.

Quanto à natureza, utilizar-se á pesquisa aplicada, uma vez que objetiva gerar

conhecimentos que podem ser aplicados na prática, para resolução de problemas específicos, conforme as delimitações deste trabalho, que parte dos resultados alcançados nos últimos anos para uma proposta de um planejamento Estratégico aplicável ao sistema prisional Catarinense.

Na busca de melhores informações para o trabalho, o tipo de pesquisa utilizado quanto aos objetivos é exploratória, tendo em vista que torna o problema de pesquisa mais explícito. De acordo com Leonel e Motta (2007, p. 100), a pesquisa exploratória visa maior interação com o objeto estudado.

Para alcançar os resultados desta pesquisa, foram utilizadas pesquisas bibliográficas sobre planejamento estratégico a partir de referências teóricas já analisadas de livros, artigos científicos, observação sistemática, páginas de web sites, indicadores de resultados do sistema prisional Catarinense dos últimos anos, busca de tecnologias de informação e comunicação que apoiam a atividade, consulta de Leis e regulamentações pertinentes, visitas a estabelecimentos prisionais, e com a orientação do mapa estratégico 2016 - 2018 do Departamento de Administração Prisional elaborou-se a proposta de planejamento estratégico.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 INTRODUÇÃO

A palavra estratégia tem origem grega, do termo *strategos*, que denominava o papel de comando de um general do exército, com habilidades gerenciais, psicológicas, e comportamentais no exercício da sua função (QUINN, 2001).

Devido ao entendimento de que, cada vez mais, o ambiente externo da empresa foi ficando mais instável, aumentou a importância e o interesse por uma estratégia organizacional. Ainda, em um panorama ambiental de mudanças rápidas e inesperadas, tais como mudanças políticas e econômicas, relações sociais e de comércio, desafios tecnológicos, uma gestão por objetivos não é suficiente para uma organização adaptar-se a novas demandas, ameaças e oportunidades (ANSOFF, 1990).

Estrada e Almeida (2007) relatam a evolução do conceito de estratégia na década de 60 com o Planejamento da Corporação. Na década de 70 citam o Planejamento de Portfólio e Diversificação, depois na década de 80 descrevem o conceito de Negócio Central e estudos sobre estratégia emergente, e com o passar do tempo, em decorrência das mudanças rápidas, as estratégias evoluem com a importância dos fatores externos e internos das organizações.

Neste sentido, a utilização da estratégia nas organizações evolui de tal maneira, que cada vez mais é importante para a sobrevivência das empresas. As estratégias estão relacionadas à evolução da sociedade, tais como condições sociais, econômicas, culturais, demográficas, ambientais, e outras, que a cada lapso histórico condiz o entendimento de decisões estratégicas e escolhas que se fazem necessário para aquele momento específico (CONKE, 2013).

As organizações incorporaram a estratégia que teve origem no mundo militar, e assim, a estratégia passou a contar com inúmeras definições segundo a visão de cada autor. Para Amoroso (2002), a estratégia está relacionada à dinâmica do dia a dia de uma organização, com informações abundantes, indisponíveis e imprecisas, com permanente renovação dos ciclos dos processos de negócio, e não de um calendário reto e estático estabelecido por um planejamento.

Para Gracioso (2010), as decisões estratégicas são de longo alcance, entretanto, nem sempre serão de longo prazo, e diferenciam das decisões tanto do nível tático quanto do operacional. A realização de uma boa estratégia precisa da participação e envolvimento das lideranças da organização, assim como a divulgação clara dos objetivos propostos com estratégias de curto e longo prazo, inovando e descobrindo processos. Uma boa decisão estratégica resulta em uma nova forma de utilização e distribuição dos recursos disponíveis da organização.

Nesta mesma perspectiva, Amoroso (2002) afirma que o processo de estratégia relaciona intuição, percepção, inter-relação de processos complexos e sistêmicos em rede, observação e capacidade criativa e inovadora, que pode ser elaborada com ferramentas simples e não menos eficaz.

Ensina Drucker (1962) que o planejamento estratégico é a elaboração de estratégia em processo contínuo, ordenado, metódico, com capacidade de antecipar o futuro, uma ferramenta que auxilia a tomada de decisões, com intuito de minimizar riscos.

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Na década de 70, o planejamento estratégico teve uma rápida ascensão devido a utilização do modelo básico *SWOT* – *Strengths* (pontos fortes), *Weaknesses* (pontos fracos), *opportunities* (oportunidades), *threats* (ameaças), também chamado de análise de *SWOT*, definido posteriormente como escola do design por Mintzberg (2010).

Afirma Pereira (2007, p 47) que o planejamento estratégico é um processo de:

[...] análise sistemática dos pontos fortes (competência) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com intuito de aumentar a competitividade e grau de resolutividade.

Em relação às metodologias para construção de um planejamento estratégico, existem várias formas diferentes apresentadas por diversos autores, entretanto, de acordo com Pereira (2007), a elaboração do planejamento estratégico pode ser realizado em três etapas, conforme segue:

### Quadro 1 - Etapas do Planejamento Estratégico

Planejamento Estratégico		
1ª Etapa	2ª Etapa	3ª Etapa
Diagnóstico Estratégico	Elaboração do Planejamento	Implantação
Fase de levantamento de dados para analisar onde a empresa está, se o momento é oportuno para a realização do planejamento estratégico, face a estabilidade da organização. Para prosseguimento desta etapa é necessário a conscientização das lideranças e escolha da metodologia.	Fase onde os planos são formalizados através de reuniões que definem aonde a empresa quer chegar, construção da missão, visão, valores, fatores críticos de sucesso, análise <i>SWOT</i> , maximizando oportunidade e minimizando riscos das ameaças. Nesta fase são elaboradas as estratégias e ações necessárias do planejamento estratégico.	A fase de implantação requer permanente acompanhamento e avaliação dos resultados, para possíveis alinhamentos e ajustes com a missão e visão da organização.

Fonte: Adaptado de Pereira (2007).

Pereira (2007) destaca que geralmente a elaboração do planejamento estratégico é realizada por equipe de colaboradores da organização, que podem ser formadas de três maneiras: o modelo top-down tem a participação somente de uma cúpula que define o que e como será o processo. No modelo bottom-up participam todos os membros da organização, ou modelo misto (participativo) que pessoas de diversas áreas colaboram com a elaboração do planejamento estratégico. A empresa também poderá contar com uma consultoria externa especializada para apoiar a equipe de planejamento estratégico.

### 2.3 TEORIAS DE ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Segundo Porter (1998), nesta fase é necessário analisar e encontrar a fonte de cada força da organização, para entender e conhecer os esforços críticos e os Pontos Fracos, aproveitando as oportunidades e minimizando os riscos das ameaças.

Mintzberg (1998) afirma que na formulação da estratégia, primeiro pensa e depois age, de forma a estimular o pensamento com a finalidade de gerar um novo padrão na criação, com

base na razão. O autor sugere a criação das estratégias durante a implantação do planejamento, de acordo com o ambiente, que são as denominadas estratégias emergentes, as quais podem ser criadas, em razão de ambiente turbulento, por estudos de analogias de cenários.

Quanto aos cenários, Salazar (2003, p. 130) afirma que são projeções elaboradas sobre uma possível situação de futuro, não com objetivo de prever o futuro, mas para buscar formas de manipular o futuro no ambiente interno e externo. Desta maneira, a organização planeja ações que minimizam os efeitos das ameaças e aproveita as oportunidades, testando o ambiente de futuro em ambiente de laboratório.

Para OLIVEIRA (2001a), podem ser analisados cenários pessimistas e otimistas, para gerar a capacidade de interpretação, reação e de tempo no processo decisório. Para ambientes cada vez mais instáveis, o uso de cenários e analogias tem sido muito útil na elaboração do processo de decisão estratégica.

## 2.4 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Ansoff (1977, p. 176), existem três comportamentos nas empresas que estimulam o início de um plano estratégico:

- 1) a reativa: são as que agem somente com a ocorrência dos problemas;
- 2) planificadoras: empresas que possuem planos e antecipam soluções antes da ocorrência dos problemas;
- 3) empreendedoras: empresas que além de se anteciparem aos problemas tem uma busca permanente de oportunidades estratégicas para desenvolver um planejamento efetivo.

A elaboração de um plano estratégico pode ser formal ou informal. Quando o processo é formal e estruturado, a empresa coloca no papel o planejamento estratégico, facilitando para o executivo a aplicação e evolução do plano, revelando aspectos comuns, mesmo com diferentes metodologias (OLIVEIRA, 2001b).

Organizações que escolhem trabalhar com assessoria interna possuem a vantagem de contar com profissionais que conhecem a empresa, tem presença diária, conhecem pessoas e grupos que favorecem o controle e avaliação dos processos, entretanto, o nível de aceitação é



menor que um consultor externo. O ideal é que a organização trabalhe com consultores internos e externos (OLIVEIRA, 2001a).

#### 2.4.1 Declaração de Valores

A primeira ação da equipe de planejamento é a elaboração da declaração de valores, princípios e crenças da organização, que todos os funcionários devem seguir, gerando um diferencial competitivo e orientando o comportamento da organização (PEREIRA, 2007).

#### 2.4.2 Missão

CERTO e PETER (1993) propõem que seja descrito a missão, que é a razão de existir da organização. Em linhas gerais, a missão determina o tipo de produto ou serviço que a organização produz para seus clientes seguindo os valores declarados.

#### 2.4.3 Visão

PEREIRA (2007) propõe que a visão mostre a direção e o caminho onde a empresa deseja estar, em um período de tempo necessário, para alcançar os sonhos no horizonte estratégico.

#### 2.4.4 Fatores Críticos de Sucesso

OLIVEIRA (2001a), afirma que a identificação dos fatores críticos de sucesso fazem parte de uma técnica onde são identificados aspectos importantes para sobrevivência, e mudanças impostas pelo ramo de atuação de cada organização, podendo ser elaborados a partir da necessidade de cada executivo. Os fatores críticos de sucesso são importantes para a organização, pois ajudam a fazer um diagnóstico e servem como base para desenvolvimento das estratégias do planejamento.

Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são os eventos necessários para que determinados objetivos e metas possam ser concretizados, de tal modo que conectam o

planejamento desejado ao realizado, e uma adequada identificação permite filtrar o número de informações a serem coletadas e avaliadas.

#### 2.4.5 Análise de Ambiente

O mundo competitivo de hoje impõe tomadas de decisões rápidas, sendo necessário que as organizações aprimorem a capacidade de prever o futuro, conhecendo o ambiente interno e externo, pois menor será o número de opções com a demora da ação (BOSSIDY, 2005).

De acordo com PEREIRA (2007) a Matriz FOFA em Português (ou inglês SWOT) possibilita a realização de uma análise ambiental interna dos Pontos Fortes (Strengths) e Pontos Fracos (Weaknesses), e análise externa das Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats), permitindo uma visão abrangente da organização, conforme segue no quadro 2.

**Quadro 2 - Matriz da Análise FOFA (SWOT)**

Análise FOFA (SWOT)	Análise Externa Oportunidade - O	Análise Externa Ameaça - A
Análise Interna Pontos Fortes - F	Capitalizar (atacar) - Como os Pontos Fortes podem ser utilizados para aproveitar as Oportunidades?	Monitorar (defender) - O que precisamos fazer para que as Ameaças não atrapalhem nossas estratégias?
Análise Interna Pontos Fracos - F	Melhorar (restrições) - Como devemos agir com os Pontos Fracos para aproveitar as Oportunidades?	Eliminar a Vulnerabilidade (problemas) - Qual as ações necessárias para evitar que nossos Pontos Fracos prejudiquem ainda mais o impacto as Ameaças?

Fonte: Adaptado de Pereira (2007, p.104)

A partir da Análise SWOT é possível identificar quatro grupos de estratégias a serem implementadas: S-O, W-O, S-T e W-T;

- **As estratégias S-O** visam aproveitar as oportunidades que se mostram compatíveis com os pontos fortes da organização;

- **As estratégias W-O** têm por objetivo a eliminação de pontos fracos de modo a poder aproveitar oportunidades;
- **As estratégias S-T** identificam meios de fazer uso de pontos fortes da organização para enfrentar as ameaças do ambiente externo;
- **As estratégias W-T** visam eliminar os pontos fracos, permitindo à organização enfrentar as ameaças que se apresentam.

## 2.5 BALANCED SCORECARD – BSC

Conforme Clarke (2000), o *Balanced scorecard* foi resultado de uma pesquisa no ano 1990, do Professor Robert Kaplan da universidade norte americana de Harvard e do consultor gerencial David Norton, aplicada e desenvolvida em 12 organizações que foram destaques em indicadores de desempenho. A metodologia partiu do conceito criado por especialistas do *Massachusetts Institute Indicators* (KPI), técnica muito conhecida como Fatores Críticos de Desempenho, na qual Kaplan adaptou os indicadores de desempenho em quatro perspectivas.

O *Balanced Scorecard* tem o objetivo de avaliar o desempenho e motivar uma unidade de negócios, sendo distribuída em quatro perspectivas bases: financeira, processos internos, clientes, aprendizado e crescimento as quais servem para equilibrar os objetivos de curto e de longo prazo, guiar ações para atingir os resultados almejados, desde os mais simples aos mais complexos.

Na perspectiva financeira é levado em conta a rentabilidade e risco da organização, tendo em vista a estratégia do crescimento. Já na perspectiva do cliente há esforços em gerar valor e diferenciação. Enquanto que a perspectiva de processos de negócios preocupa-se com as operações internas para que gerem satisfação aos acionistas ou interessados (*Stakeholders*), com a implementação das estratégias e com avaliação da eficiência e efetividade da gestão. Por fim, a perspectiva aprendizado e crescimento cria o clima para acontecer às mudanças e inovações na organização. Nesse sentido, a organização deve identificar competências no capital humano para aproveitar a criação de valor gerado (ZIN et al., 2012).

As organizações públicas têm utilizado o *Balanced Scorecard* como uma ferramenta de medição do desempenho e aumento da responsabilidade da administração pública, com ênfase na melhora de resultados para a sociedade (WUA et al., 2010). O setor público foca um programa ou serviço e controla as medições de entrada e saída do *balanced scorecard*,

fortalecendo a aprendizagem e crescimento dos servidores, equilibrando os recursos, monitorando o alcance dos programas de melhorias nos serviços para a sociedade (HOQUE;ADAMS, 2011).

Kaplan e Norton (1997) relatam que para se conseguir adaptar às metas dos setores é necessária uma ampla abordagem como um todo da organização, ou seja, de forma sistêmica. Os objetivos estratégicos dos setores devem ter medidas de desempenho específicas, de forma que os fatores que resultam em sucesso ou fracasso no *balanced scorecard* são independentes. Reforça, que é fator chave a boa liderança para que ocorra uma excelente comunicação das metas do *balanced scorecard*. Ainda afirma que o *balanced scorecard* cria base que ordena temas organizacionais, em um sistema gerencial estratégico de informações e conjunto de processos críticos.

De acordo com Chia e Hoon (2000) a ferramenta do *balanced scorecard* é um sistema de implementação da visão e da estratégia. A Visão é a posição futura que a organização almeja e a estratégia é a forma de chegar lá na posição desejada. Os objetivos são a tradução da visão e da estratégia corporativa apoiado nos valores da organização, sendo que os objetivos estratégicos são direcionadores e medidas de resultado.

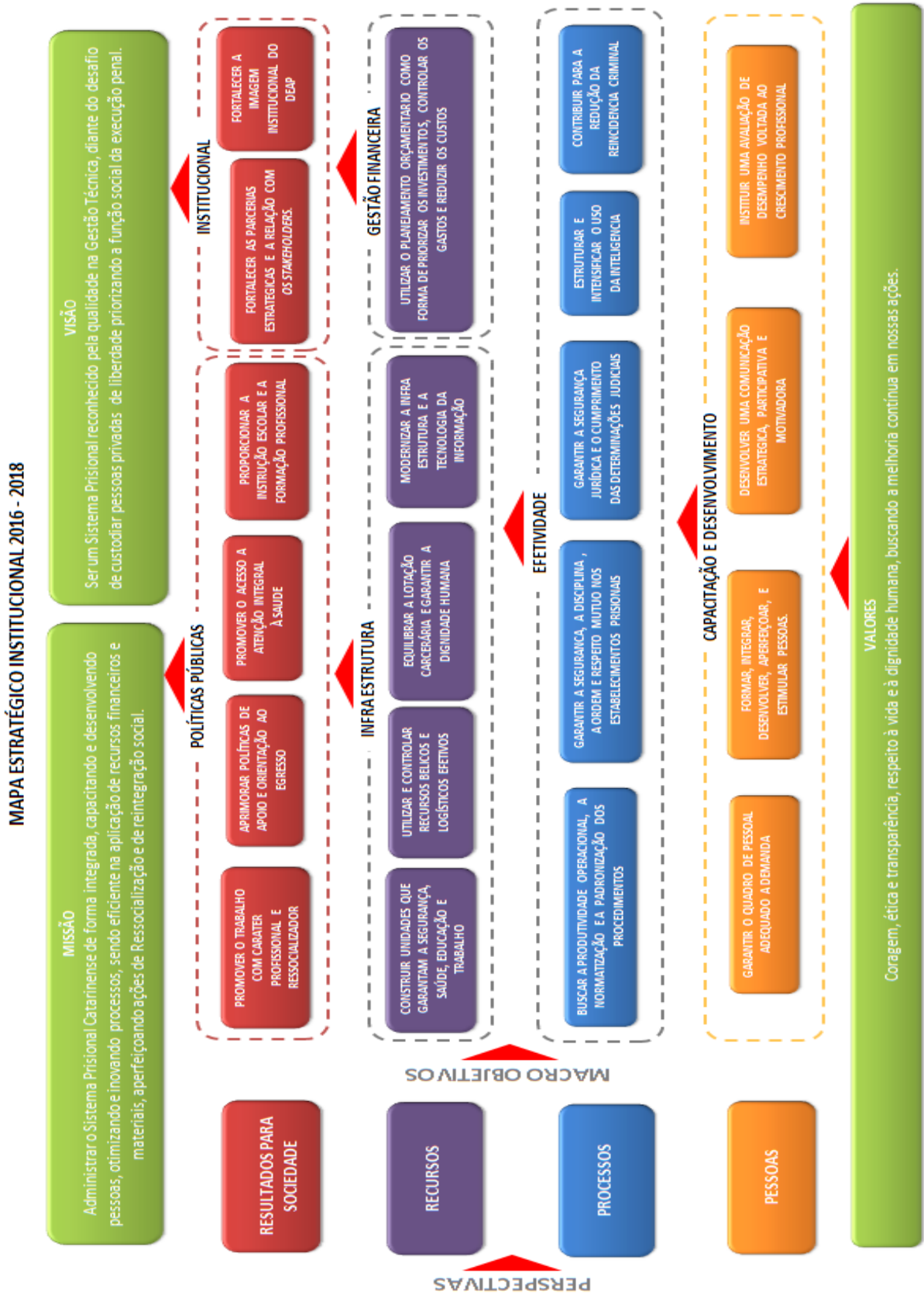
## 2.6 INDICADORES ESTRATÉGICOS

Para Olve et al. (2001) a relação estabelecida entre as variáveis de quantidade e de qualidade possibilitam observar as mudanças no objeto do fenômeno estudado, tais como as metas e objetivos planejados, que revelam resultados atuais ou potenciais, também denominados de indicadores de gestão. Esses indicadores podem mensurar os fatores críticos de sucesso, objetivos estratégicos e metas da organização.

## 2.7 MAPA ESTRATÉGICO

A evolução do *balanced scorecard* que, inicialmente, tinha foco principal nos indicadores de desempenho, ganha uma nova forma para apresentar as quatro perspectivas e seus macros objetivos a serem monitorados pela organização (KAPLAN; NORTON, 2004). Na figura 1, na próxima página, está apresentado o mapa estratégico institucional 2016-2018 do Departamento de Administração Prisional – DEAP.

Figura 1 - Mapa Estratégico Institucional 2016-2018



Fonte: Departamento de Administração Prisional – DEAP

## 2.8 PARTES INTERESSADAS – *STAKEHOLDERS*

As partes interessadas também conhecidas como stakeholder, são pessoas e organizações que impactam e são impactadas pela organização, tem envolvimento de forma positiva ou negativa, podendo influenciar na implementação e no resultado do projeto de planejamento estratégico (GUIA PMBOK, 2013).

Neste contexto, faz-se relevante planejar o gerenciamento dos interessados, desenvolvendo estratégias apropriadas para influenciar e envolver as partes interessadas, com base em suas necessidades, promovendo a integração e objetivando a construção de um projeto de sucesso.

## 2.9 SISTEMAS DE TECNOLOGIAS DE COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO APLICADAS AO SISTEMA PRISIONAL

Os sistemas de tecnologias de informação e comunicação provocam alterações profundas nos processos de trabalho em unidades prisionais, podendo ser utilizados para interação entre vários agentes envolvidos em processos de segurança pública, tais como:

- Atendimento e interação com o cidadão, de forma que envolva comunicação, trocas de informações, registros de ocorrências, prestação de serviços e difusão de informações;
- Tratamento de dados de ocorrências, incidentes e procedimentos de tramitação de processos judiciais;
- Tratamento, armazenamento de informações de identificação civil e criminal;
- Tratamento de informações de serviços de inteligência e integração com todas as organizações de segurança pública;
- Monitoramento, acompanhamento em tempo real de operações e procedimentos realizados em atividades de segurança pública.

O quadro 3 representa as tecnologias associadas à aplicação que podem apoiar as atividades das rotinas de sistemas prisionais.

**Quadro 3 - Tecnologia Associada a Aplicação**

<b>Tecnologia</b>	<b>Descritivo</b>
Biometria	Diversas formas de identificação biométricas: identificação por impressão digital, íris, voz, traços da face, DNA, palmar, etc.
RFID	Método de identificação automática através de sinais de rádio, recuperando e armazenando dados remotamente através de dispositivos chamados de tags RFID. Uma tag ou etiqueta RFID é um <i>transponder</i> , pequeno objeto que pode ser colocado em uma pessoa, animal, equipamento, embalagem ou produto, dentre outros.
Vídeo-monitoramento e câmeras inteligentes	Sistemas de vídeo que contam com sistema de OCR (identificação de caracteres) ou câmeras com detecção de movimentos e sensor de posição.
Software de inteligência	São <i>softwares</i> que atendem o ciclo de produção de informações estratégicas, contendo ferramentas para coleta, análise (redes de relacionamento, geoprocessamento, mineração de dados, etc.) e difusão de informações.
Conexão ultra-segura	Conexões que se utilizam de criptografia com alta dificuldade de quebra mesmo com máquinas de alto desempenho.
Sistemas de monitoramento e bloqueio de sinais	Sistemas que podem monitorar e bloquear rádio frequências para o ambiente prisional.
Redes integradas de telecomunicações	Redes de comunicação de missão crítica integrada entre as instituições de segurança pública baseadas em padrões abertos.
Sistemas avançados de bancos de dados	Propostas de unificação de dados dispersos em diversas bases visando alimentar o sistema de inteligência.
Sistemas de detecção e reconhecimento de padrões de vídeo	Sistemas que trabalham em conjunto com câmeras de vídeo para detecção de objetos perigosos, reconhecimento de padrões em imagens.

Fonte: ABDI, 2010. Adaptado de Sistemas Aplicados à Segurança Pública, pag. 58.

As tecnologias de informação e comunicação – TIC são reconhecidas como uma das principais forças no aumento da produtividade de várias economias desenvolvidas, passando a ser o cerne do que vem sendo chamado de sociedade da informação. Neste contexto, o sistema prisional deve aproveitar e beneficiar-se das oportunidades de aprimoramento de processos que as TIC oferecem no desenvolvimento de suas atividades administrativas e operacionais.

### 3 A SECRETARIA DE ESTADO DA JUSTIÇA E CIDADANIA – DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO PRISIONAL

O sistema penitenciário do Estado de Santa Catarina esteve sob a responsabilidade da Secretaria Executiva de Justiça e Cidadania, pela Lei Complementar nº 381, de 07 maio de 2007, sendo a mesma órgão executivo da Secretaria de Segurança Pública e Defesa do Cidadão.

A partir de 20 de abril de 2011, a Lei complementar nº 534 estabelece novo modelo de gestão e estrutura organizacional do Estado de Santa Catarina, criando a Secretaria de Estado da Justiça e Cidadania pelo Artigo 5º, com atribuições do Artigo 23, que permitiu a gestão técnica em todas as unidades penitenciárias por Agentes Penitenciários efetivos, conforme descreve a redação:

**Art. 23.** A Subseção Única da Seção IV do Capítulo V do Título IV e o art. 64 da Lei Complementar nº 381, de 2007, passam a vigorar com a seguinte redação:

“SEÇÃO IV-A

Da Secretaria de Estado da Justiça e Cidadania

Art. 64. À Secretaria de Estado da Justiça e Cidadania compete, por meio de seus órgãos, além de outras atribuições que lhe forem conferidas por lei:

I - planejar, formular, normatizar e executar as políticas públicas para o sistema prisional do Estado de Santa Catarina;

II - implementar a política estadual de atendimento socioeducativo destinada aos adolescentes autores de atos infracionais inseridos nas unidades de atendimento em regime de privação e restrição de liberdade;

III - promover a defesa dos direitos humanos e da cidadania;

IV - promover a defesa dos direitos do consumidor;

V - promover a administração e segurança interna e externa dos estabelecimentos penais;

VI - promover a elevação da escolaridade e o ensino profissionalizante dos detentos;

VII - planejar, formular, normatizar e executar ações, programas e projetos específicos no sistema prisional para assegurar o retorno e a reinserção social do apenado;

VIII - planejar, coordenar, orientar e avaliar os programas, projetos e ações governamentais da área da Justiça e Cidadania, nos termos do Plano Plurianual, da Lei de Diretrizes Orçamentárias e da Lei Orçamentária Anual, com o acompanhamento dos Conselhos de Desenvolvimento Regional;

IX - executar, de forma articulada com as Secretarias de Estado de Desenvolvimento Regional, os programas, projetos e ações governamentais da área da Justiça e Cidadania, nos termos do Plano Plurianual, da Lei de Diretrizes Orçamentárias e da Lei Orçamentária Anual;



X - executar as decisões de suspensão de pena, liberdade condicional, graça, indulto e direitos dos sentenciados;

XI - planejar, formular, normatizar e executar a política estadual de promoção e defesa dos direitos dos adolescentes autores de atos infracionais;

XII - manter relacionamento institucional com o Poder Judiciário, o Ministério Público e a Ordem dos Advogados do Brasil;

XIII - estabelecer parcerias com órgãos públicos federais, estaduais e municipais, internacionais, privados e entidades civis;

XIV - viabilizar, desenvolver e implantar projetos e programas de cursos de formação, atualização e treinamento em serviços para pessoal do Sistema Prisional e Sistema Socioeducativo, em todos os níveis;

XV - coordenar e fomentar a criação de centros de referência e casas abrigos, em articulação com as Secretarias de Estado de Desenvolvimento Regional, municípios e órgãos federais; e

XVI - relacionar-se com a Ordem dos Advogados do Brasil nos assuntos relativos à defensoria dativa.” (NR).

Em razão da criação da Secretaria de Estado da Justiça, foi disciplinada a composição dos órgãos de acordo com o Artigo 24 da Lei Complementar nº 534, de 20 de abril de 2011, que alterou o artigo 65 da Lei Complementar nº 381/2007, conforme segue:

Art. 24. O art. 65 da Lei Complementar nº 381, de 2007, passa a vigorar com a seguinte redação:

“Art. 65. A Secretaria de Estado da Justiça e Cidadania é constituída pelos seguintes órgãos e instituições:

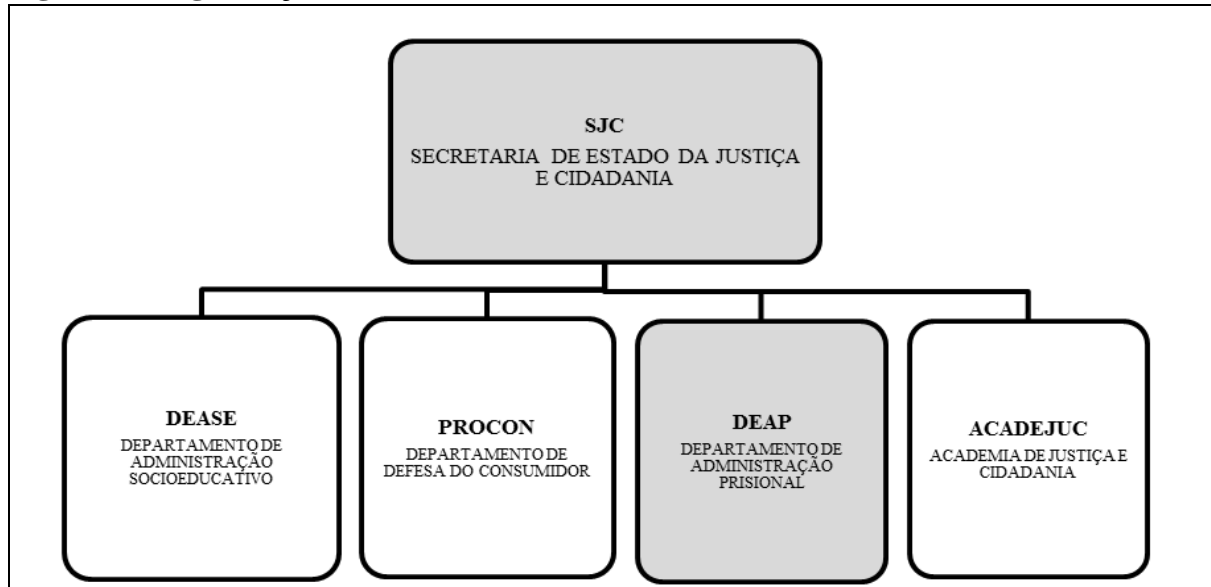
I - Departamento de Administração Socioeducativa;

II - Departamento de Defesa do Consumidor;

III - Departamento de Administração Prisional; e

IV - Conselho Penitenciário.” (NR).

A seguir, foi criado a Diretoria da Academia de Justiça e Cidadania, pela Portaria nº 0369/ACADEJUC/GABS/SJC, publicada no Diário Oficial em 25 de Junho de 2012, a qual passou integrar a estrutura organizacional da Secretaria de Estado da Justiça e Cidadania, conforme figura 2, com objetivo de realizar cursos de formação, capacitação e treinamento de pessoal do Sistema Prisional e do Sistema Socioeducativo.

**Figura 2 - Organização Estrutural da SJC**

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

Em se tratando de planejamento estratégico, a Secretaria de Estado da Justiça e Cidadania publicou a Portaria nº 0758/ACADEJUC/GABS/SJC, de 25/08/2016 e Portaria nº 0145/GABS/SJC, de 14/02/2017, designando servidores para coordenarem grupo de trabalho para elaboração e implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI.

Esta equipe de servidores da ACADEJUC produziu estudo e avaliação das seis regionais, com base em dez variáveis, sendo elas:

- 1) Número de habitantes por regional;
- 2) População carcerária das unidades regionais;
- 3) Quantidade de municípios por regionais;
- 4) Número de unidades por regional;
- 5) Falta de vagas por unidades e regionais;
- 6) Distância entre unidade e o município sede da regional;
- 7) Distância entre a segunda sede regional mais próxima;
- 8) Tempo de deslocamento entre unidade e a regional;
- 9) Aspectos geográficos;
- 10) Consulta aos gestores sobre o impacto das propostas de mudanças.

Após o estudo das regionais, foram apresentadas propostas por meio da ACADEJUC à Secretaria de Estado da Justiça e Cidadania, a qual optou por modelo que criou a sétima regional, com objetivo de aperfeiçoar a gestão administrativa e logística do Sistema Prisional de Santa Catarina, com publicação em 21 de outubro de 2016, no Diário Oficial - SC - Nº 20.408.

Em ato contínuo, a equipe de Planejamento de Desenvolvimento Institucional - PDI elaborou no ano de 2016 o mapa estratégico do Departamento de Administração Prisional, com base nos valores da organização, orientados pela missão e visão, conforme as quatro perspectivas do *Balanced scorecard* (WUA et al., 2010), demonstrado na Figura 1 - Mapa Estratégico Institucional 2016-2018, da página 29.

A partir do mapa estratégico, das perspectivas e dos macros objetivos, foram elaborados planos diretores para cada gerência do Departamento de Administração Prisional, com propósito de desdobrar para as gerências das unidades prisionais, aprimorando a gestão administrativa do sistema penitenciário.

Ainda foi analisado o organograma da Secretaria de Estado da Justiça, onde se constatou estruturação fortemente centralizada no Diretor do DEAP, que reduz a participação dos servidores, mas torna os processos mais objetivos. Este Diretor gerencia os trabalhos dos gestores das unidades prisionais regionais que administram outras unidades da hierarquia, contidas na estrutura organizacional, conforme organograma apresentado na figura 3.



Atualmente a equipe de desenvolvimento institucional da ACADEJUC assessora lideranças e servidores, norteada pela missão e visão da Secretaria de Estado da Justiça e Cidadania, elabora de forma contínua o planejamento estratégico e participa da implementação de projetos administrativos inovadores.

### 3.1 INFORMAÇÕES DO SISTEMA PENITENCIÁRIO DE SANTA CATARINA

O quadro 4 informa que o Estado de Santa Catarina opera com 49 unidades prisionais, sendo que existe novas unidades a serem inauguradas, unidades em construção e outras a serem construídas, conforme levantamentos quantitativos na data de 19/02/2017.

**Quadro 4 - Relatório Geral de Indicadores - SC**

Relatório Geral - Santa Catarina					
Indicadores	Ano				
	2013	2014	2015 <sup>1</sup>	2016 <sup>1</sup>	19/02/17 <sup>1</sup>
Unidades masculinas	-	-	32 <sup>2</sup>	35 <sup>3</sup>	36 <sup>3</sup>
Unidades mistas	-	-	13 <sup>3</sup>	12 <sup>3</sup>	11 <sup>3</sup>
Unidades femininas	-	-	2 <sup>3</sup>	2 <sup>3</sup>	2 <sup>3</sup>
Estabelecimentos prisionais	-	-	47 <sup>3</sup>	49 <sup>3</sup>	49 <sup>3</sup>

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

<sup>1</sup>Dados coletados em 31.12.2015; 31.12.2016 e 19.02.2017

<sup>2</sup> [http://www.justica.gov.br/seus-direitos/politica-penal/documentos/infopen\\_dez14.pdf](http://www.justica.gov.br/seus-direitos/politica-penal/documentos/infopen_dez14.pdf)

<sup>3</sup> Relatório i-PEN - Sistema de Identificação e Administração Prisional  
- Dados escassos, não divulgados, indisponível, não tabulado, e outros.

**Quadro 5- Relatório de Alocados - SC**

Relatório de Alocados - Santa Catarina					
Indicadores	Ano				
	2013	2014	2015 <sup>1</sup>	2016 <sup>1</sup>	19/02/17 <sup>1</sup>
<b>Vagas disponíveis (geral)</b>	9.973 <sup>3</sup>	13.596 <sup>4</sup>	12.661 <sup>3</sup>	14.354 <sup>3</sup>	14.731 <sup>3</sup>
Homens (alocados)	15.975 <sup>4</sup>	16.785 <sup>4</sup>	11.973 <sup>3</sup>	13.664 <sup>3</sup>	14.066 <sup>3</sup>
Mulheres (alocados)	1.225 <sup>4</sup>	1.129 <sup>5</sup>	688 <sup>3</sup>	690 <sup>3</sup>	665 <sup>3</sup>
Medidas de segurança e não informados (incluído nos alocados)	-	-	-	-	64+23= 87 <sup>3</sup>
Encarcerados - alocados	17.423 <sup>4</sup>	16.828 <sup>5</sup>	16.620 <sup>3</sup>	18.063 <sup>3</sup>	18.485 <sup>3</sup>
Falta nominal de vagas (calculado)	-7.227	-4.318	-	-	-
Falta nominal de vagas (informado)	-7.450 <sup>4</sup>	-4.318 <sup>4</sup>	-3.959 <sup>3</sup>	-3.709 <sup>3</sup>	-3.754 <sup>3</sup>

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

O Relatório de Alocados do quadro 5, demonstra que no período do ano de 2013 até ano de 2017 houve evolução no número de vagas de 9.973 para 14.731, representando aumento de 47,70% no número de vagas para pessoas privadas de liberdade no Sistema Penitenciário de Santa Catarina.

Quanto à falta de vagas, no período do ano de 2013 ao ano 2017, as novas construções de unidades penitenciárias alocaram mais pessoas privadas de liberdade, de forma que o déficit de vagas passou de -7.450 para -3.754 vagas. Este indicador aponta uma queda do déficit de vagas em 49,60%, demonstrando que num futuro breve o déficit poderá ser superado por disponibilidade de vagas.

Outra informação relevante é que o número de encarcerados alocados do ano de 2013 até ano de 2017 passou 17.423 para 18.485, registrando um crescimento de 6,09% no período, resultado de um período com taxa média anual de 1,49% de crescimento da população carcerária do Sistema Penitenciário Catarinense; diferente do crescimento anual carcerário nacional que foi de 7% no período do ano 2000 a 2014, enquanto a população brasileira cresceu 1,1% em média ao ano no mesmo período. (INFOPEN/junho de 2014).

<sup>4</sup> [http://www.forumseguranca.org.br/wp-content/uploads/2017/01/Anuario\\_Site\\_27-01-2017-RETIFICADO.pdf](http://www.forumseguranca.org.br/wp-content/uploads/2017/01/Anuario_Site_27-01-2017-RETIFICADO.pdf)

<sup>5</sup> <https://www.justica.gov.br/noticias/estudo-traca-perfil-da-populacao-penitenciaria-feminina-no-brasil/relatorio-infopen-mulheres.pdf>

<sup>6</sup> [http://www.agenciapatriciagalvao.org.br/dossie/wp-content/uploads/2015/10/9-Anuario-Brasileiro-de-Seguranca-Publica-FSB\\_2015.pdf](http://www.agenciapatriciagalvao.org.br/dossie/wp-content/uploads/2015/10/9-Anuario-Brasileiro-de-Seguranca-Publica-FSB_2015.pdf)

**Quadro 6 - Relatório de Alocados por Regime**

Relatório de Alocados por Regime					
Indicadores	Ano				
	2013	2014	2015 <sup>1</sup>	2016 <sup>1</sup>	19/02/17 <sup>1</sup>
<b>Vagas para provisórios</b>	-	5.972 <sup>6</sup>	-	-	<b>6.312<sup>3</sup></b>
Presos provisórios	4.812 <sup>4</sup>	4.456 <sup>6</sup>	4.544 <sup>3</sup>	4.826 <sup>3</sup>	<b>4.998<sup>3</sup></b>
Vagas excedentes provisórios	-	1.516 <sup>6</sup>	-	-	<b>(+)1.314<sup>7</sup></b>
<b>Vagas para regime fechado</b>	-	4.047 <sup>6</sup>	-	-	<b>6.163<sup>3</sup></b>
Condenados em regime fechado	6.964 <sup>4</sup>	7.036 <sup>6</sup>	7.512 <sup>3</sup>	8.624 <sup>3</sup>	<b>8.879<sup>3</sup></b>
Déficit de vagas no regime fechado	-	<b>-2.989<sup>7</sup></b>	-	-	<b>-2.716<sup>7</sup></b>
<b>Vagas em regime semiaberto</b>	-	1.597 <sup>6</sup>	-	-	<b>2.189<sup>3</sup></b>
Condenados em regime semiaberto	3.567 <sup>4</sup>	3.716 <sup>6</sup>	4.430 <sup>3</sup>	4.518 <sup>3</sup>	<b>4.521<sup>3</sup></b>
Déficit de vagas no regime semiaberto	-	<b>-2.119<sup>7</sup></b>	-	-	<b>-2.332<sup>7</sup></b>
<b>Vagas para o regime aberto</b>	-	-	-	-	-
Condenados em regime aberto	1.970 <sup>4</sup>	1.527 <sup>6</sup>	2.035 <sup>3</sup>	2.457 <sup>3</sup>	<b>2.434<sup>3</sup></b>
Déficit de vagas no regime aberto	-	-	-	-	-
Déficit de vagas geral calculado	-	-	-	-	<b>-3.734<sup>7</sup></b>

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

Observa-se no quadro 6, no período de 2013 a 2017, um pequeno acréscimo de vagas para presos provisórios, que a quantidade de presos provisórios teve um aumento muito pequeno, gerando atualmente 1314 vagas excedentes para presos provisórios nas unidades prisionais do Estado. Nesta mesma tabela, verifica-se um déficit de 2.332<sup>7</sup> vagas no regime semiaberto e déficit 2.716<sup>7</sup> de vagas no regime fechado. Também é observado que no Estado de Santa Catarina os 4.998<sup>3</sup> presos provisórios representam 27% do total de encarcerados. Segundo a Comissão Parlamentar e Inquérito - CPI Sistema Carcerário Brasileiro - 2017, o Brasil possui 41% de presos provisórios na população carcerária, entretanto é uma informação do ano de 2015 publicada em 2017.

Ainda no quadro 6, foi observado que houve crescimento na população de presos provisórios de apenas de 1% a.a. (ao ano). Ressalta-se, que tanto os presos do regime semiaberto quanto os do regime fechado tiveram sua população aumentada em 6,2% a.a.

<sup>7</sup> Cálculos realizados com base nos dados coletados.

**Quadro 7- Relatório de Servidores Agentes Penitenciários - SC**

<b>Relatório Quantitativo de Agentes</b>					
	<b>Ano</b>				
<b>Indicadores</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015<sup>1</sup></b>	<b>2016<sup>1</sup></b>	<b>19/02/17<sup>1</sup></b>
Quantidade ideal de Agentes Penitenciários – CNPCP ( 5:1 )	-	-	-	3613 <sup>7</sup>	3697 <sup>7</sup>
Quantidade de Presos Alocados	-	-	-	18.063 <sup>3</sup>	18.485 <sup>3</sup>
Quantidade de Agentes Penitenciários Efetivos	-	-	2.300 <sup>7</sup>	2.600 <sup>7</sup>	2.600 <sup>7</sup>
Déficit de Agentes Penitenciários	-	-	-	1013 <sup>7</sup>	1097 <sup>7</sup>

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

O quadro 7 demonstra um déficit de 1097<sup>7</sup> Agentes Penitenciários para o ano base de 2017, resultado tido com base na Resolução N ° 1, de 09 de março de 2009 do CONSELHO NACIONAL DE POLÍTICA CRIMINAL E PENITENCIÁRIA – CNPCP, que resolve:

Artigo 1º - Determinar ao Departamento Penitenciário Nacional que, na análise dos projetos apresentados pelos Estados para construção de estabelecimentos penais destinados a presos provisórios e em regime fechado, exija a proporção mínima de 5 (cinco) presos por agente penitenciário.

A resolução acima deixa dúvida se o cálculo deve ser realizado em relação à lotação de uma unidade prisional ou quantidade de pessoas privadas de liberdade proporcional aos servidores plantonistas (5:1). A saber, os Agentes Penitenciários são agrupados em quatro equipes para regime de escalas de 24/72 horas (trabalha 24 horas e descansa 72 horas), conforme Lei Complementar nº 675 de 03 de junho de 2016.

Caso a interpretação seja diferente da expressada no quadro 7 pelo autor, então teremos a proporção de 1:5, que resulta em 20% de Agentes Penitenciários para cada um dos quatro plantões, guardado a relação ao número de apenados. Face essa interpretação, teremos que multiplicar os 20% por 4 plantões, que resulta em 80% de Agentes Penitenciários em relação ao número de apenados; e assim a Resolução N ° 1, de 09 de março de 2009 do CONSELHO NACIONAL DE POLÍTICA CRIMINAL E PENITENCIÁRIA – CNPCP, determinaria para o Estado de Santa Catarina, que possui 18.485<sup>3</sup> pessoas privadas de

<sup>8</sup> [http://www.tce.sc.gov.br/sites/default/files/cartilha\\_18\\_penitenciario\\_MIOLO.pdf](http://www.tce.sc.gov.br/sites/default/files/cartilha_18_penitenciario_MIOLO.pdf)



liberdade, um número de 14.788 Agentes Penitenciários; uma quantidade mais de seis vezes a real existente.

No Estado Santa Catarina, a previsão legal é de contratação total de 3.100 Agentes Penitenciários, e o quadro de pessoal é regulamentado conforme Lei Complementar nº 675 de 03 de junho de 2016, que prescreve:

Art. 3º Integram o Quadro de Pessoal da Secretaria de Estado da Justiça e Cidadania os cargos de provimento efetivo de Agente Penitenciário e Agente de Segurança Socioeducativo, cujas carreiras são constituídas por 8 (oito) classes, representadas pelos algarismos romanos I a VIII, com quantitativo fixado pelo Anexo I, parte integrante desta Lei Complementar.

ANEXO I  
QUADRO DE PESSOAL

CARGO	ESCOLARIDADE	CLASSES	QUANTITATIVO
Agente Penitenciário	Nível Superior	I a VIII	3.100
Agente de Segurança Socioeducativo	Nível Superior	I a VIII	690

E assim, com base na previsão legal, o Estado de Santa Catarina poderá contratar aproximadamente mais 500 Agentes Penitenciários para completar o quadro de pessoal da Secretaria de Estado da Justiça e Cidadania.

De acordo com o quadro 8, no ano de 2017, 6.950 pessoas privadas de liberdade exercem atividades laborais em Santa Catarina, ocupando 38% dos detentos do Estado. É a maior média do país de acordo com levantamento do Departamento Penitenciário Nacional (DEPEN). Foram assinados no Sistema Prisional Catarinense mais de 240 convênios de atividades laborais com empresas privadas e órgãos públicos.

**Quadro 8 - Relatório de Atividades Laborais e Educação**

Relatório de Atividades Laborais e Educação					
Indicadores	Ano				
	2013	2014	2015 <sup>1</sup>	2016 <sup>1</sup>	19/02/17 <sup>1</sup>
Presos em atividades laborativas	-	5.446 <sup>6</sup>	-	8.800 <sup>13</sup>	6950 <sup>18</sup>
Presos em atividades escolares	-	1.804 <sup>6</sup>	-	2140 <sup>3</sup>	2200 <sup>3</sup>
Analfabetos	-	244 <sup>4</sup>	-	-	263 <sup>3</sup>
Alfabetizados sem cursos regulares	-	446 <sup>4</sup>	-	-	513 <sup>3</sup>
Ensino fundamental incompleto	-	6.984 <sup>4</sup>	-	-	9.798 <sup>3</sup>
Ensino fundamental completo	-	2.022 <sup>4</sup>	-	-	2.622 <sup>3</sup>
Ensino Médio incompleto	-	1.825 <sup>4</sup>	-	-	2.580 <sup>3</sup>
Ensino Médio completo	-	1.347 <sup>4</sup>	-	-	1.956 <sup>3</sup>
Ensino Superior incompleto	-	230 <sup>4</sup>	-	-	265 <sup>3</sup>
Ensino Superior completo	-	-	-	-	149 <sup>3</sup>
Ensino acima do superior completo	-	-	-	-	13 <sup>3</sup>
Não Informado (Ensino)	-	-	-	-	325 <sup>7</sup>

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

Em visita ao estabelecimento Penitenciário da Região de Curitiba, localizado no município de São Cristóvão do Sul - SC, verificou-se que 100% dos 860 indivíduos privados de liberdade trabalham e cerca de 40% estudam, que o estabelecimento penitenciário conta com 17 professores e 14 salas de aulas. Entretanto, ocorre uma evasão escolar do apenado próximo a 25%, em razão de mudanças no regime da sentença, livramentos e outras. Segundo a Comissão Parlamentar de Inquérito – CPI Sistema Carcerário Brasileiro - 2017, apenas 16% da população carcerária do país trabalham e 11% estudam.

Ressalta-se, ainda, que os detentos em atividades laborais geram recursos para o Fundo Rotativo da unidade penitenciária. A atividade laboral da pessoa privada de liberdade tem finalidade educativa, produtiva e não está sujeita ao regime da Consolidação das Leis do Trabalho, sendo remunerado por um salário mínimo com a seguinte distribuição:

- 25% depósito em conta poupança – a ser entregue ao reeducando quando for concedida a liberdade;
- 25% para assistência a família do reeducando;
- 25% pagamento de despesas pessoais do reeducando; e

- 25% para ressarcimento do Estado pelas despesas com o sentenciado (Fundo Rotativo da Unidade Prisional).

Todos os Recursos do Fundo Rotativo da Unidade Prisional tem destinação específica na manutenção e realização de melhorias da própria unidade prisional.

O trabalho e o estudo do reeducando reflete em seu comportamento, pois alivia o estresse da privação de liberdade, melhora o ambiente no sistema prisional, evita a ociosidade, possibilita o aprendizado de uma profissão, oportuniza evolução da educação e do convívio social, gerando uma nova visão de mundo para a pessoa privada de liberdade.

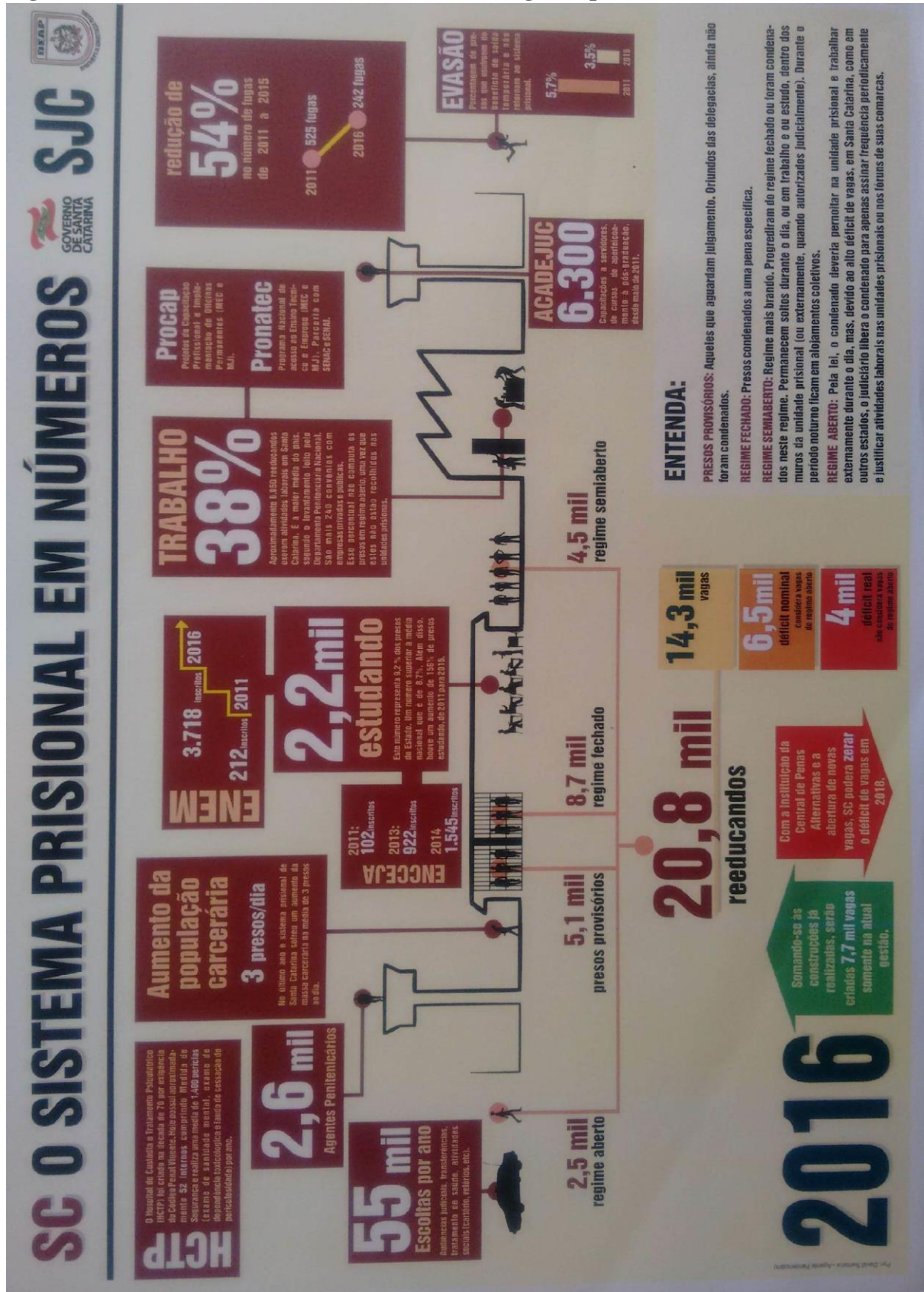
### Quadro 9 – Indicadores de Resultados - SJC

Indicador	Quantidade
ACADEJUC – Capacitações e Cursos - Ano 2011 à 2016	6.300 <sup>8</sup>
Reeducandos em atividades laborais	38% <sup>9</sup>
Reeducandos em atividades escolares	12% <sup>9</sup>
Reeducandos Inscritos no ENEM em 2011	212 <sup>9</sup>
Reeducandos Inscritos no ENEM em 2016	3.718 <sup>9</sup>
Reeducandos Inscritos no ENCCEJA em 2011	102 <sup>9</sup>
Reeducandos Inscritos no ENCCEJA em 2013	922 <sup>9</sup>
Reeducandos Inscritos no ENCCEJA em 2014	1.545 <sup>9</sup>
Número de Agentes Penitenciários	2.600 <sup>9</sup>
Previsão legal de Agentes Penitenciários	3.100 <sup>9</sup>
Déficit de Agentes Penitenciários	500 <sup>7</sup>
Redução de Fugas no período do ano 2011 até 2016	53 % <sup>7</sup>
Fugas no ano de 2011	525 <sup>9</sup>
Fugas no ano de 2016	242 <sup>9</sup>
Redução da Evasão no período do ano 2011 a 2016	39 % <sup>7</sup>
Evasão no ano de 2011	5,7% <sup>9</sup>
Fugas no ano de 2016	3,5% <sup>9</sup>
Participação da Central de Penas Alternativas na abertura de vagas	Crescente <sup>9</sup>
Número de Reeducando em Regime Aberto	~ 2.500 <sup>9</sup>
Déficit de Vagas Nominal (inclui reeducando do regime aberto)	~ 6.234 <sup>7</sup>
Déficit de Vagas Real (não inclui reeducando do regime aberto)	~ 3.734 <sup>7</sup>

Fonte: SJC - Elaborado pelo Autor (2017).

<sup>9</sup> DEAP - SJC

Figura 4 – O Sistema Prisional em Números divulgados pela SJC



Fonte: Secretaria de Estado da Justiça e Cidadania (2016).

**Quadro 10 – Geração de Vagas do Sistema Prisional de Santa Catarina - SJC**

<b>Geração de Vagas do Sistema Prisional de Santa Catarina - SJC</b>	
<b>Vagas Geradas do ano 2011 até 2017</b>	<b>Quantidade</b>
Vagas prisionais - Construídas	5.732 <sup>9</sup>
Vagas prisionais - Construção em Andamento	1.384 <sup>9</sup>
<b>Geração de Vagas no período do ano 2011 até 2017</b>	<b>7.116<sup>9</sup></b>

Fonte: SJC - Elaborado pelo Autor (2017).

**Quadro 11–Vagas de Projetos do Sistema Prisional de Santa Catarina - Judicializadas**

<b>Geração de Vagas nos Projetos Judicializados</b>	
<b>Vagas a gerar</b>	<b>Quantidade</b>
Vagas Central de Triagem de São José – SC	436 <sup>9</sup>
Vagas Semiaberto Palhoça – SC	200 <sup>9</sup>
Vagas Penitenciária – Imaruí – SC	1.304 <sup>9</sup>
Vagas Semiaberto – Imaruí – SC	240 <sup>9</sup>
<b>Total Vagas Judicializadas</b>	<b>2.180<sup>9</sup></b>

Fonte: SJC - Elaborado pelo Autor (2017).

**Quadro 12– Futuras Vagas para Presos Provisórios - A serem construídas até 2018**

<b>Futuras Vagas para Presos Provisórios - A serem construídas até 2018</b>	
<b>Futuras Vagas para Presos Provisórios</b>	<b>Quantidade</b>
Vagas Unidade Presídio Regional – São Lourenço – SC	160 <sup>9</sup>
Vagas Unidade Presídio Feminino – Lages – SC	100 <sup>9</sup>
Vagas Unidade Novo Presídio – Blumenau – SC	350 <sup>9</sup>
Vagas Unidade Novo Presídio – Araranguá – SC	300 <sup>9</sup>
Vagas Unidade Novo Presídio – Biguaçu – SC	320 <sup>9</sup>
Vagas Unidade Presídio Feminino – Tubarão – SC	112 <sup>9</sup>
<b>Total de Futuras Vagas para Presos Provisórios</b>	<b>1.342<sup>9</sup></b>

Fonte: SJC - Elaborado pelo Autor (2017).

**Quadro 13– Futuras Vagas para Regime Semiaberto - A serem construídas até 2018**

<b>Futuras Vagas para Presos com Regime Semiaberto - A serem construídas até 2018</b>	
<b>Futuras Vagas para Presos com Regime Semiaberto</b>	<b>Quantidade</b>
Vagas Unidade Semiaberto – Chapecó – SC	240 <sup>9</sup>
Vagas Unidade Semiaberto – Blumenau – SC	240 <sup>9</sup>
Vagas Unidade Ampliação do Semiaberto – Joinville – SC	240 <sup>9</sup>
Vagas Unidade Ampliação do Semiaberto – Itajaí – SC	240 <sup>9</sup>
<b>Total de Futuras Vagas para Presos com Regime Semiaberto</b>	<b>960<sup>9</sup></b>

Fonte: SJC - Elaborado pelo Autor (2017).

**Quadro 14– Futuras Vagas para Presos Regime Fechado - A serem construídas até 2018**

<b>Futuras Vagas para Presos Regime Fechado - A serem Construídas até 2018</b>	
<b>Futuras Vagas para Presos Regime Fechado</b>	<b>Quantidade</b>
Vagas Unidade Nova Penitenciária – São Bento do Sul – SC	396 <sup>9</sup>
Vagas Unidade Penitenciária – Tijucas – SC	625 <sup>9</sup>
<b>Total de Futuras Vagas para Presos com Regime Fechado</b>	<b>1.021<sup>9</sup></b>

Fonte: SJC - Elaborado pelo Autor (2017).

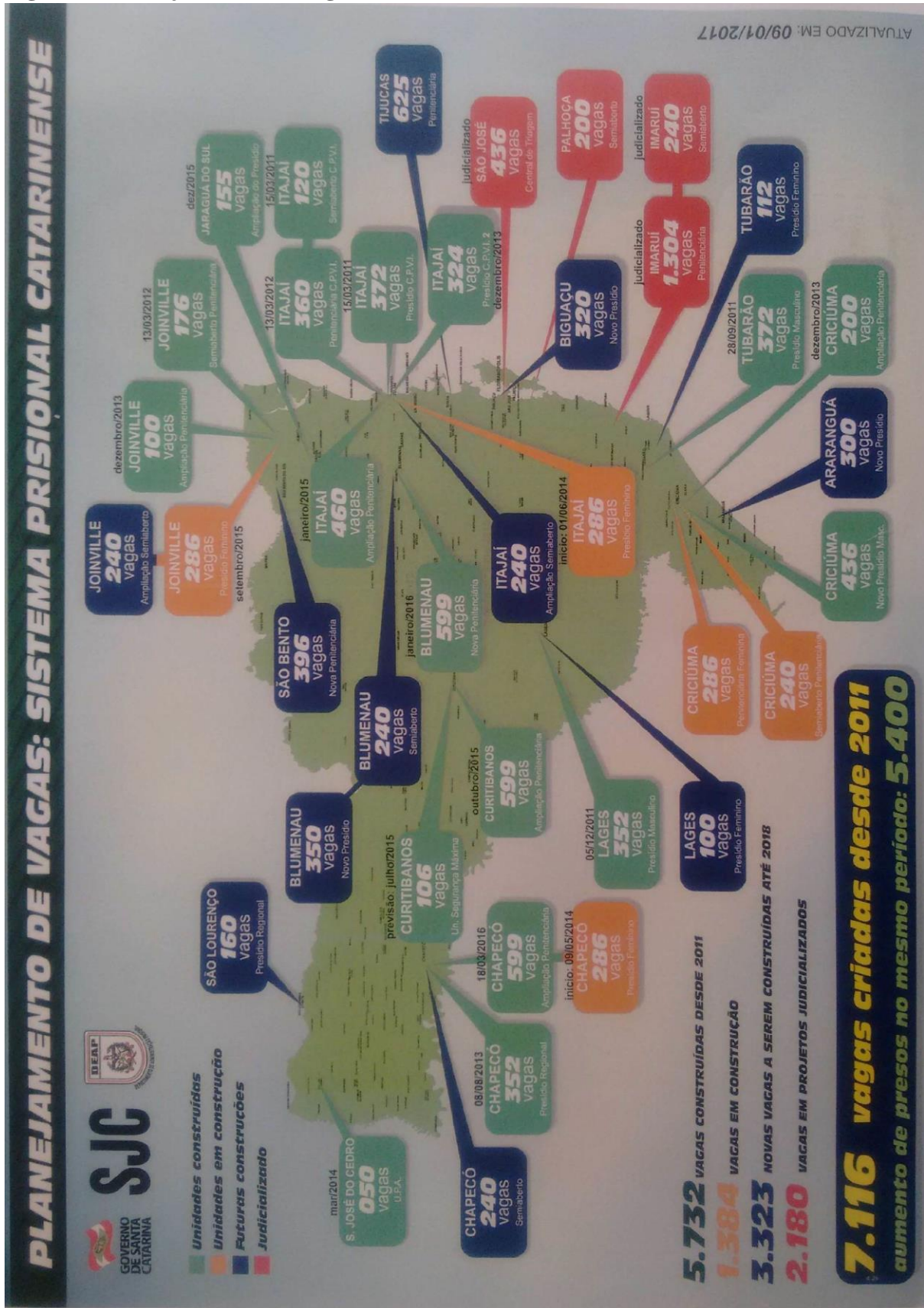
**Quadro 15– Resumo Geração de Vagas a partir do ano de 2011 até 2018**

<b>Resumo Geração de Vagas a partir do ano de 2011 até 2018</b>	
<b>Geração de Vagas a partir do ano de 2011 até 2018</b>	<b>Quantidade</b>
Vagas Geradas por Obras Concluídas desde ano 2011	5.732 <sup>9</sup>
Vagas de Obras em Construção	1.384 <sup>9</sup>
Vagas de Obras a serem Construídas até 2018	3.323 <sup>9</sup>
Vagas de Projetos Judicializados	2.180 <sup>9</sup>
Vagas Criadas desde ano de 2011 até janeiro de 2017	7.116 <sup>9</sup>
<b>Aumento de Presos desde 2011 até 2017</b>	<b>5.400<sup>9</sup></b>

Fonte: SJC - Elaborado pelo Autor (2017).



Figura 5 - Planejamento de Vagas: Sistema Prisional Catarinense



Fonte: Secretaria de Estado da Justiça e Cidadania (2017).

## **4 SUGESTÕES DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

### **4.1 RENOVAÇÃO DOS FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS**

#### **4.1.1 Missão**

Administrar o Sistema Prisional Catarinense com objetivo de executar o cumprimento da pena das pessoas privadas de liberdade, garantindo condições humanizadas, promovendo a ressocialização pelas atividades laborais, educação, atenção à saúde, apoio ao egresso, reintegração social, e assegurando demais direitos não atingidos pela sentença.

#### **4.1.2 Visão**

Ser reconhecido pela sociedade como um Sistema Prisional que ressocializa, reeduca, e reintegra a pessoa privada de liberdade.

#### **4.1.3 Valores**

Disciplina, eficácia, ética, integridade, honestidade, humanização, lealdade e probidade.

### **4.2 PARTES INTERESSADAS – *STAKEHOLDERS***

A tabela abaixo identifica os grupos, pessoas e organizações interessadas que podem impactar ou serem impactadas por decisões, atitudes, atividades ou resultado do projeto.

Após identificados começam os processos para engajar e gerenciar as partes interessadas (*Stakeholders*).



**Quadro 16 - Análise dos Stakeholders - Matriz**

ANÁLISE DOS STAKEHOLDERS - MATRIZ		
INFLUÊNCIA	INTERESSE	
	(Alta Influência; Baixo Interesse):	(Alta Influência; Alto Interesse):
	(Baixa Influência; Baixo Interesse):	(Baixa Influência; Alto Interesse):

<ul style="list-style-type: none"> <li>Sociedade;</li> <li>Governo Federal;</li> <li>Governo Municipal</li> <li>Universidade/ Instituições de ensino;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Governo Estadual;</li> <li>Reeducandos;</li> <li>Empresas;</li> <li>Mídia;</li> <li>Grupos Regulamentadores (Legisladores – Fiscalizadores – MP);</li> <li>Organizações não governamentais</li> <li>Comunidade local;</li> <li>Grupos Criminosos</li> <li>Servidores</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comércio local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Família do reeducando;</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

#### 4.3 MATRIZ SWOT – ANÁLISE DE AMBIENTE EXTERNO

O ambiente externo é uma variável incontrolável, um ambiente complexo, turbulento e de grandes incertezas.

**Quadro 17- Análise Externa – Macro ambiente**

Análise externa – macro ambiente			
Variável	Oportunidade	Ameaça	Justificativa
Economia		X	Impacto direto nos recursos;
Legislação	X		Ampara legalmente os trabalhos a serem desenvolvidos;
Sociedade e cultura (renda, hábitos e tendências)	X		Havendo uma integração com a sociedade, fortalece ações da SJC/DEAP;

Continua

**Quadro 17 - Análise Externa – Macro ambiente – continuação**

<b>Análise externa – macro ambiente</b>			
<b>Variável</b>	<b>Oportunidade</b>	<b>Ameaça</b>	<b>Justificativa</b>
Tecnologia	<b>X</b>		Aumenta a produtividade e otimiza a gestão;
Facções Criminosas		<b>X</b>	Provoca aumento da criminalidade, gerando por muitas vezes a instabilidade no sistema prisional;
Demografia (Migração, crescimento populacional, etc.)		<b>X</b>	Crescimento desordenado pode aumentar substancialmente a criminalidade local;
Governo Federal	<b>X</b>		Apoio satisfatório
Governo Estadual	<b>X</b>		Bastante Apoio a SJC
Políticas públicas	<b>X</b>		Interferem Substancialmente na gestão, pois a políticas quando bem estruturadas auxiliam automaticamente na prevenção, reduzindo a criminalidade.
População (crescimento, renda, etc.)	<b>X</b>		Tendência de redução de criminalidade local.
Concorrentes (disputas por fontes e volumes de recursos disponíveis, representação política)		<b>X</b>	Disputas em cenário de escassez de recursos.
Fornecedores (recursos, localização, prazos, qualidade, etc.)		<b>X</b>	Podem vir a fracassar as políticas publicas.
Grupos regulamentadores (legislação, opinião pública, imprensa, órgãos de regulamentação do setor, etc.)		<b>X</b>	Poderá haver interdições ou afastamentos de servidores e restrições no trabalho através do MP e outros Órgãos.
Universidade/Instituições de Ensino	<b>X</b>		Necessidade de maior aproximação e maior número de convênios
Estado da Arte – Pesquisa Pertinentes	<b>X</b>		Necessidade de aplicação de novos conhecimentos no sistema prisional
Empresas (Trabalho, convênios, cooperação)	<b>X</b>		Ampliar relacionamento e parcerias com as empresas

Continua

**Quadro 17 - Análise Externa – Macro ambiente – conclusão**

<b>Análise externa – macro ambiente - conclusão</b>			
<b>Variável</b>	<b>Oportunidade</b>	<b>Ameaça</b>	<b>Justificativa</b>
Mídia		X	Melhorar o relacionamento com a mídia e capacitar servidores para dar publicidade positiva.
Prefeitura local	X		Melhorar o relacionamento.
Comunidade local		X	Falta de conhecimento das Ações do Departamento
Família do sentenciado		X	Maiorias das vezes são responsáveis pela entrada matérias proibidos e não permitidos

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

**4.4 MATRIZ SWOT – ANÁLISE DE AMBIENTE INTERNO**

O ambiente interno é uma variável controlável, um ambiente de alcance e gestão da Secretaria de Estado da Justiça, no qual a gestão técnica tem obtido bons resultados.

**Quadro 18 - Ambiente Interno - Variável Controlável**

<b>Ambiente Interno – Variável Controlável</b>			
<b>Variável</b>	<b>Ponto Forte</b>	<b>Ponto Fraco</b>	<b>Justificativa</b>
Modelo de organização	X		Possui Comando hierárquico Disciplinado;
Modelo de gestão	X		Existe a necessidade de maior participação dos servidores na gestão;
Perfil dirigente	X		Adaptação, capacitação e evolução para o atendimento das demandas atuais das unidades; Operacionalmente forte devendo progredir na caminhada rumo a excelência.
Sistema de Planejamento	X		Em desenvolvimento;

Continua

**Quadro 18 - Ambiente Interno - Variável Controlável - continuação**

<b>Ambiente Interno – Variável Controlável</b>			
<b>Variável</b>	<b>Ponto Forte</b>	<b>Ponto Fraco</b>	<b>Justificativa</b>
Sistemas de informações e comunicação		X	Necessita ser aprimorado e atualizado;
Sistemas de informações e comunicação		X	Necessita ser aprimorado e atualizado;
Sistemas de avaliação e controle (eficiência, eficácia e efetividade)		X	Pouco eficiente;
Integração e fluxo dos processos		X	Comunicação deficiente entre os setores;
Instalações físicas		X	As instalações não suprem a necessidade no momento. Faltam vagas para reeducandos;
Normas e procedimentos		X	O que existe é insuficiente;
Relacionamento e trabalho em equipe		X	Pouca integração entre os Agentes;
Clima organizacional e motivacional		X	Falta de espírito de equipe;
Qualidade e Inovação dos serviços		X	Necessita aprimoramento em tecnologia de Informação;
Diversidade nos serviços prestados	X		Múltiplas necessidades atendidas de forma regular;
Cobertura geográfica e logística	X		Mas há necessidade de implantação de novas unidades prisionais;
Imagem frente à sociedade		X	Divulgação deficiente das atividades que obtém êxito;
Programas sociais e ambientais		X	Necessidade de evolução e suplementação dos serviços prestados;
Projetos Tecnológicos e Programas de Qualidade		X	Iniciando equipe de projeto no Departamento;
Disponibilidade de recursos financeiros		X	Falta de recursos;
Recrutamento e seleção		X	Falta de efetivo;
Plano de carreira/Salarial	X		Plano atende satisfatoriamente;

Continua

### Quadro 18 - Ambiente Interno - Variável Controlável - conclusão

Ambiente Interno – Variável Controlável			
Capacitação dos servidores da instituição	X		Nos últimos anos foram disponibilizados muitos cursos, com o intuito de padronizar o serviço prestado com atuação da Academia de Justiça e Cidadania.
Plano de benefícios	X		Disponibilidade de plano de saúde;
Flexibilidade a mudanças		X	Necessidade de mudanças, adaptação e reações rápidas;
Sentenciado	X		Forte na privação de liberdade Mas precisa evoluir a ressocialização e reintegração social;

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

### 4.5 ANÁLISE SWOT – AMBIENTE INTERNO E EXTERNO

#### Quadro 19 - Grupos Estratégicos

	Pontos fortes	Pontos fracos
<b>Oportunidades</b>	<b>Estratégias S-O</b> Utilizar os pontos fortes para o aproveitamento das oportunidades.	<b>Estratégias W-O</b> Eliminar os pontos fracos que impedem o aproveitamento das oportunidades.
<b>Ameaças</b>	<b>Estratégias S-T</b> Os pontos fortes podem evitar as ameaças, permitindo à empresa desenvolver sua estratégia.	<b>Estratégias W-T</b> Eliminar pontos fracos que tornam vulnerável a empresa frente às ameaças.

Fonte: Matriz SWOT, adaptado de BRADFORD, DUNCAN E TRACY, 1999.

#### Quadro 20 - Matriz SWOT

OPORTUNIDADES (O)	AMEAÇAS(T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Governo Federal;</li> <li>• Legislação;</li> <li>• Sociedade e Cultura;</li> <li>• Tecnologia;</li> <li>• Políticas Públicas;</li> <li>• Governo Estadual;</li> <li>• População;</li> <li>• Empresas;</li> <li>• Universidade/Instituições de Ensino;</li> <li>• Estado da Arte;</li> <li>• Prefeitura Local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economia/Política</li> <li>• Demografia;</li> <li>• Concorrentes;</li> <li>• Fornecedores;</li> <li>• Grupos regulamentadores;</li> <li>• Mídia;</li> <li>• Comunidade Local;</li> <li>• Família do Sentenciado;</li> <li>• Facções Criminosas.</li> </ul>

continua

### Quadro 20 - Matriz SWOT - conclusão

PONTO FORTE (S)	PONTO FRACO (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de Organização;</li> <li>• Modelo de Gestão;</li> <li>• Sistema de Planejamento;</li> <li>• Diversidade de Serviços Prestados;</li> <li>• Cobertura Geográfica e Logística;</li> <li>• Plano de Carreira/Salarial</li> <li>• Capacitação dos Servidores</li> <li>• Plano de Benefícios</li> <li>• Sentenciado</li> <li>• Perfil do Dirigente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de Informação e Comunicação;</li> <li>• Sistemas de Avaliação e Controle de Indicadores;</li> <li>• Integração e Fluxo de processos;</li> <li>• Instalações Físicas;</li> <li>• Normas e Procedimentos;</li> <li>• Relacionamento e Trabalho em Equipe;</li> <li>• Clima Organizacional e Motivacional;</li> <li>• Qualidade e Inovação dos Serviços;</li> <li>• Imagem Frente à Sociedade;</li> <li>• Programas Sociais e Ambientais;</li> <li>• Projetos Tecnológicos e Programas de Qualidade;</li> <li>• Disponibilidade de Recursos Financeiros;</li> <li>• Recrutamento e Seleção;</li> <li>• Flexibilização a Mudanças.</li> </ul>

Fonte: Matriz *SWOT*, adaptado de BRADFORD, DUNCAN E TRACY, 1999.

### 4.6 ELABORAÇÃO DE OBJETIVOS

#### Quadro 21 - Objetivos

<b>OBJETIVOS:</b>
1 – Requisitar mais Recursos, junto aos Órgãos de Gestão Pública;
2 - Mudança no Modelo de Organização;
3 - Planejamento Estratégico com sistema de avaliação por meio de software online;
4 - Políticas Públicas;
5 – Redução de Gastos;
6 – Fiscalizar e monitorar entregas de produtos e serviços, realizados pelos fornecedores;
7 – Adequação do Sistema Prisional frente à necessidade de aumentar o número de vagas e regularizar os regimes de sentenças;
8 – Monitorar, acompanhar e fiscalizar familiares do sentenciado;
9 – Realizar integração com os demais Órgãos de Segurança;
10 – Aprimorar integração com o Judiciário, Ministério Público, CONSEG e outros;
11 – Aprimorar relacionamento com a Prefeitura e Comunidade Local;
12 – Ampliação de programas de educação e de atividades laborais;
13 - Melhorar a imagem da Instituição;
14 – Implantar Sistema Integrado de Informação, Comunicação e Gestão; Software.

continua.

### Quadro 21 - Objetivos - conclusão

<b>15</b> – Aprimorar o relacionamento com os Legisladores, visto a necessidade da legislação acompanhar o desenvolvimento social;
<b>16</b> – Desenvolver convênios com as empresas em busca da ressocialização do sentenciado e preparação do mesmo para o mercado de trabalho;
<b>17</b> – Ampliar convênios com as Instituições de Ensino;
<b>18</b> – Atualização das normativas de procedimentos de Gestão e Execução Prisional;
<b>19</b> – Aprimoramento do Departamento de Inteligência, para que se possa prevenir sobre possíveis rebeliões, motins e outros;
<b>20</b> – Integração dos servidores, para o fortalecimento das equipes de trabalho.
<b>21</b> – Realizar Força Tarefa em revisão criminal em todas as unidades prisionais.
<b>22</b> – Aumentar quadro de Agentes Penitenciários efetivos e de servidores conforme previsão legal.
<b>23</b> – Apoiar ações para as Audiências de Custódia no sentido de apresentar em juízo o preso em até 24 horas e dispor de vagas
<b>24</b> – Aumentar a quantidade e qualidade das informações no site da SJC disponibilizados a sociedade, conforme prevê a Lei de Acesso a Informação.
<b>25</b> – Implementar grupos de pesquisas em assuntos relacionados a segurança pública e sistemas penitenciários junto a Academia de Justiça e Cidadania.
<b>26</b> – Aumentar para 400 reeducandos monitorados com tornozeleira eletrônica.
<b>27</b> – Implementar Software online de gestão operacional e administrativa – Tecnologia de Informação – TI (Sistema Integrado de Gerenciamento Penitenciário).
<b>28</b> – Divulgar a Missão, Visão, Valores, objetivos e metas do Sistema Prisional do Estado de Santa Catarina.
<b>29</b> – Desconcentrar a gestão das Unidades Penitenciárias Regionais.
<b>30</b> – Estabelecer lista de prioridades de ações, objetivos, metas, para diretorias, gerências e unidades penitenciárias (Plano Diretor).
<b>31</b> – Realizar estudo para localização e construções de novas unidades prisionais com base na necessidade de cada comarca e região.
<b>32</b> – Monitorar apoio dos dirigentes a implantação do Planejamento Estratégico Institucional.
<b>33</b> – Criar oficinas de trabalho para apoio ao desenvolvimento institucional, vinculadas a Academia de Justiça e Cidadania.
<b>34</b> – Implementar políticas públicas que reduzam o índice de reincidência.
<b>35</b> – Aumento da Segurança e da produtividade com uso das TIC's.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017)

O objetivo 7 do quadro 21 possui detalhamento no título 4.10 Zerando o Déficit de Vagas, na página 88.

## 4.7 ELABORAÇÃO DE METAS E ESTRATÉGIAS

**Quadro 22 - Objetivos, Meta e Estratégias para implantação até o ano 2018**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>METAS</b>	<b>ESTRATÉGIAS</b>
<b>1 - Buscar recursos.</b>	1- Captar 20% a mais de recursos. No período de 01/01/2017 à 31/12/2018.	1.1.1- Apresentar projetos
		1.1.2 – Demonstração de Ações bem sucedidas.
<b>2 – Mudança no Modelo de Organização.</b>	2.1 – Reorganização da Instituição. No período de 01/01/2016 à 31/12/2018.	2.1.1 – Desconcentração de algumas decisões após mapeamento de processos.
		2.1.2 – Implantar uma Organização Participativa.
<b>3 – Planejamento Estratégico.</b>	3.1 – Implantação maciça em todas as unidades. No período de 01/01/2017 à 31/12/2018.	3.1.1 – Inicialmente a divulgação.
		3.3.2.– Treinamento estratégico.
<b>4 – Políticas Públicas.</b>	4.1 – Alfabetização e Profissionalização de Sentenciados. No período de 01/01/2017 à 31/12/2018.	4.1.1 – Disponibilizar curso do CEJA e EJA e outros.
		4.1.2 – Estabelecer convênio com SENAI, SENAC e FIESC.
<b>5 – Redução de Gastos.</b>	5.1 – Redução de Gastos em 10% no período de 01/01/2017 à 31/12/2018.	5.1.1 – Mapeamento, aprimoramento e redesenho de processos administrativos e operacionais.
		5.1.2 – Delegação de competências, com o objetivo de desburocratizar alguns processos de execução.
<b>6 – Fiscalizar e monitorar entregas de produtos e serviços.</b>	6.1 – Reduzir em até 10% os atrasos em obras e entregas de mercadorias. Com início em 01/01/2017 à 31/12/2018.	6.1.1 – Acompanhamento e fiscalização das obras, de acordo com o cronograma estabelecimento previamente em projeto.
		6.1.2 – Acompanhar o recebimento;
<b>7 – Adequação do Sistema Prisional frente à necessidade de aumentar o número de vagas e regularizar os regimes de sentenças.</b>	7.1 - Zerar déficit de vagas no Sistema Penitenciário. No período de 01/01/2017 à 2018.	7.1.1 – Construção de unidades prisionais no Estado; adequar com móveis, utensílios e equipamentos.
		7.1.2 – Estudar e readequar vagas excedentes de presos provisórios para abertura de vagas do regime fechado. Aumentar vagas semiaberto.

Continua



**Quadro 22 - Objetivos, Meta e Estratégias para implantação até ano 2018 - continuação**

<b>8 – Monitorar, acompanhar e fiscalizar familiares do sentenciado.</b>	8.1 – Obter 100% dos familiares que realizam visitas registradas e monitoradas.	8.1.1 – Alimentar cadastro de todos os familiares visitantes dos sentenciados.
		8.1.2 – Monitorar os familiares dos sentenciados através das redes de relacionamento e revistas minuciosas quando das visitas ao sentenciado.
<b>9 – Realizar integração com os demais Órgãos de Segurança.</b>	9.1 – Reduzir em 30% os atos criminosos.	9.1.1 – Realizar reuniões mensais com os representantes das Instituições Públicas, Privadas e da Sociedade em geral.
		9.1.2 – Estabelecer cooperação de inteligência e apoio operacional.
<b>10 – Aprimorar integração com Judiciário, Ministério Público, CONSEG e outros.</b>	10.1 – Estabelecer um relacionamento capaz de apresentar as realidades vividas pelas Instituições Prisionais.	10.1.1 – Solicitar que cada Órgão designe um representante para visitas mensais ao Sistema Prisional.
		10.1.2 – Que o Departamento visite os fóruns e representações da Sociedade para promover a aproximação e o permanente contato.
<b>11 – Aprimorar relacionamento com a Prefeitura e Comunidade Local.</b>	11.1 – Realizar reuniões e estabelecer convênios de cooperação mútua.	11.1.1 – Realizar convites aos representantes da sociedade local para saber das realidades vividas dentro dos Estabelecimentos Prisionais, visto o desconhecimento da Instituição pela maioria dos cidadãos.
		11.1.2 – Estabelecer convênios de cooperação, para que a sociedade auxilie na execução de projetos laborais e de ensino dentro do estabelecimento prisional, bem como o sentenciado possa auxiliar na conservação e limpeza da cidade, visto a possibilidade de prestação de serviço junto a Prefeitura.
<b>12 – Ampliações de programas de educação e de atividades laborais.</b>	12.1 – Aumentar a atividade laboral de 38% para 55% e a taxa de alunos sentenciados de 12% para 20%. No período de 01/01/2017 à 31/12/2018.	12.1.1 – Buscar apoio empresarial, através da associação comercial local.
		12.1.2 – Incentivar os sentenciados a estudarem durante a execução da pena almejando a remição da mesma; ressocialização e reintegração social.

continua

**Quadro 22 - Objetivos, Meta e Estratégias para implantação até ano 2018 - continuação**

<b>13 – Melhorar a imagem da Instituição.</b>	13.1 - Divulgação de todas as ações exitosas realizadas pelo Departamento.	13.1.1 – Divulgar a Instituição junto aos meios de comunicação apresentando as ações que tiveram êxito na recuperação do sentenciado.
		13.1.2 – Estimular todas as unidades a exporem produtos e serviços produzidos por sentenciados.
<b>14 – Implantar Sistema Integrado de Informação, Comunicação e Gestão; Software.</b>	14.1 – A criação de um programa de computador capaz de integrar todas as unidades. No período de 01/01/2017 à 31/12/2018.	14.1.1 – Solicitar a gerência de tecnologia e informação que elabore um programa de gestão capaz de gerenciar todas as unidades prisionais.
		14.1.2 Licitar a compra de um sistema de gestão e prestação de serviço de manutenção do sistema ( <i>Software</i> ).
<b>15 – Aprimorar o relacionamento com os legisladores haja vista a necessidade da legislação acompanhar o desenvolvimento social.</b>	15.1 - A realização anual de uma audiência pública a ser realizada na Assembleia Legislativa do Estado, para apresentação dos dados das unidades prisionais e sensibilização dos deputados para a necessidade atualização legislativa pertinente.	15.1.1 – Realizar solicitação do Secretário de Estado da Justiça e Cidadania para o Presidente da Câmara de Deputados, que coloque em Pauta, a possibilidade de realização anual de audiência pública.
		15.1.2- Realizar convites para os deputados para que conheçam as unidades prisionais do Estado, e que estes se sensibilizem com a necessidade de realização da audiência pública.
<b>16 – Desenvolver convênios com as empresas em busca da ressocialização do sentenciado e preparação do mesmo para o mercado de trabalho.</b>	16.1 – Desenvolver um programa, onde o sentenciado que obteve liberdade condicional tenha oportunidade de trabalho nas empresas conveniadas.	16.1.1 – Profissionalizar o sentenciado com capacidade de disputar vagas de trabalho em nível exigido pelo mercado.
		16.1.2 – Que a empresa conveniada disponibilize vagas para os sentenciados que ganham liberdade condicional.
<b>17 – Ampliar convênios com as Instituições de Ensino.</b>	17.1 - Aumentar o número de alunos sentenciados.	17.1.1 – Solicitar ampliação do quadro de professores que prestam serviço educacional no interior das unidades prisionais, junto à Secretaria de Educação Estadual.
		17.1.2 - Solicitar ampliação do quadro de professores que prestam serviço educacional no interior das unidades prisionais, junto à Secretaria de Educação.

continua

**Quadro 22 - Objetivos, Meta e Estratégias para implantação até ano 2018 - continuação**

<b>18 – Atualizações das normativas de procedimentos de Gestão e Execução Prisional.</b>	18.1 – Padronizar o serviço de Gestão e Execução Penal no Estado, com possibilidade de adaptação realidade de cada unidade prisional.	18.1.1 – Realizar seminários com os diretores de unidades, para que haja a seleção dos melhores exemplos praticados, com o objetivo de padronizar todas as atividades nas unidades prisionais do Estado.
		18.1.2 – Pesquisar em outros Estados, exemplos que obtiveram êxito, selecionando os melhores, com o objetivo de padronizar todas as ações em unidades prisionais no Estado, com possibilidade de adaptação em todas unidades prisionais.
<b>19 – Aprimoramento do Departamento de Inteligência, para que se possa prevenir sobre possíveis rebeliões, motins e outros.</b>	19.1 – Evitar que o Sistema Prisional seja surpreendido por ações das facções criminosas.	19.1.1 – Qualificar os Agentes que compõe o Departamento de Inteligência.
		19.1.2 – Buscar conhecimento nacional e internacional de táticas de inteligência frente a crime organizado.
<b>20 – Integração dos servidores, para o fortalecimento das equipes de trabalho.</b>	20.1 – Promover trabalhos em equipe	20.1.1 – Solicitar as unidades prisionais que efetuem palestras e seminários com o intuito de integração entre os Agentes.
		20.1.2 – Licitar empresa com profissionais capacitados a realizarem integração entre os Agentes, com objetivo de expansão do trabalho em equipe.
<b>21 - Realizar Força Tarefa em revisão criminal em todas as unidades prisionais.</b>	21.1 – Revisar as sentenças de todos os reeducandos.	21.1.1 - Convocar equipes de revisões criminais.
		21.1.2 - Formar oficinas/grupos de trabalho para disciplinar os métodos de revisão criminal.

Continua

**Quadro 22 - Objetivos, Meta e Estratégias para implantação até ano 2018 - continuação**

<b>22 – Aumentar quadro de Agentes Penitenciários efetivos e de servidores conforme previsão legal.</b>	22.1 – Equacionar a falta de efetivo e cumprir a previsão legal.	22.1.1 – Realizar concursos público.
		22.1.2 – Nomear todos os Agentes Penitenciários da previsão legal (aproximadamente 500)
<b>23 – Apoiar ações para as Audiências de Custódia no sentido de apresentar em juízo o preso em até 24 horas e dispor de vagas.</b>	23.1 Evitar que presos fiquem mais que 24 horas em delegacias.	23.1.1 Ter vagas disponíveis para presos provisórios e demais regimes.
		23.1.2 Conduzir o preso à presença de um juiz para em até 24 horas para realização de audiência de custódia.
<b>24 – Aumentar a quantidade e qualidade das informações no site da SJC disponibilizados a sociedade, conforme prevê a Lei de Acesso a Informação.</b>	24.1 Informar a sociedade sobre os indicadores prisionais do Estado.	24.1.1 - Apoio a todas as unidades prisionais com recursos de infraestrutura, pessoal e processos de tecnologia comunicação e informação, para alimentar os bancos de dados da SJC.
		24.1.2 – Adequar o site da SJC/DEAP.
<b>25 – Implementar grupos de pesquisas em assuntos relacionados a segurança pública e sistemas penitenciários junto a Academia de Justiça e Cidadania.</b>	25.1 – Realizar produção científica sobre segurança pública e sistema prisional.	25.1.1 – Formar oficinas/Grupos de trabalho para produção científica.
		25.1.2 – Motivar os servidores a atualização e formação continuada.
<b>26 – Aumentar para 400 reeducandos monitorados com tornozeleira eletrônica.</b>	26.1 – Utilização de penas alternativas e abrir novas vagas.	26.1.1 – Adequar estrutura física e de pessoas do CAP – Centro de Ações Penitenciárias
		26.1.2 – Ampliar para todas as unidades os serviços de colocação de tornozeleiras.

Continua

**Quadro 22 - Objetivos, Meta e Estratégias para implantação até ano 2018 - continuação**

<b>27 – Implementar Software online de gestão operacional e administrativa – Tecnologia de Informação – TI (Sistema Integrado de Gerenciamento Penitenciário).</b>	27.1 – Obter dados e informações em tempo real.	27.1.1 – Licitar compra ou licença de uso.
		27.1.2 – Estruturar todas as unidades prisionais com sistemas de comunicação e informação; adequar sistema as necessidades e determinar alimentação de 100% das ações penitenciárias.
<b>28 – Divulgar a Missão, Visão, Valores, objetivos e metas do Sistema Prisional do Estado de Santa Catarina.</b>	28.1 – Alinhar ações de todos os servidores na mesma direção desejadas pela SJC.	28.1.1 – Reunir Diretores, Gerentes e demais servidores para divulgação dos fundamentos estratégicos.
		28.1.2 – Expor a missão, visão e valores nas unidades prisionais em lugar visível e divulgar no site institucional.
<b>29 – Desconcentrar a gestão das Unidades Penitenciárias Regionais.</b>	29.1 – Melhorar a gestão das unidades pertencentes às sete regionais do Estado; Reduzir atribuição do Diretor do DEAP para administrar a implementação de planejamentos.	29.1.1 Criar o cargo/função de Diretor Regional.
		29.1.2 Desconcentrar algumas decisões do Diretor do DEAP para o Diretor de Regional.
<b>30 – Estabelecer lista de prioridades de ações, objetivos, metas, para diretorias, gerências e unidades penitenciárias (Plano Diretor).</b>	30.1 – Melhorar aplicação dos recursos.	30.1.1 – Reunir os gestores para discutir e estabelecer prioridades desde as Diretorias até as unidades prisionais.
		30.1.2 – Acompanhar e corrigir alinhamentos de resultados das ações aplicadas.
<b>31 – Realizar estudo para localização e construções de novas unidades prisionais com base na necessidade de cada comarca e região.</b>	31.1 – Adequar a necessidade de vagas localizando próximo ao domicílio ou residência dos apenados.	31.1 – Formar oficina/grupo de trabalho para levantamento de dados e informações da necessidade atual e futura de construções de unidades.
		31.2 – Orientar construções de novas unidades prisionais com base na demanda de vagas.

Continua

**Quadro 22 - Objetivos, Meta e Estratégias para implantação até ano 2018 - conclusão**

<b>32 – Monitorar apoio dos dirigentes a implantação do Planejamento Estratégico Institucional.</b>	32.1 Monitorar o Planejamento Estratégico	32.1 – Realizar reuniões mensais de Avaliação Crítica – RAC com os gestores.
		32.1.2 – Divulgar resultados alcançados pelas unidades.
<b>33 – Criar oficinas de trabalho para apoio ao desenvolvimento institucional, vinculadas a Academia de Justiça e Cidadania.</b>	33.1 – Desenvolvimento Institucional.	33.1.1 – Realizar seminários com servidores a fim de selecionar demandas para desenvolvimento.
		33.1.2 – Estimular os gestores a apresentar demandas a Academia para serem desenvolvidas.
<b>34 – Implementar políticas públicas que reduzam o índice de reincidência.</b>	34.1 – Reduzir reincidência dos 73% para 60%.	34.1.1 – Estabelecer metas de indicadores de resultados de alcance da Secretaria em políticas públicas a serem cumpridas até ano 2018.
		34.1.2 – Capacitar servidores com foco na missão de ressocializar e reintegrar as pessoas privadas de liberdade.
<b>35 – Aumento da Segurança e da produtividade com uso das TIC's.</b>	35.1 – Aumentar a segurança e produtividade em 10%.	35.1.1 – Aumentar tecnologia nos processos administrativos e operacionais.
		35.1.2 – Capacitar os servidores e apoiar para estudos especializados de segurança pública no Brasil e outros países.

Fonte: Adaptado de Xavier e Amaral (1999).

#### 4.8 MATRIZ GUT - GRAVIDADE – URGÊNCIA – TENDÊNCIA

A **Matriz GUT** é utilizada por organizações com o intuito de priorizar os problemas e consequentemente tratá-los. Tem escalas de **gravidade** (possível dano que pode decorrer de uma situação), **urgência** (tempo pra resolver o problema) e **tendência** (representa o aumento potencial e agravamento problema com o passar do tempo). A Pontuação de cada escala começa com 1 (sem gravidade), 2 (pouco grave), 3 (grave), 4 (muito Grave) até 5 (extremamente grave). A importância é percebida pelo valor mais alto dado pelo produto de gravidade x urgência x tendência. Ex.:  $5 \times 5 \times 5 = 125$  (maior valor, extremamente grave, ordem prioritária), conforme COLENGHI 2007.

**Quadro 23 - Estratégias: Gravidade, Urgência e Tendência**

ESTRATÉGIA	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	TOTAL
Apresentar projetos	3	3	3	27
Demonstração de Ações bem sucedidas.	2	3	3	18
Desconcentração de algumas decisões após mapeamento de processos.	4	4	4	64
Implantar uma Organização Participativa.	4	3	3	36
Preliminarmente a divulgação do Planejamento Estratégico.	5	5	4	100
Treinamento estratégico.	4	4	4	64
Disponibilizar curso do CEJA e EJA e outros.	2	3	3	18
Estabelecer convenio com SENAI, SENAC e FIESC.	2	3	3	18
Mapeamento, aprimoramento e redesenho de processos administrativos e operacionais.	2	5	5	50
Delegação de competências, com o objetivo de desburocratizar os processos de execução.	2	4	2	16
Acompanhamento e fiscalização das obras, de acordo com o cronograma estabelecido previamente em projeto.	5	4	4	80

Continua

**Quadro 23 - Estratégias: Gravidade, Urgência e Tendência - continuação**

<b>ESTRATÉGIA</b>	<b>GRAVIDADE</b>	<b>URGÊNCIA</b>	<b>TENDÊNCIA</b>	<b>TOTAL</b>
Acompanhar recebimento de produtos e serviços;	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>27</b>
Construção de unidades prisionais no Estado; adequar com móveis, utensílios e equipamentos.	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>125</b>
Estudar e readequar vagas excedentes de presos provisórios para abertura de vagas do regime fechado. Aumentar vagas semiaberto.	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>125</b>
Alimentar cadastro de todos os familiares visitantes dos sentenciados.	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>48</b>
Monitorar os familiares dos sentenciados através das redes de relacionamento e revistas minuciosas quando das visitas ao sentenciado.	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>125</b>
Realizar reuniões mensais com os representantes das Instituições Públicas, Privadas e da Sociedade em geral.	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>64</b>
Estabelecer cooperação de inteligência e apoio operacional com todos demais órgão de segurança.	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>80</b>
Solicitar que cada Órgão designe um representante para visitas mensais ao Sistema Prisional.	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>27</b>
Que o departamento visite os fóruns e representações da Sociedade para promover a aproximação e o permanente contato.	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>12</b>

Continua



**Quadro 23 - Estratégias: Gravidade, Urgência e Tendência - continuação**

<b>ESTRATÉGIA</b>	<b>GRAVIDADE</b>	<b>URGÊNCIA</b>	<b>TENDÊNCIA</b>	<b>TOTAL</b>
Realizar convites aos representantes da Sociedade Local para saber das realidade vividas dentro dos Estabelecimentos Prisionais, visto o desconhecimento deste Departamento pela maioria dos cidadãos;	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>8</b>
Estabelecer convênios de cooperação, para que a sociedade auxilie na execução de projetos laborais e de ensino dentro do estabelecimento prisional, bem como o sentenciado possa auxiliar na conservação e limpeza da cidade, visto a possibilidade de prestação de serviço junto a Prefeitura.	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>125</b>
Buscar apoio empresarial, através da associação comercial local.	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>24</b>
Incentivar os sentenciados a estudarem durante a execução da pena almejando a remição da mesma; ressocialização e reintegração social.	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>24</b>
Divulgar a Instituição junto aos meios de comunicação apresentando as ações que tiveram êxito na recuperação do sentenciado.	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>100</b>
Estimular todas as unidades a exporem produtos e serviços produzidos por sentenciados.	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>12</b>

Continua

**Quadro 23 - Estratégias: Gravidade, Urgência e Tendência - continuação**

<b>ESTRATÉGIA</b>	<b>GRAVIDADE</b>	<b>URGÊNCIA</b>	<b>TENDÊNCIA</b>	<b>TOTAL</b>
Solicitar a gerência de tecnologia e informação que elabore um programa de gestão capaz de gerenciar todas as unidades prisionais.	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>125</b>
Licitar a compra de um sistema de gestão e prestação de serviço de manutenção do sistema ( <i>Software</i> ).	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>125</b>
Realizar solicitação do Secretário de Estado da Justiça e Cidadania para o Presidente da Câmara de Deputados, que coloque em Pauta, a possibilidade de realização anual de audiência pública.	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>12</b>
Realizar convites para os deputados para que conheçam as unidades prisionais do Estado, e que estes se sensibilizem com a necessidade de realização da audiência pública.	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>8</b>
Profissionalizar o sentenciado com capacidade de disputar vagas de trabalho em nível exigido pelo mercado.	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>80</b>
Que a empresa conveniada disponibilize vagas para os sentenciados que ganham liberdade condicional.	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>125</b>
Solicitar ampliação do quadro de professores que prestam serviço educacional no interior das unidades prisionais, junto à Secretaria de Educação estadual.	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>125</b>

Continua

**Quadro 23 - Estratégias: Gravidade, Urgência e Tendência - continuação**

<b>ESTRATÉGIA</b>	<b>GRAVIDADE</b>	<b>URGÊNCIA</b>	<b>TENDÊNCIA</b>	<b>TOTAL</b>
Realizar seminários com os diretores de unidades, para que haja a seleção dos melhores exemplos praticados, com o objetivo de padronizar todas as atividades nas unidades prisionais do Estado.	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>48</b>
Pesquisar em outros Estados, exemplos que obtiveram êxito, selecionando os melhores, com o objetivo de padronizar todas as ações em unidades prisionais no Estado.	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>27</b>
Qualificar os Agentes que compõe o Departamento de Inteligência.	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>125</b>
Buscar conhecimento nacional e internacional de táticas de inteligência frente a crime organizado.	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>125</b>
Solicitar as unidades prisionais que efetuem palestras e seminários com o intuito de integração entre os Agentes.	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>64</b>
Licitar empresa com profissionais capacitados a realizarem integração entre os Agentes, com objetivo de expansão do trabalho em equipe.	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>80</b>
Convocar equipes de revisões criminais.	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>125</b>
Formar oficinas/grupos de trabalho para disciplinar os métodos de revisão criminal.	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>125</b>

Continua

**Quadro 23 - Estratégias: Gravidade, Urgência e Tendência - continuação**

<b>ESTRATÉGIA</b>	<b>GRAVIDADE</b>	<b>URGÊNCIA</b>	<b>TENDÊNCIA</b>	<b>TOTAL</b>
Realizar concursos público para Agentes Penitenciários e demais servidores.	5	5	5	125
Nomear todos os Agentes Penitenciários da previsão legal (aproximadamente 500)	5	5	5	125
Ter vagas disponíveis para presos provisórios e demais regimes.	5	5	5	125
Conduzir o preso à presença de um juiz para em até 24 horas para realização de audiência de custódia.	5	5	5	125
Apoio a todas as unidades prisionais com recursos de infraestrutura, pessoal e processos de tecnologia comunicação e informação, para alimentar os bancos de dados da SJC.	4	4	4	64
Adequar o site da SJC/DEAP.	5	4	4	80
Formar oficinas/Grupos de trabalho para produção científica.	3	4	4	48
Motivar os servidores a atualização e formação continuada.	3	4	4	48
Adequar estrutura física e de pessoas do CAP – Centro de Ações Penitenciárias para atender demandas de 400 apenados monitorados.	5	5	5	125
Ampliar para todas as unidades os serviços de colocação de tornozeleiras.	4	4	5	100

Continua

**Quadro 23 - Estratégias: Gravidade, Urgência e Tendência - continuação**

<b>ESTRATÉGIA</b>	<b>GRAVIDADE</b>	<b>URGÊNCIA</b>	<b>TENDÊNCIA</b>	<b>TOTAL</b>
Licitar compra ou licença de uso de Software de gestão operacional e administrativa.	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>48</b>
Estruturar todas as unidades prisionais com Software de gestão, sistemas de comunicação e informação; adequar sistema as necessidades e determinar alimentação de 100% das ações penitenciárias.	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>48</b>
Reunir Diretores, Gerentes e demais servidores para divulgação dos fundamentos estratégicos.	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>125</b>
Expor a missão, visão e valores nas unidades prisionais em lugar visível e divulgar no site institucional.	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>125</b>
Criar o cargo/função de Diretor Regional	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>48</b>
Desconcentrar algumas decisões do Diretor do DEAP para o Diretor de Regional.	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>64</b>
Reunir os gestores para discutir e estabelecer prioridades desde as Diretorias até as unidades prisionais.	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>64</b>
Acompanhar e corrigir alinhamentos de resultados das ações aplicadas.	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>125</b>
Formar oficina/grupo de trabalho para levantamento de dados e informações da necessidade atual e futura de construções de unidades..	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>125</b>

continua

**Quadro 23 - Estratégias: Gravidade, Urgência e Tendência - conclusão**

<b>ESTRATÉGIA</b>	<b>GRAVIDADE</b>	<b>URGÊNCIA</b>	<b>TENDÊNCIA</b>	<b>TOTAL</b>
Orientar construções de novas unidades prisionais com base na demanda de vagas.	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>125</b>
Realizar reuniões mensais de Avaliação Crítica – RAC com os gestores.	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>100</b>
Divulgar resultados alcançados pelas unidades.	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>125</b>
Realizar seminários com servidores a fim de selecionar demandas para desenvolvimento.	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>64</b>
Estimular os gestores a apresentarem demandas a Academia para serem desenvolvidas.	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>48</b>
Estabelecer metas de indicadores de resultados de alcance da Secretaria em políticas públicas a serem cumpridas até ano 2018.	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>125</b>
Capacitar servidores com foco na missão de ressocializar e reintegrar as pessoas privadas de liberdade.	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>125</b>
Aumentar tecnologia nos processos administrativos e operacionais com TIC's.	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>125</b>
Capacitar os servidores e apoiar para estudos especializados de segurança pública no Brasil e outros países.	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>125</b>

Fonte: COLENGHI 2007, adaptado pelo Autor (2017).

## 4.9 ELABORAÇÃO DE PLANO ESTRATÉGICO DE AÇÃO

**Quadro 24 - Objetivo, Meta e Estratégia**

<b>OBJETIVO:</b> Buscar Recursos					
<b>META:</b> Captar 20% a mais recursos.					
<b>ESTRATÉGIA:</b> Apresentar projetos / Demonstração de Ações bem sucedidas.					
Ações	Resultados Esperados	Responsável	Prazos		Recursos
			Início	Fim	R\$
Apresentar Projetos, junto o DEPEN/BRASÍLIA.	Deferimento do Projeto, Vem o Recurso necessário para Implantação.	Alfredo Flores	01/01/17	31/12/18	
Demonstração de Ações bem Sucedidas.	Manter o apoio nos projetos do sistema penitenciário, com a apresentação de resultados ao Poder Executivo,	Alfredo Flores	01/01/17	31/12/18	

Fonte: Adaptado de APO (2009).

**Quadro 25 - Objetivo, Meta e Estratégia**

<b>OBJETIVO:</b> Mudança no Modelo de Organização.					
<b>META:</b> Reorganização da Instituição. No período de 01/01/2017 a 31/12/2018.					
<b>ESTRATÉGIA:</b> Desconcentração / Implantar uma Organização Participativa.					
Ações	Resultados Esperados	Responsável	Prazos		Recurso
			Início	Fim	R\$
Mapeamento de processos e redesenho.	Agilidade nas decisões para as unidades prisionais	Alfredo Flores	01/01/17	31/12/18	
Implantar uma Organização Participativa.	Que os servidores possam contribuir com novas ideias para o sistema prisional.	Godofredo de Jesus Neto	01/01/17	31/12/18	

Fonte: Adaptado de APO (2009)

**Quadro 26 - Objetivo, Meta e Estratégia**

<b>OBJETIVO:</b> Planejamento Estratégico.					
<b>META:</b> Implantação maciça em todas as unidades até ano 2018.					
<b>ESTRATÉGIA:</b> Preliminarmente a divulgação / Treinamento estratégico					
Ações	Resultados Esperados	Responsável	Prazos		Recurso
			Início	Fim	R\$
Inicialmente a divulgação.	Que todos os servidores tomem ciência e se comprometam com o planejamento	Fernando Boquito da Luz	01/01/17	31/12/18	
Convocação dos servidores para participar do curso	Que todos os gerentes sejam capazes de elaborar o planejamento de suas unidades.	Fernando Boquito da Luz	01/01/17	31/12/18	

Fonte: Adaptado de APO (2009)

**Quadro 27 - Objetivo, Meta e Estratégia**

<b>OBJETIVO:</b> Políticas Públicas					
<b>META:</b> Alfabetização e Profissionalização de Sentenciados					
<b>ESTRATÉGIA:</b> Disponibilizar curso do CEJA e EJA e outros / Estabelecer convênio com SENAI, SENAC e FIESC.					
Ações	Resultados Esperados	Responsável	Prazos		Recurso
			Início	Fim	R\$
Disponibilizar curso do CEJA e EJA e outros.	Alfabetizar todos os sentenciados	Melancio Nobrega de	01/01/17	31/12/18	
Estabelecer convênio com SENAI, SENAC e FIESC.	Firmação do Convênio	Melancio Nobrega de	01/01/17	31/12/18	

Fonte: Adaptado de APO (2009)



**Quadro 28 - Objetivo, Meta e Estratégia**

<b>OBJETIVO:</b> Redução de Gastos					
<b>META:</b> em 10% e otimização de processos.					
<b>ESTRATÉGIA:</b> Mapear e redesenhar processos com o objetivo de desburocratizar os processos administrativos e operacionais.					
Ações	Resultados Esperados	Responsável	Prazos		Recurso
			Início	Fim	R\$
Mapeamento, aprimoramento e redesenho de processos administrativos e operacionais.	Redução de gastos com aumento de produtividade	Gumercindo Cabral Pereira	30/04/17	31/12/18	
Delegação de competências, com o objetivo de desburocratizar alguns processos de execução.	Que ocorra a redução de tempo de trabalho e tomada de decisões mais rápidas	Gumercindo Cabral Pereira	30/04/17	31/12/18	

Fonte: Adaptado de APO (2009)

**Quadro 29 - Objetivo, Meta e Estratégia**

<b>OBJETIVO:</b> Fiscalizar e monitorar entregas de produtos e serviços					
<b>META:</b> Reduzir em até 10% os atrasos em obras e entregas de mercadorias.					
<b>ESTRATÉGIA:</b> Acompanhamento e fiscalização das obras, de acordo com o cronograma estabelecimento previamente em projeto.					
Ações	Resultados Esperados	Responsável	Prazos		Recurso
			Início	Fim	R\$
Acompanhamento e fiscalização das obras, de acordo com o cronograma estabelecimento previamente em projeto.	Que os prazos sejam cumpridos rigorosamente	Molenguino de Coimbra	01/01/17	31/12/18	
Acompanhar o recebimento;	Exatidão em quantidade e qualidade de produtos e serviços adquiridos pelo sistema penitenciário.	Molenguino de Coimbra	01/01/17	31/12/18	

Fonte: Adaptado de APO (2009).

### Quadro 30 - Objetivo, Meta e Estratégia

**OBJETIVO:** Adequação do Sistema Prisional frente à necessidade de aumentar o número de vagas e regularizar os regimes de sentenças.

**META:** Zerar a superlotação de sentenciados na Sistema Prisional

**ESTRATÉGIA:** Construção de unidades prisionais no Estado; adequar com móveis, utensílios e equipamentos; Estudar e readequar vagas excedentes de presos provisórios para abertura de vagas do regime fechado. Aumentar vagas semiaberto.

Ações	Resultados Esperados	Responsável	Prazos		Recurso
			Início	Fim	R\$
Construção de unidades prisionais no Estado; adequar com móveis, utensílios e equipamentos.	Zerar déficit de vagas	Luiz de Bragança	01/01/17	31/12/18	
Estudar e readequar vagas excedentes de presos provisórios para abertura de vagas do regime fechado. Aumentar vagas semiaberto.	Abertura de vagas para o regime fechado e semiaberto.	Fredolino Molk	01/05/17	31/12/18	

Fonte: Adaptado de APO (2009)

### Quadro 31 - Objetivo, Meta e Estratégia

**OBJETIVO:** Monitorar, acompanhar e fiscalizar familiares do sentenciado

**META:** Obter 100% de monitoramento dos familiares, que realizam visitas registradas e monitoradas.

**ESTRATÉGIA:** Alimentar cadastro de todos os familiares visitantes dos sentenciados/ Monitorar os familiares dos sentenciados por meio de redes de relacionamento e revistas minuciosas.

Ações	Resultados Esperados	Responsável	Prazos		Recurso
			Início	Fim	R\$
Alimentar cadastro de todos os familiares visitantes dos sentenciados.	Obter o cadastro de 100% dos familiares de sentenciado que entraram no estabelecimento prisional	Astrolino Rosa	01/06/17	31/12/18	
Monitorar os familiares dos sentenciados através das redes de relacionamento e revistas minuciosas quando das visitas ao sentenciado.	Que se consiga prevenir a entrada de armas e drogas nos estabelecimentos prisionais.	Nerdelino Pontes	01/05/16	31/12/18	

Fonte: Adaptado de APO (2009).

**Quadro 32 - Objetivo, Meta e Estratégia**

<b>OBJETIVO:</b> Realizar integração com os demais Órgãos de Segurança					
<b>META:</b> Reduzir em 30% os atos criminosos.					
<b>ESTRATÉGIA:</b> Realizar reuniões mensais com os representantes das Instituições Públicas, Privadas e da Sociedade em geral/ Estabelecer cooperação de inteligência e apoio operacional					
Ações	Resultados Esperados	Responsável	Prazos		Recurso
			Início	Fim	R\$
Realizar convites, para Instituições.	Comparecimento de representantes de todas as Instituições cooperação mútua.	Francisca Gertrudes	01/01/17	31/01/18	
Firmar Convênios de cooperação	Que seja alimentado um banco de dados único alimentado com cooperação de todos Órgãos.	James Fagundes	01/05/17	31/09/18	

Fonte: Adaptado de APO (2009)

**Quadro 33 - Objetivo, Meta e Estratégia**

<b>OBJETIVO:</b> Aprimorar integração com Judiciário, Ministério Público, CONSEG e outros <b>META:</b> Estabelecer um relacionamento capaz de apresentar as realidades vividas pelas Instituições Prisionais.					
<b>ESTRATÉGIA:</b> Solicitar que cada Órgão design um representante para visitas mensais ao Sistema Prisional / Que o Departamento visite os fóruns e representações da Sociedade para promover a aproximação e o permanente contato.					
Ações	Resultados Esperados	Responsável	Prazos		Recurso
			Início	Fim	R\$
Confeccionar os Convites para os Órgãos.	A integração melhore aprimore a execução penal.	Sérgio Moreira	01/01/17	31/12/17	
Designar representante do Departamento prisional para a missão	Que haja a aproximação do Poder Judiciário e do MP.	Bráulio da Cruz	01/01/17	31/12/18	

Fonte: Adaptado de APO (2009).

### Quadro 34 - Objetivo, Meta e Estratégia

<b>OBJETIVO:</b> Aprimorar relacionamento com a Prefeitura e Comunidade Local					
<b>META:</b> Realização reuniões e estabelecer convênios de cooperação mutua					
<b>ESTRATÉGIA:</b> Realizar convites aos representantes da Sociedade Local para sabia das realidades vividas dentro dos Estabelecimentos Prisionais, visto o desconhecimento da Instituição pela maioria dos cidadãos/ Estabelecer convênios de cooperação, para que a sociedade auxilie na execução de projetos laborais e de ensino dentro do estabelecimento prisional, bem como o sentenciado possa auxiliar na conservação e limpeza da cidade, visto a possibilidade de prestação de serviço junto a Prefeitura.					
Ações	Resultados Esperados	Responsável	Prazos		Recurso
			Início	Fim	R\$
Designar servidor para participar das reuniões de bairros, para apresentar e convidar os cidadãos conhecerem o estabelecimento prisional	Conhecimento de alguns cidadãos formadores de opiniões da realidade dos estabelecimentos prisionais e não somente pela mídia	Bragança Filho	01/01/17	26/12/18	
Firmar convênio com Prefeituras para fornecimento de mão de obra de sentenciados	Possibilidade dos sentenciados fazer ou auxiliar na conservação das cidades.	José Meton	01/05/17	31/12/18	

Fonte: Adaptado de APO (2009).

### Quadro 35 - Objetivo, Meta e Estratégia

<b>OBJETIVO:</b> Ampliação de programas de educação e de atividades laborais					
<b>META:</b> Aumentar a atividade laboral de 38% para 55% e a taxa de alunos sentenciados de 12% para 20%. No período de 01/01/2017 à 31/12/2018.					
<b>ESTRATÉGIA:</b> Buscar apoio empresarial, através da associação comercial local / Incentivar os sentenciados a estudarem durante a execução da pena almejando a remição da mesma; ressocialização e reintegração social..					
Ações	Resultados Esperados	Responsável	Prazos		Recurso
			Início	Fim	R\$
Apresentar para a associação a necessidade de apoio dos empresários	Se consiga ter a maioria dos sentenciados estudando	Educando Mattos	01/01/17	31/01/18	
Apresentar aos sentenciados o quão os estudos podem melhorar a ressocialização e reintegração do sentenciado	Que se consiga convencer o número máximo possível de sentenciados de estudarem.	Astrogildo Rodolfo	01/01/17	31/12/18	

Fonte: Adaptado de APO (2009).

### Quadro 36 - Objetivo, Meta e Estratégia

<b>OBJETIVO:</b> Melhorar a imagem da Instituição					
<b>META:</b> Divulgação de todas as ações exitosas realizadas pelo Departamento.					
<b>ESTRATÉGIA:</b> Propaganda Institucional, junto ao de rádio e televisão das ações que tiveram êxito na recuperação do sentenciado / Exposição de produtos e serviços realizados produzidos por sentenciados, durante a amostra estadual do sistema prisional catarinense.					
Ações	Resultados Esperados	Responsável	Prazos		Recurso
			Início	Fim	R\$
Divulgar ações exitosas	Que as pessoas conheçam a atividades que tiveram êxito nas unidades prisionais	Willian Souza	01/01/17	31/12/18	
Apresentação de produtos e serviços produzidos pelos sentenciados	Que as autoridades e a própria população aprovelem os produtos e que apoiem o trabalho dos sentenciados e abram o mercado para os mesmos.	José Munique	01/01/17	31/12/18	

Fonte: Adaptado de APO (2009).

### Quadro 37 - Objetivo, Meta e Estratégia

<b>OBJETIVO:</b> Implantar Sistema Integrado de Informação, Comunicação e Gestão					
<b>META:</b> A criação de um programa de computador capaz de integrar todas as unidades					
<b>ESTRATÉGIA:</b> Solicitar a gerencia de tecnologia e informação elaboração de programa de gestão capaz de gerenciar todas as unidades prisionais / Licitar a compra de um sistema de gestão e prestação de serviço de manutenção do sistema ( <i>Software</i> ).					
Ações	Resultados Esperados	Responsável	Prazos		Recurso
			Início	Fim	R\$
Efetuar confecção da Ordem de serviço para elaboração do Programa	Que o programa padronize o gerenciamento nas unidades prisionais	Delino Pontes	01/01/17	31/12/18	
Encaminhar Minuta de requisitos do Software e de manutenção para Setor de Licitações	Ter acesso a mais alta tecnologia em software.	Delino Pontes	01/01/17	31/12/18	

Fonte: Adaptado de APO (2009).

### Quadro 38 - Objetivo, Meta e Estratégia

<p><b>OBJETIVO:</b> Aprimorar o relacionamento com os legisladores, visto a necessidade da legislação acompanhar o desenvolvimento social necessário</p> <p><b>META:</b> A realização anual de uma audiência pública a ser realizada na assembleia legislativa do Estado, para apresentação dos dados das unidades prisionais e sensibilização dos deputados para a necessidade atualização legislativa pertinente</p> <p><b>ESTRATÉGIA:</b> Realizar solicitação do Secretário de Estado da Justiça e Cidadania para o Presidente da Câmara de Deputados, que coloque em Pauta, a possibilidade de realização anual de audiência pública./ Realizar convites para os deputados para que conheçam as unidades prisionais do Estado, e que estes se sensibilizem com a necessidade de realização da audiência pública.</p>					
Ações	Resultados Esperados	Responsável	Prazos		Recurso
			Início	Fim	R\$
Confeccionar Ofício de Solicitação	Concretização da audiência pública	Nelson Cunha	01/01/17	31/10/17	
Oficiar e confirmar comparecimento	Concretização da audiência pública	Nelson Cunha	01/01/17	31/10/17	

Fonte: Adaptado de APO (2009)

### Quadro 39 - Objetivo, Meta e Estratégia

<p><b>OBJETIVO:</b> Desenvolver convênios com as empresas em busca da ressocialização do sentenciado e preparação do mesmo para o mercado de trabalho</p> <p><b>META:</b> Desenvolver um programa, onde o sentenciado que obteve liberdade condicional tenha oportunidade de trabalho, nas empresas conveniadas.</p> <p><b>ESTRATÉGIA:</b> Profissionalizar o sentenciado com capacidade de disputar vagas de trabalho em nível exigido pelo mercado. Que a empresa conveniada disponibilize vagas para os sentenciados que ganham liberdade condicional.</p>					
Ações	Resultados Esperados	Responsável	Prazos		Recurso
			Início	Fim	R\$
Contratar instrutores profissionais	Profissionalizar o maior número de sentenciados	Gersino Santos	01/05/17	31/12/18	
Expor às empresas as vantagens de contratarem em seus polos empresariais fora das unidades prisionais um sentenciado em liberdade assistida.	Que o sentenciado após o cumprimento de sua pena já saia da unidade prisional empregado e com uma possibilidade de ter nova perspectiva de vida.	Jorge de Jesus	01/05/17	31/12/18	

Fonte: Adaptado de APO (2009).

**Quadro 40 - Objetivo, Meta e Estratégia**

<b>OBJETIVO:</b> Ampliar convênios com as Instituições de Ensino					
<b>META:</b> Aumentar o número de alunos sentenciados.					
<b>ESTRATÉGIA:</b> Solicitar ampliação do quadro de professores que prestam serviço educacional no interior das unidades prisionais, junto à Secretaria de Educação / Aumentar o número de salas de aulas para os reeducandos.					
Ações	Resultados Esperados	Responsável	Prazos		Recurso
			Início	Fim	R\$
Contato com o Secretário de Educação e expor a necessidade do programa	Disponibilização de número necessário de profissionais para alfabetizar o maior número de sentenciados.	Inácio Silva	01/05/17	31/12/18	
Entrar em contato com conselho da comunidade para pedir apoio.	Obter apoio para amentar os profissionais e educação e para construção de novas salas de aula	Dilma da Silva	01/05/16	31/12/18	

Fonte: Adaptado de APO (2009).

**Quadro 41 - Objetivo, Meta e Estratégia**

<b>OBJETIVO:</b> Atualização das normativas de procedimentos de Gestão e Execução Prisional					
<b>META:</b> Padronizar o serviço de Gestão e Execução Penal no Estado, com possibilidade de adaptação a realidade de cada unidade prisional.					
<b>ESTRATÉGIA:</b> Realizar seminários com os diretores de unidades, para que haja a seleção dos melhores exemplos praticados/ Pesquisar em outros Estados, exemplos que obtiveram êxito, selecionando os melhores, com o objetivo de padronizar todas as ações em unidades prisionais no Estado.					
Ações	Resultados Esperados	Responsável	Prazos		Recurso
			Início	Fim	R\$
Realização de convocação dos servidores para participarem de seminário e oficinas	Aumento do número de participantes, e padronização das atividades em sua totalidade nas unidades prisionais	Calino da Silva	01/05/17	02/06/18	
Confeccionar as ordens de serviço e as autorizações de viagens, para deslocamento dos servidores as unidades vizinhas.	Que os servidores designados logrem êxito na missão e retornem com novas experiências.	Jair Montebeler	01/05/17	02/06/18	

Fonte: Adaptado de APO (2009)

**Quadro 42 - Objetivo, Meta e Estratégia**

**OBJETIVO:** Aprimoramento do Departamento de Inteligência, para que se possa prevenir sobre possíveis rebeliões, motins e outros.

**META:** Evitar que o Sistema Prisional seja surpreendido por ações das facções criminosas

**ESTRATÉGIA:** Qualificar os Agentes que compõe o Departamento de Inteligência/ Buscar conhecimento nacional e internacional de táticas de inteligência frente a crime organizado.

Ações	Resultados Esperados	Responsável	Prazos		Recurso
			Início	Fim	R\$
Confeccionar escala de alunos para participarem do curso ministrado nas dependências da academia e outras instituições	Que os profissionais formados, coloquem em pratica o aprendizado, e neutralizem ações das facções.	Márcio Nascimento	01/05/17	02/12/18	
Confeccionar as ordens de serviço e as autorizações de viagens, para que os servidores possam deslocar até as unidades vizinhas ou mesmo no Exterior.	Inovação permanente no setor de inteligência para apoiar tomadas de decisões de gestores.	Fabio Urussanga	01/05/17	02/06/18	

Fonte: Adaptado de APO (2009)

**Quadro 43 - Objetivo, Meta e Estratégia**

**OBJETIVO:** Integração dos servidores, para o fortalecimento das equipes de trabalho.

**META:** Promover trabalhos em equipe.

**ESTRATÉGIA:** Solicitar as unidades prisionais que efetuem palestras e seminários com o intuito de integração entre os Agentes./ Licitar empresa com profissionais capacitados a realizarem integração entre os Agentes, com objetivo de expansão do trabalho em equipe.

Ações	Resultados Esperados	Responsável	Prazos		Recurso
			Início	Fim	R\$
Emitir Ordem de serviço para o setor de recursos humanos para que realize exercícios e seminários de integração entre os Agentes.	Que os servidores realizem suas atividades em equipe e que o companheirismo seja amplamente disseminado em todas as unidades penitenciárias e entre os Agentes.	Frederico dos Anjos	01/05/17	02/10/18	
Emitir termo descritivo das atividades que devem ser executados e o esperado das atividades de trabalho.	Melhora da cultura organização, tornando mais cooperativa.	Bondade dos Anjos	01/05/17	31/12/18	

Fonte: Adaptado de APO (2009)



**Quadro 44 - Objetivo, Meta e Estratégia**

<b>OBJETIVO:</b> Realizar Força Tarefa em revisão criminal em todas as unidades prisionais.					
<b>META:</b> Revisar as sentenças de todos os reeducandos.					
<b>ESTRATÉGIA:</b> Convocar equipes de revisões criminais - Formar oficinas/grupos de trabalho para disciplinar os métodos de revisão criminal.					
Ações	Resultados Esperados	Responsável	Prazos		Recurso
			Início	Fim	R\$
Comunicar servidores com conhecimento da área	Formar equipes de trabalho para revisar sentenças dos reeducandos. Que a ação possa cumprir a lei execução penal rigorosamente, com possibilidade e abertura de mais vagas.	Melina de Noronha	01/01/17	31/12/18	
Comunicar servidores com conhecimento elevado da área de Revisão Criminal	Construção de métodos e procedimentos eficazes de revisão.	Melina de Noronha	01/01/17	31/12/18	

Fonte: Adaptado de APO (2009)

**Quadro 45 - Objetivo, Meta e Estratégia**

<b>OBJETIVO:</b> Aumentar quadro de Agentes Penitenciários efetivos e de servidores conforme previsão legal.					
<b>META:</b> Equacionar a falta de efetivo e cumprir a previsão legal.					
<b>ESTRATÉGIA:</b> Realizar concursos público / Nomear todos os Agentes Penitenciários da previsão legal (aproximadamente 500).					
Ações	Resultados Esperados	Responsável	Prazos		Recurso
			Início	Fim	R\$
Publicar edital de concurso para Agentes Penitenciários e outros servidores	Aumentar o efetivo.	Pedro do Amaral	01/05/17	31/10/17	
Nomear todos os Agentes Penitenciários da previsão legal (aproximadamente 500)	Mais unidades em atividades e abertura de novas vagas para os reeducandos.	Paulo Feliz	<b>Conclusão do concurso</b>	31/12/18	

Fonte: Adaptado de APO (2009).

**Quadro 46 - Objetivo, Meta e Estratégia**

**OBJETIVO:** Apoiar ações para as Audiências de Custódia no sentido de apresentar em juízo o preso em até 24 horas e dispor de vagas.

**META:** Evitar que presos fiquem mais que 24 horas em delegacias.

**ESTRATÉGIA:** Ter vagas disponíveis para presos provisórios e demais regimes./ Conduzir o preso à presença de um juiz para em até 24 horas para realização de audiência de custódia.

Ações	Resultados Esperados	Responsável	Prazos		Recurso
			Início	Fim	R\$
Ampliar vagas do regime semiaberto e fechado.	Atender a demanda de vagas.	Marcelo Lira	01/01/17	31/12/18	
Manter vagas abertas para presos provisórios e zerar déficit de vagas para regime semiaberto e fechado.	Ter vagas para ingresso de presos provisório, semiaberto e fechado.	Frederico Macedo	01/01/17	31/12/18	

Fonte: Adaptado de APO (2009)

**Quadro 47 - Objetivo, Meta e Estratégia**

**OBJETIVO:** Aumentar a quantidade e qualidade das informações no site da SJC disponibilizados a sociedade, conforme prevê a Lei de Acesso a Informação.

**META:** Informar a sociedade sobre os indicadores prisionais do Estado.

**ESTRATÉGIA:** Apoio a todas as unidades prisionais com recursos de infraestrutura, pessoal e processos de tecnologia comunicação e informação, para alimentar os bancos de dados da SJC./ Adequar o site da SJC/DEAP.

Ações	Resultados Esperados	Responsável	Prazos		Recurso
			Início	Fim	R\$
Melhorar as tecnologias computacionais e capacitação de servidores.	Obter informação rápida e em tempo real para tomada de decisões	Júlio Garcia	01/01/17	31/12/18	
Repaginar o site SJC/DEAP com mais informações para a sociedade e órgãos fiscalizadores.	Aproximação da sociedade e cumprimento da lei de acesso a informação	Marco Freitas	01/01/17	31/12/18	

Fonte: Adaptado de APO (2009)

**Quadro 48 - Objetivo, Meta e Estratégia**

**OBJETIVO:** Implementar grupos de pesquisas em assuntos relacionados a segurança pública e sistemas penitenciários junto a Academia de Justiça e Cidadania.

**META:** Realizar produção científica sobre segurança pública e sistema prisional.

**ESTRATÉGIA:** Formar oficinas/Grupos de trabalho para produção científica./ Motivar os servidores a atualização e formação continuada.

Ações	Resultados Esperados	Responsável	Prazos		Recurso
			Início	Fim	R\$
Convocar servidores para as oficinas/Grupos	Estudo do estado da arte e produção científica.	Jadson Oliveira	01/01/17	31/12/18	
Apoiar servidores a cursarem Mestrado, Doutorado, e outros de interesse da segurança pública.	Evolução do nível de formação dos servidores e melhora nos resultados do sistema penitenciário	Leandro de Queiroz	01/01/17	31/12/18	

Fonte: Adaptado de APO (2009)

**Quadro 49 - Objetivo, Meta e Estratégia**

**OBJETIVO:** Aumentar para 400 reeducando monitorados com tornozeleira eletrônica.

**META:** Utilização de penas alternativas e abrir novas vagas

**ESTRATÉGIA:** Adequar estrutura física e de pessoas do CAP – Centro de Ações Penitenciárias./ Ampliar para todas as unidades os serviços de colocação de tornozeleiras.

Ações	Resultados Esperados	Responsável	Prazos		Recurso
			Início	Fim	R\$
Modernização do CAP – Centro de ações penitenciárias	Atendimento da demanda de ingressantes e abertura de novas vagas.	Gilson Bateira	01/01/17	31/12/18	
Implementar serviço de inclusão e colocação em todas as unidades, orientadas pelo CAP.	Descentralização dos serviços de colocação de tornozeleira próximo ao domicilio ou residência do reeducando.	Adão Munhoz	01/01/17	31/12/18	

Fonte: Adaptado de APO (2009)

### Quadro 50 - Objetivo, Meta e Estratégia

<p><b>OBJETIVO:</b> Implementar Software online de gestão operacional e administrativa – Tecnologia de Informação – TI (Sistema Integrado de Gerenciamento Penitenciário).</p> <p><b>META:</b> Obter dados e informações em tempo real.</p> <p><b>ESTRATÉGIA:</b> Licitar compra ou licença de uso/ Estruturar as unidades prisionais com sistemas de comunicação e informação; adequar sistema as necessidades e determinar alimentação de 100% das ações penitenciárias.</p>					
Ações	Resultados Esperados	Responsável	Prazos		Recurso
			Início	Fim	R\$
Elaborar minuta de Requisitos para setor de Licitações	Compra ou licença para uso de Sistema gerencie dados e informações integradas.	Rodrigo Massaneiro	01/01/17	31/12/18	
Estruturar as unidades com sistemas de comunicação e informação; adequar as necessidades e determinar alimentação de 100% das ações penitenciárias	Ter banco de dados e informações que espelhem a realidade do sistema em tempo real.	Daniel Araújo	01/01/17	31/12/18	

Fonte: Adaptado de APO (2009)

### Quadro 51 - Objetivo, Meta e Estratégia

<p><b>OBJETIVO:</b> Divulgar a Missão, Visão, Valores, objetivos e metas do Sistema Prisional do Estado de Santa Catarina.</p> <p><b>META:</b> Alinhar ações de todos os servidores na mesma direção desejadas pela SJC.</p> <p><b>ESTRATÉGIA:</b> Reunir Diretores, Gerentes e demais servidores para divulgação dos fundamentos estratégicos./ Expor a missão, visão e valores nas unidades prisionais em lugar visível e divulgar no site institucional.</p>					
Ações	Resultados Esperados	Responsável	Prazos		Recurso
			Início	Fim	R\$
Convocar servidores para reuniões.	Alinhamento dos servidores para direcionar esforços com a missão e visão da SJC.	Patric Germano	01/01/17	31/12/18	
Elaborar circular com exposição dos fundamentos estratégicos do planejamento.	Visualização frequente por servidores e visitantes.	Maria França	01/01/17	31/12/18	

Fonte: Adaptado de APO (2009).

### Quadro 52 - Objetivos, Meta e Estratégia

<p><b>OBJETIVO:</b> Desconcentrar a gestão das Unidades Penitenciárias Regionais.</p> <p><b>META:</b> Melhorar a gestão das unidades pertencentes às regionais do Estado; Reduzir atribuição do Diretor do DEAP para administrar a implementação de planejamentos.</p> <p><b>ESTRATÉGIA:</b> Criar o cargo/função de Diretor Regional / Desconcentrar algumas decisões do Diretor do DEAP para o Diretor de Regional.</p>					
Ações	Resultados Esperados	Responsável	Prazos		Recurso
			Início	Fim	R\$
Criar cargo/designar Diretores Regionais	Gestão mais próxima das unidades prisionais e rapidez nas decisões.	Manoel Ribeiro	01/01/17	31/12/18	
Reunião para discussão do que é possível descentralizar	Redução das atribuições do Diretor do DEAP.	Josefina Portugal	01/01/17	31/12/18	

Fonte: Adaptado de APO (2009)

### Quadro 53 - Objetivo, Meta e Estratégia

<p><b>OBJETIVO:</b> Estabelecer lista de prioridades de ações, objetivos, metas, para diretorias, gerências e unidades penitenciárias (Plano Diretor).</p> <p><b>META:</b> Melhorar aplicação dos recursos.</p> <p><b>ESTRATÉGIA:</b> Reunir os gestores para discutir e estabelecer prioridades desde as Diretorias até as unidades prisionais / Acompanhar e corrigir alinhamentos de resultados das ações aplicadas.</p>					
Ações	Resultados Esperados	Responsável	Prazos		Recurso
			Início	Fim	R\$
Comunicar os servidores para reuniões	Discutir e elaborar lista de prioridade com várias visões profissionais.	Joselmo Pires	01/01/17	31/12/18	
Monitorar implementação e resultados	Maximizar os resultados da aplicação dos recursos.	Francisca Josefina	01/01/17	31/12/18	

Fonte: Adaptado de APO (2009).

### Quadro 54 - Objetivo, Meta e Estratégia

**OBJETIVO:** Realizar estudo para localização e construções de novas unidades prisionais com base na necessidade de cada comarca e região.

**META:** Adequar a necessidade de vagas localizando próximo ao domicílio ou residência dos apenados.

**ESTRATÉGIA:** Formar oficina/grupo de trabalho para levantamento de dados e informações da necessidade atual e futura de construções de unidades / Orientar construções de novas unidades prisionais com base na demanda de vagas.

Ações	Resultados Esperados	Responsável	Prazos		Recurso
			Início	Fim	R\$
Convocar servidores para formar oficina/grupo.	Formar oficina/grupo de estudo.	Weskey Fonseca	01/01/17	31/12/18	
Utilizar estudo como referência para localização de novas unidades penitenciárias.	Atendimento da demanda de vagas próximo ao domicílio ou residência do apenado.	Valmir da Cruz	01/01/17	31/12/18	

Fonte: Adaptado de APO (2009)

### Quadro 55 - Objetivo, Meta e Estratégia

**OBJETIVO:** Monitorar apoio dos dirigentes a implantação do Planejamento Estratégico Institucional.

**META:** Desenvolvimento Institucional.

**ESTRATÉGIA:** Realizar reuniões mensais de Avaliação Crítica – RAC com os gestores / Divulgar resultados alcançados pelas unidades.

Ações	Resultados Esperados	Responsável	Prazos		Recurso
			Início	Fim	R\$
Convocar mensalmente diretores, gestores e supervisores.	Comprometimento organizacional	Jonas Deak	01/01/17	31/12/18	
Mostrar Ranking de resultados	Auto avaliação de gestão	Bonifácio Farias	01/01/17	31/12/18	

Fonte: Adaptado de APO (2009).

**Quadro 56 -Objetivo, Meta e Estratégia**

**OBJETIVO:** Criar oficinas de trabalho para apoio ao desenvolvimento institucional, vinculadas a Academia de Justiça e Cidadania.

**META:** Desenvolvimento Institucional.

**ESTRATÉGIA:** Realizar seminários com servidores a fim de selecionar demandas para desenvolvimento. / Estimular os gestores a apresentar demandas a Academia para serem desenvolvidas.

Ações	Resultados Esperados	Responsável	Prazos		Recurso
			Início	Fim	R\$
Convocar servidores gestores	Tempestade de ideias e seleção das mais importante para o momento.	Luciane Malta	01/01/17	31/12/18	
Visitar unidades e aproximar os gestores.	Facilitar contatos com gestores e aproximação da ACADEJUC.	Marfim Dias	01/01/17	31/12/18	

Fonte: Adaptado de APO (2009).

**Quadro 57 - Objetivo, Meta e Estratégia**

**OBJETIVO:** Implementar políticas públicas que reduzam o índice de reincidência.

**META:** Reduzir reincidência dos 73% para 60%.

**ESTRATÉGIA:** Estabelecer metas de indicadores de resultados de alcance da Secretaria em políticas públicas a serem cumpridas até ano 2018 / Capacitar servidores com foco na missão de ressocializar e reintegrar as pessoas privadas de liberdade.

Ações	Resultados Esperados	Responsável	Prazos		Recurso
			Início	Fim	R\$
Promover aproximação do reeducando com a família, garantir acesso a saúde, educação, trabalho e demais direitos previstos na execução da pena.	Executar a pena com oportunidade de evolução pessoal e de melhor convívio em sociedade.	Osmar Gongra	01/01/17	31/12/18	
Capacitação permanente de todos os servidores	Reciclar servidores	Rubens Niemann	01/01/17	31/12/18	

Fonte: Adaptado de APO (2009).

**Quadro 58 - Objetivo, Meta e Estratégia**

<b>OBJETIVO:</b> Aumento da Segurança e da produtividade com uso das TIC's.					
<b>META:</b> Aumentar a segurança e produtividade em 10%					
<b>ESTRATÉGIA:</b> Aumentar tecnologia nos processos administrativos e operacionais / Capacitar os servidores e apoiar para estudos especializados no Brasil e outros países.					
Ações	Resultados Esperados	Responsável	Prazos		Recurso
			Início	Fim	R\$
Utilizar tecnologias descritas no quadro 3 tais como: Biometria, RFID, Vídeo-monitoramento e câmeras inteligentes, Software de inteligência, conexões ultra-seguras, Sistema de monitoramento e bloqueio de sinais, redes integradas de comunicações, sistemas avançados de bancos de dados, sistemas de detecção e reconhecimento de padrões de vídeo, e outras.	Aumento da segurança e da produtividade	Ortega Berneck	01/01/17	31/12/18	
Capacitar servidores com habilidades em tecnologia de informação e comunicação	Operar sistemas, Integrar sistemas, realizar manutenção, e acompanhamento de desenvolvimento de Software.	Mauro Siemens	01/01/17	31/12/18	

Fonte: Adaptado de APO (2009)

#### 4.10 ZERANDO O DÉFICIT DE VAGAS

Neste título está apresentado o detalhamento para o objetivo 7, Adequação do Sistema Prisional frente à necessidade de aumentar o número de vagas e regularização dos regimes de sentenças, elaborado a partir de informações do sistema prisional Catarinense, estatísticas de pessoas privadas de liberdade, unidades construídas, unidades em construção e unidades a serem construídas até 2018.



**Quadro 59 - Zerando déficit de vagas no regime fechado**

Vagas Para Presos Condenados ao Regime fechado até 2018		
Descrição	fev/2017	Projeção em dez/2018
Presos condenados ao regime fechado	8.879 <sup>3</sup>	10.015 <sup>3</sup> (crescimento 6,2 % a.a.)
Déficit de vagas	( - ) 2.332 <sup>9</sup>	( - ) 3.468 <sup>7</sup>
Vagas a serem construídas até 2018 (informativo SJC da figura 5) 396 vagas de São Bento 625 vagas de Tijucas	-	1021 <sup>9</sup>
Vagas de presos provisórios á serem modificadas para regime fechado – sugestão do autor	-	1.143 <sup>7</sup>
Vagas Judicializadas - 1304 vagas Imaruí (à solucionar administrativamente ou judicialmente)	-	1304 <sup>9</sup>
Zerando déficit de vagas regime fechado	-	0

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

**Quadro 60 - Relatório de sobra de vagas de presos provisórios**

Vagas para presos provisórios		
Descrição	fev/2017	dez/2018
Presos provisórios	4.998 <sup>3</sup>	5.098 <sup>7</sup> Número estimado (crescimento 1% a.a.)
Aumento da demanda de vagas para presos provisórios até dez/2018 (crescimento de 1% a.a)	-	100 <sup>7</sup>
Sobra de vagas para presos provisórios	1.314 <sup>7</sup>	1.214 <sup>7</sup>
Vagas a serem construídas até 2018 160 vagas - São Lourenço – SC 100 vagas - Lages – SC 350 vagas - Blumenau – SC 300 vagas - Araranguá – SC 320 vagas - Biguaçu – SC 112 vagas - Tubarão – SC	-	1342 <sup>9</sup>
Vagas de presos provisórios á serem modificadas para regime fechado – sugestão do autor	-	( - ) 1.143 <sup>7</sup>
Vagas já em construção 286 vagas – Chapecó - Feminino 286 vagas – Itajaí - Feminino 286 vagas – Joinville - Feminino	-	858 <sup>9</sup>
Vagas Judicializadas - 436 vagas de São José (à solucionar administrativamente ou judicialmente)	436	436
TOTAL de vagas excedentes para presos provisórios	-	2.707 <sup>7</sup>

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

De acordo com a tabela 60, constata-se 2.707 vagas excedentes em unidades prisionais para presos provisórios, que poderão ter suas estruturas avaliadas para atender outros regimes de sentenças ou mesmo desativadas.

#### Quadro 61 - Zerando o déficit de vagas no regime semiaberto

Vagas Para Presos Condenados ao Regime Semiaberto até 2018		
Descrição	Número em fev/2017	Projeção em dez/2018 (crescimento 6,2 % a.a.)
<b>Presos condenados ao regime semiaberto</b>	<b>4.521<sup>3</sup></b>	<b>5.098<sup>7</sup></b>
<b>Déficit de vagas</b>	<b>( - ) 2.332<sup>9</sup></b>	<b>( - ) 2910<sup>7</sup></b>
<b>Vagas a serem construídas até 2018</b> 240 Vagas – Chapecó – SC 240 Vagas – Blumenau – SC 240 Vagas – Joinville – SC 240 Vagas - Itajaí – SC <b>(informativo SJC da figura 5)</b>	-	<b>960<sup>9</sup></b>
<b>Geração de vagas de penas alternativas (tornozeleiras e outras medidas alternativas – sugestão do autor)</b>	-	<b>400<sup>7</sup></b>
<b>Vagas Judicializadas</b> <b>200 vagas Palhoça e 240 vagas Imaruí</b> <b>(à solucionar administrativamente ou judicialmente)</b>	-	<b>440<sup>9</sup></b>
<b>Geração de vagas adicionais até dez 2018 (estimativa do autor)</b>	-	<b>1110<sup>7</sup></b>
<b>Zerando déficit de vagas semiaberto</b>	<b>-</b>	<b>0</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

O plano de zerar vagas no sistema penitenciário é uma proposta que se refere a uma situação presente projetada para dezembro de 2018, sem levar em conta 6.699 mandados de prisões abertos, conforme informado no Sistema BNMP – Banco Nacional de Mandados de Prisão, com acesso disponível para qualquer pessoa consultar a situação “aguardando cumprimento”, no site <http://www.cnj.jus.br/bnmp/#/pesquisar>, para o Estado de Santa Catarina. Segundo os registros do sistema BNMP, o Brasil possui 595.548

mandados de prisões abertos, em situação “aguardando cumprimento” para a data de 03 de maio de 2017.

### Quadro 62 - Vagas em desenvolvimento até 2018

Vagas em desenvolvimento até 2018	
Descrição	Quantidade
Vagas Judicializadas (á solucionar administrativamente ou judicialmente)	2.180 <sup>9</sup>
Vagas em construção	1.384 <sup>9</sup>
Vagas a serem construídas até 2018	3.323 <sup>9</sup>
Vagas de prisão provisória modificada para o regime fechado sugestão do autor	1.143 <sup>7</sup>
Geração de vagas de penas alternativas (tornozeleiras e outros – sugestão do autor)	400 <sup>7</sup>
<b>Total vagas já em desenvolvimento</b>	<b>8.430<sup>7</sup></b>

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sistema prisional tem sido noticiado pelos meios de comunicações do mundo inteiro, como um modelo fracassado pela superlotação, motins e rebeliões, que não cumpre a missão de executar a pena, ressocializar e integrar os indivíduos privados de liberdade no Brasil. Notadamente, as notícias e imagens que se tem acompanhado no ano de 2017 revelam o resultado de políticas repressivas de segurança do passado, que visaram apenas manter o apenado afastado da sociedade, tal como um depósito de pessoas privadas de liberdade, distanciados dos direitos humanos, com a conivência de governos, universidades, e sociedade.

Os problemas do sistema prisional são complexos e históricos, estiveram relegados ao esquecimento, mas atualmente existem várias ações voltadas para melhorar os resultados, entretanto, não há solução imediata, e as mudanças necessitam da integração dos governos federal e estadual, sociedade, empresas e universidades, e demandam tempo para serem percebidas.

A secretaria de Justiça e Cidadania tem recebido importante apoio do governo do Estado de Santa Catarina, do governo Federal, de empresas que geram emprego e renda para os apenados, de universidades, dos conselhos da comunidade, e de órgãos fiscalizadores, que possibilitam o estado a obter unidades prisionais como referências no país.

Neste contexto, para o desenvolvimento deste trabalho, procurou-se elaborar pesquisa bibliográfica de planejamento estratégico, apresentar tecnologias de informação e comunicação em apoio à atividade de execução penal, buscar bases legais para nortear o estudo no sistema prisional, propor um planejamento estratégico, com propósito de buscar a resposta para a pergunta da pesquisa “*Quais as estratégias, tecnologias de informação e comunicação, que apoiam a inovação do sistema prisional Catarinense?*”, e contribuir para a gestão técnica do sistema prisional Catarinense.

Com o desenvolvimento da pesquisa, percebe-se que a gestão do sistema penitenciário de Santa Catarina tem caminhado e incorporado valores da Nova Administração Pública, tendo foco no resultado para a sociedade, consciência da necessidade de gestão técnica, e avaliação permanente dos indicadores de resultados. Essas ações de implementação dos novos modelos de gestão, estão reforçadas pelo maior acesso a informação e elevação do nível de educação dos cidadãos, que solicitam e cobram mais resultados da administração pública.

Após a realização dos levantamentos dos indicadores de resultados do sistema penitenciário de Santa Catarina e análises internas e externas, foi elaborado a sugestão do planejamento estratégico de ano 2017 a 2018, contendo 35 objetivos, estratégias, plano de ação, e proposta para zerar o déficit de vagas do regime semiaberto e fechado.

E assim, a relevância da proposta deste trabalho não pretende alcançar a perfeição, tendo em vista a limitação do conhecimento de informações do autor, e também porque um projeto desta magnitude necessita da participação de todas as lideranças multidisciplinares do sistema prisional.

O Sistema prisional do Estado de Santa Catarina tem muitos desafios, principalmente no sentido de zerar o déficit de vagas e reduzir a reincidência, entretanto, nos últimos anos está sendo considerado destaque na melhora dos indicadores de políticas públicas aplicadas a pessoas privadas de liberdade. Ressalta-se ainda, a necessidade de fortes investimentos na construção de novas unidades prisionais, em áreas de tecnologias de comunicação e informação de apoio na atividade, aumento do quadro de servidores, implementação do planejamento estratégico institucional, para aumentar a capacidade adaptativa frente às demandas da execução penal, melhora da segurança e entrega do resultado esperado para a sociedade.

## 5.1 TRABALHOS FUTUROS

Cabe ressaltar ainda, que este trabalho permitiu identificar oportunidade de desenvolvimento de pesquisa futura com gestão do conhecimento e aplicação do modelo de excelência em gestão pública, para aperfeiçoar esta proposta de planejamento estratégico do sistema prisional do Estado de Santa Catarina.

## REFERÊNCIAS

ABDI - Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. **Sistema Aplicado a Segurança Pública: Cadernos Temáticos 3 – Tecnologias de informação e Comunicação – TIC.** Brasília, 2010.

ACKOFF, R. L. **Planejamento Empresarial.** Rio de Janeiro: LTC – Livros técnicos e Científicos Editora S.A., 1982.

AMOROSO, R. Lidando com o pensamento estratégico. In: COSTA, B. K.; ALMEIDA, M. I. R. (Coord). **Estratégia: perspectivas e aplicações.** São Paulo: Atlas, p.31-52, 2002.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial.** São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. I. **Estratégia Empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

B. K.; ALMEIDA, M. I. R. (Coord). **Estratégia: perspectivas e aplicações.** São Paulo: Atlas, p.31-52, 2002.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a Administração Pública brasileira:** como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: IPEA, 2012.

BEBER, Bernadette. **Reeducar, reinserir e ressocializar por meio da Educação a Distância.** 2007. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/90133>>. Acesso em 06 Out. 2016.

BOSSIDY, L. A receita da execução. **HSM Management**, v.4, n.51, Ano 9, p.40-44, jul-ago. 2005.

BOSSIDY, L., CHARAN, R. **Desafio: fazer acontecer, a disciplina de execução nos negócios.** 3ªed. Rio de Janeiro: Negócio Editora, 2002.

BRADFORD R.W., DUNCAN P.J. e TRACY B., **Simplified strategic planning – a nonsense guide for busy people who want results fast.** Chandler House Press, 1999.

BRASIL. Congresso Nacional. Câmara dos Deputados. **Comissão Parlamentar de Inquérito Destinada a Investigar a Realidade do Sistema Carcerário Brasileiro**. CPI – sistema carcerário brasileiro [recurso eletrônico]: relatório final / Câmara dos Deputados, Comissão Parlamentar de Inquérito Destinada a Investigar a Realidade do Sistema Carcerário Brasileiro. Brasília: 2017. Disponível em: <<http://bd.camara.gov.br/bd/handle/bdcamara/31899>>. Acesso em 28 abr. 2016.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **BNMP Banco Nacional de Mandados de Prisão**. Brasília, 2017. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/bnmp/#/pesquisar>>. Acesso em: 03 mai. 2017.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/constituicao>>. Acesso em 06 out. 2016.

BRASIL. **Lei nº 7.210, de 11 de julho de 1984**. Lei de execução penal. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L7210.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L7210.htm)>. Acesso em: 06 out. 2016.

BRASIL. **Lei nº 12.433, de 29 de junho de 2011**. Altera a Lei nº 7.210, de 11 de julho de 1984 - LEP, para dispor sobre a remição de parte do tempo de execução da pena por estudo ou por trabalho. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Lei/L12433.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12433.htm)>. Acesso em: 06 Out. 2016.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. DEPEN Departamento Penitenciário Nacional. **Levantamento Nacional de Informações Penitenciárias INFOPEN – junho 2014**. Brasília, 2014. Disponível em: <<http://www.justica.gov.br/seus-direitos/politica-penal/documentos/relatorio-depen-versao-web.pdf>>. Acesso em: 06 Out. 2016.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. DEPEN Departamento Penitenciário Nacional. **Levantamento Nacional de Informações Penitenciárias INFOPEN – dezembro de 2014**. Brasília, 2014. Disponível em: <[http://www.justica.gov.br/seus-direitos/politica-penal/documentos/infopen\\_dez14.pdf](http://www.justica.gov.br/seus-direitos/politica-penal/documentos/infopen_dez14.pdf)>. Acesso em: 06 Out. 2016.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Resolução nº 1, de 09 de março de 2009**. Brasília, 350ª Reunião Ordinária de 16 de fevereiro de 2009. Disponível em: <<http://www.justica.gov.br/seus-direitos/politica-penal/cnpcp-1/resolucoes/resolucoes-arquivos-pdf-de-1980-a-2015/resolucao-n-o-1-de-09-de-marco-de-2009.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2017.

BRASIL. Resolução nº 2, de 24 de junho de 2016. **Diário Oficial da União**, Brasília, Nº 143, 27 julho de 2016. Seção 1, p. 16. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=16&data=27/07/2016>>. Acesso em: 14 abr. 2017.

BRASIL. Resolução nº 3, de 24 de junho de 2016. **Diário Oficial da União**, Brasília, Nº 143, 27 julho de 2016. Seção 1, p. 18. Disponível em: <[http://www.criminal.mppr.mp.br/arquivos/File/ExecucaoPenal/Resolucao\\_CNPCP/Resolucao\\_03\\_2016.pdf](http://www.criminal.mppr.mp.br/arquivos/File/ExecucaoPenal/Resolucao_CNPCP/Resolucao_03_2016.pdf)>. Acesso em: 14 abr. 2017.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica**: planejamento e implementação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIA, A.; HOON, H. S. Adopting and creating balanced scorecards in Singapore-based companies. **Singapore Management Review**. Singapore: v. 22, n.2, p. 1-15, 2000.

CLARKE, P. Keeping Score. **Accountancy Ireland**. Dublin: v.32, n. 3, p. 16-17, jun.2000.

COLENGHI, Vitor Mature. **O&M e Qualidade Total**: uma integração perfeita. 3ª ed. Uberaba: VMC, 2007.

CONKE, L. S. O Pensamento Estratégico no Século XX: Explicações Históricas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 210-234, out./dez. 2013.

DIÁRIO OFICIAL SC. **Portaria nº. 0145/ACADEJUC/GABS/SJC**. Designação de Membros da Oficina para Elaboração e Implementação do Planejamento de Desenvolvimento Institucional - PDI. 2017. Diário Oficial SC nº 20.476 de 15 de fevereiro de 2017. Disponível em: <<http://doe.sea.sc.gov.br/Portal/ListarJornal.aspx>>. Acesso em 04 mar. 2017.

DIÁRIO OFICIAL SC. **Portaria nº. 0369/ACADEJUC/GABS/SJC**. Criação da Diretoria da Academia de Justiça e Cidadania. 2012. Diário Oficial SC nº 19.359 de 25 de junho de 2012. Disponível em: <<http://doe.sea.sc.gov.br/Portal/ListarJornal.aspx>>. Acesso em 04 mar. 2017.

DIÁRIO OFICIAL SC. **Portaria nº. 0758/ACADEJUC/GABS/SJC**. Designação de Membros do Grupo de Trabalho para Elaboração e Implementação do Planejamento de Desenvolvimento Institucional - PDI. 2016. Diário Oficial SC nº 20.374 de 01 de setembro de 2016. Disponível em: <<http://doe.sea.sc.gov.br/Portal/ListarJornal.aspx>>. Acesso em 04 mar. 2017.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Prática de administração de empresas**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962.

ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R.; A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, n. 19, p.147-178, set./dez, 2007.



GRACIOSO, Francisco. **Marketing estratégico: planejamento estratégico orientado para o mercado**. 6. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

GUIA PMBOK. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**. 5ª ed., *Project Management Institute (PMI)*: 2013.

HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processos**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 15ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HOQUE, Zahirul; ADAMS, Carol. The rise and use of balanced scorecard measures in Australian Government Departments. **Financial Accountability & Management**, v. 27 n. 3, p. 308-334, 2011.

HREBINIAK, L.G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida**. Rio Grande do Sul: Bookman, 2006. Disponível em: <[http://www.sjc.sc.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=74&Itemid=294](http://www.sjc.sc.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=74&Itemid=294)>. Acesso em: 17 mar. 2017.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos: balanced scorecard**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

LEONEL, Vilson; MOTTA, Alexandre de Medeiros; BASTOS, Viviane. **Ciência e pesquisa: livro didático**. 2ª. Edição revista e atualizada. Palhoça: Unisul Virtual, 2007.

MINTZBERG, H. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H. Managing. **Desvendando o Dia a Dia da Gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NAIR, P.; PRAKASH, K. **Knowledge Management: facilitator's guide**. APO: Tokyo, 2009. Disponível em: <<http://www.apo-tokyo.org/publications/wp-KnowledgeManagementFacilitatorsGuide-Complete-version.pdf>>. Acessado em: 04 mar. 2017.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2001a.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 16ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2001b.

OLIVE, N. et al. **Condutores da performance**: um guia prático para o uso do balanced scorecard. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PENITENCIÁRIA DA REGIÃO DE CURITIBANOS. **Relatório de Resultados PRC 2015-2016**. Curitiba, 2016. Não publicado.

PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico**: O Curso. CAD/UFSC, 2007.

PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico**: O Curso. CAD/UFSC, 2010.

PORTER, M. E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, p.11-27, 1998.

QUINN, J. B. Estratégias para Mudança. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, p. 20-26, 2001.

REZENDE, Denis Alcides. **Engenharia de Software e Sistemas de Informação**. 3. ed., Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimídia, 2005.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento de informações públicas municipais**: sistemas de informação e de conhecimento, informática e governo eletrônico integrados aos planejamentos das prefeituras e municípios. Revista Administração Pública RAP, Rio de Janeiro, p. 41, mai/jun. 2007.

ROSSETTI, Adroaldo et al. A organização baseada no conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v.37, n. 1, p. 61-

72, jan./abr., 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v37n1/06.pdf>>. Acesso em: 06 Out. 2016.

SALAZAR, J. N. A. Pensamento Estratégico e Cenários. In: CAVALCANTI, M. (org.); **Gestão Estratégica de Negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, p.123 -172, 2003.

SANTA CATARINA. 2007. **Lei Complementar nº 381, de 2007**. Dispõe sobre o modelo de gestão e a estrutura organizacional da Administração Pública Estadual. Disponível em: <[http://leis.alesc.sc.gov.br/html/2007/381\\_2007\\_lei\\_cplementar.html](http://leis.alesc.sc.gov.br/html/2007/381_2007_lei_cplementar.html)>. Acesso em: 04 mar. 2017.

SANTA CATARINA. 2011. **Lei Complementar nº 534 de 20 de abril de 2011**. Altera dispositivos da Lei Complementar nº 381, de 2007, que dispõe sobre o modelo de gestão e a estrutura organizacional da Administração Pública Estadual e estabelece outras providências. Disponível em: <[http://legislacao.sef.sc.gov.br/legtrib\\_internet/html/leis/2011/lc\\_11\\_534.htm](http://legislacao.sef.sc.gov.br/legtrib_internet/html/leis/2011/lc_11_534.htm)>. Acesso em: 04 mar. 2017.

SANTA CATARINA. 2016. **Lei Complementar nº 675 de 03 de junho de 2016**. Institui o Plano de Carreira e Vencimentos dos cargos de Agente Penitenciário e Agente de Segurança Socioeducativo do Quadro de Pessoal da Secretaria de Estado da Justiça e Cidadania (SJC) e estabelece outras providências. Disponível em: <<http://server03.pge.sc.gov.br/LEGISLACAOESTADUAL/2016/000675-010-0-2016001.HTM>>. Acesso em: 28 abr. 2017.

SECRETARIA DE ESTADO DA JUSTIÇA. **Organograma Institucional**. Disponível em: <[http://www.sjc.sc.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=74&Itemid=294](http://www.sjc.sc.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=74&Itemid=294)>. Acesso em 28 abr. 2017.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 2006.

SILVA, S. M.. **Planejamento Estratégico**. Notas de aula da disciplina de planejamento estratégico. Araranguá: PPGEP/UFSC, 2016.

TREGOE, B. B.; ZIMMERMAN, J. W. **A estratégia da alta gerência: o que é e como fazê-la funcionar**. 2ªed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.

TUOMI, Iikka. From periphery to center: emerging research topics on knowledge society. *Technology Review*, Helsinki, v. 16, p. 1-63, ago. 2001.

VIEIRA, Oscar. **Direitos Fundamentais**. Malheiros Editores, São Paulo, 2008.

WOOD JR., T. **Mudança Organizacional**:(Coordenador). São Paulo, 3ª Ed.: Atlas, 2002.

WUA, Jerry Chun-Teh et al. Government performance evaluation using a balanced scorecard with a fuzzy linguistic scale. **The Service Industries Journal**, v. 30, n. 3, p. 449-462, 2010.

XAVIER, A. C. da R.; AMARAL SOBRINHO, J. **Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola, aumentando o desempenho da escola por meio do planejamento eficaz**. 2. ed. Brasília: Programa FUNDESCOLA, 1999.

ZIN, Norlaila Md et al. Balanced scorecard implementation within a Malaysian Government-Linked Company. **Asia-Pacific Management Accounting Journal**, v. 7, n. 1, p. 29, 2012.