

## **O PAPEL DO GESTOR DE PRESÍDIOS: UMA ANÁLISE ACERCA DA FORMAÇÃO, PRÁTICA E EFICÁCIA DA GERÊNCIA PRISIONAL**

**Vanessa Érica da Silva Santos**

### **Resumo**

Segundo o INFOPEN (2016), o Brasil possui a 3ª maior população carcerária do mundo, demonstrando atualmente o crescimento da criminalidade, assim como, do questionamento sobre o papel ressocializador do sistema penitenciário. A partir dessa abordagem se mostra necessário evidenciar o papel do gestor no sistema prisional no alcance da ressocialização, de modo que a presente pesquisa objetiva entender se os gestores de presídios estão gerindo com a finalidade de ressocialização do apenado, de modo, portanto, a cumprir com a legislação. Utilizou-se pesquisa qualitativa, e como método de abordagem o dedutivo, bem como técnica de pesquisa a documentação direta e indireta, com a aplicação de questionário ao gestor prisional da Colônia Penal Agrícola da Cidade de Sousa, e pesquisa legislativa e doutrinária. Ao final, atingiu o objetivo proposto, tendo em vista que se identificou a partir de um caso particular a ausência de formação adequada e recursos necessários que possam ser utilizados em uma prática gerencial ideal para o exercício do cargo. Observou-se também que o modelo gerencial usado nas questões de liderança, motivações, habilidades, e logística no comportamento organizacional estão voltados para a segurança dos presos e não para a ressocialização. Por fim, a pesquisa aponta como contribuição a necessidade de planejamento estratégico para efetividade na gestão de penitenciárias e sugere medidas necessárias para uma boa administração prisional.

**Palavras-chave:** Presídios; Gestor Público; Planejamento Estratégico; Ressocialização.

## **THE ROLE OF THE GENDER MANAGER: AN ANALYSIS OF THE TRAINING, PRACTICE AND EFFECTIVENESS OF PRISON MANAGEMEN**

### **Abstract**

According to INFOPEN (2016), Brazil has the 3rd largest prison population in the world, currently demonstrating the growth of crime, as well as questioning the resocializing role of the prison system. From this approach it is necessary to highlight the role of the manager in the prison system in achieving resocialization, so that the present research aims to understand if prison managers are managing with the purpose of resocialization of the inmate, so, therefore, to fulfill with the legislation. Qualitative research was used, and as deductive method of approach, as well as research technique the direct and indirect documentation, with the application of a questionnaire to the prison manager of the Agricultural Penal Colony of the City of Sousa, and legislative and doctrinal research. In the end, it achieved the proposed objective, since it was found that prison managers do not have adequate training and necessary resources that can be used in an ideal managerial practice for the exercise of the position. It was also observed that the management model used in leadership issues, motivations, skills, and logistics in organizational behavior is focused on prisoner safety and not on resocialization. Finally, the research points as contribution the need of strategic planning for effectiveness in the management of prisons and suggests necessary measures for a good prison administration.

**Keywords:** Prisons; Public Manager; Strategic Planning; Resocialization.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente a segurança pública é uma forte preocupação dos gestores públicos, haja vista que vem crescendo desenfreadamente a criminalidade no país, ocupando o Brasil a 3ª maior população carcerária do mundo (INFOPEN, 2016).

Evidencia-se que a Lei de Execuções Penais procura soluções para essa problemática em busca de meios de ressocialização, no entanto, até o presente momento não se verifica uma aplicabilidade prática ao sistema penitenciário de medidas efetivas nesse sentido.

A Lei de execução penal prevê expressamente que a execução penal tem a finalidade de proporcionar a harmônica integração social do apenado (BRASIL, 1984). Assim, a partir dessa determinação legal, o presente trabalho estuda a aplicabilidade desse dispositivo na prática, observando as aptidões gerenciais para conseguir atingir a finalidade da LEP, realizando um diagnóstico atual da gestão prisional e sugere uma gestão mais eficiente para obter a finalidade de ressocialização.

Nesse contexto, se insere também a necessidade de tratar sobre a eficiência da gestão pública, como um assunto imprescindível para ser tratado no presente trabalho. É necessário nas organizações ações que sejam capazes de gerar melhoria na qualidade dos serviços, colocando-as à disposição da sociedade, surgindo então o modelo de administração pública gerencial, como uma alternativa ao modelo burocrático tradicional, trazendo a característica de flexibilidade, descentralização, planejamento de objetivos e metas, com verificação de desempenho e controle de resultados (LIMA, 2007).

Dessa forma pode-se constatar uma nova forma de gerenciar instituições públicas, a partir de uma ênfase dada aos resultados, a relação custo-benefício das opções públicas e em consequência a resposta de qualidade no atendimento ao cidadão, principalmente na observação de profissionais qualificados (LIMA, 2007).

Se aborda a necessidade de aplicabilidade do princípio da eficiência como norteador do objetivo de ressocialização, verificando se as aptidões dos gestores prisionais possuem um perfil adequado para alcançar a ressocialização do apenado.

No setor público se tornou necessária a implementação da prática gerencial para obtenção de resultados eficazes, conforme Dagnino (2012), que preleciona a ideia de uma gestão estratégica, o que leva a evidenciar no contexto prisional se a referida gestão está sendo aplicada. Também é importante observar que já existem indicadores pré-definidos em órgãos oficiais governamentais sobre o sistema prisional, no entanto, o enfoque do presente estudo se

concentra na pessoa do gestor, como agente primordial na aplicabilidade da LEP e na administração voltada a ressocialização, como se observa nos dados do INFOPEN (2016) e o CNJ (2018), através do Banco Nacional de Monitoramento de prisões.

Se mostra ao longo do tempo uma incapacidade da justiça criminal para reverter os níveis de criminalidade, que além de se mostrar uma matéria complexa porque depende da criminalidade de cada indivíduo, mas também se defende que a própria administração pública não gerencia adequadamente o cárcere.

Assim, a presente pesquisa pretende abordar de forma canalizada o gerenciamento das aptidões gerenciais dos gestor prisional pesquisado na alocação dos recursos e na busca a tornar efetiva a ressocialização do apenado, de forma a inovar nas pesquisas da área que se limitam a tratar apenas do ponto de vista sociológico e psicológico do apenado.

Uma das formas utilizadas para chegar ao objetivo desse trabalho é a realização de entrevista com o Gestor da Colônia Penal Agrícola da Cidade de Sousa. Essa entrevista tem o intuito de testar a hipótese levantada de que o gestor prisional brasileiro não gerencia com a finalidade de ressocialização, utilizando esse questionário para verificar se procede a hipótese e as causas, tendo em vista o prévio conhecimento de ausência de ferramentas aptas a assessorar o gestor no objetivo de ressocializar.

## **2 AS PRISÕES E A FALTA DE RESSOCIALIZAÇÃO NO SISTEMA PRISIONAL BRASILEIRO**

De acordo com dados do INFOPEN (Levantamento de Informações Penitenciárias, 2016), o Brasil atingiu a marca de 726.712 pessoas privadas de liberdade, sendo que desse total, 689.510 presos estariam em estabelecimentos administrados pelas Secretarias Estaduais de Administração Prisional e Justiça, ou seja, no sistema penitenciário estadual. Esses dados mostram que os demais estão distribuídos da seguinte forma: 36.765 presos em custódia de carceragens e de delegacias ou outros espaços de custódia administrados pelas Secretarias de Segurança Pública e 437 apenados estão em unidades do Sistema Penitenciário Federal. Números que rendem ao Brasil a classificação de 3ª maior população carcerária do mundo, o que sugere a necessidade de uma gestão estratégica com a finalidade de redução desse quantitativo.

A Lei de Execuções Penais, traz em sua leitura as diretrizes necessárias ao cumprimento da pena, bem como, demonstra que a ressocialização é um processo de fundamental importância.

É comum ouvir dizer que os presídios se tornaram universidades do crime, dado que ao não se aplicar os direitos e garantias fundamentais da pessoa humana, o referido ambiente acaba por agravar a situação de criminalidade do apenado o leva a ser reincidente e conseqüentemente agrava problema da segurança pública, conforme explana Melo et al. (2014, p.142), “[...] a prisão, nos moldes atuais, é a mais cruel realidade brasileira, é um meio de degeneração total do ser humano e não um meio educativo como considera, tão brilhantemente, a Lei de Execução Penal”.

Os dados se tornam assustadores, quando colocados em progressão ao longo dos anos, por crescerem desenfreadamente. Vejamos:

**Gráfico 1-** Evolução das pessoas privadas de liberdade entre 1990 e 2016



Fonte: INFOPEN (2016, p. 9)

Evidencia-se com os dados que houve um aumento de 707% em relação ao que fora registrado da década de 1990, o que corrobora as menções de ausência de políticas públicas penais e falha no processo de ressocialização.

Recentemente, em agosto de 2018, o Conselho Nacional de Justiça – CNJ, percebeu a necessidade de um diagnóstico aprofundado do sistema penitenciário e realizou o primeiro Banco Nacional de Monitoramento de Prisões (BNMP, 2018), em que se justificou a necessidade de realizar um cadastramento nacional dos presos para compreender a problemática e ao mesmo tempo informando que:

Historicamente opaco, o cárcere se mostra refratário ao aprofundamento de diagnósticos, à fiscalização e ao monitoramento por agentes externos, bem como à revisão e inovação das suas práticas de gestão (BNMP, 2018, p. 7).

Salienta-se que há uma espécie de gestão compartilhada das prisões, tendo em vista que o gerenciamento do estabelecimento penal é do Poder Executivo, contudo, a gestão de aplicação da prisão é tarefa do Poder Judiciário, notando-se, portanto, a necessidade de uma harmonia entre as duas esferas para que se alcance a eficiência nesse tipo de gerenciamento.

O referido levantamento verificou necessidades de reversão da medida de privação de liberdade para outro cumprimento de pena, bem como a adoção de outras estratégias gerenciais como padronização de documentos e gerenciamento de um único sistema de informações.

A Lei de execuções penais, no seu artigo primeiro, demonstra claramente o objetivo de ressocialização, quando dispõe que:

A execução penal tem por objetivo efetivar as disposições de sentença ou decisão criminal e proporcionar condições para a harmônica integração social do condenado e do internado (BRASIL, 1984).

Desse modo, passa-se a analisar se as práticas gerenciais estão garantindo a referida efetivação social, dado que a partir dos dados demonstrados anteriormente se verifica um aumento cada vez maior da população carcerária, o que leva a hipóteses de que a prisão não está cumprindo seu papel social de ressocialização, visto o número crescente de criminalidade.

A Gestão Pública deve se mostrar sensível à percepção dos custos sociais que uma má gerência do sistema prisional pode ocasionar, pois seus efeitos recaem diretamente na sociedade quando ex-detentos cometem novos crimes provocando doenças psicológicas e físicas em suas vítimas, além das mortes, das dependências químicas e alcoólicas que desencadeiam outros efeitos sociais a longo prazo com gerações cada vez mais violentas e qualidade de vida reduzida.

### **3 O PAPEL DO ADMINISTRADOR PÚBLICO EM FACE DA LEGISLAÇÃO**

O crescimento e a complexidade adquirida pelas organizações ao longo do tempo acabaram por trazer a necessidade de novas aptidões gerenciais aos gestores públicos. Vale ressaltar a evolução das competências para enxergar as necessidades atuais. Taylor, 1995 (*Apud*, LIMA 2007) afirma que todo trabalhador necessita supervisão através de um gerente e que a ele caberia a responsabilidade da organização dos processos de trabalho com bases científicas, acabando por classificar essas atribuições do gerente em: selecionar, treinar, aperfeiçoar e cooperar com o trabalhador na manutenção equitativa do labor.

Aponta Fayol 1970 (*Apud*, LIMA 2007) que é preciso demonstração de capacidade de administrar pelo gerente, com funções básicas de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar, no qual acaba por apontar a necessidade de qualidades como inteligência, vigor e saúde física, capacidade administrativa, bem como uma visão resumida sobre as funções da empresa.

Verifica-se ao longo do desenvolvimento científico acerca das competências gerenciais que há abordagens divergentes sobre função gerencial e a conceituação de gerente, no entanto:

Pode-se dizer que o gerente é um instrumento utilizado pelas organizações para promover a mudança da realidade, seja ela institucional, social ou econômica, por meio das funções a ele atribuídas (LIMA, 2007, p. 38)

Fazendo o recorte de um gestor ligado a administração pública, este deve atuar conforme os preceitos previamente autorizados pelo legislativo de modo que suas atitudes devem estar

sempre em consonância com a lei, ao contrário da atividade privada em que há liberdade de tudo, desde que não seja proibido. Portanto, um cuidado permanente que o gestor público deve ter é de agir estritamente conforme os ditames legais, conforme se extrai do art. 37, da Constituição Federal (BRASIL, 1988).

Assim como as normas, os gestores públicos devem respaldar suas condutas nos princípios que regem a administração pública, quais sejam, legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, pois estes dão substância aos seus atos que devem levar ao bem-estar coletivo. Assim, a atuação respaldada nesses princípios acaba por legitimar a atuação do administrador na busca da melhor gestão pública. Neste sentido, enquanto a norma apresenta um caráter mais restrito, os princípios acabam por alargar e conseqüentemente legitimar a atuação do administrador, quando visa a obtenção da eficiência do serviço público.

Partindo da análise dos princípios, o presente trabalho busca principalmente trabalhar o princípio da eficiência, a partir de atos de gestão que visem a aplicabilidade da Lei de Execução Penal como uma forma de atingir a meta de ressocialização.

Dessa forma é preciso trabalhar a atuação do gestor respaldado pelo princípio da eficiência para avaliar quais seriam os mecanismos que o gestor prisional precisa desenvolver para efetivar o objetivo da ressocialização do apenado, bem como, é preciso identificar como, atualmente, está sendo realizado a gestão prisional e a partir desse diagnóstico montar um plano estratégico de mudança.

A presente temática ganha fundamental importância quando se aborda o grave problema de segurança pública que precisa ser trabalhado por várias esferas do setor público para ser realmente resolvido (PRADO, 2004). Como exemplo da complexidade envolvida nesse assunto, diversos especialistas citam o papel da educação, de um ambiente familiar favorável, além de condições de vida dignas como fatores essenciais para a redução da criminalidade, pois muitos jovens acabam se integrando a organizações criminosas justamente por não terem tido acesso a esses condicionantes (FOUCAULT, 2003).

Diante desse quadro preocupante, o administrador público deve entender seu papel como um agente de mudanças e estar preparado para a busca de soluções. Assim, é importante se questionar como o gestor público está atuando e se ele está em busca de um quadro de eficácia da ressocialização prisional, procurando para tanto, evidenciar se atualmente há uma gestão mecanicista ou humanizada.

Nesse contexto, cabe ressaltar também a complexidade da abordagem da ressocialização, tendo em vista que o objeto de trabalho são pessoas que viveram a margem da sociedade, precisando serem trabalhados temas que muitas vezes não fizeram parte da vida pregressa do apenado. Para isso, o preso precisaria passar por um processo de reeducação, de socialização e de acesso condições de vida digna. A identificação de fragilidades para colocação em prática desse tipo de processo demanda uma grande necessidade de uma gestão baseada em diagnósticos corretos.

Considerando o exposto, a partir da análise da Lei de Execuções Penais, pode-se extrair os aspectos necessários a administração prisional, de maneira a trazer a esse ambiente uma boa gestão.

#### **4 METODOLOGIA**

Para atingir aos objetivos propostos se utiliza como método de abordagem de pesquisa qualitativa, em que “o objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações” (GERHARDT E SILVEIRA, 2009, p.33). Assim, preocupa-se, com especificidades reais que não podem ser quantificados, mantendo-se na explanação e compreensão da dinâmica das relações sociais, em que diante das ciências sociais terem

objetivos específicos devem abordar uma metodologia própria (GERHARDT E SILVEIRA, 2009). Se utiliza ainda do método dedutivo como método de abordagem, tendo em vista que partirá da totalidade do tema de sustentabilidade e ressocialização para se chegar ao problema setorial.

Quanto a natureza da pesquisa, se trata de pesquisa aplicada, pois “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos” (GERHARDT E SILVEIRA, 2009, p. 35), que na presente hipótese se destinará a trabalhar especificadamente com Gestão prisional sob o enfoque de ressocialização.

Quanto aos objetivos, pode-se classificar como uma pesquisa exploratória, em se objetiva uma maior proximidade com a problemática, possibilitando tornar mais visível ou a construir um prognóstico (GIL, 2007), dado a escassez de pesquisa nesses estabelecimentos penitenciários, com enfoque na gestão prisional como uma ferramenta essencial para efetivar a ressocialização.

Quanto ao procedimento, foi utilizado a pesquisa bibliográfica, em que se realiza “através de levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites (FONSECA, 2002.p.32)”, bem como foi utilizada a pesquisa documental, que “recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas, estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, fotografias [...]” (FONSECA, 2002, p.32), dando enfoque na documentação direta produzida através de um questionário ao gestor da Colônia Penal Agrícola da Cidade de Sousa-PB para testar a hipótese de que a gestão prisional no Brasil não tem o foco de ressocialização. As questões foram elaboradas de forma estruturada, levando em consideração o objetivo da pesquisa, sendo feitas conforme abordagem sequencial que será apresentado no tópico seguinte e respondidas presencialmente pelo gestor, sendo sua própria escrita a forma respondida. A escolha do referido estabelecimento prisional de seu pela localização geográfica viável para pesquisa, bem como por ser um estabelecimento de porte igualitário aos demais estabelecimentos do Brasil.

## **5 RESULTADOS- ESTUDO DE CASO DA COLÔNIA PENAL AGRÍCOLA DA CIDADE DE SOUSA E A ANÁLISE QUALITATIVA E COMPARATIVA COM PRÁTICAS GERENCIAIS IDEAIS E ADERENTES À LEP.**

No intuito de melhor identificar práticas gerenciais ideais acerca da gestão prisional, realizou-se no dia 21 de setembro de 2018, entrevista escrita, previamente estruturada, com o Diretor da Colônia Penal Agrícola da Cidade de Sousa, em que se procurou identificar os problemas gerenciais que pudessem influenciar nas dificuldades de se realizar uma efetiva ressocialização do cárcere.

Assim, a entrevista analisou aspectos qualitativos no exercício do cargo do gestor e os seus resultados procuram ser comparados com as práticas gerenciais recomendadas, além de se comparar com a adesão às recomendações indicadas na Lei de Execuções Penais.

Na pergunta nº01 lhe foi questionado acerca da sua formação profissional e experiências profissionais, e o mesmo respondeu que :“é Licenciado em Matemática”, e exerceu por “sete anos a função de professor”. Na Questão nº05 lhe foi questionado também se houve seleção para o cargo e na nº 02 se houve algum treinamento específico para ocupar o cargo de gestor, respondendo que não, que: “não houve nenhum treinamento nem capacitação”, nem seleção para ocupação do cargo. Assim, inicialmente já se pode indicar a falta de capacitação como um indicador negativo ao sistema prisional, tendo em vista que a complexidade da atividade exige uma formação multidisciplinar que dê aptidões para compreensão da administração com enfoque na ressocialização, assim como o atendimento as exigências legislativas.

Na questão 03, foi questionado se o próprio sentia falta de algum tipo de capacitação para exercer a sua função, e de forma incisiva o mesmo respondeu: “Sim, pela importância em ter conhecimentos necessários para enfrentar problemas na gestão da unidade”, o que acaba por corroborar que de fato é um indicador a ser observado, principalmente quando se avalia a resposta do quesito 04 em que lhe foi perguntado sobre quais seriam, na opinião dele, as competências essenciais para o exercício do cargo de gestor prisional, e propriamente respondeu: “liderança, compromisso, honestidade, psicológico e conhecimento”, assim, a partir desse diagnóstico, a capacitação ou formação adequada é um indicador essencial a ser observado para a adequada gestão prisional.

Avançando a pesquisa, no intuito de se abordar a ressocialização dentro do ambiente gerencial, questionou-se na pergunta nº06 se havia um planejamento estratégico governamental acerca da ressocialização na Colônia Penal Agrícola, e o mesmo respondeu que “há um setor de ressocialização na SEAP com programas educacionais”, o que demonstra um vago interesse público na ressocialização, tendo em vista que cada unidade prisional deveria realizar o referido planejamento. Esse diagnóstico fica reforçado quando se questionou na pergunta nº07 sobre a existência de projetos de ressocialização ativos, em que o ele respondeu que “sim, para os que querem estudar, e para os que trabalham em afazeres dentro da Unidade num total de 20 vagas”, informando também acerca da confecção de bolas para uma fábrica. Nota-se uma insuficiência de trabalho para os apenados, o que acaba por trazer uma ociosidade e em consequência inúmeros malefícios que impedem a ressocialização dos que não tem acesso a esses serviços.

No contexto da necessidade de liderança e de buscas de melhorias para a unidade, questionou-se na pergunta nº 08 sobre a iniciativa de busca de parcerias público-privadas para desenvolvimento de trabalho interno, bem como na pergunta 09 para descrever acerca dos pontos positivos e negativos. Nesses pontos, o gestor informou que: “fez parcerias, mas não com a iniciativa privada, e sim com o Judiciário e com a Prefeitura”, que implantou o “Café Social” que é o oferecimento de alimentação no dia de visita, para melhor socializar as famílias com o apenado, em que igualmente o descreveu de forma positiva o resultado.

Nessa abordagem se demonstra a ausência de busca para colocar em prática os incentivos legislativos de implantação de indústrias dentro dos presídios, haja vista que a lei oferece vantagens fiscais e trabalhistas para essa implantação, no entanto, sem uma busca por parte da gerência acaba por não trazer conhecimento aos empresários e nem incentivo para tal empreendimento.

Após as considerações acerca da importância do trabalho, vê-se que LEP também assegura a promoção de busca de oportunidade de ofertas de empregos para apenados. Veja-se:

Art. 34. O trabalho poderá ser gerenciado por fundação, ou empresa pública, com autonomia administrativa, e terá por objetivo a formação profissional do condenado.

§ 1o. Nessa hipótese, incumbirá à entidade gerenciadora promover e supervisionar a produção, com critérios e métodos empresariais, encarregar-se de sua comercialização, bem como suportar despesas, inclusive pagamento de remuneração adequada.

§ 2o Os governos federal, estadual e municipal poderão celebrar convênio com a iniciativa privada, para implantação de oficinas de trabalho referentes a setores de apoio dos presídios.

Art. 35. Os órgãos da Administração Direta ou Indireta da União, Estados, Territórios, Distrito Federal e dos Municípios adquirirão, com dispensa de concorrência pública, os bens ou produtos do trabalho prisional, sempre que não for possível ou recomendável realizar-se a venda a particulares.

Parágrafo único. Todas as importâncias arrecadadas com as vendas reverterão em favor da fundação ou empresa pública a que alude o artigo anterior ou, na sua falta, do estabelecimento penal.



É notório que a legislação determina a necessidade de fomentação de trabalho prisional, de modo a incentivar a iniciativa privada com vários benefícios para conseguir atingir esse objetivo, bem como, para ao finalizar o cumprimento da pena se inserir no mercado de trabalho.

Para Bizatto (2005, p. 111):

[...] o trabalho prisional, assim, além de se mostrar um excelente meio de ressocialização só traz benefícios ao apenado. Para o próprio apenado, pode-se destacar a possibilidade de profissionalização e, por consequência, a reintegração ou iniciação ao mercado de trabalho.

Um dos principais incentivos ao apenado se dá em relação a remuneração do apenado, que não pode ser inferior a três quartos do salário mínimo.

Assim, repare-se o que dispõe a LEP:

Art. 28. O trabalho do condenado, como dever social e condição de dignidade humana, terá finalidade educativa e produtiva.

§ 1º Aplicam-se à organização e aos métodos de trabalho as precauções relativas à segurança e à higiene.

§ 2º O trabalho do preso não está sujeito ao regime da Consolidação das Leis do Trabalho.

Art. 29. O trabalho do preso será remunerado, mediante prévia tabela, não podendo ser inferior a 3/4 (três quartos) do salário mínimo.

§ 1º O produto da remuneração pelo trabalho deverá atender:

- a) à indenização dos danos causados pelo crime, desde que determinados judicialmente e não reparados por outros meios;
- b) à assistência à família;
- c) a pequenas despesas pessoais;
- d) ao ressarcimento ao Estado das despesas realizadas com a manutenção do condenado, em proporção a ser fixada e sem prejuízo da destinação prevista nas letras anteriores.

§ 2º Ressalvadas outras aplicações legais, será depositada a parte restante para constituição do pecúlio, em Caderneta de Poupança, que será entregue ao condenado quando posto em liberdade.

Art. 30. As tarefas executadas como prestação de serviço à comunidade não serão remuneradas.

É notório que além da contribuição psicológica e financeira do apenado, há uma contribuição estatal com a diminuição de gastos, bem como uma contribuição social por contribuir com a ressocialização e ter um criminoso a menos nas ruas.

Após o diagnóstico acerca do apenado, o questionário na pergunta nº 10 procurou saber como é feito o gerenciamento de recursos, se é utilizado algum software ou se é desenvolvido manualmente, e foi respondido que “é feito manualmente”, o que leva a outra indicação de fragilidade, já que é imprescindível o uso de tecnologias para uma adequada e eficiente gestão

de recursos, dado a limitação da capacidade humana de armazenar muitas informações e controlar prazos entre outros.

Dando sequência, o questionário abordou sobre o gerenciamento humano de funcionários. Nas perguntas 11, 12 e 13, procurou saber sobre a frequência de reuniões com o superior imediato do referido gestor, sobre os principais assuntos, e, se haveriam critérios de avaliação de desempenho do cargo formalmente estabelecidos; sendo que o gestor informou que “se reúne mensalmente e trata principalmente acerca de segurança e estrutura”, bem como que desconhece quais são os critérios de avaliação.

Nesse ponto supramencionado, chama a atenção para o fator de que o tema da ressocialização não é tratado, portanto, aparenta não estar nas prioridades gerenciais. De outra forma, também evidencia uma inaplicabilidade da LEP, que aduz sobre a finalidade de ressocialização em seu art. 1º, quando aborda que: “A execução penal tem por objetivo efetivar as disposições de sentença ou decisão criminal e proporcionar condições para a harmônica integração social do condenado e do internado”.

Por fim, transparece a confirmação do estigma social de abandono ao cárcere e pouco interesse na efetividade da ressocialização.

Nesse contexto de ressocialização é extremamente necessário o trabalho do apenado, que reforça a ressocialização por oportunizar que ele não fique improdutivo, que possa aprender novos ofícios e que inclusive possa remir a sua pena. Nesse contexto aduz Lemos (1997, p.115) que:

Dessa forma, o trabalho prisional como estratégia de ressocialização deve ser planejado de forma a atender níveis de relação que gerem possibilidades de um clima agradável de trabalho, conciliação entre a satisfação dos apenados com o conteúdo da tarefa e a eficácia e desempenho das atividades, não utilizando o trabalho apenas como meio de mantê-los ocupados, e para tanto, esse planejamento deve passar pela criação de estruturas facilitadoras de integração onde prevaleçam os critérios de inovação e criatividade nas atividades desempenhadas pelos apenados, por um melhor relacionamento entre o grupo dirigente e o grupo de apenados, perspectivas de um futuro fora das fronteiras institucionais e, principalmente de gerar condições de capacitação profissional nos apenados, o seja, de levar para dentro dos presídios, um tipo de trabalho que seja capaz de torna-los aptos a, quando saírem em liberdade, enfrentarem um mercado de trabalho competitivo e, ao mesmo tempo, viabilizar condições para que através dessas atividades encontrem o equilíbrio entre a estrutura física e mental que possui importância capital para a ressocialização.

Deste modo, portanto, torna-se essencial que uma adequada gestão prisional promova formas de trabalho dentro do estabelecimento prisional, de modo a garantir a ressocialização.

Na sequência foi avaliado o relacionamento do referido gestor com seus subordinados. Para isso, nas perguntas 14, 15 e 16, questionou-se sobre a frequência de reuniões, principais assuntos e quais os critérios formais de avaliação eram adotados, sendo que o mesmo informou que se “reunia diariamente”, abordando temas de “segurança, estrutura, fatores psicológicos e pessoais”, bem como, informou ainda que não impunha um critério formal mas que de maneira informal fazia essa avaliação. Essas respostas levam a conclusão da existência de uma preocupação com o bem-estar pessoal de seus subordinados, porém, através desse tipo de ação não é possível estabelecer conexões diretas com procedimentos ressocializadores para os apenados. Trata-se de um bom sinalizador.

Como contraponto, também deve-se ressaltar a importância da efetivação de processos de avaliação formais entre superiores e seus subordinados para que se estabeleçam objetivos mensuráveis e se persiga o aperfeiçoamento das funções executadas pelos servidores (DAGNINO, 2012). Esse tipo de processo evidencia a existência de práticas gerenciais

profissionais voltadas para a melhoria do desempenho. A falta dessas práticas denota justamente o contrário.

Procurando ainda traçar um diagnóstico mais aprofundado, foi questionado na pergunta 17, qual seria a maior dificuldade de gerenciamento do quadro de funcionários, e este respondeu que seria o “quantitativo de pessoal que é insuficiente para a demanda”. A falta de pessoal é uma preocupação para o cumprimento da missão de qualquer empresa, porém, na atividade carcerária se torna ainda mais dramático. A carência desse requisito leva a crer que problemas ainda maiores que devem estar acontecendo nessa unidade prisional, portanto, ainda mais difícil se torna executar procedimentos de ressocialização.

A pesquisa evolui para a tentativa de entender o gerenciamento de recursos. Dessa forma, questionou-se no quesito 18 se as unidades prisionais são avaliadas por algum tipo de indicador e quais seriam, e foi respondido de forma negativa, que “não existe”. Em seguida, questionou-se através da pergunta 19 se ele sentia falta de algum tipo de métrica e ele respondeu que: “sim, deveria haver critérios claros de avaliação e indicadores”, o que demonstra que o poder público, nesta área, não trabalha com um planejamento que estabeleça metas e objetivos a serem alcançados.

Avança-se na pesquisa com a intenção de entender o gerenciamento de recursos e dos direitos dos apenados. Nas perguntas 20, 22 e 23, foram questionadas, respectivamente, sobre qual seria a maior dificuldade no gerenciamento de recursos, se haveria alguma ferramenta tecnológica sobre o controle e a individualização da pena, procurando saber ainda se seria satisfatória, além disso, se quis saber se os recursos seriam suficientes para as necessidades prisionais. O gestor respondeu que a maior dificuldade era a insuficiência de recursos, e que não havia na unidade nenhuma ferramenta tecnológica e os recursos não são suficientes, “porque existem demandas principalmente de ordem estrutural que não são resolvidos facilmente”.

Nesses aspectos, evidenciam-se inúmeros problemas a serem elencados, como a necessidade de destinação de mais recursos para operacionalização da unidade, principalmente quanto ao desenvolvimento de ferramentas tecnológicas para auxiliarem os gestores prisionais. A gravidade da ausência dessas ferramentas transfere o controle da pena para outros órgãos, como foi informado na resposta da questão 21, em que se questionou se haveria algum controle sobre o tempo da pena de cada apenado, acerca de prazos e o gestor respondeu que: “O controle da pena é feito pela Vara de Execuções Penais e também pela Defensoria Pública”.

Salienta-se a gravidade e a urgência de adoção de medidas gerenciais prisionais, quando se diagnostica que não se faz um controle de pena, pois como se sabe, o judiciário e a defensoria pública não atuam de ofício, precisam serem provocados, de modo que na ausência de informações acerca do cumprimento de prazos, acabará por ter inúmeros presos com direitos violados.

Procurando entender a visão do gestor acerca da ressocialização, se questionou se na visão dele as garantias previstas na Lei de Execução Penal seriam cumpridas, e quais são as dificuldades encontradas e o referido gestor respondeu: “Sim, porém não ao pé da letra, principalmente pela questão estrutural”, evidenciando que há um reconhecimento que é insuficiente a estrutura prisional atual.

Questionou-se, nos quesitos 25 e 26, se havia algum projeto de assistência ao egresso do sistema penitenciário, assim como, na visão dele, quais seriam as necessidades de mudanças que tornariam efetivas a ressocialização, e o mesmo respondeu que “não havia nenhum projeto da parte penitenciária”, mas que haveria incentivos legais na contratação de trabalho do egresso, bem como que o “Estado deveria incentivar principalmente no ingresso do egresso no caminho da educação e do mercado de trabalho”, o que denota um reconhecimento institucional na falta desse assistencialismo.

Para verificar sobre a necessidade de mudanças físicas na organização, no quesito 27, o gestor respondeu que seria necessário e a “construção de mais unidades projetadas representaria a situação ideal”.

Através da questão 28, foi perguntado ao gestor se ele considerava seus subordinados motivados a trabalhar, tendo o mesmo dado uma resposta afirmativa, informando que “a equipe se arrisca diariamente e busca sempre melhorias apesar das dificuldades”.

Por fim, questionou-se, por meio da pergunta 29, se existe algum fator desestimulante ao trabalho, obtendo-se a seguinte resposta com a transcrição literal: “Há sim, vários, mas o principal é a falta de incentivo e o não reconhecimento da importância nossa para a classe política e para a sociedade”.

Essa resposta, leva a evidência de que o sistema penitenciário tem Desprestígio social e político, o que acaba por não trazer incentivo de investimentos e, conseqüentemente, piorando a situação continuamente.

Trabalhando os resultados obtidos a partir do diagnóstico são evidenciados problemas como a falta de formação profissional dos gestores com a necessidade de mais capacitação voltado ao gerenciamento; a falta de habilidade gerencial em instituir medidas de ressocialização, como, por exemplo, firmando parcerias; além da inadequação de gestão de recursos por falta de aparelhamento adequado, tornando o processo lento e ineficaz.

Sabe-se que um grande avanço se dá com a utilização de ferramentas tecnológicas nesse processo, sendo essencial essa utilização para se mudar o quadro inicialmente destacado.

Evidencia-se, portanto, que há necessidade de implementação de medidas que gerem eficácia na aplicação da Lei, de maneira a se pensar em uma readministração. Vejamos o conceito dado por Caravantes (1996, p.2):

Readministração é uma forma de gerir as organizações contemporâneas, de tal sorte que consigamos, de um lado, organizações eficientes (produtivas), eficazes (que atinjam de forma sistemática e continuada os resultados planejados) e efetivas (que levem em consideração sua responsabilidade pública, cultivem a ética em seu desempenho)e, de outro lado, indivíduos satisfeitos e recompensados com e pelo que fazem.

Essa reflexão envolve a eficiência como uma questão ética e necessária do serviço público. Cruz (2003, p. 29) traz um modelo de gestão diferenciado, em que houve um bom resultado. Veja-se:

Um exemplo diferenciado é a Apac de Sete Lagoas, cujo trabalho é realizado em um centro de ressocialização construído pelo Estado e administrado com a participação de funcionários estaduais, em parceria com a Apac local. Outro tipo é a Nova Lima, onde, com o apoio de administradores e economistas, está sendo feito o planejamento das receitas e das despesas, e se espera ter, em breve, um presídio auto-suficiente. Em Conselheiro Lafaiete, no cinturão verde de Belo Horizonte, está sendo planejada uma Apac Agrícola. Outra Iniciativa organizada pelo Tribunal de justiça é a Escola Judicial que tem divulgado o método aos juízes discutindo a Lei de Execuções penais, a ressocialização dos presos, etc.

Analisando esses modelos, amplia-se a possibilidade de trabalho em conjunto com outros atores sociais, como uma via de possibilidade de gestão eficaz.

Necessário, então, uma gestão que tenha um mínimo de capacitação gerencial para administrar recursos e, conjuntamente, ter uma formação humanística adequada para gerir um presídio. Se mostra imprescindível também a presença de um planejamento pautado pelos fatores apontados neste trabalho.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É nítido que as prisões precisam de um modelo gerencial padrão diferenciado e pautado na finalidade da ressocialização. No entanto, verifica-se ainda um sistema atrasado em que o poder público não cumpre com o objetivo final da ressocialização, mas, tão somente, encarcera pessoas em péssimas condições que saem para cometer delitos piores do que os inicialmente cometidos.

Foi diagnosticado através do questionário aplicado que falta uma formação adequada de gestão prisional para que a administração desses locais tenha capacidade técnica de criar estratégias de ressocialização. Evidenciou-se insuficiência de recursos, o que repercute na própria dignidade do apenado e, conseqüentemente, o impede de se ressocializar, pois um tratamento desumano impede qualquer reflexão benevolente acerca do crime, só oprime e passa a reproduzir o ódio.

Verificou-se também a necessidade de implementação de ferramentas tecnológicas para a adequada gestão dos dados individuais de cada preso, de modo que eles possam desfrutar de seus direitos em épocas adequadas.

Por fim verificou-se um Estado omissivo no dever de ressocializar o apenado, de modo que não oferece meios adequados de gestão dos presídios e, em conseqüência, acaba por reproduzir um número cada vez maior de criminosos.

Observou-se também que o modelo gerencial usado nas questões de liderança, motivações, habilidades, e logística no comportamento organizacional estão voltados para a segurança dos presos e não para a ressocialização.

Entende-se que a partir destas conclusões, pode-se aplicar as seguintes estratégias de gestão: inicialmente selecionar os gestores prisionais com formação apropriada para o exercício do cargo. Aspectos importantes devem ser considerados como a liderança por exemplo. Aliado a isso, deve-se criar um modelo gerencial padrão para todos os presídios, atribuindo um mesmo sistema operacional de informações, em que os gestores possuam ferramentas tecnológicas que auxiliem a adequada gestão do dossiê de cada detento, armazenando informações essenciais como o tempo do cumprimento da pena, a remissão de pena através do trabalho prisional, entre outras especificidades, como comportamento violento, infrações administrativas, etc.

Na administração desse novo modelo, se mostra necessário também a capacitação de cada gestor para manusear adequadamente essas ferramentas.

Outra proposta que se apresenta é a busca por parcerias com entidades privadas para permitir a possibilidade de trabalho dentro do presídio, bem como outras parcerias que ajudem a ressocialização, seja através de assistência religiosa ou de Ongs.

Necessita-se também de uma adequada análise de estruturação prisional, envolvendo os aspectos da estrutura física e do gerenciamento de recursos humanos. Adicionalmente, reforça-se a necessidade de um planejamento estratégico que priorize a eficiência gerencial tornando mais eficaz o uso de recursos públicos.

Por fim, salienta-se que a presente pesquisa não supõe esgotar o tema, mas apontar as dificuldades e mostrar que há um caminho a ser percorrido de forma gerencial para possibilitar a ressocialização, de modo que sem uma gerência voltada para esse fim, a letra da lei continuará destituída de eficácia.

## REFERÊNCIAS

BIZATTO, F. A. C. **A Pena Privativa de Liberdade e a Ressocialização do Apenado: uma reavaliação das políticas existentes no sistema prisional.** 2005.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: 18 Set 2018.

BRASIL. **Código Penal- DECRETO-LEI No 2.848, DE 7 DE DEZEMBRO DE 1940.** Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del2848.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del2848.htm)>. Acesso em: 07 de Fev 2019.

BRASIL. Lei de Execução Penal. LEI Nº 7.210, DE 11 DE JULHO DE 1984. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/17210.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/17210.htm) >. Acesso em: 27 de Fev 2020.

CARAVANTES, Geraldo R. CARAVANTES, Cláudia B e WESLEY, e Bjur. A **Administração e qualidade: a Superação dos desafios.** São Paulo: Makron Books, 1997.

CRUZ, Maria do Carmo Meirelles Toledo. **Humanização da pena Privativa de Liberdade.** São Paulo, 2003.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA- **Banco Nacional de Monitoramento de prisões- Cadastro Nacional de Presos.** Brasília; Agosto de 2018. Disponível em : < <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2018/08/987409aa856db291197e81ed314499fb.pdf>> . Acesso em: 18 Set 2018.

DAGNINO, Renato Peixoto. **Planejamento Estratégico Governamental.** 2 ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC, 2012.

FOUCAULT, Michel. Ditos e Escritos, Vol. IV: **estratégia poder saber.** Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003.

LEVANTAMENTO NACIONAL DE INFORMAÇÕES PENITENCIÁRIAS- **INFOPEN – atualização junho de 2016.** Brasília: Ministério da Justiça e Segurança Pública. Departamento Penitenciário Nacional, 2018. Disponível em : < [http://www.justica.gov.br/news/ha-726-712-pessoas-presas-no-brasil/relatorio\\_2016\\_junho.pdf](http://www.justica.gov.br/news/ha-726-712-pessoas-presas-no-brasil/relatorio_2016_junho.pdf)>. Acesso em: 18 Set 2018.

LEMOS, Ana Margarete. **O Trabalho Prisional como Estratégia de Ressocialização.** 1997. 130 f. Dissertação (Mestrado em Administração)- Programa de Pós Graduação em Administração. Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1997.

LIMA, Hellen Soares. **A administração no sistema prisional: um estudo das competências Gerenciais. Dissertação** (Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações)- Fundação Mineira de Educação e Cultura FUMEC). Belo Horizonte, 2007.

FONSECA, J.J.S. **Metodologia da Pesquisa Científica.** Fortaleza:UEC,2002

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PRADO, Luiz Regis. Curso de Direito Penal Brasileiro, vol.I. São Paulo: Revista dos Tribunais. p. 583. 2004.