

Gestão interorganizacional em centros de ressocialização do Estado de São Paulo

JOSÉ NICOLAS ALBUJA SALAZAR (UNISAL)
FABIANA DE CASTILHO MACRI (UNISAL)

ISSN 1518-4382

REFERÊNCIA:

SALAZAR, José Nicolas; MACRI, Fabiana de Castilho. Gestão interorganizacional em centros de ressocialização do Estado de São Paulo In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p. 454-465.

Resumo

Este artigo apresenta um estudo realizado através de pesquisa em três unidades prisionais, conhecidas como Centros de Ressocialização (CRs), escolhidas através de amostragem intencional e método não probabilístico. Por intermédio da Secretaria da Administração Penitenciária (SAP) e dos convênios assinados com ONGs, o Estado de São Paulo mudou a forma de administrar a pena de privação de liberdade nessas organizações, contribuindo para a quebra de antigos paradigmas que interferiam diretamente no processo de reabilitação. Isso tem gerado uma administração diferenciada baseada em mudanças organizacionais. Além da gestão interorganizacional, evidencia-se a necessidade de alinhar a organização em termos de processo para que isso contribua na devolução de um maior número desses indivíduos, aptos a viverem novamente em sociedade.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente trabalho inova o objeto de estudo devido a que se trata de um tipo de organização pouco estudada até o momento, entretanto, mediante a análise dos dados obtidos através das pesquisas bibliográfica e de campo, é possível visualizar como é efetivada a missão atribuída aos Centros de Ressocialização (CR) do Estado, tipo de organização que objetiva tanto a punição quanto a ressocialização do indivíduo que tenha cometido delito contra pessoa ou patrimônio, devolvendo-o e reintegrando-o à sociedade recuperado, com apoio nas atividades assistenciais previstas na Legislação Penal.

A Origem das Prisões

A prisão teve seus primórdios há milhares de anos e tinha como finalidade servir de custódia para os infratores que aguardavam julgamento e onde sofriam torturas como método de produzir provas, o que na época era considerado legítimo. Carvalho Filho (2002, p.20) escreve que no século XVIII a prisão tinha como finalidade o meio e não o fim, pois os condenados “[...] eram punidos com morte, suplício, degredo, açoite, amputação de membros, galés, trabalhos forçados, confisco de bens”, e permaneciam nelas durante dias ou até mesmo anos para que fosse viabilizada a punição imposta. Até então, não havia nenhuma preocupação com a qualidade e saúde dos condenados e, a partir daí, a natureza da prisão mudou, tendo então a finalidade de isolar e recuperar o infrator, passando ao Estado a obrigação de substituir os antigos cárceres por locais regulamentados, intransponíveis, ressocializando os indivíduos que ali permaneciam.

Em seu trabalho *Dei Delitti e Delle Pene* escrito em 1764, que mereceu sucessivas reedições, Cesare Beccaria (2001), afirma que o objetivo das penas não deveria ser afligir ou atormentar um indivíduo, ou então desfazer um crime que já foi cometido, mas sim impedir que o culpado fosse novamente nocivo à sociedade.

Por sua vez, Bitencourt (1993 apud CARVALHO FILHO 2002, p. 24) relata que por volta do século XIX surgiu a necessidade de separar os presos de acordo com os delitos por eles cometidos e que a pena poderia servir

[...] não só pelo temor de ser castigado, mas também pela mudança em seu caráter e seus hábitos... uma casa de correção para atingir este objetivo deve ser suscetível à separação dos delinqüentes em diferentes seções para que possam ser adotados meios diversos de educação à diversidade de estado moral.

As organizações Prisionais no Brasil

A história das organizações prisionais no Brasil data de 1551, aproximadamente. A administração penitenciária estava voltada para processar o ingresso de criminosos que eram recolhidos em celas separadas por grades e mantinham contatos com transeuntes. Essas prisões se localizavam no andar térreo das câmaras municipais assim como em prédios militares construídos em pontos estratégicos para a defesa do território e, segundo Salla (1999, p.41) “[...] faziam parte constitutiva do poder local”.

Carvalho Filho (2002) ainda explica que, com o advento da República, deixou-se de punir através da força e das galês, sendo que a administração restritiva de liberdade não poderia ultrapassar 30 anos. O sistema baseado no novo Código Criminal determinava procedimentos para a prisão celular, sendo a pena gradativamente diminuída, desde a liberação durante o dia para o trabalho, até o livramento condicional.

As Organizações Prisionais no Estado de São Paulo

Em 1920 foi inaugurada a moderna Penitenciária de São Paulo e se esperava obter, com essa nova infra-estrutura, uma melhor administração. Em 1940 foi criado o Código Penal com alterações em 1977, 1984 e 1989, alterações estas que vieram contribuir muito para todo o sistema, em 1977 foram melhoradas algumas leis que se referiam a casos de sursis, prisão albergue, regimes de prisão como o fechado, semi-aberto e aberto para dessa forma diminuir o número de presos no sistema prisional dentro de uma tentativa de melhorar a administração prisional. Em 1984 passou-se a vigorar as chamadas penas alternativas. A Casa de Detenção, mais conhecida como Carandiru, inaugurada em 1956 e construída para abrigar 3.250 presos, chegou a abrigar mais de oito mil apresentando uma inadequada administração devido ao desequilíbrio de recursos físicos. Foi desativada e parte dela demolida em 2002 depois de barbáries ocorridas nos seus 46 anos de existência.

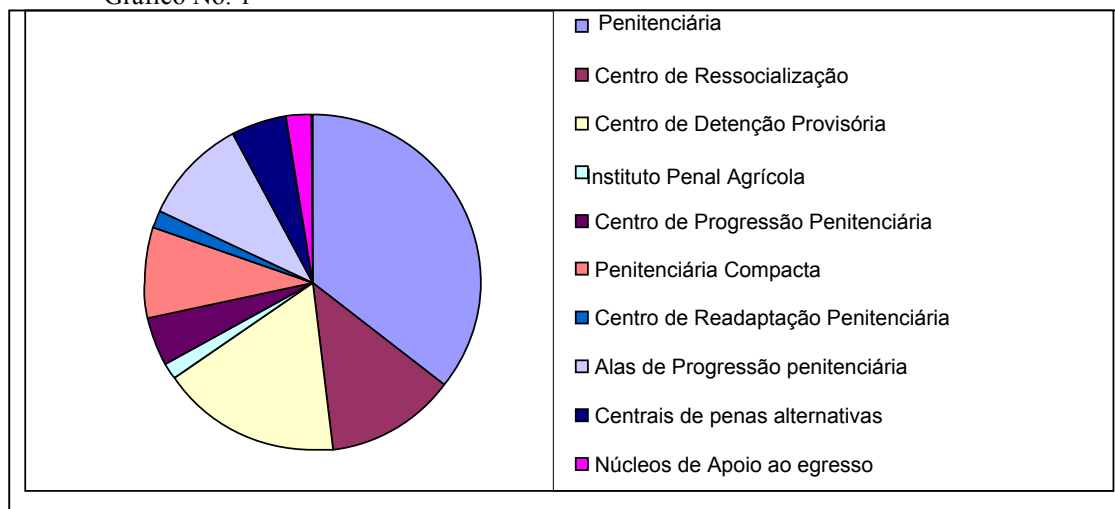
No que se relaciona ao Planejamento e Controle, foi criado em 1979 a COESPE – Coordenadoria dos Estabelecimentos Penitenciários do Estado e com sua instituição foram desenvolvidas algumas inovações na organização de todo o sistema com a criação do GPC – Grupo de Planejamento e Controle que possuía funções técnico-normativas com o objetivo de planejar e acompanhar as políticas penitenciárias estaduais. Foi criado também o CRHAP – Centro de Recursos Humanos da Administração Penitenciária com a função de selecionar, treinar e aperfeiçoar os funcionários do sistema penitenciário. Esses órgãos foram posteriormente dissolvidos, mas a criação deles, naquele momento, representava a necessidade de planejar, controlar e dar suporte na administração dos recursos humanos de maneira mais eficaz.

Em 1993, as organizações prisionais pertencentes à rede da COESPE, na época com um total de 42 unidades, passaram a fazer parte da recém-criada Secretaria de Administração Penitenciária ficando

as cadeias públicas e as delegacias de polícia, subordinadas à Secretaria de Segurança Pública, configuração que permanecia até o fechamento deste trabalho.

O sistema penitenciário paulista contava em janeiro de 2004 com 127 unidades prisionais espalhadas pelo Estado. Administradas pela Secretaria de Administração Penitenciária ligada ao Departamento Penitenciário Nacional, a Secretaria Nacional da Justiça e ao Ministério da Justiça, conforme o levantamento realizado por esta pesquisa que pode ser apreciado no Gráfico N^o. 1.

Gráfico No. 1



Fonte: Dados da pesquisa

Contexto da Administração do Sistema Penitenciário Brasileiro

O ambiente do sistema penitenciário a ser administrado sustenta uma política de criminalidade, penitenciária e de segurança pública praticada por um conjunto de organizações, das quais se tem a expectativa de que administrem o abrigo de presos já condenados, em regime fechado, semi-aberto e sob medida de segurança. Desse modo, a forma de administração dentro do sistema, obedece ao tipo de delito e à correspondente pena. Assim, os presos que estão em fase de instrução de inquérito e os presos provisórios à espera de julgamento devem permanecer custodiados em cadeias públicas, delegacias, centros de detenção provisória e casas de detenção, separados de presos já sentenciados. Os que já foram julgados e condenados devem passar a cumprir suas penas em penitenciárias, centros de readaptação/ressocialização e colônias agrícolas ou industriais.

Denota-se então, que a legislação penal brasileira explicitamente preceitua que o sistema penitenciário deve contar com a ajuda de outras organizações para sua gestão, o que configura que as organizações penais não são sistemas fechados, mas abertos, uma vez que, dentro de seus processos, admite, atividades relacionadas à administração prisional também fora da organização penitenciária.

Como ao que toda organização está sujeita, a organização penitenciária apresenta deficiências em sua gestão, como foi a observação feita por Carvalho Filho (2002) de que, no censo de 2001, detectou-se a existência de milhares de presos para os quais a prisão era inadequada, como presos por porte de droga para uso próprio e presos com penas inferiores a quatro anos de prisão, cumprindo-as em regime fechado. Agregada a essa lacuna, a competência administrativa para o desempenho das atividades ligadas à determinação da pena por um lado compete ao Juiz, que faz parte do Poder Judiciário, determinar a prisão, impor a pena, atender a solicitação de benefícios, fiscalizar a pena no seu cumprimento e na forma e a condição que está sendo cumprida, mas por outro lado cabe ao Poder Executivo a administração do presídio, desde o recebimento do presos até sua ressocialização para o retorno à sociedade. Assim, a dicotomia existente na forma de

administração da pena pode ser um fator importante no resultado final do processo punitivo-ressocializador.

As prisões, como todas as organizações, devem ser abordadas não apenas dentro da esfera legal, mas, também como requerentes de orientações como as manifestadas por Faria (1998, p. 81) que defende o conceito de “[...] estabelecimento de uma estrutura formal de autoridade, mediante a qual se definem, dispõem e coordenam as fases e métodos de trabalho para se atingir um objetivo” e o de Hampton (1990) que também compartilha a noção de estabelecimento de uma estrutura organizacional mediante divisão em partes com responsabilidades específicas, hierarquia e coordenação entre elas para alcance de objetivos.

Sob essa orientação, é preciso enfatizar que a organização prisional, resguardadas suas peculiaridades, também deve funcionar como um sistema e, sendo assim, além de conhecer a si mesma, ela precisa visualizar seus objetivos e a forma de gestão a ser adotada para, então, definir estratégias de atuação direcionadas ao alcance de sua missão. Para isso, é necessário considerar que as organizações são prestadoras de serviços, onde o serviço é a reabilitação do preso para que possa retornar ao convívio em sociedade. Assim, em uma organização prisional, considera-se que o cliente é a sociedade como um todo.

As prisões como organizações prestadoras de serviços à sociedade, estão constituídas de grupos formais (dirigentes e agentes penitenciários) e informais (detentos) que, segundo Goffman (1974 apud FISCHER, 1989, p.31), tem por objetivo “[...] proteger a comunidade contra o que se considera perigos intencionais (distinguindo-se) pelo seu caráter envolvente ou totalizante sintetizado na barreira do intercâmbio social com o mundo exterior”.

Ainda, as organizações privadas, governamentais e as não governamentais sem fins lucrativos têm como características serem eficazes e legítimas se conseguirem atingir e produzir bens e serviços que satisfarão as necessidades da sociedade. Essa legitimação, de acordo com Salazar (1985, p.34) deve ser de ordem moral “[...] a fim de que sua finalidade seja essencialmente em benefício social e não contra a sociedade” e sustenta ainda que as organizações possuem poder e que “[...] este poder deve ser legitimado pela sociedade”. Sendo assim, na visão do autor, é a eficácia organizacional que reflete o grau de legitimação de seus produtos ou serviços.

De acordo com Santos (1996) as organizações têm a capacidade de transformar ou combinar certos recursos como o trabalho, as informações, suas instalações, sua matéria prima e seu capital, adicionando valor por intermédio de processos. Deve ser lembrado que o processo mais relevante na organização é o processo estratégico e que ele deve estar imbuído de uma política de eficácia organizacional que direcione sua trajetória, presente e futura. Na constante busca pela macro-estratégia da eficácia organizacional as organizações procuram satisfazer amplamente todas as necessidades e desejos de seus consumidores, através da criação e melhoria de novos produtos e serviços e, através destes, legitimar-se perante a sociedade.

Conseqüentemente, para que as organizações envolvidas possam atingir algum grau de eficácia de sua gestão, é necessário que elas estejam organizadas por processos. Para Porter (1999) eficiência operacional significa desempenhar suas atividades melhor que as outras organizações pares, abrangendo uma melhor utilização de seus recursos, através da motivação de seus funcionários, da aquisição de novas tecnologias, da eliminação do desperdício e de uma melhor visão de gerenciamento das atividades. Isso deixa claro que a eficiência operacional nos processos de ressocialização somente será alcançada se tratado sistemicamente especialmente no momento em que o preso ingressa ao estabelecimento prisional.

Nessa perspectiva, após pesquisas bibliográficas e exploratórias, foram identificadas organizações cuja finalidade se encerra no atendimento social e, no caso específico dos presos, essas organizações administram a vida deles até a sua reinserção na sociedade, alcançando índices de reincidência criminal abaixo da média nacional.

Dentre essas organizações, encontra-se a APAC (Associação de Proteção e Assistência Carcerária) que se originou em 1972, na cidade de São José dos Campos criando um método de trabalho que auxilia na ressocialização/reabilitação dos presos na cadeia pública daquela cidade. Após várias adaptações, o novo modelo foi introduzido na Cadeia Pública de Bragança Paulista através de convênio assinado entre a Ong e a Secretaria de Administração Penitenciária (SAP), como um projeto piloto para a criação de um novo modelo prisional que seria posteriormente introduzido em várias outras cidades do Estado, conhecido como Centro de Ressocialização.

Os Centros de Ressocialização (CRs) são unidades prisionais diferenciadas pela por ter a prestação de serviços e os recursos financeiros administrados por Ongs. A principal característica que diferencia os CRs das demais unidades prisionais do Estado é o processo de triagem de presos que para lá são transferidos. Esses presos devem atender ao perfil traçado por uma equipe técnica para que os processos de reabilitação/ressocialização sejam por eles absorvidos.

2. OBJETIVO

O objetivo do estudo foi identificar a administração aplicada em três unidades prisionais do Estado de São Paulo, caracterizadas como Centros de Ressocialização, com a finalidade de analisar a gestão organizacional integrada pelo Poder Público e pela organização não governamental que administra a prestação desses serviços prisionais através de convênios entre ambos.

3. METODOLOGIA

Para desenvolvimento deste trabalho foi necessária uma revisão bibliográfica e foi desenvolvida pesquisa exploratória em três unidades prisionais escolhidas pelo método não probabilístico e intencional, localizadas nas cidades de Bragança Paulista e Sumaré (unidades masculinas) e São José dos Campos (unidade feminina) todas localizadas no interior do Estado de São Paulo, em regiões de grande densidade demográfica.

A pesquisa exploratória auxiliou na realização dos questionários, compostos por perguntas fechadas e algumas abertas, que foram aplicados aos responsáveis pela administração das unidades prisionais. A realização do estudo contou com a participação de 6 pessoas sendo a amostra composta por 3 gerentes das Ongs APAC (Associação de Proteção e Assistência Carcerária) e 3 diretores gerais, representantes do Estado, coletando-se os dados através de entrevistas.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

As unidades prisionais pesquisadas, no geral, foram construídas para abrigar em média 211 presos, sendo utilizada aproximadamente 89% de sua capacidade total em virtude da atividade de seleção e triagem dos presos para lá encaminhados, com exceção da unidade de Bragança Paulista que acumula também a função de Cadeia Pública com capacidade de abrigar 240 e, na data da entrevista, abrigava, 280 presos em processo de reeducação.

Quanto à gestão administrativa, as perguntas envolveram a elaboração de planejamento administrativo de curto, médio e longo prazo e seus respectivos responsáveis, o estabelecimento de programas e recursos, os processos de orientação e motivação, monitoramento e acompanhamento e os graus de aceitação a mudança e de envolvimento dos funcionários na prestação de serviços. Em

virtude dos convênios assinados entre Estado e ONG serem anuais, os dirigentes das Ongs assim como os diretores dos CRs não consideram a elaboração de planejamentos administrativos de longo prazo. Com exceção do CR de São José dos Campos que deixa sob responsabilidade da Coordenadoria Regional o papel das diretorias do CR para a Elaboração do Planejamento anual e mensal, nos demais CRs sempre há integração e consenso sobre os programas e recursos a serem desenvolvidos nos respectivos períodos para o atingimento dos objetivos da unidade. Os recursos são os provenientes do convênio com a SAP.

Quanto à gestão financeira, a principal fonte de receita dos CRs é oriunda do convênio com a SAP, seguida em menor proporção pela receita obtida com o trabalho dos presos e com o recolhimento da contribuição anual do membros da Ong em Bragança Paulista. As doações de recursos por outros organismos, como prefeituras, empresas, pessoa física, não são financeiras, mas materiais e profissionais através de trabalhos voluntários.

O custo médio de um reeducando para o Estado nos CRs é de R\$10,63 por dia e de R\$ 318,90 mensais. Desses valores médios, o reeducando consome em suas 3 refeições diárias um total de R\$2,95 por dia e R\$88,50 por mês. Para os gastos de manutenção do reeducando, do prédio, da folha de pagamento dos funcionários da Ong e demais despesas da unidade é destinado em médio R\$7,68 dia e R\$230,40 mês. Há também a contribuição do reeducando em sua manutenção através dos recursos que a Ong recolhe por meio da remuneração obtida por eles nas oficinas de trabalho. Esses valores são em média de R\$0,96 dia e R\$28,80 mês e, até o mês de janeiro de 2004, somente os CRs de Bragança Paulista e Sumaré se beneficiavam dessa contribuição.

O interessante foi identificar a política de poupar recursos das organizações para eventuais despesas, como é o caso dos CRs de Bragança Paulista e Sumaré, este último chegando a poupar por mês uma média de 18,7% da receita enviada pela SAP. Vale ressaltar que essa economia expressiva por parte da gerência da Ong de Sumaré se dá, principalmente, devido às despesas de manutenção de prédio serem menores, uma vez que a construção é recente e foi construída especificamente para atender as necessidades do CR. Já os demais CRs pesquisados enfrentam dificuldades em baixar suas despesas em virtude dos altos gastos com manutenção dos prédios antigos e adaptados para esse fim, como água e esgoto, em função dos vazamentos da rede hidráulica em São José dos Campos e grande rotatividade de presos em Bragança Paulista.

Toda a administração dos recursos financeiros provenientes da SAP, dos reeducandos ou da Ong fica a cargo da gerência da Ong. Nesta questão os entrevistados foram unânimes em informar que não há integração e interferência das diretorias do CR na gestão dos recursos, uma vez que há fiscalização por membros das diretorias da Ong e Coordenadoria ou Assessoria Fiscal da SAP.

Há planejamento financeiro de curto e médio prazos, não sendo prática os planejamentos de longo prazo em razão dos convênios serem anuais. Os planejamentos anuais são elaborados em conjunto, pela diretoria e gerência da Ong com assessoria financeira da SAP. A responsabilidade do planejamento financeiro mensal é da gerência da Ong, não havendo interferência direta das diretorias do CR ou de outro representante da SAP.

Todos os funcionários contratados pela SAP são concursados e antes de assumirem suas funções passam por treinamento na Escola de Administração Penitenciária. Já os funcionários da Ong são contratados após um processo de recrutamento e seleção. Após a seleção o funcionário ingressa na função recebendo orientações sobre o trabalho, mas sem qualquer outro tipo de treinamento.

No Quadro No. 1 a seguir, são apresentados a composição desses recursos nas três unidades pesquisadas e a proporção de presos para cada funcionário do CR, onde pode-se apreciar que o CR

de Sumaré, com relação aos outros CRs, tem um proporção relativamente menor de reeducandos por funcionário.

Quadro No. 1 – Número de Reeducandos por Funcionário nos CRs

Unidade Prisional	Funcionários da SAP	Funcionários da ONG	Funcionários Unidade	Nº de Reeducandos	Reeducando por Funcionário
CR Bragança Paulista	35	23	58	275	4,74
CR S.José dos Campos	22	13	35	164	4,69
CR Sumaré	35	15	50	197	3,94
	92	51	143	636	4,45

Fonte: Dados da Pesquisa

Processos Organizacionais Identificados nas Organizações Prisionais

Admissão:

Em todos os CRs para a integração de um novo detento são avaliados alguns pré requisitos obtidos após a triagem (entrevistas) feita em penitenciárias, Centros de Detenção Provisória e Cadeias Públicas próximos dos CRs. Com exceção de Bragança Paulista, que possui além da função de CR a de cadeia pública, nele o procedimento é diferente: o detento entra por ter sido preso em flagrante ou por outra determinação legal, mas para que permaneça na unidade deve preencher os pré-requisitos necessários. Em São José dos Campos e Sumaré o procedimento acontece de outra forma. Só são removidos para a unidade os detentos e detentas selecionados após triagem em outras unidades prisionais.

Os principais pré-requisitos, citados nas entrevistas, que o detento precisa possuir para vir ou permanecer no CR são: propensão em querer mudar comportamento, ser morador de alguma cidade da região, não fazer parte de quadrilhas e facções criminosas.

O procedimento de triagem em Bragança Paulista, Sumaré e em São José dos Campos é feito por um dos diretores (Geral ou de Segurança e Disciplina) em conjunto com algum técnico (psicólogo, assistente social).

Inclusão

O procedimento para ingresso dos detentos nas unidades acontece após um período que varia entre as unidades, sendo de 5 dias em São José dos Campos, 10 dias em Sumaré e 30 dias em Bragança Paulista, período esse conhecido por inclusão. Esse período é utilizado para se conhecer melhor o detento e se ele realmente possui os pré-requisitos necessários para sua permanência. Passado esse período, caso se enquadre ao perfil do CR, ele é alojado com os demais de acordo com a disponibilidade de vagas nos quartos e celas, caso contrário, é removido para outra unidade prisional. Após a inclusão o detento passa a ser tratado por reeducando pelos funcionários de todo o CR.

Assistências

Todos os CRs desenvolvem as assistências médica/odontológica, social, religiosa, profissional, jurídica e educacional, previstas na LEP. Os profissionais que prestam esses serviços, exceto a assistência religiosa, são contratados pela Ong e pagos com recursos enviados pela SAP.

No CR de Sumaré e São José dos Campos houve a parceria das prefeituras municipais, que cederam cada uma um médico para auxiliar na assistência, e ainda em São José dos Campos um dentista, uma assistente social e um advogado dedicam algumas horas durante a semana para prestar serviços como voluntários.

A situação da família e dos filhos do reeducando também é considerada importante no processo de ressocialização. Por esse motivo, no geral, são realizados atendimentos de inclusão através de entrevistas para se conhecer melhor a situação social do reeducando e de sua família.

A APAC de Bragança Paulista encontra-se mais estruturada na prestação da assistência social, desenvolvendo um trabalho de capacitação e profissionalização das famílias dos reeducandos através do Clube da Família. Nele são fornecidos auxílios materiais como cestas básicas e leite para familiares em necessidade que freqüentam o Clube. Sumaré estende os atendimentos médicos, jurídicos e sociais para familiares, auxilia materialmente com cestas básicas e integra a família com o CR para ajudar no processo de recuperação. São José dos Campos faz encaminhamentos das famílias para as redes de auxílio da cidade onde residem.

Outra assistência importante no auxílio à manutenção da paz e da ordem na unidade prisional e no processo de ressocialização é a assistência jurídica. Nos CRs pesquisados as atividades-chaves desse departamento são as análises dos prontuários, acompanhamento dos processos, pedidos de concessão de benefícios, audiências com o Juiz da Vara de Execuções Criminais e em São José dos Campos e acompanhamento dos processos relativos aos filhos menores das presas que sofrem a perda a suspensão da guarda dos mesmos. Também a assistência religiosa é aberta aos diversos grupos religiosos. A igreja precisa estar cadastrada junto à Coordenadoria Regional. Os grupos desenvolvem seus trabalhos sem qualquer interferência do CR. Somente se houver situações que coloquem em risco o processo de ressocialização e a segurança da unidade, os técnicos e diretorias do CR irão interferir nos trabalhos desses grupos.

A obrigatoriedade da assistência educacional é da Ong, mas em Bragança a SAP auxilia através de professores contratados por ela, em virtude da unidade comportar grande número de alunos, inclusive que se encontram no ensino médio.

O ensino fundamental (1ª a 8ª série) supletivo é a assistência básica oferecida por todos os CRs. São José dos Campos estava para implantar em fé/2004 um curso técnico de prótese dentária. Outros cursos como artesanato, música e literatura são oferecidos.

Distribuição das Responsabilidades Internas e o Trabalho Prisional

Nas unidades de Bragança Paulista e Sumaré, a distribuição do trabalho é feita pela gerência da Ong em conjunto com a diretoria do CR e o que é primeiramente levado em consideração para essa distribuição é a data de entrada do reeducando na unidade, passando posteriormente a contar a aptidão e disciplina. Em São José dos Campos até dezembro de 2004 eram as diretorias que escolhiam as reeducandas para o trabalho.

Em duas das unidades a responsabilidade pela distribuição recai sobre dois ou mais membros envolvidos com a atividade, como é o caso do chefe de produção da Ong e Diretor Geral ou de Segurança e Disciplina. O CR de Bragança Paulista já consegue trabalhar três lideranças, como as citadas anteriormente, mais um representante dos reeducandos. Esse procedimento faz com que as possíveis dúvidas e problemas sejam dirimidos e esclarecidos.

São oferecidos trabalhos em diversos setores dos CRs, como limpeza, manutenção, auxiliares administrativos, cozinha, lavanderia, padaria e segurança, mas somente o CR de Bragança Paulista oferece vagas de trabalho interno para essa última área. Em São José dos Campos não há espaço físico e maquinários para a instalação da padaria e da lavanderia.

O CR Sumaré se mostrou o maior empregador de reeducandos para trabalhos internos, visto que seu espaço físico é maior (o prédio foi construído para abrigar um CR) e possui oficinas externas

próprias que vendem seus produtos e serviços para a sociedade, enquanto as demais unidades foram adaptadas para tal finalidade.

Os CRs vêm buscando parcerias com empresas para continuar montando oficinas internas de trabalho e empregam um número cada vez maior de reeducandos. Um exemplo é São José dos Campos que de 15 reeducandas que trabalhavam no final de dezembro de 2003, passou a empregar 75 em meados de abril de 2004.

O trabalho laborterápico é desenvolvido pela equipe técnica. Buscar parcerias em conjunto (SAP/Ong/Empresas) mesmo que a remuneração não seja a maior esperada, auxilia o reeducando em sua manutenção e na manutenção de seus familiares, capacitando-o muitas vezes para o trabalho quando sair da unidade prisional. O Quadro No. 2, a seguir, demonstra que apenas na unidade de Sumaré quase a totalidade dos reeducandos trabalham e produzem. Na outra extremidade, encontra-se a unidade de São José dos Campos com somente um pouco mais da metade de reeducandas em atividades laborais.

Quadro No. 2 – Distribuição de trabalhos internos e externos

CR	Bragança Paulista	Sumaré	S.J. Campos
% de Presos que Trabalham	75,27%	95,43%	62,80%

Fonte: Dados da Pesquisa

O CR de Sumaré é o que oferece mais vagas para reeducandos que se encontram em regime semi-aberto e podem trabalhar em empresas externas. Em decorrência do relacionamento que a diretoria da APAC possui na sociedade, a busca por novas vagas não se torna problema, existindo várias outras empresas interessadas em contratar reeducandos, mas não havendo pessoas aptas para suprir a demanda, em virtude de estarem em regime de cumprimento de pena não autorizados a sair da unidade. Já nos demais CRs a situação é outra, um número muito pequeno de reeducandos consegue empregos fora da unidade prisional.

Cada unidade apresentou, durante as entrevista, uma forma de rateio dos salários entre os reeducandos, considerada legítima pelos seus dirigentes e lideranças. Em Bragança Paulista não se leva em consideração se o trabalho é realizado em algum setor do CR ou se é desenvolvido nas oficinas. Do montante total pago pelas empresas parceiras, são retirados 25% de contribuição dos reeducandos para sua manutenção e a diferença desse valor é pago proporcionalmente levando em consideração os dias de trabalho.

Sumaré possui um sistema diferenciado para pagamento de trabalho em oficinas e setores do CR. Os reeducandos que trabalham em oficinas remuneradas recebem o salário mínimo. Desse valor é deduzido 45%, percentual distribuído em 10% para a poupança daqueles que trabalham, 20% como contribuição para sua manutenção, 10% como aporte ao rateio dos reeducandos que trabalham para o CR e 5% é doado para alguma instituição de caridade do município. Para efeito do rateio mencionado, leva-se em consideração o grau de responsabilidade da função exercida.

Em São José dos Campos é, retirado do montante total recebido, 25% que será rateado entre as reeducandas que trabalham para a unidade. A empresa paga para a Ong, como taxa pela utilização do espaço físico e pelas despesas geradas com energia e água, o equivalente a 10% do montante paga para as reeducandas. Esse valor é considerado a parcela de contribuição das reeducandas para sua manutenção na unidade.

Controle de Qualidade do Processo

Acompanhar o desenvolvimento do processo de prestação de serviço é importante para a identificação de falhas que podem ser corrigidas o mais rapidamente possível. Sob esse aspecto foi

identificado um controle de qualidade do processo na data das entrevistas, realizado através da elaboração de laudos pela Comissão Técnica de Classificação (CTC). A partir de dezembro de 2003, o CTC passou a não ser obrigatório. Em novos contatos com as unidades prisionais pesquisadas em fevereiro de 2004, houve mudanças através de avaliações diárias sem a formalização de exame, realizadas durante os atendimentos com técnicos e entrevistas com os diretores.

Saída do Reeducando para Convívio em Sociedade

Mesmo a unidade realizando um trabalho mais próximo com o reeducando, proporcionando todas as assistências previstas na LEP e reinserindo-o gradativamente à sociedade, permanecem problemas que antecedem sua entrada no sistema prisional, como dependência química, falta de capacitação profissional, educacional e cultural.

Como colocado pelo gerente da APAC de Sumaré, para que realmente a reincidência seja menor e a prestação de serviços esteja próxima da eficiência é necessário que o reeducando permaneça na unidade pelo menos um ano, para que possam ser aplicadas todas as assistências e, que ao sair, ele mude os antigos hábitos e amigos e, quando necessário, também mude de cidade para que a exclusão social e a pressão de antigos companheiros do crime sejam minimizadas.

Dar suporte ao egresso dos CRs é também uma forma de reduzir os índices de reincidência criminal. Em Bragança Paulista, a Ong mantém o Clube da Família, que oferece apoio aos familiares dos reeducandos durante o cumprimento de suas penas e apoio ao egresso quando este o procura. Em virtude dos recursos serem escassos, pouco é feito para esse apoio. Muitas vezes, o apoio fica restrito a concessão de cestas básicas e leite por um período determinado de tempo até que ele se reestruture. Os demais CRs se limitam à emissão de cartas de recomendação por parte da Ong ou solicita das empresas que empregam reeducandos externamente, que mantenham seus empregos quando estes retomam sua liberdade.

Ao sair da unidade prisional, o egresso se desliga dela completamente. Desenvolver programas de auxílio e acompanhamento ao egresso seria uma forma de dar apoio à gestão realizada dentro da unidade prisional para que ele tenha bases para se reafirmar na sociedade.

5. CONCLUSÃO

O estudo realizado coletou um conjunto de informações relevantes relacionadas à gestão praticada nas três unidades prisionais identificadas neste trabalho, desde o ingresso do preso aos Centros de Ressocialização, a sua consideração como reeducando dentro dessas organizações, até o seu egresso para o convívio em sociedade.

Conforme foi relatado anteriormente, o processo de planejamento organizacional, especificamente o estratégico, é incipiente por não considerar o longo prazo. Dentro desse tópico, sugere-se o desenvolvimento de planos e estratégias de ação de longo prazo para cada unidade prisional para, assim, buscar formas de melhorar o processo através da gestão interorganizacional Ong/Estado, para superar as necessidades e dificuldades de cada unidade.

Apesar dos indicadores terem apontado médio e alto grau de aceitação a mudanças, houve a percepção de que isso não representa a realidade das unidades. Nos CRs de Sumaré e São José dos Campos, recentes mudanças geraram conflitos tanto por parte dos funcionários da Ong quanto da SAP, como o caso dos envolvidos diretamente com o processo de ressocialização que foram obrigados a modificar atendimentos que vinham alcançando resultados considerados positivos. Para que problemas dessa natureza não atinjam diretamente os processos de ressocialização dos

reeducandos, sugere-se a formação de grupos de apoio e transição ou que sejam realizadas reuniões adaptativas e um processo de análise formal para que, assim, sejam dirimidas as questões relativas a novas propostas de mudanças.

Conhecer quais as fontes de recursos da unidade, o quanto a unidade recebe e gasta durante o mês com alimentação e manutenção, qual a parcela de contribuição dos reeducandos com suas despesas, quem fiscaliza a utilização dos recursos e se há planejamento financeiro foram objeto de questionamento dentro do tópico sobre a gestão financeira dessas unidades. Das respostas, foram identificados alguns procedimentos financeiros e alguma ênfase na fiscalização. Entretanto, sugere-se que cada unidade desenvolva um planejamento financeiro para a maximização de seus recursos.

Diante da análise acima exposta e retomando o que se tratou sobre as oficinas de trabalho, sugere-se que o aumento das mesmas dentro de cada unidade pode contribuir para um acréscimo na receita do respectivo CR, representando para o Estado uma redução das despesas incorridas pelo reeducando e, ao mesmo tempo, satisfazendo o objetivo de sua ressocialização ao re-aprender o valor do que é contribuir e se manter em sociedade. O aumento dessas oficinas poderia surgir, como já mencionado anteriormente, a partir da parceria entre ONG/Estado/Empresas, principalmente com a repercussão da prática da Responsabilidade Social que, além do trabalho, poderia proporcionar aos reeducandos acesso à profissionalização, à educação e à cultura. Além disso, o Estado poderia redirecionar os recursos, antes utilizados para a manutenção do reeducando, para outros programas voltados ao auxílio do egresso, o que interferiria no processo cíclico de reincidência e, portanto, conduziria a redução da violência.

Por meio de uma análise geral, percebe-se a necessidade de modificar algumas práticas relacionadas à gestão dos recursos humanos, onde se inclua a consideração da admissão de funcionários pela Ong ou pela SAP somente após testes de aptidão e perfil para o trabalho com reeducandos, e a oferta de treinamento específico para os funcionários transferidos para o CR, vindos de outras unidades prisionais que possuem estratégias de atuação diferente da adotada na unidade receptora. Sugere-se que essas providências deveriam ser tomadas, uma vez que o trabalho de ressocialização deve nascer dentro da unidade e se o funcionário não possuir as capacidades e habilidades necessárias para sua atuação nesse tipo de organização, ele pode colocar em risco todo o trabalho que vem sendo realizado pela equipe técnica, gerências e diretorias dos CRs.

Conforme explanado no decorrer deste trabalho, a gestão organizacional precisa estar amparada em conceitos e processos de administração de forma a alcançar a eficácia e a eficiência. Da pesquisa que originou este trabalho conclui-se que, embora a gestão interorganizacional Estado/Ong esteja presente nas três unidades prisionais e já operou mudanças positivas, é preciso que essa gestão esteja comprometida com o longo prazo e articulada com o curto prazo, e não esteja concentrada, apenas, nos esforços funcionais do curto prazo que ampliam a barreira para a mudança. Conseqüentemente, para se operem mudanças representativas, sugere-se a aplicação de uma gestão por processos que contribua a superar os problemas próprios desse tipo de organização.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

CARVALHO FILHO, Luis F. **A prisão**. São Paulo: Publifolha, 2002.

CESARE BECCARIA, M. **Dos Delitos e das Penas**. 15ª ed. Rio de Janeiro: Ediouro, 2001.

FARIA, J.C. **Administração - Introdução ao Estudo**. 5ª ed. São Paulo:Pioneira, 1998.

FISCHER, Rosa M. **Poder e Cultura em Organizações Penitenciárias**. Tese (livre-docência) - Faculdade de Economia e Administração, USP, São Paulo, 1989.

HAMPTON, David R. **Administração – Processos Administrativos**. São Paulo:McGraw-Hill, 1990.

PORTER, Michael E. **Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro:Campus, 1999.

SALAZAR, José N. A. **Avaliação da eficácia Organizacional: Uma abordagem adequada para a organização latino-americana**. Dissertação (mestrado em administração. Escola de Administração de Empresas de São Paulo): FGV-SP, 1985.

SALLA, Fernando. **As prisões em São Paulo: 1822-1940**. São Paulo: Annablume, 1999.

SANTOS, Mirtes C. A. dos. **A Competitividade e a Cadeia de Agregação de Valor**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, V. 1, nº 2, 1º semestre, 1996.