

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE DIREITO FGV DIREITO RIO
GRADUAÇÃO EM DIREITO**

JÉSSICA DE ARAUJO MARTINS

ORIENTADOR: FERNANDO DE CASTRO FONTAINHA

Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso:

Dilemas da Administração Prisional: A Escola de Gestão Penitenciária do Rio de Janeiro

Rio de Janeiro, junho/2015

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE DIREITO FGV DIREITO RIO
GRADUAÇÃO EM DIREITO**

JÉSSICA DE ARAUJO MARTINS

Dilemas da Administração Prisional: A Escola de Gestão Penitenciária do Rio de Janeiro

Trabalho de Conclusão de Curso, sob orientação do professor Fernando de Castro Fontainha, apresentado à FGV Direito Rio como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Direito.

Rio de Janeiro, junho/2015

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE DIREITO FGV DIREITO RIO
GRADUAÇÃO EM DIREITO**

JÉSSICA DE ARAUJO MARTINS

Dilemas da Administração Prisional: A Escola de Gestão Penitenciária do Rio de Janeiro

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à FGV DIREITO RIO como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Direito.

Comissão Examinadora:

Nome do Orientador: Fernando de Castro Fontainha

Nome do Examinador 1: André Mendes

Nome do Examinador 2: Maíra Fernandes

Assinaturas:

Fernando de Castro Fontainha

André Mendes

Maíra Fernandes

Nota Final:_____

Rio de Janeiro, _____ de _____ de 20____.

Agradecimentos:

Agradeço, primeiramente, a Deus por ter sempre me ajudado a enxergar os caminhos certos e ter me dado suporte emocional para que eu conseguisse chegar até aqui.

Agradeço aos meus pais, Carlos Eduardo Martins e Cláudia Sobral, por terem me dado uma excelente educação e terem sempre investido em meus estudos e em meu desenvolvimento. Além disso, destaco o amparo fundamental quando precisei e ainda os conselhos e incentivos.

Agradeço ao meu irmão Eduardo Martins por estar sempre ao meu lado, me dando as alegrias diárias e por ter, nesses cinco anos de faculdade, “brincado em silêncio”, para eu poder me concentrar e estudar.

Agradeço aos professores da FGV Direito Rio, por não medirem esforços em dar as melhores aulas, por serem tão qualificados e sempre se mostrarem disponíveis para todos os alunos.

Agradeço também ao Fernando Fontainha, pelo apoio nessa pesquisa, pela ajuda e conselhos dados. Em especial, por todos esses anos em que tive a oportunidade de aprender a pesquisar, junto com sua orientação, nos trabalhos desenvolvidos com o CJUS.

Agradeço, por fim, aos responsáveis do Núcleo de Prática Jurídica que disponibilizaram as clínicas do LADIF, as quais, durante os três semestres em que tive a oportunidade de participar, possuíam relação com o tema desenvolvido no presente trabalho, me incentivando a pesquisar mais sobre a temática do sistema carcerário.

SUMÁRIO

Introdução.....	1
1. O Problema do Sistema Prisional.....	3
2. Estrutura Organizacional do Sistema Prisional.....	4
2.1. O Sistema Penitenciário do Estado do Rio de Janeiro.....	6
3. A Função dos Gestores das Unidades Prisionais.....	7
3.1. A Realidade do Cargo dos Gestores Prisionais.....	9
4. Administração Gerencial – A Nova Perspectiva dos Gerentes Públicos.....	11
5. Uma Análise do Perfil dos Gestores Públicos.....	13
6. A Escolha da Análise Documental.....	14
7. A Escola de Gestão Penitenciária.....	16
8. Entendendo o Relatório de Gestão da EGP.....	17
9. A Formação Teórica e Prática dos Servidores Penitenciários.....	17
10. Particularidades dos Cursos Oferecidos pela EGP.....	19
11. Serviço Público ou Serviço Privado?.....	25
12. Formas de Avaliação dos Trabalhos Desenvolvidos.....	26
13. Capacitação da Força de Trabalho que Compõe a EGP.....	27
Conclusão.....	28
Referências.....	31

Resumo:

Este trabalho tem o objetivo de analisar as peculiaridades dos cursos oferecidos pela Escola de Gestão Penitenciária do Estado do Rio de Janeiro. Para isso, foi utilizado como metodologia a análise documental a partir do documento coletado na própria sede da Escola. Busca-se analisar se existe ou não alguma particularidade nas aulas oferecidas para os servidores penitenciários, tendo em vista que os mesmos realizam um trabalho de extrema importância dentro do sistema carcerário.

Em um primeiro momento foi exposta a bibliografia pertinente à temática que se encontra o presente trabalho. Em seguida, foi realizada uma exposição, com base nas próprias afirmações da Escola embasadas no documento, sobre os cursos que a mesma oferece. A partir da análise minuciosa a respeito das aulas oferecidas, foi elaborada uma investigação a fim de constatar se existe ou não uma ideologia carcerária por trás da pedagogia dos cursos.

Palavras-chave:

Escola de Gestão Penitenciária. Curso de formação e capacitação. Servidores Penitenciários. Sistema Prisional. Ideologia Carcerária. Administração Penitenciária.

Abstract:

This project intends to analyze the peculiarities of the course offered by the School of Penitentiary Management of the State of Rio de Janeiro. Based on documents collected in the school's archives, it seeks to verify if there is any particularity in the staff's training, considering their key role in the penitentiary system. At first, it was exposed the thematic bibliography used on this work. Then, from the school assertions, and the classes offered, it was verified if there was a specific prison ideology inside the courses offered by the School of Penitentiary Management of the State of Rio de Janeiro.

Key-words:

School of Penitentiary Management. Prison Staff Training School. Prison guard. Prison System. Prison Ideology. Prison Administration.

Introdução

O presente trabalho pretende analisar a Segurança Pública, em particular a gestão do sistema carcerário do Rio de Janeiro, um assunto complexo que merece ser considerado nos tempos atuais. Para tanto, buscou-se entender mais sobre os gestores prisionais, conhecidos também por diretores de presídio, e os inspetores de segurança e administração penitenciária (ISAP).

Frequentemente pode-se comprovar a má gestão e a falta de pessoas capacitadas para gerir uma penitenciária. Foi noticiado em jornais de grande circulação, inclusive, o caso em que a direção da penitenciária, no norte do Piauí, contou com a ajuda de gansos para reforçar a segurança do local, impedindo, assim, fugas e rebeliões¹.

É interessante informar que, em um primeiro momento, o trabalho tinha como objetivo analisar o perfil dos diretores de penitenciárias no Estado do Rio de Janeiro. Para isso, o estudo teria como delimitação o Complexo de Gericinó e seus respectivos gestores.

Foi concluída a etapa de desbastamento sobre a temática que se pretendeu analisar, bem como a revisão bibliográfica. Apesar das pouquíssimas contribuições que foram encontradas, passou-se para a parte empírica, onde seria analisado, com base nos Diários Oficiais do Estado do Rio de Janeiro, se existia uma rotatividade dos diretores entre os presídios, ou seja, se os mesmos já faziam parte do sistema penitenciário.

Verificou-se, no entanto, que não seria possível prosseguir com a pesquisa empírica com base nos Diários Oficiais, visto que eram poucas as versões disponibilizadas por meio eletrônico. Com o obstáculo encontrado ao enfoque original, combinado à falta de dados existentes, percebeu-se que a abordagem deveria ser modificada.

Tendo em vista a limitadíssima literatura a respeito dos gestores prisionais, buscou-se um meio pelo qual fosse possível encontrar dados que contribuíssem para analisar a temática que se pretende abordar no presente estudo.

Após uma visita à Escola de Gestão Penitenciária do Estado do Rio de Janeiro (EGP), instituição destinada à formação, à especialização e ao aperfeiçoamento dos servidores do Sistema Penitenciário do Estado do Rio de Janeiro e de outros servidores ligados à área de

¹ Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2015/05/04/com-efetivo-insuficiente-penitenciaria-usa-gansos-para-vigiar-presos-no-pi.htm>> Acesso em: 14/05/2015.

Segurança Pública do Estado², foi coletado material que será utilizado como base para o trabalho ora desenvolvido.

Na visita realizada, foi possível reunir alguns documentos como, por exemplo, compêndios legislativos referentes à Secretaria de Administração Penitenciária (SEAP), Regimentos Internos da EGP, artigos referentes à segurança pública e o relatório de gestão, elaborado pela própria Escola. Após exame dos documentos encontrados, percebeu-se que o relatório de gestão seria o mais interessante para coletar as informações que se pretendia analisar sobre a EGP.

Sendo assim, a metodologia empregada neste Trabalho de Conclusão de Curso será a análise documental do “Programa de Qualidade no Serviço Público 2011 (PQRIO)”, um documento elaborado pela própria EGP, no qual aborda as atividades desenvolvidas, os métodos, os objetivos e os resultados esperados.

A escolha da metodologia de pesquisa empregada se deu justamente pela inexistência de informações sobre a temática que se pretende analisar, bem como pelos poucos dados encontrados a respeito do grupo social a ser estudado. Sabe-se que nada muito detalhado ou íntimo pode ser conhecido a respeito dos gestores das penitenciárias, o que leva a crer que tal método é o mais adequado em virtude da falta de dados.

Desse modo, o objetivo do trabalho é justamente analisar como a Escola de Gestão Penitenciária procura formar os servidores penitenciários. Para isso, o PQRIO 2011 será utilizado como fonte do trabalho empírico, nosso *corpus* textual, buscando auferir como a EGP se descreve.

Diante do objetivo do trabalho, propõe-se procurar, ao longo do estudo, se existe alguma particularidade na administração penitenciária. Portanto, surge a seguinte problemática: existe uma ideologia carcerária empregada na formação dos gestores prisionais? Ou, ainda, a ideologia da racionalidade gerencial poderia produzir sinergia com a ideologia carcerária?

A hipótese aventada neste trabalho é de que não existe uma ideologia carcerária, ou seja, a administração que se pretende empregar não tem como particularidade o cárcere. Intui-se que o discurso da gestão pode eufemizar, ou mesmo neutralizar, o conjunto de categorias críticas que formam a ideologia carcerária.

Sendo assim, formula-se como hipótese que o método empregado para ensinar os gestores da penitenciária a administrar um cárcere é genérico e homogêneo, podendo ser empregado em qualquer ramo de administração, não sendo particular do sistema penitenciário.

² Relatório de Gestão da Escola de Gestão Penitenciária. **Programa de Qualidade no Serviço Público 2011**. P. 1.

O trabalho inicialmente oferece uma breve explicação acerca do Sistema Penitenciário do Estado do Rio de Janeiro. Em seguida, apresenta e analisa a bibliografia referente à temática de Segurança Pública e Gestão Pública, em que se concentra o presente estudo.

Após a exposição literária, será feita a análise do PQRIO, na qual procura-se expor como a EGP trata seus cursos e formações. Revelando tais constatações, irá ser verificado se, de fato, existe ou não alguma particularidade no processo de formação e capacitação dos indivíduos encarregados de gerir as penitenciárias do Estado.

1. O Problema do Sistema Prisional

Cumprir examinar, neste primeiro momento, a atual situação do Sistema Prisional Estadual. Nesse sentido, o primeiro ponto que chama a atenção da sociedade é a realidade das unidades prisionais em todo o País.

Sabe-se que os presídios não possuem organização estrutural e funcional³, o que é demonstrado através de frequentes rebeliões e motins, que ocasionam a destruição de unidades prisionais. Além disso, há corrupção entre os agentes públicos, superlotação, violência entre os encarcerados e óbitos no interior dos estabelecimentos⁴.

As atuais circunstâncias descritas acima demonstram um total abandono no tratamento prisional por parte do Estado, o que levou às organizações criminosas assumirem o comando dos estabelecimentos prisionais⁵. Nesse sentido, “enquanto o Estado não reocupar o interior das unidades prisionais com um forte esquema de segurança e disciplina, somado a uma terapia prisional, as facções ou grupos continuarão ‘dominando’ o sistema”⁶.

A falta de segurança existente nos estabelecimentos prisionais comprova “que o sistema carcerário nacional se constitui num verdadeiro inferno, por responsabilidade pura e nua da federação brasileira através da ação e omissão dos seus mais diversos agentes”⁷.

Por conta do panorama evidenciado do Sistema Prisional, foi instaurada, em 2007, a Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI), com o objetivo de investigar todo o sistema penitenciário do país, revelando as causas dos problemas oriundos do mesmo⁸.

³ CUNHA, Fernanda de Aguiar. **PPP em Presídios – Um Novo Modelo de Gestão**. Escola de Direito FGV Direito Rio. P. 12.

⁴ Câmara dos Deputados. **CPI Sistema Carcerário**. Relatório Final. P. 41

⁵ Ibidem. P. 61.

⁶ Ibidem. P. 64.

⁷ Ibidem. P. 70.

⁸ Ibidem. P. 41

A CPI foi aberta pela Câmara dos Deputados, sendo proposta pelo Deputado Domingos Dutra, por conta dos graves fatos já expostos anteriormente. Para chegar ao objetivo final, a CPI realizou audiências públicas com autoridades federais e estaduais, representantes da sociedade civil, agentes penitenciários, entre outros; além de ter realizado diligências nos estabelecimentos penais⁹.

Para ser compreendido melhor o sistema prisional, cumpre analisar a estrutura organizacional do mesmo, o que será desenvolvido no tópico seguinte. Por ora, ficamos com a constatação de que nosso objeto é sentido como “problema” nacional.

2. Estrutura Organizacional do Sistema Prisional

O Sistema Penitenciário deve ser constituído por uma rede integrada de órgãos, instituições, comandos e ações, para que seja, de fato, um sistema¹⁰. O sistema prisional possui importantes pilares, fundamentais, quando se quer analisar a gestão de um presídio, tais como: “o perfil dos profissionais que se pretende contratar, o processo de seleção dos mesmos e de seu treinamento, a complexa questão da gestão prisional, a definição das funções e dos objetivos de cada categoria profissional e a própria arquitetura carcerária”¹¹.

Dito isto, é preciso compreender o funcionamento da Administração Penitenciária, ou seja, quais os órgãos competentes para gerir os estabelecimentos prisionais no Estado do Rio de Janeiro, haja visto que o objeto do trabalho possui tal recorte.

O Sistema Penitenciário brasileiro abrange as esferas federal e estadual. Dessa forma, verifica-se que existem “estabelecimentos carcerários administrados diretamente pela União e estabelecimentos administrados pelos Estados”¹².

De acordo com o art. 3º, do Decreto 6.049 de 2007, os estabelecimentos penais administrados pela União atuam no interesse da segurança pública. Conforme aponta Fernanda Cunha, os estabelecimentos penais federais alojam criminosos de alta periculosidade, “expoentes de crimes organizados, cuja atuação causa prejuízos consideráveis aos sistemas estaduais”¹³.

⁹ Ibidem. P. 17 e 45.

¹⁰ AUGUSTO DE SÁ, Alvino. **Sugestão de um esboço de bases conceituais para um sistema penitenciário**. Buscalegis. Universidade Federal de Santa Catarina. P. 1.

¹¹ Ibidem. P. 2.

¹² CUNHA, Fernanda de Aguiar. **PPP em Presídios – Um Novo Modelo de Gestão**. Escola de Direito FGV Direito Rio. P. 16.

¹³ Ibidem. P. 16 e 17.

Criada a partir do Decreto nº 32.621/2003 e tendo a sua estrutura básica consolidada pelo Decreto nº 33.164/2003, a Secretaria de Administração Penitenciária (SEAP) tem como principal objetivo dar um tratamento individualizado e específico ao Sistema Penitenciário do Estado do Rio de Janeiro.

Convém ressaltar que são as normas infraconstitucionais que organizam a estruturação das unidades prisionais, elucidando sua forma de gestão e organização. A título de exemplificação, temos a Lei de Execução Penal (LEP), as Resoluções e Portarias do Ministério da Justiça¹⁴.

Indubitável é a importância da LEP no que se refere à Administração Penitenciária. Por conta disso, é preciso fazer uma análise da lei, a fim de que possa ser entendido com mais clareza os órgãos que estão envolvidos no sistema prisional.

O art. 61 da LEP dispõe sobre os órgãos da execução penal:

Art. 61. São órgãos da execução penal:

I - o Conselho Nacional de Política Criminal e Penitenciária;

II - o Juízo da Execução;

III - o Ministério Público;

IV - o Conselho Penitenciário;

V - os Departamentos Penitenciários;

VI - o Patronato;

VII - o Conselho da Comunidade.

VIII - a Defensoria Pública.

Apesar de o presente trabalho ter como foco principal o Estado do Rio de Janeiro, não deve-se deixar de mencionar a importância de quatro desses órgãos acima, tendo em vista que possuem a competência de fiscalizar dos estabelecimentos prisionais. São eles: o Conselho Nacional de Política Criminal, o Juízo de Execução, o Conselho Penitenciário e os Departamentos Penitenciários¹⁵.

O Conselho Penitenciário, por exemplo, é um órgão de âmbito estadual e encontra seu fundamento no art. 69, inciso IV, da Lei de Execução Penal (LEP). Incumbe ao Conselho

¹⁴ Ibidem. P. 12.

¹⁵ Ibidem. P. 17.

Penitenciário do Estado do Rio de Janeiro, dentre outras funções, inspecionar os estabelecimentos e serviços penais, conforme se depreende da leitura do art. 70, II, da LEP.

Já o Conselho Nacional de Política Criminal é estabelecido no art. 61, I, da LEP e tem como função contribuir na elaboração de planos nacionais de desenvolvimento, sugerindo metas e prioridades da política criminal e penitenciária e promover a avaliação periódica do sistema criminal para a sua adequação às necessidades do País, conforme verifica-se na leitura do art. 64, II e III, da LEP. Além disso, incumbe ao Conselho elaborar o programa nacional penitenciário de formação e aperfeiçoamento do servidor, estabelecer regras sobre a arquitetura e construção de estabelecimentos penais e casas de albergados e inspecionar e fiscalizar os estabelecimentos penais, de acordo com o art. 64, V, VI, VIII, da LEP.

Caberá ao Departamento Penitenciário Nacional, além de outras funções, inspecionar e fiscalizar periodicamente os estabelecimentos e serviços penais e realizar cursos de formação de pessoal penitenciário. Tal constatação encontra amparo legal no art. 72, inciso II e IV, da LEP.

Ressalta-se também que o art. 74 da LEP prevê a criação de um Departamento Penitenciário Local, que terá como finalidade supervisionar e coordenar os estabelecimentos penais da Unidade da Federação a que pertencer.

Vale lembrar que o Conselho Nacional de Política Criminal e o Departamento Penitenciário Nacional “são entidades federais ligadas ao Ministério da Justiça”¹⁶. Nesse sentido, pode-se dizer que exercem um “papel de gestão prisional de forma mais ampla, auxiliando e fiscalizando não só os estabelecimentos federais, mas também os estaduais”¹⁷.

2.1 O Sistema Penitenciário do Estado do Rio de Janeiro

Não se pode perder de vista que o objetivo do trabalho consiste em uma abordagem referente ao Estado do Rio de Janeiro. Por conta disso, convém notar que cada Estado da Federação possui um órgão de administração de presídios¹⁸.

É comum que sejam criadas secretarias ou subsecretarias de gestão penitenciária com esse propósito¹⁹. Dessa maneira, e com o intuito de dar uma assistência personalizada às direções dos presídios, a Secretaria de Administração Penitenciária do Estado do Rio de Janeiro

¹⁶ Ibidem. P. 19.

¹⁷ Idem.

¹⁸ Idem.

¹⁹ Idem.

(SEAP) coordena três Unidades Prisionais: Gericinó; Frei Caneca e Isoladas; e Niterói e Interior.

Torna-se interessante ainda, compreender a missão institucional da SEAP. Considera-se que a Secretaria tem como missão:

“planejar, desenvolver, coordenar e acompanhar as atividades pertinentes à Administração Penitenciária do Estado do Rio de Janeiro, no que concerne à custódia, reeducação e reintegração do preso à comunidade em conformidade com as políticas estabelecidas”²⁰.

A SEAP possui como um de seus órgãos o Conselho Penitenciário (CONPE), que também é relevante no que tange à Administração Penitenciária, conforme foi destacado anteriormente.

Observa-se, ainda, que a Escola de Gestão Penitenciária é um órgão público pertencente à SEAP, destinada à formação, à especialização e ao aperfeiçoamento dos servidores do Sistema Penitenciário do Estado do Rio de Janeiro e de outros servidores vinculados à área da Segurança Pública do Estado²¹.

3. A Função dos Gestores das Unidades Prisionais

De início, parece óbvia a função de gestor de presídio. Entretanto, considera-se que tal atribuição é de extrema relevância para o Sistema Carcerário, tendo em vista que tal ator exerce um papel central na ressocialização do interno e busca preservar a segurança, a ordem, a disciplina e evitar fugas e rebeliões²².

Diante do cenário em que se encontra o atual Sistema Penitenciário, com uma superpopulação carcerária e baixa infraestrutura nos presídios²³, os gestores prisionais ocupam uma função desafiadora e de grande responsabilidade.

No que tange aos servidores carcerários, as Regras Penitenciárias Europeias para Tratamento do Preso mencionam que o “pessoal da administração penitenciária executa uma importante missão de serviço público, por isso seu recrutamento, formação e condições de

²⁰ Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seap/exibeconteudo?article-id=140682>> Acesso em: 06/05/2014.

²¹ Relatório de Gestão da Escola de Gestão Penitenciária. **Programa de Qualidade no Serviço Público 2011**. P. 1.

²² AUGUSTO DE SÁ, Alvino. **Sugestão de um esboço de bases conceituais para um sistema penitenciário**. Buscalegis. Universidade Federal de Santa Catarina. P. 13.

²³ Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/inspecao_penal/mapa.php> Acesso em: 18/12/2014.

trabalho devem permitir uma produção de serviço de alto nível e grande responsabilidade em relação aos presos”²⁴.

Assim, a administração penitenciária deve selecionar de forma cautelosa o pessoal penitenciário, “dado que é de sua integridade, humanidade, aptidões pessoais e capacidade profissional que depende uma boa gestão dos estabelecimentos penitenciários”²⁵. Destaca-se, ainda, a atividade de vigilância, que é uma das principais atribuições que um gestor de uma unidade prisional possui²⁶.

Para Jeremy Bentham, o princípio da inspeção, que se coaduna com a vigilância e a observação dos personagens subordinados, no caso, os encarcerados, garante toda a eficácia que possa ser dada à influência do controle ou da punição²⁷. O princípio da inspeção é garantido pela onipresença do inspetor²⁸ e se caracteriza na medida em que “as pessoas a serem inspecionadas devam sempre sentir-se como se estivessem sob inspeção ou, pelo menos, como tendo uma grande possibilidade de estarem sob inspeção”²⁹.

A função de ressocialização não é a principal dos agentes penitenciários³⁰, tendo em vista que essa função deve ser executada por toda a equipe da unidade prisional (assistentes sociais, psicólogos, psiquiatras, etc)³¹. Na opinião de Luís Mauro de Albuquerque Araújo, diretor da Diretoria Penitenciária de Operações Especiais (DPOE), seria equivocado pensar que a função principal do gestor das unidades prisionais é a ressocialização, pois ele

“é o responsável pela custódia do preso, pela segurança do estabelecimento e com isso deve preparar o ambiente para que os órgãos responsáveis possam ressocializar, ensinar e promover cursos técnicos. É necessária a criação da polícia penitenciária, pois não justifica todas as forças de segurança trabalharem para prender, a justiça condenar e os internos ficarem sob a guarda de pessoas comuns, sem que tenham condições para contê-los. Essas pessoas não têm como se defenderem do crime organizado, não possuem porte de arma e treinamento adequado. É imprudente e ato de covardia colocar ovelhas para tomarem conta de lobos”³².

As funções dos gestores prisionais são consideradas como típicas de Estado, tendo em vista que os mesmos desempenham atividades próprias de servidores públicos, além da

²⁴ Câmara dos Deputados. **CPI Sistema Carcerário**. Relatório Final. P. 428.

²⁵ Ibidem. P. 424.

²⁶ BENTHAM, Jeremy. **O Panóptico**. P. 76.

²⁷ Idem.

²⁸ Ibidem. P. 30.

²⁹ Ibidem. P. 29.

³⁰ Agente penitenciário, técnico penitenciário, carcereiro, guarda. Existem várias denominações para a mesma função de gerir presídios.

³¹ Câmara dos Deputados. **CPI Sistema Carcerário**. Relatório Final. P. 426.

³² Ibidem. P. 427.

responsabilidade, em nome do Estado, de tomar decisões em caráter institucional e até mesmo relacionar-se com o Juiz de Execução Penal. Por conta disso, entende-se que, nos presídios terceirizados, esses servidores são mantidos³³. Nesse sentido,

“os agentes devem possuir status policial para desempenhar as funções de segurança, escolta armada, investigação e captura, no âmbito de suas atividades, considerando, além do mais, a importância para a sociedade, atualmente, que deve ter um porte de arma, com o respectivo treinamento”³⁴.

Importa, agora, analisar o panorama do grupo social estudado neste tópico, analisando as condições de trabalho, remuneração e até mesmo saber das suas qualificações.

3.1. A Realidade do Cargo dos Gestores Prisionais

Diante das exposições feitas acima, convém entender como é a realidade em que esses profissionais vivem atualmente. É possível verificar, com base no Relatório Final da CPI instaurada para analisar o Sistema Carcerário, que a classe desses profissionais é desvalorizada.

Nota-se que o pessoal penitenciário “vive desmotivado e desprestigiado pelo Poder Público”³⁵. Para corroborar tal entendimento, basta examinar a remuneração que a corporação recebe. No Estado do Rio de Janeiro, os agentes penitenciários possuem uma remuneração inicial de R\$ 1.490,60, sem um plano de carreira³⁶. No mesmo Estado, são 6,88 presos por agente penitenciário, o que demonstra a realidade vivenciada por esses profissionais. Para Cândido Furtado, seria recomendável adotar o modelo da Alemanha, onde é comportado um agente para cada cinco presos. Ou até mesmo o modelo da Inglaterra, onde cada profissional trabalha com 1,48 presos e recebe um salário inicial de R\$ 6.409,00, em 2004³⁷.

De acordo com as Regras Penitenciárias Europeias para Tratamento do Preso “os funcionários devem ser cuidadosamente selecionados e bem formados – tanto na sua instrução inicial quanto na sua formação contínua – sendo remunerados como mão de obra

³³ Ibidem. P. 369.

³⁴ Ibidem. 426.

³⁵ Ibidem. P. 428.

³⁶ Ibidem. P. 429.

³⁷ MAIA NETO, Cândido Furtado. Direitos Humanos do Preso. Rio de Janeiro: Forense, 1998, apud. P. 131.

especializada e dotados de um status suscetível do respeito da sociedade civil”³⁸. O salário, portanto, deve ser suficiente para garantir a permanência dos profissionais competentes.

O recrutamento desses profissionais é outro ponto que merece ser destacado. Foi constatado pela CPI a falta de qualquer padronização quanto aos requisitos para o ingresso na carreira de agente penitenciário. De acordo com as informações coletadas pela Comissão, alguns Estados exigem o nível primário e outros o segundo grau para o ingresso na carreira³⁹. Como se pode notar no seguinte trecho do Relatório:

“Um agente penitenciário contou à CPI que há anos não existe um concurso específico para a contratação de agentes e que os concursos feitos no Estado são de conhecimentos gerais, não necessitando de conhecimentos específicos, nem experiência do sistema prisional, o que tem aberto espaço para o PCC⁴⁰, que paga as taxas de inscrição e coloca filiados da organização que estão nas ruas para prestarem o concurso, de forma que, se aprovados, passam a entrar oficialmente nas cadeias para cuidar dos outros detentos. Uma perigosa realidade que abre, de uma vez, as portas para a facção”⁴¹.

É de ser revelado também o aperfeiçoamento desses profissionais no que tange à formação e capacitação dos mesmos. Na audiência pública realizada pela CPI, um agente penitenciário definiu a realidade do sistema carcerário “como um balaio de gato: não existe padronização, não existe valorização do servidor, não existe política de contratação de pessoal”⁴².

O agente penitenciário afirmou, ainda, que a classe “sofre as mazelas dessa atividade penitenciária porque não é qualificado para exercer a função ou porque não tem reconhecimento do Estado”⁴³. Tais servidores não recebem o treinamento adequado para exercer a função. Percebe-se, portanto, que as queixas giram em torno da remuneração, condições precárias de trabalho e falta de aprimoramento profissional⁴⁴.

A questão que se segue é entender como se dá a gestão pública, tendo em vista que o grupo social vislumbrado pelo presente trabalho é o dos gestores das penitenciárias. Para isso, serão vistos alguns conceitos ligados à gestão e perfil dos profissionais que gerem as unidades prisionais, a fim de que possa ser compreendido melhor o documento que será analisado mais adiante.

³⁸ Câmara dos Deputados. **CPI Sistema Carcerário**. Relatório Final. P. 444.

³⁹ Ibidem. P. 424.

⁴⁰ Organização criminosa.

⁴¹ Câmara dos Deputados. **CPI Sistema Carcerário**. Relatório Final. P. 58.

⁴² Ibidem. P. 419.

⁴³ Idem.

⁴⁴ Ibidem. P. 420.

4. Administração Gerencial – A Nova Perspectiva dos Gerentes Públicos

Atualmente, a busca por uma administração gerencial tem exigido mais dos gestores públicos. Além de serem adotados novos comportamentos, é preciso que haja novas habilidades e atitudes no desempenho de suas funções⁴⁵.

Um gerente público deve, primeiramente, ser um bom gestor. Isso significa que o mesmo deverá conhecer as especificidades do setor em que atua, ter a capacidade de liderança e, além disso, possuir uma significativa dose de criatividade e manejo político⁴⁶.

De acordo com o entendimento de Francisco Longo, o dirigente deve atuar em três esferas, interrelacionadas e dependentes uma da outra. A primeira esfera seria a gestão estratégica, que vislumbra a ideia de que o dirigente produza ideias e reflita estrategicamente sobre como a organização pode criar o máximo de valor⁴⁷. É considerado, ainda, na gestão estratégica a possibilidade de alterar os pressupostos sobre os quais o dirigente vem atuando, sendo possível reformular a missão e inovar quando as circunstâncias forem necessárias⁴⁸.

A segunda esfera seria a gestão do entorno político, que tem por objetivo obter legitimidade, colaboração, apoio, autorizações e os recursos necessários com um grupo de atores, internos e externos, presente no convívio do dirigente⁴⁹. Para Francisco Longo, o entorno inclui tanto os superiores políticos do dirigente, como aqueles atores pelos quais ele não tem autoridade formal, como os outros dirigentes, grupos de interesse, cidadãos, etc⁵⁰.

A terceira e última esfera seria a gestão operacional, na qual o dirigente deve buscar atuar de forma eficaz e eficientemente com o intuito de alcançar os objetivos delineados e, além disso, deverá assumir a responsabilidade pelos resultados alcançados⁵¹.

O modelo da administração gerencial possui algumas características peculiares, além das expostas anteriormente, que merecem ser ainda destacadas. Tal modelo deve pautar-se na

⁴⁵ TEIXEIRA, Luiz Antônio Antunes; SILVA, Jersone Tasso Moreira; LIMA, Hellen Soares. **Administração no Sistema Prisional: Um Estudo das Competências Gerenciais**. Contextus. Revista Contemporânea de Economia e Gestão. Vol. 9 – nº 2 – jul/dez 2011. P. 57.

⁴⁶ THOÁ, Carolina; SOLARI, Ricardo. **A Modernização do Estado e a Gerência Pública**. Revista do Serviço Público. Ano 48, nº 3 – set/dez 1997. P. 93.

⁴⁷ LONGO, Francisco. **A Consolidação Institucional do Cargo de Dirigente Público**. Revista do Serviço Público. Ano 54, nº 2 – abr/jun 2003. P. 13.

⁴⁸ Idem.

⁴⁹ Ibidem. P. 14.

⁵⁰ Idem.

⁵¹ Idem.

mensuração de desempenho, no controle de resultados⁵² e na capacidade de tomada de decisão. Além disso, a forma de remuneração dos dirigentes deve ser orientada de acordo com o desempenho dos mesmos⁵³.

É necessário que haja mecanismos formais de controle de desempenho dos dirigentes, ou seja, o modelo gerencial deve ser orientado pelo princípio de responsabilização por resultados⁵⁴. Dessa maneira, deve haver uma ampla introdução de mecanismos de avaliação de desempenho individual e de resultados e baseados em indicadores de qualidade e produtividade⁵⁵.

Outro ponto importante do exercício da função de dirigente é a tomada de decisão. Conforme entendimento de Longo, não há gerência quando a atividade consiste em mera aplicação de normas ou execução de instruções originárias de outros⁵⁶. No modelo gerencial, se espera mais de um cargo de dirigente. Busca-se, portanto, a inovação, criatividade, visão aberta ao exterior e trabalho em alianças ou redes⁵⁷.

Por fim, entende-se que, para os dirigentes atuarem de forma eficaz e prestarem serviços de alta qualidade, é necessário a reformulação da política de remuneração⁵⁸. Deve ser empregado, portanto, um regime de incentivos para o exercício da função de direção. Para se ter uma atuação eficaz, é necessário um regime de prêmios e sanções associados à avaliação de desempenho do dirigente⁵⁹.

A partir das elucidações acima, ficou compreendido como são as características da administração gerencial e seus aspectos importantes para um novo panorama da função de direção. Entretanto, não se poderá desassociar as características do modelo de gestão com o meio em que será empregado essa gestão, à saber: o sistema prisional. Como é entendido, tal sistema possui algumas particularidades, não sendo possível trata-lo de modo genérico, pois além de ser um serviço público, o sistema prisional, mais especificamente as unidades prisionais, tem como objetivo central a segurança, a ordem, a disciplina, evitando fugas e/ou rebeliões.

⁵² TEIXEIRA, Luiz Antônio Antunes; SILVA, Jersone Tasso Moreira; LIMA, Hellen Soares. **Administração no Sistema Prisional: Um Estudo das Competências Gerenciais**. Contextus. Revista Contemporânea de Economia e Gestão. Vol. 9 – nº 2 – jul/dez 2011. P. 56.

⁵³ LONGO, Francisco. **A Consolidação Institucional do Cargo de Dirigente Público**. *Revista do Serviço Público*. Ano 54, nº 2 – abr/jun 2003. P. 11.

⁵⁴ Idem. P. 11 e 17.

⁵⁵ ABRUCIO, Fernando Luiz. **O Impacto do Modelo Gerencial na Administração Pública**. Escola Nacional de Administração Pública, Caderno 10, 1997. P. 37.

⁵⁶ LONGO, Francisco, op. cit. P. 15.

⁵⁷ Idem.

⁵⁸ ABRUCIO, Fernando Luiz, op. cit. P. 38.

⁵⁹ LONGO, Francisco, op. cit. P. 18.

Com base nas exposições acerca dos gestores públicos e da administração que deve ser empregada por eles, procura-se, neste momento, entender como é considerado o perfil de um dirigente, ou seja, quais devem ser as características desses indivíduos que têm como função a gestão de uma unidade prisional.

5. Uma Análise do Perfil dos Gestores Públicos

Busca-se agora traçar a definição de perfis voltados ao cargo de direção. Para ocupar o cargo de gestor prisional, é necessário um conjunto de atributos, a fim de que se possa gerir com eficiência uma unidade prisional.

O cargo de gestor prisional deve ser ocupado por quem é vocacionado para tal função⁶⁰. É imprescindível que se tenha uma pessoa habilitada para exercer tal atribuição, com capacidade de gerenciar e iniciar mudanças, espírito de liderança, boa comunicação, etc⁶¹.

De acordo com Solari e Tohá, é necessário que haja uma mudança no perfil dos dirigentes públicos, privilegiando as suas capacidades gerenciais e de liderança⁶². É certo que a preocupação com o perfil da pessoa que irá ocupar determinado ofício é antiga.

Bentham inclusive, traçou em sua obra *O Panóptico* quatro categorias de trabalhadores que auxiliam na divisão dos cargos. O autor afirma que existem os trabalhadores bons, os capazes, os promissores e os inúteis⁶³.

Os trabalhadores bons são aqueles que exercem com vantagem algum ofício. Os trabalhadores capazes serão úteis quanto mais os ofícios que eles dominarem se aproximarem dos trabalhadores bons. Na categoria de trabalhadores capazes, ficam aqueles que possuem vantagem por simples disposição. Já os trabalhadores inúteis são aqueles que nunca foram treinados em qualquer tipo de ocupação⁶⁴.

Após esta breve exposição, o que deve ser considerado agora são os perfis dos gestores das unidades prisionais, grupo social que está sendo investigado no presente trabalho. Cabe analisar, neste momento, a tipologia de perfis dos dirigentes, a fim de compreender os

⁶⁰ AUGUSTO DE SÁ, Alvino. **Sugestão de um esboço de bases conceituais para um sistema penitenciário**. Busclegis. Universidade Federal de Santa Catarina. P. 8.

⁶¹ TEIXEIRA, Luiz Antônio Antunes; SILVA, Jersone Tasso Moreira; LIMA, Hellen Soares. **Administração no Sistema Prisional: Um Estudo das Competências Gerenciais**. Contextus. Revista Contemporânea de Economia e Gestão. Vol. 9 – nº 2 – jul/dez 2011. P. 57.

⁶² THOÁ, Carolina; SOLARI, Ricardo. **A Modernização do Estado e a Gerência Pública**. Revista do Serviço Público. Ano 48, nº 3 – set/dez 1997. P. 85.

⁶³ BENTHAM, Jeremy. **O Panóptico**. P. 41.

⁶⁴ Idem.

diversos graus e formas de manifestação de liderança na gerência pública⁶⁵. Para Longo, a análise da tipologia tem como base duas dimensões: o grau de estabilidade/mudança, de um lado, e a orientação com preferência a regularidade/resultados, de outro⁶⁶.

Dito isso, formam-se quatro categorias de dirigentes públicos: o administrador, o produtor, o empreendedor e o integrador. O gerente público administrador deve ter a capacidade de trabalhar com regulamentos rotineiros. Já o gerente produtor, é capaz de aumentar a produtividade com qualidade. O inovador deve ter a competência de encontrar novas respostas e modernizar o fluxo de decisões. Por fim, o gerente integrador é aquele capaz de congrega seu grupo a atuar em conjunto na busca de um objetivo⁶⁷. Entende-se, portanto, que um bom gestor prisional deverá possuir essas quatro características.

A questão que se segue é compreender como se dá a formação dos gestores de presídio e verificar se há alguma particularidade que os distinguem dos demais gestores, afinal os mesmos atuam dentro do sistema prisional. Para isso, será analisada a formação dos servidores prisionais dentro da Escola de Gestão Penitenciária.

Em um primeiro momento, será exposto o motivo pelo qual foi escolhida a análise documental. Em seguida, serão apresentadas as características da EGP. Será tratado, em tópico subsequente, como o PQRIO foi organizado. Partindo desse aspecto, será visto como a Escola apresenta os cursos que oferece. Por fim, será verificado se existe ou não alguma particularidade nos cursos oferecidos pela Escola, a fim de que se possa concluir se há ou não alguma ideologia carcerária nos cursos de aperfeiçoamento dos servidores penitenciários.

6. A Escolha da Análise Documental

O objeto inicial do presente Trabalho de Conclusão de Curso era analisar os gestores prisionais, conhecidos também por diretores de presídio. Buscava-se traçar um perfil desses personagens, com o intuito de compreender mais sobre esse grupo social pouco estudado. Deve-se levar em consideração, ainda, que a análise inicial tinha como recorte o Complexo de Gericinó e seus respectivos diretores.

⁶⁵ LONGO, Francisco. **A Consolidação Institucional do Cargo de Dirigente Público**. Revista do Serviço Público. Ano 54, nº 2 – abr/jun 2003. P. 14.

⁶⁶ Idem.

⁶⁷ ABRUCIO, Fernando Luiz. **O Impacto do Modelo Gerencial na Administração Pública**. Escola Nacional de Administração Pública, Caderno 10, 1997. P. 39.

O primeiro obstáculo verificado desde o início da pesquisa foi a falta de bibliografia referente à temática que se pretendia investigar. Apesar da dificuldade, foi concluída a etapa de desbastamento, assim como a revisão de literatura, dando continuidade ao projeto inicial. No entanto, quando foi iniciada a parte empírica da pesquisa, os obstáculos eram ainda maiores do que o imaginado. A pesquisa se tornou inviável a partir do momento em que foi constatada a falta de dados referentes ao grupo que se pretendia investigar.

Mesmo escolhendo os métodos empíricos que são sugeridos quando existem poucos dados sobre o que se pretende investigar, tal como a prosopografia⁶⁸, não foi possível dar continuidade a essa temática. À guisa de exemplo, a última tentativa para se chegar a alguns dados a respeito dos diretores, foi obtê-los a partir dos Diários Oficiais do Estado do Rio de Janeiro, buscando entender se existia ou não alguma rotatividade entre os mesmos dentro das unidades prisionais. Pretendia-se analisar se os mesmos já conheciam o sistema pelo qual atuavam. Além disso, buscava-se entender se existia uma política regular na nomeação dos diretores de presídios.

Foi verificado que não seria possível a utilização de tal método, pois são disponibilizadas poucas versões dos Diários Oficiais do Estado, o que prejudicaria chegar a uma conclusão. Em virtude dos obstáculos que surgiram ao longo do desenvolvimento do trabalho, houve a necessidade de mudar o enfoque do estudo. Nessa mesma linha, surgiu o interesse em conhecer mais sobre a Escola de Gestão Penitenciária, tendo em vista que não há estudos sobre a mesma.

A partir dos novos desafios que foram propostos, no dia 10 de março de 2015, foi realizada uma visita à Escola de Gestão Penitenciária, com o intuito de conhecê-la e buscar novos dados. Com funcionários atenciosos e prestativos, esta visita foi importantíssima, uma vez que possível coletar na Biblioteca da Escola alguns materiais, tais como legislações específicas da Secretaria de Administração Penitenciária e da própria Escola, além de artigos referentes à segurança pública, inclusive o relatório PQRIO, que será analisado a seguir.

Com uma breve leitura do relatório no mesmo dia da visita, foi possível perceber que o mesmo já possuía dados interessantíssimos e que poderiam servir como base de um trabalho empírico. Conforme menciona Carlos Bacellar, a “maior ou menor importância de cada arquivo só pode ser estabelecida de acordo com o objeto da pesquisa”⁶⁹ que se pretende realizar. O PQRIO foi escolhido com base na temática que se pretendeu estudar, ou seja,

⁶⁸ A prosopografia é caracterizada pela investigação das características comuns de um determinado grupo social. No trabalho inicial, os diretores de presídios iriam ser analisados, por exemplo, a partir do nascimento, origens sociais, educação, etc.

⁶⁹ BACELLAR, Carlos. **Fontes Documentais. Uso e mau uso dos arquivos**. P. 23 a 80.

buscou-se um documento que pudesse ser útil para conhecer melhor a Escola de Gestão Penitenciária, além das qualificações que são passadas para os atuantes no sistema penitenciário. A partir disso, verificou-se que seria interessante fazer uma análise documental do Relatório de Gestão, tendo em vista que essa temática é pouco estudada.

Após a leitura minuciosa do relatório, foi construído o objeto, a hipótese e a problemática que serão desenvolvidas a seguir. Portanto, torna-se interessante, neste momento, compreender quais são as características da Escola de Gestão Penitenciária.

7. A Escola de Gestão Penitenciária

O principal objetivo da EGP é proporcionar uma formação profissional para os servidores, de forma prática e teórica, para que os mesmos possam ser admitidos ao cargo. Além disso, a escola objetiva fornecer uma atualização profissional para os servidores que já atuam no sistema⁷⁰.

Para tanto, são fornecidos cursos teóricos na própria sede da EGP, localizada no Centro do Rio de Janeiro. A parte prática fica a cargo do Centro de Instrução Especializada (CIESP), que objetiva propiciar aos servidores instrução operacional especializada e condições para treinamentos e/ou instruções práticas⁷¹.

A EGP é a única instituição competente no Estado do Rio de Janeiro para formar Inspectores Penitenciários, não sendo possível outra organização desenvolver esse tipo de formação. Os candidatos para o cargo de ISAP, após aprovados na primeira fase do concurso, são matriculados no Curso de Formação Profissional⁷².

Diante do exposto, percebe-se a real importância que essa Escola possui frente ao serviço de custódia e gestão prisional, tendo em vista que ela forma, capacita e atualiza os servidores para que os mesmos possam realizar essas tarefas.

A partir desta exposição, torna-se necessário compreender como se dá a divisão do relatório de gestão.

⁷⁰ Relatório de Gestão da Escola de Gestão Penitenciária. **Programa de Qualidade no Serviço Público 2011**. P. 1.

⁷¹ Idem.

⁷² Ibidem. P. 3.

8. Entendendo o Relatório de Gestão da EGP

Para melhor compreensão do documento que será explorado no presente trabalho, deve-se demonstrar como foi feita a divisão do PQRIO 2011, a fim de fazer um estudo mais detalhado posteriormente.

O documento ora analisado é dividido em 8 (oito) critérios, a saber: 1) Liderança; 2) Estratégias e Planos; 3) Clientes; 4) Sociedade; 5) Informações e Conhecimento; 6) Pessoas; 7) Processos; e 8) Resultados.

A partir disso, insta examinar os critérios destacados, com o objetivo de analisar se a Escola de Gestão Penitenciária emprega, nos seus cursos de formação, alguma ideologia carcerária que particulariza a formação dos servidores para estarem aptos a ingressarem no Sistema Prisional.

Portanto, deve ser observado, primeiramente, como a EGP trata de seus cursos de formação e capacitação, mostrando as características destacadas em seu relatório, os objetivos e as metas.

9. A Formação Teórica e Prática dos Servidores do Sistema Penitenciário

Após a leitura do Relatório de Gestão, documento examinado no presente estudo, torna-se relevante verificar o objetivo principal da Escola de Gestão Penitenciária do Estado do Rio de Janeiro. Verifica-se que a EGP é um órgão público destinado a promover cursos de formação para Inspectores de Segurança e Administração Penitenciária (ISAP) e cursos de capacitação para todos os servidores penitenciários do Estado do Rio de Janeiro. Vale notar, ainda, que em cada Estado do Brasil há uma Escola de Formação Penitenciária, que possui os mesmos objetivos da EGP⁷³.

Assim, a Escola de Gestão Penitenciária do Estado do Rio de Janeiro desenvolve o trabalho de formar e capacitar servidores penitenciários para estarem aptos a executarem suas atividades principais: a segurança e custódia de presos⁷⁴.

⁷³ Ibidem. P. 32.

⁷⁴ Ibidem. P. 24.

Para compreender melhor como se dá tal formação e capacitação, vê-se que a própria Escola, em seu Relatório de Gestão, afirma que sua meta é desenvolver um trabalho multidisciplinar, com ênfase nas atividades teóricas e operacionais⁷⁵.

A parte teórica do aprendizado dos servidores penitenciários tem como norte a Matriz Curricular do Departamento Penitenciário Nacional (DEPEN). Esta matriz compõe as competências, habilidades, saberes e atitudes que devem ser desenvolvidas por aqueles que desempenham funções dentro do sistema penitenciário⁷⁶. Além disso, a parte teórica da formação e do aprimoramento continuado dos servidores tem como base legislações específicas que tratam da categoria funcional de inspetores de segurança e administração penitenciária do Rio de Janeiro, regulamentos do ISAP, decretos do sistema penal, Lei de Execução Penal, Constituição Federal, bem como as diretrizes institucionais da SEAP-Rio⁷⁷.

Percebe-se, ainda, que os alunos têm contato com normas de conduta e ética⁷⁸. A Escola afirma que busca qualificar o servidor por meio de cursos de gestão de pessoas, de segurança do trabalho e palestras sobre consciência ambiental⁷⁹.

Já a parte prática é desenvolvida no Centro de Instrução Especializada (CIESP), que proporciona aos alunos instrução nas áreas de defesa pessoal, armamento e tiro, condicionamento físico, dentre outras. O CIESP é “projetado para capacitação e aperfeiçoamento das práticas teórico-operacionais dos Inspectores de Segurança e Administração Penitenciária e de profissionais da Área da Segurança Pública de diversos Estados do Brasil”⁸⁰.

Igualmente, insta observar o modo como a Escola de Gestão Penitenciária moderniza os seus cursos. Diante do Relatório de Gestão, observa-se que a EGP do Estado do Rio de Janeiro busca uma aproximação com as demais Escolas Penitenciárias do Brasil, com o intuito de melhorar os serviços prestados aos funcionários do sistema penitenciário.

São utilizados, também, meios como jornais de grande circulação e televisão como ferramentas para se obter informações que possam ajudar a melhorar os cursos que a EGP fornece aos servidores do sistema prisional, conforme demonstra o Relatório de Gestão⁸¹. Como a Escola lida diretamente com o sistema prisional, a mesma acredita que é importante sempre obter informações fiéis, atuais e seguras, para que seus alunos e funcionários estejam

⁷⁵ Ibidem. P. 2.

⁷⁶ Ibidem. P. 1.

⁷⁷ Ibidem. P. 11 e 47.

⁷⁸ Ibidem. P. 2.

⁷⁹ Ibidem. P. 13.

⁸⁰ Ibidem. P. 37 e 41.

⁸¹ Ibidem. P. 48.

atualizados. Para isso, a EGP do Rio de Janeiro busca junto aos órgãos que compõem a SEAP, informações atualizadas, além das pesquisas realizadas com base nas legislações vigentes, diários oficiais e nos bancos de dados do DEPEN, por exemplo⁸².

A EGP dispõe em seu Relatório de Gestão que é feita uma comunicação entre a direção da Escola e a direção das unidades prisionais, a fim de fazer um levantamento da necessidade de novos cursos⁸³. A abertura de novos cursos também leva em conta as necessidades apontadas pela SEAP, quando a mesma detecta alguma demanda.

Ocorre, no entanto, conforme relatado no Relatório de Gestão, que os cursos de formação e capacitação não são fornecidos com frequência para os servidores e os ISAP's. Em relação ao curso de formação de Inspetores, por exemplo, a Escola depende da abertura de concurso público por parte do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro⁸⁴. Apesar de ter a possibilidade de administrar parte das finanças destinadas à Escola, sendo possível realizar um planejamento quanto à quantidade de cursos a serem implementados, é certo que os cursos não são frequentes e habituais, de acordo com os resultados do Relatório de Gestão. A título de exemplo, em 2008 foram fornecidos 46 (quarenta e seis) cursos, ao passo que em 2009 foram apenas 23 (vinte e três)⁸⁵.

A questão que será abordada a seguir refere-se às particularidades dos cursos oferecidos pela EGP. Busca-se examinar se a Escola adota alguma metodologia específica em suas aulas, com o intuito de que os servidores possam gerir as Unidades Penitenciárias.

10. Particularidades dos Cursos Oferecidos pela EGP

A partir da análise feita acima, e com base no Relatório de Gestão, deve-se, agora, analisar se existe ou não alguma especialidade dos cursos de formação e capacitação, tendo em vista que os mesmos visam preparar e atualizar os servidores do sistema penal, a fim de que sejam capazes de realizar adequadamente suas funções, especialmente de guarda e custódia dos presos.

De acordo com as informações coletadas através do PQRIO 2011, entende-se que a Escola de Gestão Penitenciária do Estado do Rio de Janeiro é considerada, por ela mesma, referência

⁸² Ibidem. P. 31 e 32.

⁸³ Ibidem. P. 40.

⁸⁴ Ibidem. P. 51.

⁸⁵ Idem.

nacional no que tange a formação e o aprimoramento dos servidores atuantes na esfera prisional do Estado⁸⁶.

No entanto, se faz necessário verificar o motivo que a torna referência nacional. Sendo uma instituição competente para oferecer cursos de capacitação e formação e, ao mesmo tempo, ser considerada referência, pode ser intuído, em um primeiro momento, que exista alguma particularidade em seu ensino.

Conforme análise feita anteriormente, percebe-se que o Departamento Penitenciário Nacional colabora com as unidades federativas na realização de cursos de formação de pessoal penitenciário, conforme fomenta o art. 1º, do seu Regimento Interno⁸⁷. Tendo como norte, mas não se limitando às diretrizes do DEPEN, percebe-se que a EGP tem autonomia para desenvolver suas atividades, conforme se depreende no trecho a seguir:

“O Planejamento Estratégico (PE) da instituição está alinhado com a Lei 4583/05 (criação da categoria funcional de Inspectores de Segurança e Administração Penitenciária/RJ), com o Decreto 40.013/06 (regulamenta essa Lei), com as diretrizes institucionais da SEAP-RJ e com a Matriz Curricular do DEPEN, organizado através do desenvolvimento de atividades, definido conjuntamente com a AD e líderes setoriais, tudo isso, respeitando a filosofia de trabalho da EGP, que é primar pela qualidade e eficácia de todas as suas atividades destinadas a promover os melhores cursos de formação e capacitação de inspetores penitenciários do Brasil”⁸⁸.

Em um primeiro momento, convém analisar uma listagem de 15 (quinze) atividades realizadas em 2010, onde a Escola afirma que o intuito é a busca pela excelência. Dentro dessas 15 (quinze) atividades, 5 (cinco) foram desenvolvidas para a Marinha, o que é de se estranhar, já que esta não faz parte do sistema prisional do Estado do Rio de Janeiro. Além disso, outras 4 (quatro) atividades não possuíam nenhuma correlação com o sistema prisional, a saber: Curso de Segurança do Trabalho, Palestra de Consciência Ambiental, Acolhimento do Encontro de Ouvidorias e Curso de formação para Guaritas.

É de se verificar que somente 3 (três) atividades foram fornecidas dentro da sede da EGP e tinham como temática o sistema prisional: Conclusão do Curso de Pós-graduação em

⁸⁶ Relatório de Gestão da Escola de Gestão Penitenciária. **Programa de Qualidade no Serviço Público 2011**. P. 32.

⁸⁷ Disponível em: <<http://www.justica.gov.br/Acesso/anexos-institucional/ri-departamento-penitenciario-nacional-depen.pdf>> Acesso em: 04/05/2015.

⁸⁸ Relatório de Gestão da Escola de Gestão Penitenciária. **Programa de Qualidade no Serviço Público 2011**. P. 11.

Gestão Penitenciária, Palestra sobre a realidade prisional e Curso de capacitação para a Equipe do GSE⁸⁹.

Não existe uma predominância de atividades voltadas para o sistema carcerário, tendo em vista que a maior parte das atividades desenvolvidas não é voltada para essa área do conhecimento. É bem verdade que Cursos de Segurança do Trabalho poderiam ser fornecidos para qualquer trabalhador, não sendo um conhecimento particular dos servidores prisionais. O que torna claro que, diante das 15 (quinze) atividades pelas quais a Escola busca a excelência e a referência nacional, somente 3 (três) atividades são, de fato, voltadas para a área de atuação dos servidores.

Registre-se, ainda, que os valores que a Escola passa para seus alunos são homogêneos, no sentido de que poderiam ser passados para qualquer profissional, não sendo particulares à seara prisional, como se depreende do trecho destacado em seguida:

“A equipe da EGP se empenha em passar valores éticos de honestidade, senso de justiça, respeito mútuo, urbanidade, dedicação, motivação e responsabilidade, visto que, grande parte dos conteúdos aplicados nos cursos versa sobre relações humanas e esses valores são essenciais no trato com pessoas”⁹⁰.

Nessa mesma linha, torna-se interessante analisar agora os projetos que a EGP desenvolveu entre dezembro de 2008 e dezembro de 2010. A partir da análise feita do universo de 50 (cinquenta) projetos, percebe-se que a Escola desenvolveu cursos de pós-graduação em Gestão Penitenciária, em parceria com a UERJ, Curso de Capacitação de Chefe de Segurança e Disciplina, Palestras sobre Realidades Prisionais e Palestras sobre Unidades Prisionais do Interior⁹¹, sendo certo que esses são alguns exemplos que podem ser citados que possuem alguma sinergia com a atividade-fim a ser desenvolvida pelos alunos.

Entretanto, considera-se que são poucas as atividades e cursos que possuem alguma aproximação com a abordagem prisional, ou seja, existem poucas contribuições que têm como norte uma ideologia carcerária em sua essência. Percebe-se, por exemplo, que a EGP lista como projeto enquadrado na mesma categoria dos cursos acima expostos, curso sobre o Novo Acordo Ortográfico, palestra para os funcionários sobre o lixo e curso de informática⁹². Além disso, a EGP considera como projeto, assim como os cursos administrados para os servidores

⁸⁹ Grupamento de Serviços de Escolta.

⁹⁰ Relatório de Gestão da Escola de Gestão Penitenciária. **Programa de Qualidade no Serviço Público 2011**. P. 1.

⁹¹ Ibidem. P. 18, 20 e 21.

⁹² Ibidem. P. 19, 20 e 21.

penitenciários, o emprego de copos definitivos para água, implementação dos quadros brancos, pintura do refeitório, entre outros⁹³.

Levando em conta tais exposições e considerando que a EGP não fornece cursos frequentes, haja vista as dificuldades que a mesma possui, como falta de demanda e dependência de abertura de concurso público, percebe-se que a Escola não atribui um grau de importância necessário à capacitação e formação adequada para o servidor que prestará serviços dentro de um presídio.

Dentro de um universo total de 50 (cinquenta) projetos que a EGP pretendia realizar entre dezembro de 2008 e dezembro de 2010, nota-se que somente 12 (doze) tinham como abordagem o sistema prisional e eram voltados para os servidores penitenciários.

Deve ser levado em conta, ainda, que, dentro do total dos projetos elaborados pela Escola, 21 (vinte e um) seriam desenvolvidos fora da EGP, por meio do programa Escola Itinerante, sendo certo que, dentre esse total, 7 (sete) atividades eram voltadas para a Marinha, instituição que não é vinculada ao sistema penitenciário.

Ainda no que tange aos projetos da EGP, cita-se que 13 (treze) desses não possuíam o objetivo de formar e capacitar os servidores, pois representavam metas de cunho administrativo, tais como: reforma do auditório, reforma dos elevadores e compra de material audiovisual. Nesse sentido, o universo de atividades que envolvem os servidores e tem como característica central o sistema prisional são poucas.

Os pontos fortes que a própria EGP destaca possuem a mesma problemática evidenciada acima. No total de 17 (dezessete) pontos fortes⁹⁴ listados, verifica-se que somente 4 (quatro) possuem alguma correlação com a área do sistema prisional, como por exemplo: visita comparativa ao Centro de Detenção Lake Country em Orlando e Exposição itinerante do Museu Penitenciário⁹⁵. De fato, uma visita ao Centro de Detenção Lake Country, em Orlando, poderá contribuir para o aperfeiçoamento dos alunos da Escola, pois tal comparação com outro sistema carcerário poderá fornecer subsídios para uma melhor formação e capacitação.

Entretanto, verifica-se que 14 (quatorze) atividades não possuem como foco o sistema prisional. À guisa de exemplo, podemos citar a Palestra de consciência Ambiental e o Recebimento de livros através da Biblioteca do Estado⁹⁶.

⁹³ Ibidem. P. 18.

⁹⁴ Pontos fortes do ambiente externo, conforme a tabela 2.1.a.

⁹⁵ Relatório de Gestão da Escola de Gestão Penitenciária. **Programa de Qualidade no Serviço Público 2011**. P. 12.

⁹⁶ Idem.

Oportuno se torna explorar o conteúdo pedagógico empregado pela EGP em seus cursos. A partir da leitura do relatório de gestão, verifica-se que a Escola possui como estratégia a qualificação do servidor “por meio de diversos cursos, como os de gestão de pessoas, o de segurança no trabalho e palestra de Consciência Ambiental e incentivar o servidor a cursos de pós-graduação e palestras”⁹⁷.

Todavia, considera-se que tal estratégia não leva em conta as particularidades do sistema prisional, ou seja, é possível perceber que o conteúdo pedagógico da Escola anula por completo a atividade-fim que o servidor penitenciário irá exercer. A estratégia adotada pela Escola, não necessariamente precisa ter como foco os servidores prisionais, tendo em vista que cursos de gestão de pessoas ou de segurança do trabalho, por exemplo, poderiam ser dados a qualquer trabalhador, não sendo particular do servidor penitenciário. Acredita-se que a metodologia adotada pela Escola é totalmente homogênea, tendo em vista que não leva em consideração as peculiaridades do sistema em que atua.

Cita-se, ainda, como exemplo, um trecho destacado do relatório, no qual a EGP aborda como são montados os seus cursos. A instituição afirma que, durante a montagem dos cursos, os mesmos são debatidos e atualizados em reuniões administrativas entre a Alta Direção e a Direção Pedagógica⁹⁸. Ressalta-se que para

“a garantia de qualidade dos produtos (cursos oferecidos) e eficácia na transmissão dos conhecimentos, foram estabelecidos os seguintes requisitos básicos:

- Precisão da informação;
- Clareza na exposição de conteúdos;
- Confiabilidade e diversidade da fonte de informação;
- Objetividade quanto ao que se quer transmitir”⁹⁹.

Como se pode notar, percebe-se que não existe nenhuma excepcionalidade na montagem dos cursos, não sendo demonstrado como realmente são construídos e compostos. Dessa forma, não é evidenciado o que se espera dos alunos com os cursos e as capacidades que se busca desenvolver dos mesmos.

Ademais, as estratégias da Escola se confundem com atividades que não deveriam ter a mesma importância, pois, conforme vemos no relatório, a EGP entende que melhorar “a estrutura física como a pintura do prédio e sua manutenção”¹⁰⁰ e a “aquisição de novos

⁹⁷ Ibidem. P. 13.

⁹⁸ Ibidem. P. 47.

⁹⁹ Idem.

¹⁰⁰ Ibidem. P. 13.

computadores e programas, além de microfone sem fio e novos data shows”¹⁰¹ possuem o mesmo grau de relevância dado à qualificação e capacitação dos servidores. No mesmo sentido, por exemplo, verifica-se que quando o relatório trata dos riscos de sua atuação, afirma que tanto a ausência de corpo docente próprio, quanto possíveis problemas respiratórios por conta de ambientes fechados com ar condicionado são riscos de sua atividade¹⁰².

Convém ponderar, entretanto, que possíveis problemas respiratórios não deveriam ser considerados como riscos da atuação da Escola, tendo em vista que o objetivo da mesma é a capacitação e a formação de servidores, ficando claro que somente a falta de corpo docente seria o mais adequado para configurar um risco da atividade desenvolvida pela EGP.

Não existe no PQRIO um capítulo destinado a tratar dos cursos de formação e capacitação. Ou seja, a atividade-fim da Escola não é tratada com mais detalhes, não sendo demonstrado como é feita a escolha das matérias ou até mesmo quais são as disciplinas abrangidas em cada curso, por exemplo. Existe somente uma menção à Matriz Curricular da EGP, em que afirma, de forma genérica, que a mesma contém “informações como datas, horários, matérias e instrutores de todas as turmas”.

Apesar de não existir um capítulo destinado aos cursos e matérias desenvolvidos, percebe-se que a Escola dispõe, em um capítulo próprio, sobre seus alunos e demonstra a expectativa inicial dos mesmos, conforme se depreende a seguir:

“Observamos que a maior expectativa se refere ao conhecimento da estrutura da Secretaria de Administração Penitenciária, de suas instalações e de sua capacitação ser adequada ao desempenho da atividade fim, segurança e custódia dos apenados, além da ressocialização dos mesmos”¹⁰³.

A atividade principal da Escola não mereceu o devido destaque, como já foi afirmado anteriormente, no documento ora analisado, evidenciando que não foi atribuído o grau de importância que se espera para a atividade operada com exclusividade no Rio de Janeiro.

Interessante notar, em seguida, algumas evidências que foram constatadas durante o exame do relatório. À guisa de exemplo, verifica-se o conflito entre os conceitos do setor público e privado, conforme será demonstrado no tópico que se segue.

¹⁰¹ Idem.

¹⁰² Ibidem. P. 1.

¹⁰³ Ibidem. P. 24.

11. Serviço Público ou Serviço Privado?

Como se pode notar ao longo do documento, existe uma certa confusão nos conceitos expostos pela EGP. Verifica-se que, apesar de tratar-se de uma instituição pública, são utilizados conceitos do setor privado para descrever suas características, sua composição, seus objetivos, etc.

A própria Escola afirma que age em seu cotidiano como se instituição privada fosse. A Alta Direção da EGP entende que “administrar a máquina estatal com a eficiência da iniciativa privada, somada à aplicação de conceitos como a meritocracia, rende bons frutos”¹⁰⁴, restando claro o que se pretende afirmar neste tópico.

A título de exemplo, podemos citar o equívoco quando a EGP denomina seu público alvo como clientes. Podemos encontrar outros termos ao longo da leitura do relatório que configuram a clara problemática que se evidencia neste tópico, tais como: composição da sociedade, concorrência, ambiente competitivo, desafios estratégicos, dentre outros.

Nota-se, ainda, a importância que a Escola atribui ao aspecto de responsabilidade social, prática adotada comumente pelas empresas privadas, destacando em um único capítulo, os métodos que a mesma adota, como por exemplo, a “utilização de lixeiras apropriadas para acondicionar resíduos específicos para reciclagem”¹⁰⁵. Citamos a seguir, um trecho no qual são abordadas práticas ligadas à responsabilidade socioambiental:

“Como forma de tratamento, destacamos ainda a separação do lixo orgânico e lixeira exclusiva para os copos plásticos em nosso refeitório, além da utilização de copos permanentes e padronizados de água para toda força de trabalho, diminuindo desta forma o descarte”¹⁰⁶.

Além disso, a mesma problemática ocorre quando é observada a força de trabalho da EGP, tendo em vista que a mesma é constituída em sua maioria por terceirizados ou contratados. Os instrutores que comandam os cursos de formação e capacitação não fazem parte da força de trabalho permanente da Escola, pois só são contratados em épocas de curso¹⁰⁷. De acordo com a EGP, as “contratações ocorrem de acordo com a necessidade de serviço e mediante autorização do Governo em implementar um Concurso Público”¹⁰⁸. Isso

¹⁰⁴ Ibidem. P. 40.

¹⁰⁵ Ibidem. P. 28.

¹⁰⁶ Ibidem. P. 27.

¹⁰⁷ Ibidem. P. 2.

¹⁰⁸ Ibidem. P. 39.

demonstra, de certa forma, que a essência do serviço público é esvaziada, na medida em que existem mais terceirizados do que contratados.

A seguir, verifica-se outra característica encontrada no relatório da EGP: as avaliações institucionais e pedagógicas realizadas pela mesma. Essas avaliações são interessantes diante do papel que a Escola tem de formar e capacitar os profissionais da área de segurança pública do Estado.

12. Formas de Avaliação dos Trabalhos Desenvolvidos

Como se pode notar, ao longo da análise do documento, existe uma preocupação com os trabalhos desenvolvidos pela Escola. Dessa maneira, a EGP afirma que são realizadas reuniões, com registros em ata, pela Alta Direção e líderes setoriais, a fim de que possam ser coletadas informações sobre todos os grupos.

Além das reuniões, os dados referentes aos setores da Escola são obtidos através de avaliações como, por exemplo, o próprio relatório de gestão, no qual é possível “verificar o cumprimento dos padrões de trabalho, utilizando-o como forma de autoavaliação e aprimoramento do nível de gestão”¹⁰⁹.

Os alunos também são avaliados através de dois tipos de questionários: avaliativo e objetivo. No primeiro, é inferido o que o aluno pensa a respeito do curso de formação profissional para ISAP's, além da estrutura física da EGP, logística e atendimento ao aluno¹¹⁰.

Já o questionário objetivo tem seu foco “nas razões de ingresso ao cargo, qual interesse pelo Sistema Penitenciário, se há alguma identificação”¹¹¹, o que demonstra, dessa forma, que a Escola busca alunos que estejam realmente aptos a realizar as atividades pretendidas.

Convém ressaltar, ainda, a pesquisa que a EGP do Estado do Rio de Janeiro se propôs a fazer, comparando-se com outras Escolas Penitenciárias do Brasil, com o intuito de obter dados relativos à gestão da organização, conforme se depreende do trecho a seguir:

“Através de contatos telefônicos, troca de e-mail e encontros em seminários, tivemos êxito em colher informações que possibilitaram comparar, em alguns aspectos, nossa Escola com algumas Escolas Penitenciárias do Brasil.

¹⁰⁹ Ibidem. P. 7.

¹¹⁰ Ibidem. P. 24.

¹¹¹ Idem.

Além disso, foram enviados questionários com perguntas que permitiram obter dados relativos à gestão da organização”¹¹².

O desempenho dos funcionários da EGP também é avaliado através das reuniões mensais com a Alta Direção da Escola. A instituição afirma que, por meio da avaliação de desempenho, “são identificadas as necessidades de qualificação e a determinação de potencial para desenvolvimento das atividades diárias”¹¹³. Além disso, existe, na política da Escola, uma pesquisa de satisfação dos funcionários, aplicada pelo Centro de Estudos e Pesquisa da própria Escola¹¹⁴.

Insta agora observar como se dá a capacitação dos funcionários da Escola de Gestão Penitenciária.

13. Capacitação da Força de Trabalho que Compõe a EGP

De acordo com a EGP, são avaliadas mensalmente as necessidades de treinamento e capacitação dos seus funcionários, de acordo com as demandas governamentais, com as pesquisas de satisfação dos funcionários e com a atividade por eles desenvolvida¹¹⁵.

Ocorre que, a maior parte dos programas destinados à capacitação da força de trabalho da EGP não está voltada para o sistema penitenciário, ou seja, nenhuma atividade que pretende habilitar o funcionário para atuar dentro da Escola possui como essência o cárcere.

Diante do total de 13 (treze) programas de capacitação, verifica-se que somente 1 (um) possui ligação com o sistema carcerário: Centro de Instrução Especializada projetado para capacitação dos ISAP's e de profissionais da Área da Segurança Pública do Brasil¹¹⁶.

Revela-se, portanto, que as 12 (doze) atividades de capacitação dos funcionários da EGP não demonstram nenhuma conexão com o sistema carcerário, conforme verifica-se a seguir:

“Treinamento de Gestão conferido pela AD¹¹⁷ no sentido de esclarecer a importância de se estabelecer uma equipe integrada, que vivencie a unidade de pensamento e de práticas, valorizado as competências de cada funcionário e trabalhando pontos como liderança, foco em resultados, criatividade, proatividade, relacionamento, organização e planejamento, comunicação,

¹¹² Ibidem. P. 32.

¹¹³ Ibidem. P. 39.

¹¹⁴ Ibidem. P. 40.

¹¹⁵ Idem.

¹¹⁶ Ibidem. P. 41.

¹¹⁷ Alta Direção

comprometimento, senso de urgência e espírito de equipe; A instituição dispõe de instalações e tecnologia direcionadas para a capacitação da força de trabalho¹¹⁸...”

Indubitável é que, se a força de trabalho não é capacitada para buscar o treinamento dos servidores que serão designados a gerir os presídios do Estado do Rio de Janeiro, entende-se que esses mesmos servidores não são formados de maneira adequada nas aulas oferecidas pela EGP.

Conclusão

Conforme se verifica a partir das elucidações desenvolvidas acima, o trabalho, em um primeiro momento, mostrou as características do sistema penitenciário e apresentou as problemáticas evidenciadas nos dias de hoje. Foi explicado, ainda, como o sistema penitenciário se organiza.

Além disso, foram verificadas as funções que os gestores prisionais desenvolvem e como a classe profissional se encontra, atualmente. Em seguida, os conceitos de gestão e os perfis dos profissionais para esses cargos foram expostos.

Partindo da análise bibliográfica, foi apresentado o relatório de gestão, documento utilizado como fonte para o presente trabalho, com o intuito de verificar quais eram as características da Escola e dos cursos que ela oferece.

A partir da análise da EGP, foi possível fazer algumas observações peculiares que serviram de base para chegar à presente conclusão. Vale rememorar que a problemática do trabalho é saber se: existe uma ideologia carcerária empregada na formação dos gestores prisionais? Ou, ainda, a ideologia da racionalidade poderia produzir sinergia com a ideologia carcerária?

Nesse sentido, a hipótese construída inicialmente é de que não existe uma ideologia carcerária. Sendo assim, em um primeiro momento, afirmou-se que os cursos de formação e capacitação dos gestores penitenciários não possuem métodos pedagógicos peculiares destinados à atuação desses profissionais dentro das unidades prisionais.

¹¹⁸ Relatório de Gestão da Escola de Gestão Penitenciária. **Programa de Qualidade no Serviço Público 2011**. P. 40.

Cabe, portanto, para chegar à conclusão no presente trabalho, analisar separadamente os cursos teóricos (fornecidos pela EGP) e os cursos práticos, que são fornecidos pelo CIESP, órgão que faz parte da Escola, conforme foi mencionado anteriormente.

Ao longo das exposições, verifica-se que, no que tange aos cursos práticos ministrados pelo CIESP, existem particularidades evidentes, as quais demonstram uma correlação com o meio em que o aluno irá atuar.

À guisa de exemplo, podem ser citados os seguintes cursos: áreas de defesa pessoal, armamento e tiro. Nesse sentido, verifica-se que são dadas instruções operacionais especializadas para os servidores atuarem dentro do sistema penitenciário, o que deixa claro a sinergia com o sistema carcerário nas aulas práticas.

O mesmo não pode ser notado nas aulas teóricas, sendo certo que merecem ser analisadas com mais cautela, tendo em vista que foram identificadas algumas evidências que serão levadas em conta para a conclusão que se pretende chegar.

Quando se trata do conteúdo desenvolvido em alguns cursos, só foi constatado no relatório de gestão que os mesmos possuem como norte as recomendações do DEPEN e seus alunos são instruídos com base nas legislações pertinentes. Ou seja, o aprimoramento dos servidores tem como base legislações específicas da categoria funcional, regulamentos, resoluções, decretos, etc. Os alunos estudam ainda a Lei de Execução Penal e as diretrizes da SEAP (órgão destinado a administrar as unidades prisionais do Estado do Rio de Janeiro).

Ocorre que a base legislativa não pode ser considerada uma peculiaridade para aqueles que desenvolvem a gestão prisional. Apesar de as legislações específicas serem importantes para o conhecimento dos servidores, não se pode considerar que tais conteúdos formam uma ideologia carcerária, até porque não são todos os cursos que possuem tais matérias.

Constatou-se que as legislações tratadas acima não podem ser caracterizadas como particularidades do método pedagógico da Escola, na medida em que não é somente do interesse dos gestores prisionais o aprendizado das mesmas. Por exemplo, seria normal saber que os próprios servidores da SEAP se interessam em conhecer mais sobre a LEP e os regimentos internos da SEAP.

Ademais, pode-se afirmar que tais conteúdos são homogêneos, podendo formar e aperfeiçoar qualquer servidor, inclusive os que não atuam nas unidades prisionais, conforme exemplo supracitado.

Convém ser lembrado que são pouquíssimos os cursos que possuem alguma relação com o sistema penitenciário, como o curso de pós-graduação em gestão penitenciária ministrado em parceria com outras instituições.

Verificou-se, ao longo do PQRIO, que a maioria dos cursos oferecidos pela Escola não possuem sinergia com o sistema carcerário, evidenciando a pouca importância que a mesma atribui às aulas específicas. Cursos de “consciência ambiental” e “segurança do trabalho”, por exemplo, são fornecidos com mais frequência do que aqueles que possuem, em algum grau, uma aproximação com a atividade-fim a ser desenvolvida pelos servidores.

Além disso, os cursos oferecidos pela Escola não são habituais, uma vez que dependem de fatores externos, como a vontade governamental e a realização de concursos públicos para os cargos de servidores penitenciários.

Ante todo o exposto, é possível afirmar que a hipótese aventada no presente trabalho foi constatada, na medida em que não foi possível evidenciar nenhuma metodologia pedagógica específica destinada aos servidores prisionais. Assim sendo, inexistente uma ideologia carcerária por trás das aulas teóricas ministradas pela EGP, tendo em vista que não levam em consideração a atividade-fim a ser realizada pelos alunos.

Por fim, verifica-se que existem muitas questões a serem aprimoradas na Escola. De acordo com o relatório da CPI, aqueles que gerem as instituições prisionais devem possuir qualificação voltada para a área, devendo ser pré-requisito para a ocupação do cargo de administrador penitenciário cursos de pós-graduação em Administração Penitenciária¹¹⁹. Para tanto, o curso deverá ser oferecido com mais habitualidade, tendo em vista que a Escola Penitenciária é a única que poderá capacitar e formar aqueles que irão desempenhar a função desafiadora de gerir os presídios.

Finalmente, ressalta-se que os cursos de aperfeiçoamento dos profissionais dessa área também devem ser ministrados constantemente, pois é imprescindível que esses servidores conservem e melhorem seus conhecimentos e competências profissionais¹²⁰.

Isto posto, os cursos que não possuem correlação com a atividade-fim dos profissionais em comento, não devem ser priorizados pela escola, a fim de que seus recursos sejam gastos em prol do aperfeiçoamento dos profissionais que desempenharão esta função de grande responsabilidade.

¹¹⁹ Câmara dos Deputados. **CPI Sistema Carcerário**. Relatório Final. P. 443.

¹²⁰ Idem. P. 427.

Referências

ABRUCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na Administração Pública. Um breve estudo sobre a experiência internacional recente.** Cadernos ENAP. Edição 10. P. 6 à 44.

AUGUSTO DE SÁ, Alvino. **Sugestão de um esboço de bases conceituais para um sistema penitenciário.** Disponível em <http://www.egov.ufsc.br/portal/buscalegis>. P. 1 à 16.

BALESTRERI, Ricardo Brisolla. COSTA, Ivone Freire. **Segurança Pública no Brasil – um campo de desafios.** Editora Edufba (Editora da Universidade Federal da Bahia). P. 57 à 108.

BENTHAM, Jeremy. MILLER, Jacques-Alain. PERROT, Michelle. WERRETT, Simon. **O Panóptico.** Organizador Tomaz Tadeu. 2ª edição. Editora autêntica. P. 9 à 171.

BRASIL. Mesa da Câmara dos Deputados. 53ª Legislatura – 3ª Sessão Legislativa. Série Ação Parlamentar n. 384. **CPI Sistema Carcerário.** Biblioteca Digital da Câmara dos Deputados. Centro de Documentação e Informação. Edições Câmara. Brasília, 2009. P. 1 à 615.

CAPONI, Sandra. REBELO, Fernanda. **O gabinete do doutor Edelvito Campelo D'Araújo: a Penitenciária Pedra Grande como espaço de construção de um saber (1933-1945).** Scielo Brasil. P. 1 à 16.

Conselho Nacional do Ministério Público. **A visão do Ministério Público sobre o Sistema Prisional Brasileiro.** Ano 1. Edição de 2013. P. 1 à 322.

COVA, Carlos José Guimarães. **A dimensão ética na reforma gerencial da administração pública no Brasil: um rompimento definitivo com o patrimonialismo e a ineficiência burocrática.** FESP – Fundação Escola de Serviço Público – RJ. 10º Concurso – Casos e Textos sobre administração pública. P. 105 à 124.

CUNHA, Fernanda Aguiar. **PPP em Presídios – Um Novo Modelo de Gestão.** Fundação Getulio Vargas. Escola de Direito FGV Direito Rio. Rio de Janeiro, 2013. P. 1 à 65.

FIGUEIREDO, Alexandre Rocha. **Sistema Penitenciário.** Universidade Candido Mendes – UCAM. Pós-Graduação em Lato Sensu. Instituto a Vez do Mestre – IAVM. 2011. P. 1 à 48.

FILHO, René Locan. **Gerenciando a alta administração pública: uma pesquisa em países da OCDE.** OCDE Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico. Cadernos ENAP. Edição 17. P. 7 à 67.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir, Nascimento da prisão**. Tradução de Raquel Ramallete. Editora Vozes. Petrópolis. 41^a Edição. P. 9 à 291.

LIMA, Hellen Soares. SILVA, Jersone Tasso Moreira. TEIXEIRA, Luiz Antônio Antunes. **Administração no sistema prisional: um estudo das competências gerenciais**. Contextus. Revista Contemporânea de Economia e Gestão. Vol. 9. Número 2. Jul-Dez 2011. P. 55 à 67.

LONGO, Francisco. **A consolidação institucional do cargo de dirigente público**. Revista do Serviço Público – RSP. Ano 54. Número 2. Abr-Jun 2003. P. 7 à 33.

MACHADO, José Arino. **Gestão prisional eficaz na ressocialização do apenado: um estudo de caso no presídio de Torres**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto alegre, 2010. P. 1 à 147.

REBELO, Fernanda. CAPONI, Sandra. **A medicalização do crime: a Penitenciária de Florianópolis como espaço de saber e poder (1933-1945)**. Interface – Comunic, Saúde, Educ. V. 11. Número 22. Mai-Ago, 2007. P. 193 à 206.

REGINA DE LUCA, Tania. FUNARI, Pedro Paulo. BACELLAR, Carlos. JANOTTI, Maria de Lourdes. PINSKY, Carla Bassanezi, (organizadora). **Fontes Históricas**. 3. ed. – São Paulo. Editora Contexto, 2011. P. 23 à 80.

SOLARI, Ricardo. TOHÁ, Carolina. **A modernização do Estado e a gerência pública**. Revista do Serviço Público – RSP. Ano 48. Número 3. Set-Dez 1997. P. 5 à 155.

STONE, Lawrence. **Prosopografia**. Rev. Sociol. Polít. Curitiba. Volume 19. Número 39. Junho, 2011. P. 115 à 137.