

# O SISTEMA PENITENCIÁRIO FEDERAL COMO PARADIGMA EM EXCELÊNCIA DE QUALIDADE INSTITUCIONAL

THE FEDERAL PENITENTIARY SYSTEM AS A PARADIGM  
IN EXCELLENCE OF INSTITUTIONAL QUALITY

RITA DE CASSIA BATISTA SILVA

Doutoranda em Ciências Jurídicas e Sociais  
Universidade do Museu Social Argentino, Argentina  
ritokasilva@gmail.com

**RESUMO:** Este artigo analisa a qualidade institucional nas instituições do sistema penitenciário brasileiro federal. Conforme o princípio da eficiência, a prestação dos serviços públicos deve atender satisfatoriamente o bem-comum e a coletividade, como também os padrões desejados e a busca por melhores resultados. A Lei de Execução Penal brasileira trouxe a perspectiva de cumprimento de pena em localidade diversa do domicílio do sentenciado, em nome da segurança à sua integridade física ou mesmo por questões de segurança pública nacional, possibilidade legal implementada pelos presídios federais, instituições cujo aparato material e humano permite uma execução penal diferenciada, tornando-se exemplo positivo na prestação dos serviços de execução penal. Trata-se de revisão bibliográfica, com predominância do método dedutivo. Concluiu-se que a execução penal diferenciada realizada pelos estabelecimentos penitenciários federais é exemplo de excelência da qualidade institucional, ou seja, de concretização do princípio da eficiência da administração pública na gestão do sistema prisional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Qualidade Institucional. Sistemas Prisionais. Sistema Penitenciário Federal. Execução Penal Diferenciada. Excelência.

**ABSTRACT:** This article analyzes the institutional quality in the organizations of the federal penitentiary system. According the constitutional principle of efficiency, the provision of public services must meet satisfactorily the common good and the collective, as well desired standards and the search for better results. The Law of Brazilian Penal Execution brought the possibility of feather execution in indifferent location from the place where the convicted lives, on behalf of the safety to his/her physical integrity or even for national public security issues, legal possibility implemented by deployment of the federal prisons, institutions that possess material and human apparatus that you/they allow a differentiated penal execution, becoming positive example in the installment of the services of penal execution. It is bibliographical revision, with predominance of the deductive method. It was ended that the differentiated penal execution accomplished by the federal penitentiary establishments is example of excellence of the institutional quality, in other words, of materialization of the beginning of the efficiency of the Public Administration in the management of the correctional system.

**KEYWORDS:** Institutional Quality. Correctional System. Federal Penitentiary System. Differentiated Penal Execution. Excellence.

**SUMÁRIO:** 1. Introdução. 2. Qualidade institucional. 2.1. Princípio da eficiência. 3. Breve histórico dos sistemas prisionais. 4. Função do sistema penitenciário. 5. Sistema penitenciário federal. 6. Conclusão. 7. Referências.

## 1. Introdução

Este artigo analisa a qualidade na prestação dos serviços de execução penal nas instituições do sistema prisional brasileiro federal e traz algumas considerações sobre a Lei de Execução Penal brasileira, que surgiu depois de várias tentativas de consolidação de um código penitenciário de visão mais humanizada e cujo principal objetivo é a reinserção social do apenado. Referido diploma legal trouxe, além de várias garantias, a possibilidade de cumprimento de pena em localidade diversa à do domicílio do sentenciado, em nome da segurança à sua integridade física ou mesmo por questões de segurança pública nacional.

Os sistemas penitenciários surgem como instituições para dar cumprimento às sentenças de penas privativas de liberdade, para prestar a atividade administrativa da execução penal. Conforme o Princípio da Eficiência, a consecução dos serviços públicos deve atender de maneira satisfatória o bem-comum e a coletividade, como também os padrões desejados de busca por melhores resultados. A gestão pública deve ser eficiente na qualidade de suas respostas às demandas sociais, efetivando-se quando estiverem de acordo com os mandamentos legais e constitucionais. Surgem, então, os presídios federais para implementar essa possibilidade legal.

As instituições do Sistema Penal Federal possuem um aparato material e humano que dão margem a uma execução penal diferenciada. Com suas características diversificadas, torna-se um exemplo positivo na prestação dos serviços de execução penal.

Trata-se, pois, o presente estudo de revisão bibliográfica com predominância do método dedutivo, partindo-se da análise das dificuldades do sistema penitenciário estadual para caracterizar a execução penal nos estabelecimentos federais.

## 2. Qualidade institucional

Etimologicamente, a palavra qualidade vem do latim *qualitas ou qualitates*. No verbete são encontradas: “[...] propriedade ou condição natural das pessoas ou coisas pela qual se distinguem de outras [...]” (FERREIRA, 2009, p. 1667); “[...] propriedade ou conjunto de propriedades inerentes a uma coisa, que permitem apreciá-la como igual, melhor ou pior que as restantes de sua espécie [...]” (Ibid., p. 1667). E, em sentido absoluto, classifica-se em boa, superior, inferior ou excelente.

Ao se falar em qualidade, o objetivo principal é destacar, analisar e classificar um determinado objeto ou coisa a partir de uma comparação, levando em conta tempo, espaço e resultados.

Para o vocábulo instituição, Yepes Stork (1996) traz a seguinte conceituação “[...] *un conjunto de roles unificados jurídicamente regulados, y puesto al servicio de uma tarea común, con la que se alcanza alguno de los fines de la actividad humana.*”<sup>1</sup>. Pode-se afirmar, então, que as instituições públicas são estruturas de organização de um país, instituições políticas de governabilidade para alcançar o bem-comum.

De par com a noção de qualidade institucional está o conceito de excelência. Conforme o dicionário, “[...] excelência é a qualidade do que é excelente, aquilo que tem um grau elevado de perfeição, superior.” (FERREIRA, 2009, p. 850).

Voltando-se para a gestão pública, a Fundação Nacional da Qualidade – FNQ (2017), instituição brasileira de nível internacional responsável por desenvolver os fundamentos organizacionais da gestão de classe mundial, aprimorou o chamado Modelo de Excelência de Gestão (MEG), embasado nos oito fundamentos da excelência:

---

1 Um conjunto de documentos unificados e juridicamente regulados e colocados a serviço de uma tarefa comum, com os quais se alcança alguma das finalidades da atividade humana.

1. Pensamento sistêmico: compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre estes e o ambiente com o qual interagem.
2. Aprendizado organizacional e inovação: busca e alcance de novos patamares de competência para a organização e sua força de trabalho, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimentos, promovendo um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos sustentáveis para as partes interessadas.
3. Liderança transformadora: atuação dos líderes de forma ética, inspiradora, exemplar e comprometida com a excelência, compreendendo os cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização e suas partes interessadas, no curto e longo prazos - mobilizando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização; explorando as potencialidades das culturas presentes; preparando líderes e pessoas; e interagindo com as partes interessadas.
4. Compromisso com as partes interessadas: estabelecimento de pactos com as partes interessadas e suas inter-relações com as estratégias e processos, em uma perspectiva de curto e longo prazos.
5. Adaptabilidade: flexibilidade e capacidade de mudança em tempo hábil, frente a novas demandas das partes interessadas e alterações no contexto.
6. Desenvolvimento sustentável: compromisso da organização em responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, tanto atuais quanto para as gerações futuras, por meio de um comportamento ético e transparente.
7. Orientação por processos: reconhecimento de que a organização é um conjunto de processos, que precisam ser entendidos de ponta a ponta e considerados na definição das estruturas: organizacional, de trabalho e de gestão. Os processos devem ser gerenciados visando à busca da eficiência e da eficácia nas atividades, de forma a agregar valor para a organização e as partes interessadas.

8. Geração de valor: alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência e que atendam às necessidades e expectativas as partes interessadas.

Além disso, o MEG utiliza o conceito de aprendizado e melhoria contínua, de acordo com o ciclo de PDCL<sup>2</sup>: *Plan* (planejar), *Do* (fazer), *Check* (verificar), *Learn* (aprender) (FNQ, 2017).

No Brasil, em especial na área pública, o referencial técnico é o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GES-PÚBLICA), criado em 2005 e descontinuado em julho de 2017, que, ainda assim, embasa toda orientação do Executivo Federal para a gestão de excelência. Assim, o Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MPOG), órgão gestor do programa, definiu que o Estado brasileiro necessitaria buscar implementar um Modelo de excelência em gestão que estivesse:

[...] focado em resultados e orientado para o cidadão. Esse modelo auxilia as organizações públicas que estão em busca de transformação gerencial rumo à excelência da gestão. Ao mesmo tempo, permite avaliações comparativas de desempenho entre organizações públicas brasileiras e estrangeiras e com empresas e demais organizações do setor privado. (PROGRAMA GESPÚBLICA, 2014).

O Gespública descreve que a gestão das organizações públicas atuais deve buscar:

[...] um modelo de excelência em gestão, de padrão internacional, que expressa o entendimento vigente sobre o “estado da arte” da gestão contemporânea, é a representação de um sistema de gestão que visa aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações executadas. É constituído por elementos integrados,

---

2 PDCLé uma sigla que dá nome a uma ferramenta usada na gestão da qualidade dos processos. Seu foco é a solução de problemas seguindo as quatro fases indicadas pelas letras. Por ser uma ferramenta de uso cíclico, ela também promove a melhoria contínua dos processos.

que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e de qualidade em gestão. (PROGRAMA GESPÚBLICA, 2014).

Pode-se inferir que o atendimento aos padrões desejados de melhores resultados associa-se ao conceito de qualidade institucional alicerçada em um ideal que é contraponto à realidade existente, já que o ideal é algo mutável, multifacetado e dependente de um contexto social.

Devem também ser considerados os instrumentos de avaliação, de *feedback*<sup>3</sup>, estreitamente relacionados à qualidade, visto que vão embasar o alcance dos resultados, da eficiência e da eficácia, ou seja, se realmente ocorre o atendimento a determinados padrões preestabelecidos para uma excelente prestação de serviços.

## **2.1. Princípio da eficiência**

Preocupado com a excelência na prestação de serviços, o Estado trouxe como um de seus fundamentos o Princípio da Eficiência (art. 37 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988): “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: [...]”.

O termo eficiência significa poder, capacidade de ser efetivo; efetividade, eficácia, agir com produtividade e competência. (FERREIRA, 2009, p.716).

No âmbito da gestão pública, é fundamental ser eficiente, pois os serviços públicos devem atender de maneira satisfatória a coletividade.

---

3 *Feedback*, também chamado de retroalimentação, pedagogicamente, avalia a qualidade de uma resposta a determinado desempenho/estímulo (SANTOS, 2018).

de (OLIVEIRA, 2017). Essa preocupação do Estado está intimamente relacionada à sua capacidade ou à sua qualidade de respostas às demandas sociais, porque, quando não atendidas, causam crises na gestão e no desenvolvimento institucional como um todo.

A administração pública é o conjunto de instituições (órgãos e agentes) que exercem a clara função pública em prol do interesse da coletividade. O principal objeto da administração pública é sempre o interesse público, ou seja, todo e qualquer ato expedido no exercício da função administrativa deve sempre atender as necessidades dos cidadãos, uma vez que o interesse público tem primazia sobre o interesse privado. (OLIVEIRA, 2017).

De acordo com Alexandre Mazza (2018), o princípio da eficiência implementou o modelo de administração pública gerencial voltada para um controle de resultados na atuação estatal. Os atos da administração devem ser realizados com a maior qualidade, competência e eficácia possível em prol da sociedade.

Segundo Maria Sylvia Zanella Di Pietro,

[...] o princípio apresenta-se sob dois aspectos, podendo tanto ser considerado em relação à forma de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atuações e atribuições, para lograr os melhores resultados, como também em relação ao modo racional de se organizar, estruturar, disciplinar a administração pública, e também com o intuito de alcance de resultados na prestação do serviço público. (DI PIETRO, 2002, p. 102).

A autora acrescenta que a eficiência se soma aos demais princípios impostos à Administração, não podendo sobrepor-se a nenhum deles, especialmente ao princípio da legalidade, sob pena de sérios riscos à segurança jurídica e ao próprio Estado de direito. (DI PIETRO, 2002).

Já Hely Lopes Meirelles fundamenta que o princípio da eficiência corresponde ao dever da boa administração e se caracteriza como:

O que se impõe a todo o agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento profissional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros. (MEIRELLES, 2002, p.94).

Para alguns autores, o princípio em questão se mostra abstrato e se concretiza por meio das instituições e da população. Esse pensamento se fundamenta no estado republicano (*res publica*), ou seja, coisa pública pertence ao povo. E, a partir dessa forma de governo, a garantia da eficiência pode ser mensurada, fiscalizada e avaliada pelos chamados controles externos e internos (Cf. BRAGA, 2010).

De acordo com Guilherme de Abreu Silva (2018):

O controle externo da administração pública compreende primeiramente o controle parlamentar direto, o controle pelo Tribunal de Contas e por fim o controle jurisdicional. São órgãos externos que fiscalizam as ações da administração pública e o seu funcionamento. Já o controle interno, é o realizado pelo próprio órgão que realizou o ato, todavia será revisto por autoridade superior conforme o princípio da hierarquia.

Referidos controles são fundamentais para garantir uma maior eficiência das atividades estatais com moralidade, transparência e principalmente publicidade, respeitando sempre a primazia da legalidade, à qual todo ato administrativo está submetido.



### 3. Breve histórico dos sistemas prisionais

Os sistemas prisionais surgem como uma solução para cumprimento das penas privativas de liberdade. Uma alternativa para o período em que o corpo do delinquente pagava pelo mal que ele praticara, conhecida como a Era dos Suplícios.

Entende-se por suplício a pena corporal dolorosa baseada na proporcionalidade entre a quantidade de sofrimento e a gravidade do crime cometido. Acreditava-se ser aquele um meio eficaz de expiar o crime do condenado, um espetáculo punitivo. A característica predominante do suplício era o poder sobre o corpo, alvo principal do direito repressivo, no qual o sofrimento e a dor eram elementos constitutivos da pena. Segundo Foucault:

Uma pena, para ser considerada um suplício, deve obedecer a três critérios principais: em primeiro lugar, produzir uma certa quantidade de sofrimento que se possa, se não medir exatamente, ao menos, apreciar, comparar e hierarquizar; [...] o suplício faz parte de um ritual. É um elemento na liturgia punitiva, e que obedece a duas exigências, em relação à vítima, ele deve ser marcante: destina-se a [...] tornar infame aquele que é a vítima. [...] e pelo lado da justiça que o impõe, o suplício deve ser ostentoso, deve ser constatado por todos, um pouco como seu triunfo. (FOUCAULT, 2014, p. 32-33).

Ao final do século XVIII, o suplício dá lugar a outras formas de correção, a novos projetos de reformas, a novas leis, a nova justificação oral ou política do direito de punir que enfatiza o caráter corretivo da pena. Para Foucault, o fim da “festa de punição” se dá devido ao mal-estar causado na sociedade, pois os suplícios transformavam carrascos em criminosos, juízes em assassinos e o supliciado em objeto de piedade. (FOUCAULT, 2014).

Saindo, então, da natureza aflitiva das penas, surgem os sistemas penitenciários. Dentre os que mais se destacaram, citam-se os sistemas pensilvânico, auburniano e progressivo.

No pensilvânico ou de Filadélfia, também conhecido como ce-

lular, o preso era recolhido à cela, isolado dos demais, não podendo trabalhar ou mesmo receber visitas, sendo estimulado ao arrependimento pela leitura da bíblia. Iniciou-se em 1790, na *Walnut Street Jail*, e posteriormente na *Eastern Penitentiary*. Foi alvo de inúmeras críticas pelo seu caráter austero e rígido, e, ainda, impossibilitava a readaptação social em face do seu completo isolamento. (GRECO, 2008).

Devido às críticas ao sistema celular, surge o segundo sistema: o auburniano. Recebe este nome por ter iniciado em 1818, na cidade de Auburn, no Estado de Nova Iorque. Menos rigoroso que o anterior, permitia o trabalho dos presos inicialmente dentro de suas próprias celas e, posteriormente, em grupos. O isolamento noturno foi mantido, havendo uma regra pautada no silêncio absoluto, também conhecido como *silente system*. Quanto às falhas desse sistema, Manoel Pedro Pimentel aduz:

O ponto vulnerável deste sistema era a regra desumana do silêncio. Teria origem nessa regra o costume dos presos se comunicarem com as mãos, formando uma espécie de alfabeto, prática que até hoje se observa nas prisões de segurança máxima, onde a disciplina é mais rígida (...). Falhava também pela proibição de visitas, mesmo dos familiares, com a abolição do lazer e dos exercícios físicos, bem como uma notória indiferença quanto à instrução e ao aprendizado ministrado aos presos. (PIMENTEL, 1983<sup>4</sup>, p. 138, apud GRECO, 2008, p. 495).

O terceiro sistema, o progressivo, surgiu no início do século XIX na Inglaterra e, posteriormente, na Irlanda. Na Inglaterra, um capitão da Marinha Real, Alexander Maconochie, diretor do presídio no Condado de Norwich, na Ilha de Norfolk, na Austrália, impressionado com o tratamento desumano dispensado aos presos que sofreram a pena de degredo/exílio para a Austrália, resolveu criar

---

4 PIMENTEL, Manoel Pedro. *O crime e a pena na atualidade*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1983, p. 138.

o sistema progressivo de cumprimento de penas, sendo realizado em três estágios. No primeiro, conhecido como período de provas, o preso era mantido completamente isolado, a exemplo do que acontecia no sistema pensilvânico. Como progressão a esse primeiro estágio, no segundo era permitido o trabalho comum, preservando o silêncio absoluto e o silêncio noturno preconizados pelo sistema auburniano. Com o tempo, passava às chamadas *public work-houses*, com vantagens maiores. E o terceiro período permitia o livramento condicional. (GRECO, 2008).

O sistema progressivo irlandês acrescentou mais um estágio. Antes do livramento condicional, aparecia a prisão intermediária em penitenciária agrícola ou industrial, de noite e de dia em vida comum para demonstrar, assim, os resultados das provações anteriores. (GRECO, 2008).

O sistema progressivo é o que se assemelha ao atual sistema prisional adotado no Brasil, considerando-se o princípio da individualização da pena, previsto no art. 5º, inciso XLVI, da Constituição Federal, bem como os sistemas de progressão de regimes e remição de dias trabalhados, institutos regulamentados pela Lei de Execução Penal.

#### **4. Função do sistema penitenciário**

O sistema penitenciário tem por objetivo dar cumprimento à pena concreta imposta ao condenado à pena de reclusão ou detenção ou, ainda, a uma medida de segurança por meio da prestação do serviço de execução penal. Esse serviço tem como pressuposto um título executivo de sentença condenatória e se constitui num contexto mais abrangente que o sistema prisional, na medida em que não se ocupa somente das penas privativas de liberdade.

A organização dos serviços destinados à execução penal tem como objetivo a regeneração dos condenados, readaptando-os à vida social. Daí a preocupação, na execução da pena de prisão, com os estabelecimentos próprios para cumpri-la com a devida organização administrativa e demais institutos necessários a um fiel cumprimento e obediência às normas e ao conjunto principiológico.

Quanto aos princípios associados à execução penal, diz Paulo Lúcio Nogueira:

Estabelecida a aplicabilidade das regras previstas no Código de Processo Penal, é indispensável à existência de um processo, como instrumento viabilizador da própria execução, onde devem ser observados os princípios e as garantias constitucionais, a saber: legalidade, jurisdicionalidade, devido processo legal, verdade real, imparcialidade do juiz, igualdade das partes, persuasão racional ou livre convencimento, contraditório e ampla defesa, iniciativa das partes, publicidade, oficialidade e duplo grau de jurisdição, entre outros. Em particular, deve-se observar o princípio da humanização da pena, pelo qual se deve entender que o condenado é sujeito de direitos e deveres, que devem ser respeitados, sem que haja excesso de regalias, o que tornaria a punição desprovida da sua finalidade. (NOGUEIRA, 1996, p.7).

De fundamental relevância, além dos elencados por Nogueira (1996), cita-se o princípio da personalidade, também denominado de princípio da personificação ou da intranscendência, segundo o qual a pena não passa da pessoa do condenado. Trata-se de garantia constitucionalmente prevista no art. 5º, inciso XLV.

Além de ser matéria prevista na Constituição Federal, no Código de Processo Penal, em outros diplomas legais esparsos, bem como em tratados internacionais de direitos humanos, a questão é precipuamente tratada na Lei 7.210/1984, a Lei de Execução Penal (LEP), que surgiu depois de várias tentativas frustradas de consolidação de um código penitenciário. Ela traz uma execução penal jurisdicionalizada mais humanizada, responsável e alinhada

da com o Estado de Direito, voltada para a prevenção especial positiva<sup>5</sup> como também embasada na harmônica integração social do condenado e do internado.

Constituem direitos do preso, conforme a LEP (artigo 41):

- I - alimentação suficiente e vestuário;
- II - atribuição de trabalho e sua remuneração;
- III - Previdência Social;
- IV - constituição de pecúlio;
- V - proporcionalidade na distribuição do tempo para o trabalho, o descanso e a recreação;
- VI - exercício das atividades profissionais, intelectuais, artísticas e desportivas anteriores, desde que compatíveis com a execução da pena;
- VII - assistência material, à saúde, jurídica, educacional, social e religiosa;
- VIII - proteção contra qualquer forma de sensacionalismo;
- IX - entrevista pessoal e reservada com o advogado;
- X - visita do cônjuge, da companheira, de parentes e amigos em dias determinados;
- XI - chamamento nominal;
- XII - igualdade de tratamento salvo quanto às exigências da individualização da pena;
- XIII - audiência especial com o diretor do estabelecimento;
- XIV - representação e petição a qualquer autoridade, em defesa de direito;
- XV - contato com o mundo exterior por meio de correspondência escrita, da leitura e de outros meios de informação que não comprometam a moral e os bons costumes.
- XVI – atestado de pena a cumprir, emitido anualmente, sob pena da responsabilidade da autoridade judiciária competente.

---

5 A Teoria da Prevenção Especial pode ser positiva ou negativa. Dirige a sua atenção ao delinquente concreto, esperando que a pena tenha um efeito ressocializador, intimidatório ou inocuizante. Os dois primeiros (ressocialização e intimidação) referem-se a sua versão positiva, e o último (inocuização) a sua versão negativa. (BALDISSARELLA, 2011).

Quando esses direitos são plenamente observados nas instituições penitenciárias, consolida-se uma execução penal positiva e consciente de sua atividade-fim.

Ressalte-se que o Brasil ocupa a quarta posição na lista de maiores populações carcerárias do mundo, depois dos EUA, China e Rússia. Segundo o Banco Nacional de Monitoramento de Prisões - BNMP (2018) do CNJ, atualmente o sistema brasileiro encontra-se com 602.217 presos (incluídas as prisões civis e internações como medidas de segurança), cuja capacidade projetada para mantê-los é de 355.462 vagas. Por isso que, entre os países supramencionados, o Brasil é o único que mantém o sistema acima de sua capacidade com um deficit considerável de vagas. De acordo com o IBGE, considerados os 209.133.649 habitantes, o número de pessoas presas corresponde a 3,47% da população.

A partir dessa realidade, infere-se que a superpopulação carcerária brasileira é um dos principais problemas que afetam e prejudicam a qualidade da prestação da execução penal. E Del Río já os assinalava em 1916:

Las instituciones penales de los pueblos modernos adolecen de dos graves defectos: no conseguir la finalidad de su fundación, i estar basadas en principios científicos y filosóficos antiguos, que hicieron su época, que produjeron su efecto, i acaso pudieron deslumbrar al mundo en el momento de su concepcion, pero que están mui léjos de guardar armonía con las últimas conquistas de la ciencia [...] La criminalidad se desarrolla; la reincidencia i la precocidad en los agentes del delito son cada día mayores; la lei es impotente para reprimirlas, aun para aminorarlas: manifestaciones son éstas que muestran claramente cuan infructuosos han sido los esfuerzos de las viejas escuelas de derecho penal para solucionar el problema.<sup>6</sup>

---

6 As instituições penais dos povos modernos padecem de graves defeitos: não atingem a finalidade para que foram criadas, estão baseadas em princípios científicos e filosóficos obsoletos, que se encerraram no seu tempo, produziram seus efeitos e, se acaso puderam deslumbrar o mundo no momento de sua concepção, estão distantes de guardar harmonia

Diversamente a essa problemática, criam-se no Brasil, a partir de 2006, estabelecimentos penais de segurança máxima que operam dentro dos limites de lotação e, portanto, em mais condições de cumprir os ditames constitucionais, internacionais e legais para o tratamento das pessoas reclusas.

## 5. Sistema Penitenciário Federal

Como resposta ao crime organizado e ao crescimento das facções criminosas, com o objetivo de desarticular os comandos de seus líderes no interior dos estabelecimentos penais estaduais, como também garantir o direito coletivo de segurança pública, surge o Sistema Penitenciário Federal (SPF), órgão executor do Departamento Penitenciário Nacional (DEPEN). A previsão legal respectiva está consubstanciada no parágrafo primeiro do artigo 86 da LEP: “§ 1º - A União Federal poderá construir estabelecimento penal em local distante da condenação para recolher os condenados, quando a medida se justifique no interesse da segurança pública ou do próprio condenado”.

O Departamento Penitenciário Nacional (DEPEN) é responsável pelo Sistema Penitenciário Federal, cujos principais objetivos são isolamento das lideranças do crime organizado, cumprimento rigoroso da Lei de Execução Penal e custódia de presos condenados e provisórios sujeitos ao regime disciplinar diferenciado; líderes de organizações criminosas; presos responsáveis pela prática reiterada de crimes violentos; presos responsáveis por ato de fuga ou grave indisciplina no sistema prisional de origem; presos de alta periculosidade e que possam comprometer a ordem e segurança pública; réus colaboradores presos ou delatores premiados. (DEPEN, 2018a).

---

com as últimas conquistas da ciência [...] A criminalidade de desenvolve: a reincidência e a precocidade nos infratores penais são cada vez maiores: a lei é impotente para reprimi-las, ainda mais para reduzi-las; manifestações essas que mostram claramente quão infrutíferos tem sido os esforços das velhas escolas de direito penal para solucionar o problema.

---

Além disso, o Departamento é o gestor do Fundo Penitenciário Nacional – FUNPEN<sup>7</sup>, criado pela Lei Complementar n.º 79, de 7 de janeiro de 1994, e regulamentado pelo Decreto n.º 1.093, de 23 de março de 1994.

De acordo com o Decreto n.º 6.049, de 27 de fevereiro de 2007, que aprovou o Regulamento Penitenciário Federal, os estabelecimentos penais federais têm por finalidade promover a execução administrativa das medidas restritivas de liberdade dos internos, provisórios ou condenados, cuja inclusão se justifique no interesse da segurança pública ou do próprio preso, e também abrigar presos, provisórios ou condenados, sujeitos ao regime disciplinar diferenciado (RDD), previsto no art. 1º da Lei 10.792, de 1º de dezembro de 2003.

Conforme o Anuário do Sistema Penitenciário Federal (2017), esse sistema foi concebido para ser um instrumento contributivo no contexto nacional da segurança pública, a partir do momento em que isolam os presos considerados mais perigosos do país. Tal institucionalização veio ao encontro sociopolítico da intenção de combater a violência e o crime organizado por meio de uma execução penal diferenciada, sem uso de violência ou de outros mecanismos ilegais.

Em atendimento ao parágrafo primeiro do artigo 86 da LEP, a União instituiu cinco penitenciárias federais distribuídas nas regiões Norte, Nordeste, Sul e Centro-oeste: Porto Velho/RO, Mosoró/RN, Catanduvas/PR, Campo Grande/MS e a recém-inaugurada em Brasília/DF. Cada unidade possui capacidade para abrigar 208 internos em celas individuais. (CNJ, 2018).

---

7 LC n.º 79/1994 - Art. 1º Fica instituído, no âmbito do Ministério da Justiça e Segurança Pública, o Fundo Penitenciário Nacional (Funpen), a ser gerido pelo Departamento Penitenciário Nacional (Depen), com a finalidade de proporcionar recursos e meios para financiar e apoiar as atividades e os programas de modernização e aprimoramento do sistema penitenciário nacional.



O Sistema Penitenciário Federal surge como saída e solução para a segurança pública e a defesa social, trazendo uma execução penal diferenciada, em cujos estabelecimentos não existem problemas de superlotação, falta de recursos financeiros, materiais ou humanos.

Essas unidades federais, de aparato tecnológico composto por equipamentos de última geração que garantem plena segurança, vigilância e monitoramento local ininterrupto, são controladas por corpo funcional próprio e altamente capacitado formado por agentes federais de Execução Penal, especialistas federais em Assistência à Execução Penal e técnicos federais de Apoio à Execução Penal. (DEPEN, 2018b).

Conforme o Anuário do Sistema Penitenciário Federal (SPF) publicado em 2017, a população carcerária média, em 2016, era de 438 internos. No final de dezembro do mesmo ano, o número de internos era igual a 472. Em 30 de junho de 2017, o SPF possuía 570 internos. Comparando com dados de estabelecimentos estaduais:

O quadro de superlotação nos presídios brasileiros viola resolução do CNPCP (Conselho Nacional de Política Criminal e Penitenciária), órgão ligado ao Ministério da Justiça, que fixou o parâmetro de 137,5% como percentual máximo de excedente de detentos nas prisões. Hoje, o país tem uma taxa de superlotação nas cadeias de 197,4%, o que significa que existe quase o dobro de detentos em relação ao número de vagas. Os dados foram divulgados nesta sexta-feira (8) pelo Ministério da Justiça e Segurança Pública e se referem a junho de 2016. São 726.712 presos para 368.049 vagas. (ANUÁRIO SPF, 2017).

Para a inclusão no Sistema Penitenciário Federal, o custodiado deverá possuir perfil específico compatível com pelo menos uma das características relacionadas no art. 3º do Decreto 6.877, de 2009:

I - Ter desempenhado função de liderança ou participado de forma relevante em organização criminosa;

II - ter praticado crime que coloque em risco a sua integridade física no ambiente prisional de origem;

III - estar submetido ao Regime Disciplinar Diferenciado - RDD;

IV - ser membro de quadrilha ou bando, envolvido na prática reiterada de crimes com violência ou grave ameaça;

V - ser réu colaborador ou delator premiado, desde que essa condição represente risco à sua integridade física no ambiente prisional de origem; ou

VI - estar envolvido em incidentes de fuga, de violência ou de grave indisciplina no sistema prisional de origem.

Quanto à situação criminal, quase 70% dos custodiados são reinidentes em tipos penais relacionados ao tráfico de drogas e ao roubo. (ANUÁRIO SPF, 2017).

A execução penal diferenciada nessas unidades federais, por meio de procedimentos diversificados e individualizadores realizados em observância aos ditames do Estado Democrático de Direito, dos Direitos Humanos, do Princípio da Dignidade da Pessoa Humana, nos termos constitucionais, na regulação da LEP e do Regulamento Penitenciário Federal, concretiza, assim, a excelência na qualidade institucional, visto que todos os regramentos e princípios são acolhidos.

Por ter o custodiado como objetivo principal a proteção, a concepção de política penitenciária que se tenta avançar se insere na inclusão do tratamento penitenciário como política de garantia dos direitos humanos, fator de redução de danos e minimização de vulnerabilidades decorrentes do sistema punitivo. (ANUÁRIO SPF, 2017).

Para isso, o sistema oferece a assistência individualizada com profissionais especializados: médicos, dentistas, pedagogos, assistentes sociais, terapeutas ocupacionais, psicólogos, enfermeiros e técnicos de enfermagem, e, ainda, assistência jurídica através da Defensoria Pública da União; assistência material (ali-

mentação, vestuário, higiene pessoal e material de limpeza) e assistência religiosa.

Conforme o Anuário do SPF, a prática de futebol, jogos de xadrez, dama e dominó é uma realidade no interior das penitenciárias federais desde a implantação do Sistema Penitenciário Federal em 2006. Especificamente na Penitenciária Federal em Mossoró/RN, com vistas a atender a uma necessidade diagnosticada pela Unidade da falta de práticas desportivas orientadas por profissionais da área de Educação Física, estabeleceu-se uma parceria com a Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN) a fim de viabilizar, de forma supervisionada, as atividades físicas, propiciando a melhoria da saúde e da qualidade de vida dos internos participantes. Ademais, visando garantir a efetividade do tratamento penitenciário em consonância com a defesa dos Direitos Humanos e à Lei de Execução Penal, também são desenvolvidos nas penitenciárias federais projetos culturais como o Cinemateca e o Remição pela leitura. Esse projeto, em execução desde 2009, abre a possibilidade de remição da pena do custodiado em regime fechado, associando a oferta da educação às ações complementares de fomento à leitura, atendendo a pressupostos de ordem objetiva e de ordem subjetiva.

A assistência educacional no Sistema Penitenciário Federal, por meio da educação formal, profissionalizante ou não-formal, visa à validação da escolarização do interno bem como garantir ao apenado o direito ao conhecimento e ao crescimento pessoal para um bom retorno ao convívio social. Mesmo com a transferência do interno para outras unidades penais ou, eventual alvará de soltura, o aproveitamento das aulas é reconhecido pelo Ministério da Educação.

O Depen, por meio da Diretoria do Sistema Penitenciário Federal, em ação com a Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização, Diversidade e Inclusão (Secadi) do Ministério da Edu-

cação (MEC), inseriu a pauta do Sistema Penitenciário Federal no rol da Política Nacional de Educação de Jovens e Adultos, tornando-o a 28.<sup>a</sup> Unidade da Federação no que tange a todas as ações educacionais do MEC, sendo incorporado a programas como Pronatec, Enem, ENCCEJA, Sisu, entre outros.

Entre as atividades artísticas mais utilizadas na atualidade, os livros de colorir para adultos podem provocar sensações de prazer e bem-estar e estimular a criatividade. Além de produzirem efeito calmante, sendo uma opção para aliviar o estresse e fomentar a expressão não-verbal, trazem pontos positivos no ambiente prisional: podem ser realizadas de forma individual na própria cela do interno, minimizam os efeitos adversos da institucionalização, não interferem na segurança do sistema e nem sobrecarregam a rotina dos servidores. Quando se fala em resgate da cidadania de pessoas privadas de liberdade, a prática da pintura passa a ser aliada forte para diminuir a ociosidade e seus efeitos negativos. O interno que participa, de forma voluntária, recebe um exemplar do livro a ser pintado e uma caixa de giz de cera adquirido pelo Departamento Penitenciário Nacional.

A assistência material ao interno e ao internado, nos termos do artigo 41, VII, da Lei de Execução Penal, compreende alimentação, vestuário e instalações higiênicas. A alimentação aos custodiados nas penitenciárias federais consiste no fornecimento de desjejum, almoço, jantar ou ceia, atendendo aos critérios nutricionais para a manutenção da saúde e do vigor físico do interno, controlada por nutricionista. As refeições são preparadas de acordo com as normas básicas de higiene e preceitos médicos e nutricionais para dietas diferenciadas de internos com problemas de saúde, como diabetes e hipertensão.

Ao ingressar na Penitenciária Federal o interno recebe enxoval contendo: duas calças de brim; duas bermudas; duas camisetas manga longa; duas camisetas manga curta; dois agasalhos de moletom; duas calças de moletom; duas cuecas; duas toalhas de banho;

dois lençóis; um par de tênis; um par de sandálias; dois pares de meias; dois cobertores; duas fronhas; um travesseiro; um colchão; uma touca; um par de luvas; um casaco de lã. Este quantitativo dos itens do enxoval poderá ser alterado de acordo com as condições climáticas da região da Penitenciária Federal. É garantido também, como material de higiene pessoal, um sabonete, um rolo de papel higiênico, um frasco de desodorante, uma escova de dente, um tubo de creme dental, uma porção de detergente, um pano de chão, que são renovados periodicamente.

Quanto à assistência jurídica integral, é prestada por advogados constituídos e, aos internos sem recursos financeiros para constituir advogado, pela Defensoria Pública da União (DPU), conforme estabelece artigo 5º, LXXIV, da Constituição Federal, e artigo 41, VII da Lei de Execução Penal. A assistência consiste em orientação jurídica, acompanhamento da execução da pena do interno, prestação de informações, esclarecimentos, defesas judiciais e administrativas em todas as instâncias, entre outros procedimentos jurídicos. As penitenciárias federais proporcionam toda a infraestrutura necessária aos trabalhos dos advogados constituídos e dos defensores públicos da União.

Um grande diferencial é o projeto Visita Virtual, que tem como objetivo possibilitar o contato entre os internos custodiados no SPF e seus familiares e amigos por meio de visitas virtuais. O projeto, uma parceria entre o Depen e a Defensoria Pública da União, resulta da constatação de que cerca de 50% dos internos das penitenciárias federais não recebiam visitas sociais. Além de ser um direito, a visita contribui, no processo de reintegração social do interno, para a manutenção dos vínculos afetivos da pessoa privada de liberdade. (ANUÁRIO SPF, 2017).

A assistência religiosa, com liberdade de culto, é prestada regularmente aos internos das penitenciárias federais por meio de parceria com instituições religiosas, conforme determina o artigo 5º, inciso VI, da Constituição Federal, e artigo 41, inciso VII,

da Lei de Execução Penal, com vistas à valorização da pessoa humana. Nas penitenciárias federais é assegurada a atuação de representantes religiosos, com autorização para organizar serviços litúrgicos e fazer visita pastoral aos adeptos de sua religião. É assegurado aos internos custodiados no SPF a posse de livros de ritos e práticas religiosas de suas crenças.

E, ainda, em atendimento ao artigo sexto<sup>8</sup> da Lei 10.792/2003, o SPF realiza as reuniões de Comissões Técnicas de Classificação, constituídas por profissionais de vários setores responsáveis pela classificação e elaboração do programa individualizado da pena privativa de liberdade do preso. O profissional utiliza instrumentos específicos, como entrevistas, exames, diagnósticos, visitas institucionais.

Os consultórios médicos, odontológicos, psicológicos e de assistência social, bem como os espaços para enfermagem e farmácia, dispõem de material, instrumental e medicamentos necessários para proporcionar a devida assistência aos internos do SPF.

Ao ingressar na Penitenciária Federal o interno é submetido a anamneses do seu estado físico e mental, diagnosticando também doenças, especialmente as infectocontagiosas. Orientado à educação em saúde, utiliza-se do conceito em autocuidado, realiza consultas periódicas para diagnosticar doenças crônicas e abordar questões relacionadas a sinais e sintomas, possíveis complicações e como preveni-las, bem como orientações relativas a dieta e a tratamento medicamentoso. Quando os casos são de média e de alta complexidade, os internos são escoltados para serem atendidos nas unidades de saúde mais próximas, visando à prestação de serviço adequado ao caso (art. 14, § 2º, da Lei 7.210/1984)<sup>9</sup>. (ANUÁRIO SPF, 2017).

---

8 Art. 6. A classificação será feita por Comissão Técnica de Classificação que elaborará o programa individualizador da pena privativa de liberdade adequada ao condenado ou preso provisório.

9 Art. 14. A assistência à saúde do preso e do internado de caráter preventivo e curativo compreenderá atendimento médico, farmacêutico e odontológico.

§ 2º Quando o estabelecimento penal não estiver aparelhado para prover a assistência médica necessária, esta será prestada em outro local, mediante autorização da direção do estabelecimento.

Grande parte das características diferenciadas do Sistema Penitenciário Federal se trata de uma execução penal prestada com excelência, baseada nos preceitos constitucionais e legais, conseguindo, assim, sucesso e grande avanço no combate à criminalidade.

Portanto, o Sistema Penitenciário Federal em comparação com os sistemas regionais consegue dar respostas favoráveis e eficientes na prestação de sua atividade-fim.

## 6. Conclusão

O objetivo primordial deste artigo foi verificar se há excelência no trabalho de execução penal realizado e idealizado pelo Sistema Penitenciário Federal de separar as lideranças de organizações criminosas sem nenhum tipo de violência e resguardando todos os direitos não prejudicados na sentença condenatória.

Num primeiro momento, conceituou-se qualidade, instituição, excelência e qualidade institucional. Compreendidas as diversas áreas de conhecimento sobre esses vocábulos, conclui-se que o atendimento aos padrões desejados e a busca por melhores resultados associa-se ao conceito de qualidade institucional. Trouxe, ainda, a certeza de que os instrumentos de avaliação e de *feedback* são recursos para avaliar os resultados obtidos e valorar a qualidade da atividade administrativa. Por derradeiro, foi analisado o princípio da eficiência, por sua íntima relação com o instituto da qualidade institucional.

Como solução para o cumprimento de penas privativas de liberdade de forma mais humanizada e, acima de tudo, para retirar a natureza aflitiva das penas foram abordados os sistemas prisionais que mais se destacaram na história: o pensilvânico, o auburniano e o progressivo, cada qual com suas peculiaridades e críticas positivas ou negativas.

Finalmente, atentou-se para os sistemas penitenciários brasileiros, com ênfase no Sistema Penitenciário Federal (STF), detentor de uma execução penal diferenciada devido às suas características e procedimentos diversificados, um marco de inovação em termos de gestão e políticas penitenciárias no Brasil, assim como a concepção de um paradigma irreversível que demonstra a capacidade do Estado em construir um modelo que difere da realidade de superlotação, deficit de infraestrutura e falta de recursos notadamente enfrentados pelo sistema prisional dos Estados-membros.

O sistema é uma resposta à capilarização do crime organizado que, por meio de membros e principalmente de lideranças, age continuamente de dentro das prisões estaduais promovendo a violência extramuros, o tráfico de drogas e de influência, de forma a atingir diretamente não apenas os diversos estratos sociais como as próprias instituições públicas, gerando instabilidade e insegurança.

A execução penal realizada nos presídios federais é diferenciada por contar com diversas características positivas e procedimentos diversificados que acolhem os ditames almejados para uma excelente prestação da execução penal.

Por fim, a execução penal diferenciada realizada pelos estabelecimentos penitenciários federais brasileiros é um exemplo de excelência para a concretização do princípio da eficiência da administração pública na gestão do sistema prisional.

## 7. Referências

BRAGA, Marcus Vinícius de Azevedo. *Controle primário da gestão*. Administradores. 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/o-controle-primario-da-gestao-publica/48726/>. Acesso em: 9 set. 2018.



BALDISSARELLA, Francine Lúcia Buffon. Teoria da prevenção especial. *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, XIV, n.º 85, fev 2011. Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=9013](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=9013)>. Acesso em: 28 ago. 2018.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, 5 out. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 5 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Presídios federais são a exceção na crise carcerária nacional. *Notícias*. 13 jul. 2018. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/87153-presidios-federais-sao-a-excecao-na-crise-carceraria-nacional>. Acesso em: 9 set. 2018.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Departamento Penitenciário Nacional (DEPEN). *Anuário do Sistema Penitenciário Federal 2016*. 2. ed. Brasília: DEPEN, 2017.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Sistema Geopresídios. *Geopresídios - Cadastro Nacional de Inspeções em Estabelecimentos Penais (CNIEP)*. 2018. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/sistema-carcerario-e-execucao-penal/geopresidios-page>. Acesso em: 9 set. 2018.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Banco Nacional de Monitoramento de Prisões 2.0 - BNMP (2018). Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2018/08/57412abdb54eba909b3e1819fc4c3ef4.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2018.

\_\_\_\_\_. *Decreto n.º 6.049, de 27 de fevereiro de 2007*. Aprova o Regulamento Penitenciário Federal. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6049.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6049.htm). Acesso em: 9 set. 2018.

\_\_\_\_\_. *Decreto n.º 6877, de 18 de junho de 2009*. Regulamenta a Lei n.º 11.671, de 8 de maio de 2008. Dispõe sobre a inclusão de presos em estabelecimentos penais federais de segurança máxima ou a sua transferência para aqueles estabelecimentos, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6877.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6877.htm). Acesso em: 9 set. 2018.

\_\_\_\_\_. Ministério da Segurança Pública. Departamento Penitenciário Nacional (DEPEN). *Quem somos*. Disponível em: <http://depen.gov.br/DEPEN/depen/quem-somos-1>. Acesso em: 9 set. 2018a.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. *Página inicial*. Disponível em: <http://depen.gov.br/DEPEN/dispf/cgcmosp>. Acesso em: 9 set. 2018b.

\_\_\_\_\_. *Lei n. 7.210, de 11 de julho de 1984*. Institui a Lei de Execução Penal. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18069.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18069.htm). Acesso em: 10 ago. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei Complementar n. 79 de 7 de janeiro de 1994. Cria o Fundo Penitenciário Nacional - FUNPEN, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/Lcp79.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp79.htm). Acesso em: 9 set. 2018.

\_\_\_\_\_. *Lei 10.792 de 1.º de dezembro de 2003*. Altera a Lei n.º 7.210, de 11 de junho de 1984 - Lei de Execução Penal e o Decreto-Lei n.º 3.689, de 3 out. 1941 - Código de Processo Penal e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/2003/L10.792.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2003/L10.792.htm). Acesso em: 9 set. 2018.

DEL RÍO, Raimundo. *El problema penal*. Santiago: Imp. Univ., 1916.

PIETRO, Maria Sylvia Zanella di. *Direito Administrativo*. São Paulo: Atlas, 2002.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa*. 4.ed. São Paulo: Positivo, 2009.

FOUCAULT, Michel. *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. Tradução Raquel Ramallete. 42. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). *Novo Modelo de Excelência da Gestão*. 2017. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/aprenda/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao/fundamentos>. Acesso em: 20 ago. 2018.

GRECO, Rogério. *Curso de direito penal: parte geral*. 10.ed. Niterói: Impetus, 2008, v. 1.

MAZZA, Alexandre. *Manual de Direito Administrativo*. Rio de Janeiro: Saraiva, 2018.

MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo Brasileiro*. São Paulo: Malheiros, 2002.

NOGUEIRA, Paulo Lúcio. *Comentários à lei de execução penal*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 1996.

OLIVEIRA, José Pedro Fernandes Guerra de. O princípio da eficiência da administração pública. *Jus*. 2017. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/59777/o-principio-da-eficiencia-da-administracao-publica>. Acesso em: 28 ago. 2018.

PROGRAMA GESPÚBLICA. *Modelo de Excelência em Gestão Pública*. Brasília: MP, SEGEP, 2014. Versão 1/2014.

SANTOS, Vanessa Sardinha dos. Mecanismo de feedback. *Mundo Educação*. Disponível em: <https://mundoeducacao.bol.uol.com.br/biologia/mecanismo-feedback.htm>. Acesso em: 9 set. 2018.

SILVA, Guilherme de Abreu. O controle externo da administração pública. *Âmbito Jurídico*. 2018. Disponível em [http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=2905](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=2905). Acesso em: 28 ago. 2018.

---

Artigo

**O sistema penitenciário federal como paradigma em excelência de qualidade institucional**

Rita de Cassia Batista Silva

---

STORK, Yepes. *Fundamentos de antropologia*. Un ideal de la excelência humana. Barañáin: EUNSA - Pamplona, 1996.

Artigo recebido em: 12/9/2018

Artigo aprovado em: 29/11/2018

DOI: