

**GESTÃO DE CONFLITOS EM UM COMPLEXO PENITENCIÁRIO DE SEGURANÇA MÁXIMA NO
ESTADO DE SANTA CATARINA**

**CONFLICT MANAGEMENT IN MAXIMUM SECURITY PENITENCIARY IN SANTA CATARINA
STATE**

**MANEJO DE CONFLICTOS EN UNA PRISIÓN SE SEGURIDAD MÁXIMA EN EL ESTADO DE
SANTA CATARINA**

Jacir Leonir Casagrande

Doutor em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC
Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL
Endereço: Unisul, R. Trajano, n.219, Centro, CEP: 88010-010. Florianópolis, SC, Brasil
Telefone: (48)3279-1932. E-mail: jacir.unisul@gmail.com

Karini Regina Homem

Mestranda em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da UNISUL
Tutora Presencial na Universidade Norte do Paraná - UNOPAR
Endereço: Unisul, R. Trajano, n.219, Centro, CEP: 88010-010. Florianópolis, SC, Brasil
Telefone: (48)3279-1932. E-mail: kareho@hotmail.com

Nei Antônio Nunes

Doutor em Sociologia Política pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC
Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL
Endereço: Unisul, Av. Pedra Branca, n. 25, Cidade Universitária P. Branca, CEP 88132-000. Palhoça, SC, Brasil
Telefone: (48) 3279-1100. E-mail: neinunes@bol.com.br

Louise Corseuil

Graduanda em Direito na Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL
Endereço: Unisul, Av. Pedra Branca, n. 25, Cidade Universitária P. Branca, CEP 88132-000. Palhoça, SC, Brasil
Telefone: (48) 3279-1100. E-mail: louiseorseuil@hotmail.com

Joici Lilian Rodrigues

Mestranda em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da UNISUL
Endereço: Unisul, Av. Pedra Branca, n. 25, Cidade Universitária P. Branca, CEP 88132-000. Palhoça, SC, Brasil
Telefone: (48) 3279-1100. E-mail: joice.rodrigues@hotmail.com

Artigo recebido em 20/01/2015. Revisado por pares em 29/03/2015. Reformulado em 23/04/2015. Recomendado para publicação em 27/04/2015 por Ademar Dutra (Editor Científico). Publicado em 30/04/2015. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.

RESUMO

Este artigo se propõe analisar a gestão de conflitos entre agentes táticos e agentes pedagógicos em um Complexo Penitenciário de Segurança Máxima sediado no estado de Santa Catarina. A pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa com Análise de Discurso em um estudo de caso interpretativo. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, em meados de 2014, com agentes e professores prisionais. Buscou-se identificar o que tem motivado os conflitos, entendidos como fenômenos comportamentais e organizacionais. Os dados mostraram que é premente uma mudança de mentalidade dos gestores e profissionais que desenvolvem atividades no Complexo Penitenciário, e fomentar novas experiências de gestão em presídios.

Palavras-chave: Gestão de Conflitos; Segurança; Ensino; Sistema Penitenciário.

ABSTRACT

This article aims to analyze the management of conflicts between tactical and pedagogical agents in a Maximum Security Penitentiary in Santa Catarina. The research uses a qualitative approach and the Discourse Analysis in an interpretative case study. Semi-structured interviews were conducted in mid-2014, with prison officers and teachers. We tried to identify what has motivated conflicts, defined as behavioral and organizational phenomena. The data showed that there is an urgent change of mentality by managers and professionals who develop activities in the Penitentiary, and foster new experience management in prisons.

Keywords: Conflict Management; Safety; Education; Penitentiary System.

RESUMEN

Este artículo propone analizar el manejo de conflictos entre carceleros y profesores en una prisión de seguridad máxima en el Estado de Santa Catarina. La investigación presenta abordaje cualitativo con Análisis del Discurso en un estudio de caso interpretativo. Fueron realizadas entrevistas semiestruturadas, en mediado de 2014, con carceleros y profesores que desarrollan actividades en la prisión. Fue buscado identificar lo que hay motivado los conflictos, entendidos como fenómenos comportamentales y organizacionales. Los datos muestraron que es urgente un cambio de mentalidad de los gerentes y de los profesionales que trabajan en la prisión de seguridad, y promover nuevas experiencias de administración en prisiones.

Palabras-clave: Manejo de Conflictos; Seguridad; Enseño; Régimen Penitenciario.

1 INTRODUÇÃO

Antes de se tratar diretamente sobre os conflitos em um presídio contemporâneo, cabe informar que a estrutura arquitetônica das instituições carcerárias, tal qual as conhecemos, bem como a lógica do poder que atravessa esses espaços, tiveram seu limiar na Modernidade. Diversamente das práticas medievais de tortura individual ou dos modelos de justiça pública preconizados pelo *ancien régime*, a prisão moderna procurou, em conformidade com preceitos humanistas, não somente punir os infratores, mas também e, sobretudo, transformá-los/corrigi-los.

A organização interna dessa instituição visava a dirimir conflitos utilizando-se do controle ambiental e da disciplina ostensiva, e não (ou nem tanto) das práticas de violência desmedida. A chave da questão, como enfatiza Morgan (1996), está em descobrir os processos e padrões de controle que aprisionam as pessoas em modos insatisfatórios de existência e a descobrir maneiras de transformá-los. Vale ilustrar as proposições de reformadores modernos, como Cesare Beccaria [1738-1794] (2007), sobre a natureza dos delitos e a racionalidade das penas, que revelam, ao mesmo tempo, a intenção de humanização do preso e o anseio de transformar seu comportamento. Outro jurista moderno, Jeremy Bentham [1748-1832] (2000), vai além e idealiza, em uma perspectiva utilitarista, converter todo e qualquer infrator em *indivíduo produtivo*. A propósito, os dois pensadores veem as prisões modernas como espaços de reclusão, mas também de instrução, formação e educação.

No caso de Bentham, o modelo de presídio idealizado, denominado *panóptico*, não deveria ser visto (unicamente) como um projeto arquitetônico. Seu objetivo era bem mais audacioso: mais que uma edificação, tratava-se de erigir um mecanismo/tecnologia de controle e formação dos indivíduos, avalizado por suas soluções práticas e rápidas aos problemas coletivos presentes nas mais diferentes instituições e instâncias da sociedade, como detalha o autor:

A moral reformada; a saúde preservada; a indústria revigorada; a instrução difundida; os encargos públicos aliviados; a economia assentada, como deve ser, sobre uma rocha; o nó górdio da Lei sobre os Pobres não cortado, mas desfeito – tudo por uma simples ideia de arquitetura! (BENTHAM, 2000, p. 15).

De modo geral, os presídios continuam sendo, em nossos dias, espaços nos quais ficam retidos os indivíduos que, em algum momento da vida, cometeram atos considerados em desacordo com os valores vigentes e a legislação instituída. Se, por um lado, parte da sociedade brasileira acredita que o problema da falta de segurança possa ser resolvido com a ampliação dos espaços prisionais, da prática da reclusão ostensiva e da criação de leis mais rigorosas, por outro, há parcelas da mesma sociedade que põem em xeque o fato de que essas ações sejam uma panaceia aos dilemas atuais que envolvem, em vários níveis, práticas de injustiça, insegurança e violência. Para estas parcelas por último mencionadas, a ressocialização não deve ser considerada uma utopia. Sendo assim, é mister o estabelecimento de um profícuo debate público (que transcende, portanto, o âmbito dos órgãos estatais de segurança pública) sobre as possibilidades/oportunidades de reintegração das pessoas hoje encarceradas.

Basta verificar o alto índice de reincidência para perceber que a plena ressocialização não é uma realidade para a maioria dos presos. A falta de um debate crítico sobre os limites e possibilidades da ressocialização, ligada à inexistência de projetos estatais consistentes que fomentem sua prática, compõem um cenário no qual os temas da justiça, segurança e violência ficam reduzidos à discussão sobre o melhor aparelhamento das polícias, a aceleração nos julgamentos e a criação de presídios que anulem as fugas e as rebeliões.

Mesmo que a Constituição brasileira (BRASIL, 1998) afirme o direito igualitário dos cidadãos, incluindo os que tenham cometido algum delito, de serem tratados com dignidade e respeito, o descaso de muitos gestores, em instituições carcerárias, com a ressocialização, tem contribuído com a violação dos direitos. Nesta perspectiva, levantamos a hipótese de que obstaculiza o complexo processo de recuperação dos indivíduos privados de liberdade e, assim, seu retorno à vida em sociedade, a falta de alternativas para dirimir os efeitos mais nocivos dos conflitos estabelecidos entre os diferentes profissionais que trabalham diretamente com eles nos presídios. Como indica Giorgio Agamben (*apud* NUNES, 2007), os espaços institucionais de segurança têm por objetivo (sobretudo) gerir a desordem, fazendo com que ela se perpetue, e não a criação das condições para que a ordem se estabeleça sem perpetuar a exclusão social, política e econômica.

O ordenamento jurídico é determinante na consolidação de um extenso conjunto de ações desenvolvidas por gestores nos ambientes prisionais. Deve-se atentar, então, para o *quantum* de influência que as leis têm nos rumos tomados pelas mais diversas organizações e, assim, nas ações dos gestores. Não é demais lembrar que o termo *organização* deriva do grego *organan*, e significa uma ferramenta ou instrumento. Trata-se, na sua origem, de dispositivos mecânicos criados e aperfeiçoados para facilitar a execução de atividades orientadas para um fim particular. Portanto, raramente são propostas como um fim em si mesmas, pois são instrumentos criados para atingirem (principalmente) fins instrumentais (MORGAN, 1996). A confluência, mas também a dispersão, entre os dispositivos legais e organizacionais marcam e são marcadas pelos conflitos oriundos da tensão nas relações de poder. demais É importante lembrar que, tanto as organizações quanto o ordenamento jurídico têm papel fundamental nos rumos tomados pela sociedade civil. Articulados ou não, ambos permitem alcançar distintas finalidades e suprir demandas diversas.

Neste estudo de caso do Complexo Penitenciário de Segurança Máxima de São Pedro de Alcântara (COPE – SPA), são analisados os fatores que, embasados na Lei de Execuções Penais (LEP), repercutem nas práticas da gestão de conflitos e nos hiatos característicos das tentativas de ressocialização por meio de processos pedagógicos e de gestão pública prisional nos moldes da Segurança. Assim, o problema norteador desta pesquisa pode ser expresso da seguinte maneira: como é realizada a gestão de conflitos entre segurança e ensino no complexo penitenciário de segurança máxima de São Pedro de Alcântara/SC?

É possível antecipar que, ao se trazer à tona os discursos de agentes prisionais e de educadores, não se encontra consenso entre estes profissionais em relação a uma padronização dos modos de agir com os detentos para alcançar os *melhores resultados*. Também é dissonante, entre esses atores, tanto o modo como entendem a finalidade da segurança e da educação em um presídio, quanto se é possível, de fato, ressocializar um infrator. Esse cenário compõe o espectro dos conflitos. Fazer a *cartografia* dos discursos que constituem esse ambiente é, também, procurar *inventariar* critérios mensuráveis e norteadores de gestão de conflitos, e as *produtividades* que deles decorrem.

Quando se reflete sobre administração e gestão de conflitos, há que se admitir que muitos são os pontos de encontro entre as práticas de organização e o mundo do trabalho. As organizações implicam um ou mais grupos de indivíduos-trabalhadores que partilham, para além de suas diferenças, propósitos comuns. Em certa medida, os desafios da organização em alcançar padrões de excelência na gestão vinculam-se às condições dignas de trabalho. Evitar estados de sofrimento físico e mental dos colaboradores é um desafio que se impõe às distintas organizações (DEJOURS, 2014). Por se tratar de um presídio, o desafio de tratar pessoas (presos, gestores de segurança, educadores) como *fins* e não simplesmente como *meios* parece ser ainda maior.

É nesse contexto que este estudo se propõe analisar a questão da gestão de conflitos entre as esferas da segurança e do ensino em um Sistema Penitenciário. A abordagem crítica desses conflitos permite matizar as relações interpessoais e, também, as práticas de gestão institucionais e de poder, o que, acredita-se, justifica a sua relevância científica, como tema pertinente aos estudos em organização. Em face do exposto e tendo em conta a importância de trazer à tona essa reflexão, o artigo se propõe a analisar as percepções sobre gestão de conflitos entre agentes táticos (agente prisional) e pedagógicos (professores) no Complexo Penitenciário de Segurança Máxima de São Pedro de Alcântara (COPE-SPA/SC). Trata-se, nesta pesquisa, de uma abordagem qualitativa utilizando Análise de Discurso.

Compõe, também, o espectro metodológico deste estudo de caso interpretativo, a hermenêutica dos dados coletados. Foram realizadas entrevistas com roteiro semiestruturado, em 2014, com agentes e professores prisionais, auferindo os dados primários. Após a discussão teórica dos dados empíricos, o estudo procura apontar as práticas e, nelas, os matizes, as nuances próprios dos fenômenos organizacional e comportamental no contexto do COPE-SPA/SC. Nesse intento, buscou-se identificar o que tem motivado os conflitos entre os campos da segurança e do aprendizado na instituição, bem como os valores que estão presentes nos conflitos entre os grupos de agentes prisionais e de professores, estes últimos, inseridos nos seguintes projetos pedagógicos: alfabetização, Ensino Fundamental, Médio ou Profissionalizante.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A afiliação teórica das Ciências Administrativas tende a conceber o conflito como uma disfunção social. “A resolução dos conflitos por esta via parece ter o potencial de fortalecer as relações entre os indivíduos e aumentar a coesão social” (LEITE, 2008). Para Tragtemberg (1971), esse panorama foi contraposto pela teoria estruturalista, que asseverava que o conflito não seria tão somente um prejuízo e, dessa forma, deveria ser administrado construtivamente. Conquanto, segundo Diniz (2004), nas estruturas públicas, a concepção de políticas públicas e o desenvolvimento decisório estão sob a soberania de uma elite tecnocrática, ao mesmo tempo em que a operacionalização está sob o encargo de burocratas de escalões inferiores. Este arranjo origina numerosos conflitos, pois os cenários e as metas dos sujeitos envolvidos no contexto são copiosos.

Ainda de acordo com Diniz (2004), persiste uma fragilidade no estado de instituir políticas e ações de governo, onde elaboradores não compreendem o movimento das condutas operacionais que derivam de padrões estabelecidos. Em outras palavras, prescrições na forma de agir não fomentando o pensar é uma norma burocrática, visto ser uma regra racional, legal, impessoal e hierarquicamente legitimada; assim, não participam ativamente da construção sistêmica do conhecimento da visão e do compromisso institucional ou da meta de seus órgãos. Dentro da significação, o procedimento operacional padronizado é engrenagem de defesa dos agentes frente à desventura que se expõem e também como instrumento de organização do trabalho.

De acordo com a afiliação teórica, apresentam-se diferentes conceitos, alguns inversamente proporcionais, sobre conflitos. Segundo Chanlat (1996), o conflito tem seu início com o surgimento da interação social. Com o aparecimento dos desacordos nas coletividades e, com eles, da insatisfação, os conflitos eclodem, materializam-se. O caráter ambíguo dos conflitos em um corpo social revela-se nas diferentes e divergentes maneiras dos sujeitos interpretá-los e enfrentá-los (BLAKE; MOUTON, 1986). Através das lentes conceituais de Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1998, p. 268) descortina-se a seguinte asserção: “[...] ocorre conflito sempre que houver desacordos numa situação social com relação a questões importantes, ou sempre que um antagonismo emocional cria um atrito entre pessoas ou grupos”.

Segundo De Dreu e Weingart (2003) e Dimas Lourenço e Miguez (2005), o conflito pode ser interpretado como uma discordância entre pontos de vista entendidos como causadores de tensão entre as partes envolvidas, que pode ou não se manifestar nos desacordos de objetivos. A análise converge na busca pela origem das situações geradoras de conflitos, procurando delimitar possíveis caminhos para sua prevenção, ou até mesmo eliminação. O conflito é, entretanto, inerente a toda e qualquer organização; contudo, negligenciar a sua existência dentro da organização, seja ela pública ou privada, denota uma situação negativa, prejudicial aos anseios de qualquer instituição.

Motta (2004) e Quinn *et al.* (2003) compartilham da ideia de que a presença do conflito é tão normal quanto as parcerias ou qualquer atuação de natureza política, da mesma maneira que é fundamental “permitir a emergência de novas ideias e a criação de forças positivas para a inovação e a mudança” (QUINN *et al.*, 2003, p. 94).

Para Motta (2004), existem três afiliações teóricas conceituais elementares sobre o conflito. A primeira destaca que o conflito de interesses nasce no espaço social externo à organização e é incorporado pelo ambiente interno. A segunda põe em relevo o conflito de papéis existente entre os gestores que detêm o poder decisório e procuram intervir na demanda produtiva. Estes, frequentemente negligenciam as demandas de outros atores, incluindo os demais gestores, à medida que rejeitam condutas e resoluções distintas das regras e dos modos de ser e agir por eles preconizados (MOTTA, 2004). Já a terceira abordagem procura rever o elo interpessoal e, por isso, reconhece o conflito como “personalidade e de percepções em nível individual e de pequenos grupos organizacionais” (MOTTA, 2004, p. 153).

Os conceitos de gestão de conflitos utilizados pelos autores referenciados, em função da descrição adotada neste trabalho, indicam importantes perspectivas de análise a serem utilizadas como procedimentos investigativos: (i) as *situações-problema* determinam a gênese e a natureza das estratégias (CAMILO, 2004); (ii) o conflito ocorre quando uma parte procura persuadir a outra e esta última rejeita a persuasão (PRUITT; KIM, 2004); (iii) o processo de gestão deve ter bem claro a diferença entre conflito e problema. Trata-se, no problema, de uma situação em que dois indivíduos apresentam maneiras diferentes de ver um determinado assunto procurando; no entanto, ambas as partes buscam encontrar uma solução. Já no conflito, a situação pode ser vista com uma atitude negativa ou de hostilidade

declarada entre as partes. Todos os conflitos têm na sua origem um ou mais problemas, mas nem todos os problemas têm, necessariamente, que desembocar em conflitos (CUNHA; LEITÃO, 2011).

No universo dos constructos de gestão de conflitos, uma das dimensões utilizadas é, como indicado anteriormente, a análise das situações de origem, mas também da avaliação das pessoas envolvidas nos contextos de conflito. Particularmente, Cunha e Leitão (2011) e Pereira e Gomes (2007) assim delinham os elementos constitutivos dos contextos de proveniência de conflitos: i) confronto e desconfiança; ii) sistemas incorretos de transmissão da informação; iii) presença da ambiguidade e indefinição relativamente às responsabilidades e papéis de cada colaborador; iv) inexistência de coordenação entre os diferentes níveis ou unidades da organização; v) aumento do grau de interdependência entre colaboradores; vi) existência de estilos de direção desapropriados ou ausência de competências da direção; vii) presenças de normas e regras inadequadas e viii) existência de conflitos anteriores não resolvidos. Em face do exposto, cabe levantar a questão: quais são os componentes que podem conduzir a construção de um modelo eficiente de ressocialização educacional que leve em consideração a estabilidade das relações intersubjetivas (entre educadores, agentes prisionais e detentos) e a segurança na gestão prisional?

Segundo Sabadell (2008), a lei nunca se auto aplica; seu modo de aplicação depende das pessoas que possuem a competência para aplicá-la. Todavia, não se pode deixar de questionar o hiato existente entre aquilo que a lei faculta e que rege nas normativas, e o que é concretamente aplicado. Há um número significativo de funcionários das mais variadas profissões atuando ou atuantes nas penitenciárias, empenhados em refletir sobre questões como a que indicamos, visando, também, a participar de iniciativas constitutivas da gestão de presídios, de modo a sensibilizar os poderes instituídos para a importância da adoção de políticas que promovam a reintegração do detento ao convívio social, tendo por ferramenta básica a Lei de Execução Penal (LEP) e seus dois eixos: punir e ressocializar.

Abordar aspectos da cultura organizacional de instituições prisionais é, também, reportar-se ao modelo de desenvolvimento presente nos arranjos sociais que envolvem,

além do ordenamento jurídico, a produção de conhecimento, e também de sujeição nos diversos rituais cotidianos (MORGAN, 1996). Na dimensão seriada dessas organizações é, pois, visível a determinação de papéis sociais, normas e valores. Pôde-se contemplar a construção de *grupos criminosos* ao longo do tempo: “[...] a prisão torna, ou melhor, favorece a organização de um meio de delinquentes, solidários entre si, hierarquizados, pronto para todas as cumplicidades futuras [...]” (FOUCAULT, 2004, p. 222).

Agentes de Segurança Penitenciária interagem cotidianamente com os sujeitos privados de liberdade, em convívio direto. Na condição de funcionários, estão na linha de frente dos conflitos nas prisões (brigas, discussões, motins, rebeliões, entre outros). Como agentes preparados para os momentos de risco e tensão, agem de acordo com os protocolos que sua função indica. Em face do exposto, possivelmente asseveraria Foucault (2004), que estes profissionais também são normalizados.

A composição das prisões, como forma privilegiada de pena, é estratégia do poder disciplinar, no que se engendra a relação verdade *versus* poder, quando este é gerado no âmbito do discurso ou é empoderado através de mecanismos de restrição e ação disciplinar. Justificando, portanto, essa apropriação do poder no que Foucault (1999) chamou de efeitos de verdade que nos leva-nos a verdade sobre a ressocialização que, intrinsecamente, significa socializar para poder conviver em uma prisão. Para um reeducando ao entrar no mundo prisional deve moldar-se o mais rápido às normas e regime penitenciário, onde seu maior estímulo em adequa-se e harmonizar-se na sociedade prisional é a autopreservação e a própria sobrevivência.

Os mecanismos de vigilância e controle disciplinar corporal produzem um conjunto de fenômenos observáveis, no que concerne atos e produções de subjetividade da massa carcerária, no que se relaciona ao poder saber, “na verdade, o poder produz; ele produz realidade; produz campos de objetos e rituais de verdade. O indivíduo e o conhecimento que dele se pode ter se originam nessa produção” (FOUCAULT, 1999, p. 161).

Segundo Foucault (1999), a investigação é inversamente proporcional a pouco da visibilidade no exercício do poder: o poder disciplinar, ao ser exercido, torna-se invisível, mas os objetos aos quais se aplica são submetidos a um princípio de visibilidade obrigatória. “É o

fato de ser visto sem cessar, de sempre poder ser visto, que mantém o sujeito indivíduo disciplinar” (FOUCAULT, 1999, p. 156).

A adaptação do ser encarcerado é impulsionada pelo canal da vigilância, gerando saber em proporcional aos mesmos saberes que permeiam e nortearão como será a caminhada da sua pena. Os mecanismos do encarceramento que dão aplicabilidade à teoria através do saber transmitem seus efeitos sobre o corpo por meio de um adestramento infligido à carne e à mente por intermédio de práticas com diversos enredos. A disciplina normatiza, avalia e vigia, construindo o mosaico subjetivo em que se encontra o encarcerado. Depois de classificados e normatizados, os resultados do poder são inoculados e produzem saberes que se retroalimentam, como um tipo de poder produtivo e não exclusivamente repressivo, que se apropria das forças e as reutiliza.

Notadamente destaca-se, no cenário prisional, a dissonância (ou pouca convergência) entre as práticas realizadas por uma miscelânea de profissionais, a saber, diretores, médicos, assistentes sociais, psicólogos, defensores públicos, professores, agentes penitenciários, entre outros. Diante da heterogeneidade e pluralidade dos profissionais que permeia o ambiente do sistema prisional, acrescenta-se o fato de que muitos não possuem experiência na área da segurança. Diversamente, e sem negar a sua importância (SANTOS, 2011), os Agentes de Segurança Penitenciária têm formação nos procedimentos de carceragem, mas, não raro, apresentam dificuldades em conviver com os modos distintos de conceber o preso e a prisão.

Na medida em que o presídio também é visto como um espaço de educação, o intrincado campo de forças, marcado pelo variado espectro de atores, amplia a complexidade das relações intersubjetivas. Cabe ilustrar, os agentes prisionais não são professores, mas têm contato direto com os educadores e com os presos, tendo papel significativo na cultura da instituição e, assim, nas relações de poder que configuram esse espaço. E mais, com base em Foucault é possível dizer que há um componente educacional em sua ação profissional, pois cabe à prática do agente prisional vigiar e disciplinar os detentos (FOUCAULT, 2012).

A Lei de Execuções Penais (LEP) não fazia referência às remições das penas por intermédio da educação, quer dizer que não havia uma lei específica que garantisse a remissão de parte da pena por meio do ensino. A remissão de pena como ferramenta de ressocialização educacional passou a vigorar no dia 29 de junho de 2011, pela Lei nº 12.433. Há, assim, a alteração dos seguintes artigos: 126, 127, 128 e 129 da Lei de Execução Penal (Lei nº 7.210/1984), promovendo significativas modificações quanto à remissão das penas, conforme demonstrado no quadro comparativo a seguir.

Quadro 1 - Quadro comparativo

Atualização da Lei nº 12.433 que alterou os artigos: 126, 127, 128 e 129	
Redação atual dada pela Lei n. 12.433/2011	Redação anterior
Art. 126. O condenado que cumpre a pena em regime fechado ou semiaberto poderá remir, por trabalho ou por estudo, parte do tempo de execução da pena.	Art. 126. O condenado que cumpre a pena em regime fechado ou semiaberto poderá remir, pelo trabalho, parte do tempo de execução da pena.
§ 1º A contagem de tempo referida no <i>caput</i> será feita à razão de: I - 1 (um) dia de pena a cada 12 (doze) horas de frequência escolar - atividade de Ensino Fundamental, Médio, inclusive Profissionalizante ou Superior, ou ainda de requalificação profissional - divididas, no mínimo, em 3 (três) dias; II - 1 (um) dia de pena a cada 3 (três) dias de trabalho.	§ 1º A contagem do tempo para o fim deste artigo será feita à razão de 1 (um) dia de pena por 3 (três) de trabalho.
§ 2º As atividades de estudo a que se refere o § 1º deste artigo poderão ser desenvolvidas de forma presencial ou por metodologia de ensino a distância e deverão ser certificadas pelas autoridades educacionais competentes dos cursos frequentados.	Sem correspondente

<p>§ 3º Para fins de cumulação dos casos de remição, as horas diárias de trabalho e de estudo serão definidas de forma a se compatibilizarem.</p>	<p>Sem correspondente</p>
<p>§ 4º O preso impossibilitado, por acidente, de prosseguir no trabalho ou nos estudos continuará a beneficiar-se com a remição.</p>	<p>§ 2º O preso impossibilitado de prosseguir no trabalho, por acidente, continuará a beneficiar-se com a remição.</p>
<p>§ 5º O tempo a remir em função das horas de estudo será acrescido de 1/3 (um terço) no caso de conclusão do Ensino Fundamental, Médio ou Superior durante o cumprimento da pena, desde que certificada pelo órgão competente do sistema de educação.</p>	<p>Sem correspondente</p>
<p>§ 6º O condenado que cumpre pena em regime aberto ou semiaberto e o que usufrui liberdade condicional poderão remir, pela frequência a curso de ensino regular ou de educação profissional, parte do tempo de execução da pena ou do período de prova, observado o disposto no inciso I do § 1º deste artigo.</p>	<p>Sem correspondente</p>
<p>Art. 127. Em caso de falta grave, o juiz poderá revogar até 1/3 (um terço) do tempo remido, observado o disposto no art. 577, recomeçando a contagem a partir da data da infração disciplinar.</p>	<p>Art. 127. O condenado que for punido por falta grave perderá o direito ao tempo remido, começando o novo período a partir da data da infração disciplinar.</p>
<p>Art. 128. O tempo remido será computado como pena cumprida, para todos os efeitos.</p>	<p>Art. 128. O tempo remido será computado para a concessão de livramento condicional e indulto.</p>
<p>Art. 129. A autoridade administrativa encaminhará mensalmente ao juízo da execução cópia do registro de todos os condenados que estejam trabalhando ou estudando, com informação dos dias de trabalho ou das horas de frequência escolar ou de atividades de ensino de cada um deles.</p>	<p>Art. 129. A autoridade administrativa encaminhará, mensalmente, ao Juízo da execução, ao Ministério Público e à Defensoria Pública cópia do registro de todos os condenados que estejam trabalhando e dos dias de trabalho de cada um deles.</p>
<p>§ 1º O condenado autorizado a estudar fora do estabelecimento penal deverá comprovar mensalmente, por meio de declaração da respectiva unidade de ensino,</p>	<p>Sem correspondente</p>

a frequência e o aproveitamento escolar.	
§ 2º Ao condenado dar-se-á a relação de seus dias remidos.	Parágrafo único. Ao condenado dar-se-á relação de seus dias remidos.
Art. 130. Constitui o crime do artigo 299 do Código Penal declarar ou atestar falsamente prestação de serviço para fim de instruir pedido de remição.	Art. 130. Constitui o crime do artigo 299 do Código Penal declarar ou atestar falsamente prestação de serviço para fim de instruir pedido de remição.

Fonte: Adaptado de JUSBRAZIL, 2014.

Análogo a essa conjectura está a educação carcerária, que se norteia e tem por objetivo os padrões e condutas conformados aos processos do universo prisional que devem convergir com a prática da ressocialização. Visa, portanto, a levar os privados de liberdade a incorporarem a cultura carcerária, assentindo e assumindo as normas e as visões de mundo preconizadas. A lógica de poder exercida nesses espaços organizacionais culmina “[...] por convergir suas ações para aprimorar a contenção e o controle da massa encarcerada” (PORTUGUES, 2001, p. 368).

No entanto, não se pode desconsiderar, ou mesmo subestimar o quesito segurança ao abordar a questão educacional nos presídios, pois esta negligência pode gerar mais conflitos. Sem negligenciar a prescrição de prudência, conforme Teixeira (2007), um dos conflitos mais frequentes gerados nas relações que envolvem os educadores nos presídios dizem respeito justamente ao campo da segurança, mais especificamente, como aprofundaremos adiante, às divergências entre as visões de educadores e de agentes de segurança. Sobretudo, porque “a educação é vista pelos agentes de segurança como algo que fragiliza a segurança do presídio; e, por outro lado, o professor diz que o agente tem má vontade e que desmerece os estudos do preso” (TEIXEIRA, 2007, p. 14).

O espectro conceitual até aqui apresentado subsidia a investigação da gestão em conflitos entre segurança e ensino no Complexo Penitenciário de Segurança Máxima de São Pedro de Alcântara em Santa Catarina.

3 METODOLOGIA

A investigação proposta neste estudo é de natureza analítico-descritiva, porque se propõe a analisar, registrar e descrever os *eventos-alvo*, buscando inquirir os atores que são, concomitantemente, objeto e sujeitos da pesquisa. Busca-se evitar, pois, falsas asserções que, não raro, seriam frutos de manipulação de discursos calcadas em uma pseudo-hermenêutica que, mais que procurar interpretar, visaria a determinar os acontecimentos e discursos de modo unilateral, tendencioso e maniqueísta. Diversamente, procura-se inquirir o objeto tendo em conta os procedimentos de investigação, mas sem estes estarem condicionados por causalidades pré-determinadas.

A denominação de pesquisa descritiva engloba uma série de procedimentos com características semelhantes. Para Andrade (2010), na pesquisa descritiva, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles. Na prática, a pesquisa descritiva tem, como objetivo principal, descrever as características de determinadas populações ou fenômenos. Destaca-se, também, na descrição de processos organizacionais; estudos dos níveis de eficiência de entidades, levantamento de opiniões nas pesquisas eleitorais, que indicam a relação entre o candidato e os níveis de escolaridade dos eleitores; e na pesquisa das atitudes e crenças das populações. A utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados, como o questionário e a observação sistemática, é uma de suas características principais.

A pesquisa descritiva pode partir da descrição de uma experiência, uma situação, um fenômeno ou processo, nos mínimos detalhes. De acordo com Gil (2008), as pesquisas descritivas possuem, como objetivo, a descrição das características de uma população, fenômeno ou experiência. Por exemplo, as características de determinado grupo em relação a sexo, faixa etária, renda familiar, nível de escolaridade, etc. Ao final de uma pesquisa descritiva, estarão reunidas e analisadas muitas informações sobre o assunto pesquisado. A grande contribuição das pesquisas descritivas é proporcionar novas visões sobre uma realidade já conhecida.

A pesquisa pode ser caracterizada, também, como pesquisa participante. De acordo com Bogdan e Taylor (1975), a pesquisa participante pode ser marcada por um longo período de interações entre investigador e sujeitos pesquisados no ambiente de estudo. A inserção do pesquisador no ambiente a ser pesquisado permite que os dados sejam

recolhidos sistematicamente; também na condição de observador, ele pode escrutinar aspectos da vida (profissional) das pessoas, pertinentes ao estudo, e ainda partilhar experiências.

Esta pesquisa é classificada, também, como teórica ilustrativa, na perspectiva de Alavi e Carlson (1992), pois busca identificar informações na literatura existente sobre o problema da gestão de conflitos, visando a conhecer as abordagens e suas potencialidades para trabalhos futuros. E mais, na abordagem qualitativa, por meio da qual as dimensões da gestão de conflitos são inquiridas, o *pesquisador é arquivista* dos discursos dos agentes e educadores, pois o estudo descreve um caso interpretativo em uma instituição pública estadual, no qual foram realizadas entrevistas com roteiro semiestruturado e procura marcar as interpretações possíveis.

Como indicado, a pesquisa foi realizada no Complexo Penitenciário de São Pedro de Alcântara em Santa Catarina, no período compreendido entre junho e julho de 2014. No presídio, a população carcerária era de 1.175 indivíduos presos. No período da pesquisa, contava com 10 professores, 58 alunos devidamente matriculados no primeiro semestre de 2014 e 184 agentes prisionais efetivos. Acrescente-se que as aulas aos detentos foram instituídas, no Complexo Penitenciário de São Pedro de Alcântara, no ano de 2009.

Na composição da pesquisa, foram utilizadas entrevistas com os agentes penitenciários e os professores que compõem o quadro de funcionários da instituição. Com o intuito de melhor captar os alvos da investigação, foram realizadas 15 (quinze) entrevistas com os agentes penitenciários e 6 (seis) com os professores. Definiu-se, assim, a coleta de dados por entender que este número de entrevistados seria significativo para os propósitos do estudo.

As entrevistas foram reproduzidas por inteiro e, sempre que reportados na discussão dos dados, os entrevistados aparecem identificados como: EP1, EP2, EP3, EP4, EP5, EP6, que correspondem aos professores; e, EAP1, EAP2, EAP3, EAP4, EAP5, EAP6, EAP7, EAP8, EAP9, EAP10, EAP11, EAP12, EAP13, EAP14 e EAP15, que correspondem aos agentes prisionais, preservando, deste modo, a identidade dos entrevistados. O dado da garantia de discrição quanto à identidade dos entrevistados foi repassada aos mesmos antes de cada

entrevista, para que não houvesse hesitação nas respostas e para que estivessem confiantes para responder as questões apresentadas.

Assim sendo, no que se refere à meta da pesquisa, que procura tipificar os processos que dão origem aos conflitos através da perspectiva dos agentes prisionais e dos professores do Complexo Penitenciário de Segurança Máxima de São Pedro de Alcântara, assevera-se o objetivo de aprimorar o nível de compressão a respeito desse processo, na gestão de conflitos em instituições desta natureza ou similares.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A escolha dos alunos para frequentar as aulas é feita por meio de triagem, já que o espaço físico é reduzido e não comporta a demanda expressa pelo elevado número de presos que manifestam o interesse de estudar. A triagem fica ao encargo da administração do sistema prisional, materializada na figura da gerência de educação, que existe dentro do próprio COPE-SPA.

Os presos mandam memorandos, via processo interno, para o setor educacional, indicando a vontade de voltar a estudar. Mediante a comprovação de escolaridade (Histórico Escolar), as solicitações educacionais são encaminhadas ao setor de segurança para a segunda triagem. Nela, são descartados reincidentes ou reeducandos que atentaram contra a ordem e as normas do complexo e reeducandos identificados como membros de gangues ou facções. Assim, é feito um levantamento da vida pregressa carcerária e, aqueles que apresentam melhor conduta na prisão, recebem o direito de estudar.

Quanto à oferta, a educação formal é de responsabilidade da Secretaria Estadual de Educação de cada Estado. Outra possibilidade são as parcerias efetivadas com secretarias municipais. Em Santa Catarina, a Secretaria Estadual de Educação responde pela educação no sistema prisional, sendo assumida uma parceria com a Secretária de Segurança Pública do Estado. Há, também, parceria com o Centro de Educação de Jovens e Adultos (CEJA/São José), que é coordenado pela Secretaria do Estado de Educação de Santa Catarina (SED/SC), juntamente com uma cooperação entre da Secretaria de Justiça e Cidadania de Santa Catarina (SJC/SC) e a de Segurança Pública de Santa Catarina (SSP/SC), que sede os espaços

físicos no Complexo Penitenciário de São Pedro de Alcântara, que coordena a segurança interna e externa.

A seleção dos professores das escolas prisionais é feita pela Secretaria do Estado de Educação de Santa Catarina (SED/SC), em geral, mediante a escolha de vagas realizada pelos professores contratados temporariamente, os ACT (Admitidos em Caráter Temporário). Professores efetivos podem ser lotados em escolas prisionais, mas isto raramente acontece. Essa escolha de vagas é feita através de uma prova que acontece todo final de ano. Os professores mais bem colocados na prova têm o direito de escolher as vagas que julgarem melhores. As vagas para as escolas dentro de presídios são ofertadas através de chamada pública estadual, cujo único critério para obtenção da vaga é a colocação do professor ACT na prova.

A diferença das visões entre professores e agentes de segurança, no que concerne às aulas ofertadas aos sujeitos privados de liberdade, é evidente. O modo como os agentes penitenciários compreendem o ensino formal dos presos expressa, notadamente, uma visão distinta da percepção dos professores. Comprovam estas inferências as asserções demonstradas por meio dos dados levantados nas entrevistas.

Os entrevistados ressaltam a influência da gestão anterior do presídio no aumento dos conflitos cada um, de acordo com suas construções e as subjetividades que os alicerça. Abaixo, são apresentados alguns discursos para aclarar essas afirmações.

A passagem de gestão segue cronologicamente o tempo de 2012 para 2014. A gestão anterior a 2012 estava moldada, organizacionalmente, em um nível altamente tático e engessado em padrões clássicos disciplinares baseados na segurança e controle rígidos, onde o gestor era um interventor nomeado para a gestão. Esta medida foi tomada devido a sequência de 11 mortes de reeducandos dentro do Complexo e algumas denúncias que levaram a se instituir um gestor integrante do Grupo de Ação Tática e Intervenção de Santa Catarina (GATI) pela Secretaria Executiva da Justiça e Cidadania (SJC), voltada inteiramente para ação tática de intervenção, objetivando ações de acompanhamento e controle.

No entanto, a segunda gestão que está atuando ainda hoje (2014) encontra-se nos moldes de padrões normais em níveis administrativos e operacionais. O nível tático articula

o nível estratégico, o que visa a levar ao bom funcionamento do campo operacional, que trata da ponta do *iceberg*, onde se encontram as decisões baseadas nas rotinas que são basicamente táticas. Fomenta as rotinas como amortecedoras das pressões do ambiente, em que a estratégia está única e exclusivamente ligada à realização dos procedimentos que foram formulados no ano de 2003, pela Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública, que podem ser assim sintetizados: fazer cumprir a sentença judicial, bem como a aplicação da Lei de Execução Penal – Lei nº. 7.210 de 11/07/1984; ressocializar o indivíduo, visando à reinserção social; legitimar o cumprimento aos direitos e deveres dos condenados privados de liberdade, assim como prevê o tratamento individualizado. A Lei de Execução Penal nº 7.210 de 1984 (LEP) não objetivou apenas à punição dos privados de liberdade, mas sua ressocialização. (BRASIL, 2002; 2009).

Pode-se evidenciar essa passagem no discurso do agente EAP6.

[...] Antes do Carlos (nome do gestor anterior a 2012) isso aqui era uma zona de guerra, mortes, os ladrões agindo como queriam, mandando aqui dentro. Visita íntima tinha até prostitutas; a cada mês o ladrão trazia uma nova, depois tudo ficou no seu lugar. Para ter direito à visita íntima, o ladrão tinha que comprovar que tinha união estável, senão, não tinha. Antigamente, o pecúlio, que é o nome dado à data no mês em que os reeducandos podem fazer compras com dinheiro depositado no pecúlio mediante a listagem de utensílios e quantidades liberadas pelos gestores dos complexos, através de empresa contratada considerada idônea e as compras devidamente fiscalizadas e entregas acompanhadas pelos agentes prisionais, era totalmente bagunçado: o ladrão que tinha dinheiro conseguia dispor de tudo o que queria [...] (EAP6).

Recorrendo à literatura sobre o tema, em Foucault (2003) encontra-se a ideia de um *sujeito obediente* dentro de espaços prisionais, nos quais a sujeição é produzida por meio de uma tecnologia de poder incorporada institucionalmente, que exprime um modo bastante sofisticado de objetivar o sujeito-presos, ou seja, de torná-lo objeto das complexas redes disciplinares de poder-saber. Portanto, o espectro da produtividade do poder disciplinar, caracterizado pela submissão do sujeito-presos a uma ação institucional, revela que “a formação da sociedade disciplinar está ligada a certo número de amplos processos históricos no interior dos quais ela tem lugar econômico, jurídico-político e científico” (FOUCAULT, 2000, p. 179).

Em consonância, em certa medida, com a noção foucaultiana de *positividade do poder* (produtividade), os agentes EAP1, EAP2, EAP3, EAP6, EAP7, EAP8, EAP9, EAP10,

EAP11, EAP13, EAP14 e EAP15 veem as aulas como instrumento de controle, o que é chamado, dentro da organização, como “feito pra cadeia não virar”. Aliás, a maior parcela das ferramentas de intervenção social é vista como instrumento de apoio contra rebeliões, conflitos, entre outros. Afinal, em Foucault, a positividade não é um conceito moral. Com ela, criam-se concepções e práticas hegemônicas que desencadeiam nos presídios, com espantosa frequência, processos de sujeição individual e coletiva.

De acordo com as respostas dos entrevistados EP2, EP4 e EP6, alguns agentes, muitas vezes, deixam os professores constrangidos enquanto ministram aulas aos detentos.

Que vergonha, esse Estado não tem mais jeito, gastar dinheiro dando aula pra ladrão com tantas crianças aí fora querendo um lugar para estudar (EP2).
Não tem mais nenhum lugar pra se dar aula, tem que vir aqui da aula pra vagabundo (EP4).
[...] vocês não veem que não adianta, se não aprenderam até agora, não aprendem mais, lá fora só queriam roubar e aqui querem estudar? (EP6).

As entrevistas demonstram que, algumas vezes, os agentes demoram para conduzir os alunos para as celas de aula - são chamadas assim pelo fato de existirem grades que separam os alunos dos professores - encurtando, assim, o tempo de aula dada. E mais, deixam de tirar alguns alunos da cela para a aula por represálias ou por algum fato desconhecido, e enfatizam:

[...] o ladrão não quer vir à aula, mas na verdade ele nem foi lá buscar (EP4).

O cenário revelado pelos discursos apresentados indica que, apesar da necessidade de convivência entre os profissionais, “a partir de divergência de percepções e ideias, as pessoas se colocam em posições antagônicas, caracterizando uma situação conflitiva” (MOSCOVICI 1975, p. 87).

Os agentes prisionais entrevistados veem a saída dos presos para as aulas unicamente como uma forma de os mesmos ganharem mais dias de remição em suas penas.

[...] toda vez que há revistas nos pavilhões (objetivos: buscas para achar drogas, armas, dinheiro, buracos nas paredes, entre outros), todo material didático (livros, cadernos, lápis, canetas e borrachas) que é fornecido pela SED/SC através do CEJA é parcialmente ou totalmente destruído, jogado pelo lado de fora das grades e depois jogado no lixo pelas regalias (regalias são detentos que podem andar soltos durante o dia para fazer tarefas domésticas no complexo) (EP1).

O entrevistado EP3 enfatiza que os docentes têm que sofrer algumas adaptações, se comparada a situação dos professores em colégios regulares, devido às revistas. Cabe ilustrar: a regulação diz respeito tanto aos materiais didáticos (o controle de materiais como tesouras, apontadores...) quanto aos conteúdos. É preciso, assim, respeitar os protocolos institucionais, como comunicar, por exemplo, o uso de material audiovisual. Aliás, este conteúdo deve necessariamente passar pelo crivo da gerência de ensino.

[...] primeiro, mediante um plano de aula previamente apresentado pelo professor, é feita a verificação da pertinência de sua utilização na aula; em segundo, a película deve ser apresentada à chefia de segurança para averiguação do conteúdo e o controle do seu uso [...] (EP3).

Pensar no emprego de tantas práticas de controle, por parte de uma instituição de ensino e dos professores, pode parecer, no mínimo, incomum. Mas, conforme os entrevistados EAP12, EAP8 e EAP5, que representam o olhar institucional dos aparatos de segurança do presídio, estes procedimentos são inexoráveis.

[...] quando há, dentro do complexo, uma situação de revista (procedimento de buscas nas celas por materiais que comprometem a segurança e o bom andamento do sistema prisional), isso acontece porque podem existir artefatos nas celas que, uma vez utilizados, gerariam situações de risco. Vários tipos de objetos das celas são recolhidos e destruídos. Livros são rasgados, canetas, lápis e folhas jogados fora, os ladrões são engenhosos, escondem materiais, como drogas, em lugares inimagináveis, como dentro de bíblias, livros, onde menos pode se pensar (EAP12).

[...] Isso não é nada, esses ladrões são ardilosos, barbantes e sacos plásticos podem ser utilizados para esconderem artefatos como estoque (armas feitas artesanalmente). Estes podem ser amarrados e jogados pela janela de um barraco para outro (Diga-se a respeito: materiais como barbantes, sacos plásticos, cartolina, tesouras e cola são, muitas vezes, usados em aulas de artes, ou em aulas dos alfabetizando para fins pedagógicos de ensino) (EAP8).

[...] os professores acham ruim, mas não entendem que lápis, canetas e folhas podem ser utilizados como meios de comunicação entre os pavilhões [...] (EAP5).

Os discursos colhidos acima apresentam evidências do porque a existência da vigilância em relação aos materiais usados pelos alunos, como também a fiscalização da volta dos mesmos à cela ao término das aulas, são práticas que visam a coibir, por exemplo, os episódios de roubo de materiais que os professores levam para a sala. Já foram verificados furtos de tesouras, colas e até mesmo lâminas de apontadores. Neste último caso, há uma particularidade digna de registro, como no relato do professor:

[...] Fui dar aula no pavilhão 4, um dos alunos pediu o apontador, eu prontamente entreguei para o mesmo, que logo depois me devolveu. Terminou a aula, saí e depois retornei à tarde para dar aula no pavilhão 1. Quando um dos alunos pediu o apontador, eu, como sempre, entreguei ao aluno, que em seguida me chamou a atenção e perguntou se eu estava fazendo uma pegadinha. Aí ele me disse que o apontador estava sem lâmina, ou seja, os alunos do pavilhão 4 tiraram a lâmina e eu nem percebi [...] (EP1).

Quanto à utilização de material audiovisual como ferramenta de apoio pedagógico, a verificação do conteúdo é feita visando a garantir que ele não contenha cenas de violência ou de apelo sexual. Este cuidado é visto como condição para que seja evitada a perturbação da ordem na apresentação dos conteúdos. Articulado a essas preocupações, há o controle dos conteúdos que os professores podem apresentar nos seus *notebooks*; aliás, em todas as apresentações audiovisuais, o professor deve disponibilizar o seu computador, pois não há ferramentas, como televisores e/ou aparelhos de DVD nas celas de aula.

Conforme os entrevistados EAP2, EAP8, EAP9, EAP10, EAP11, EAP13 e EAP15, outra grande preocupação dos agentes de segurança é com a conduta dos professores e, assim, a relação que estabelecem com as normas da instituição em que estão trabalhando. Amplia-se a preocupação com a constatação de que não há triagem dos professores. Dentre os riscos indicados, destacam-se: os presos são muito sedutores, inteligentes e audaciosos. Muitos deles têm tempo para arquitetar todo e qualquer intento para obter algum tipo de benefício dos professores. Geralmente, depois de criarem um vínculo com o professor, os alunos apresentam a situação de vulnerabilidade, enfatizam, por muitas vezes, que são maltratados, injustiçados e, assim, passam a fazer pedidos. Conforme a fala dos entrevistados EAP9 e EAP13, pode-se ilustrar melhor esta questão:

Esses ladrões não têm nada a perder, eles ficam 24 horas pensando em como e com quem pode se dar bem. Num primeiro momento, pedem coisas como: cola, lápis de cor e canetas para uso na confecção de cartas, já que seus familiares são, muitas vezes, de cidades distantes ou de outros Estados e o[s] mesmo[s] não têm quem os apoiem na intermediação dessa comunicação. Mas eles usam, mesmo, para o bem deles: papéis e folhas de cadernos para se comunicar entre eles, de um pavilhão para outro, é usado como meio de troca. Todo e qualquer tipo de material, como cola, lápis, folha de papel e caneta possui um valor inflacionado, se comparado com o valor desses objetos fora dos muros da penitenciária (EAP9).

Os ladrões usam os papeis e os lápis de cor para entregar a alguns ladrões que são excelentes em desenhos e utilizam os materiais para confecção de desenhos para papéis de carta que são vendidos, ou melhor, trocados com outros ladrões [...] (EAP13).

No que concerne, ainda, ao assédio dos privados de liberdade, os entrevistados EAP5, EAP7, EAP8, EAP11 e EAP12 apontam outro tipo de intento: o aliciamento dos professores como *mulas*, como os privados de liberdade referem-se à *pessoa que faz o corre* mediante suborno. Primeiro, na intenção de que os professores comprem cigarros, fumo de corda, que tem um valor infinitamente superior dentro do complexo prisional. Na medida em que os laços do aliciamento ficam mais consistentes, os pedidos tornam-se mais ousados, como o envio de cartas para fora da prisão, pedidos de telefonemas ou, ainda, troca de e-mails.

O entrevistado EAP4 relembra situações de 2011, em que professores que hoje já não participam mais do quadro docente do Complexo Penitenciário de São Pedro de Alcântara deixaram-se levar por esses apelos. Outros professores, que até pouco tempo (2014) pertenciam ao corpo docente, também passaram por situações aliciantes de suborno, mas atenderam ao procedimento das normas do sistema prisional, como explica o entrevistado EAP1:

[...] a conduta sobre qualquer tipo ou tentativa de suborno é a de avisar a chefia de segurança do ocorrido. Em seguida, é pedido ao professor que faça um boletim de ocorrência para que os agentes de segurança possam tomar as devidas providências legais (EAP1).

Todavia, pode-se questionar até que ponto esse professor está seguro, ao tomar a atitude preconizada pelo sistema prisional. Dado o conjunto de valores que permeia as relações intersubjetivas em um presídio, é possível inferir que, quando um professor segue o protocolo institucional, fica praticamente insustentável a sua relação com o aluno na cela de aula, pois nada mais rechaçado dentro de um complexo prisional do que um delator.

E pode-se ir mais adiante, indagando como fica a segurança desse professor fora dos muros da penitenciária, principalmente nos dias de hoje, em que a velocidade das informações e as relações nas redes sociais facilitam encontrar toda e qualquer pessoa apenas com a posse de seu nome e sobrenome. Aliás, é de conhecimento geral que várias ordens para crimes, ataques e execuções partem de dentro das penitenciárias. Como fazer com que os professores sigam os protocolos sem que haja pairado uma coação velada?

O entrevistado EP1 constata que as relações entre professores e agentes estão infinitamente melhores do que em 2011.

Naquele momento, a desconfiança e a conduta de alguns professores refletiam em todo o quadro pedagógico na forma de normas e procedimentos rígidos de disciplina, no serviço pedagógico e até mesmo na relação diária de trabalho e convivência. A melhora nas relações deve-se à convivência diária, que fez estreitar os relacionamentos; assim que professores e agentes passam a se conhecer melhor, um acostuma-se com presença do outro [...] (EP1).

Em face do exposto e sem a pretensão de encontrar respostas conclusivas a questões tão abrangentes e complexas, vale indicar problematizações como: no cenário apresentado, como seguir as normas e padrões de segurança? Como manter a visão de ensino como forma de alcançar a ressocialização?

Essas situações acontecem, mas não se pode conjecturar que todos os professores são ou serão facilmente aliciados, que a falta de segurança exposta impediria que as regras fossem seguidas, que todos os privados de liberdade somente frequentam as aulas para obter benefícios pessoais ou que não buscam, efetivamente, sua ressocialização, e de que todos os agentes de segurança contemplam as aulas como ferramenta de controle. Como e o que fazer para que esses conflitos desapareçam ou, pelo menos, sejam, na sua maioria, minimizados?

O poder disciplinar exercido através da configuração arquitetônica e, da mesma forma, o controle da segurança sobre o professor e o aluno, através do *olhar panóptico*, demonstra de forma veemente como a disciplina faz “[...] funcionar o espaço escolar como uma máquina de ensinar, mas também de vigiar, de hierarquizar, de recompensar” (FOUCAULT, 1987, p. 134).

Um dos maiores problemas relatados nos discursos dos professores é a atitude dos funcionários, que não compreendem, não aceitam, nem apoiam a educação escolar no presídio. Eles repassam essa negação arraigada e velada aos professores na forma de operações rotineiras no ambiente prisional. Já não bastasse as formas e normas diárias de conduta atribuída a cada professor, isso leva a um *turnover* de professores. Em suas próprias falas, o melhor entendimento entre agentes e professores aumenta à medida que os mesmos passam a se conhecer melhor, saber um da vida do outro, como: onde passam os

fins de semanas, se têm filhos, onde moram, qual a idade, o que gostam de fazer, para qual time de futebol torcem, qual partido político, etc. Essas evidências que permeiam as organizações complexas, como é o caso das instituições totais, bem como as relações de poder, penetram de forma microscópica e se manifestam “como algo que circula, ou melhor, como algo que só funciona em cadeia [...] [que] funciona e se exerce em rede. Nas suas malhas, os indivíduos não só circulam, mas estão em posição de sofrer sua ação [...] são sempre centros de transmissão” (FOUCAULT, 1977, p. 183).

Os discursos estão permeados de subjetividades, mas, tanto professores quanto agentes trazem à tona a necessidade de valorizar os servidores, amenizar os conflitos interorganizacionais e garantir que os objetivos institucionais sejam alcançados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No escrutínio dos discursos que revelam traços constitutivos da organização prisional estudada, suas alterações e nuances, verifica-se que, nas experiências laborais, há a admissão de práticas de controle por parte dos distintos profissionais. Contudo, estas práticas também incidem sobre estes mesmos trabalhadores. Como mostra Foucault (2012), quando são analisados os exercícios do poder disciplinar em instituições como escolas, fábricas, hospitais e presídios, todos estão, de algum modo, implicados nas redes de poder: vigiam e são vigiados, controlam e são controlados, normalizam e são também normalizados. Assim, todos os atores envolvidos na pesquisa buscam, em maior ou menor intensidade, adequar-se às normas da organização.

Mas há que se enfatizar, também, que boa parte dos profissionais traz experiências acumuladas, de formação e de trabalho, de outras instituições, com seus saberes, métodos, valores; e estes elementos impactam nos processos de conflito e de mudança na organização. Eles contribuem para cristalizar a cultura organizacional já estabelecida, mas, se bem conduzidos pelos próprios sujeitos, individual e coletivamente, podem gerar resistência que culmine em fecundas mudanças nos valores e nas práticas organizacionais.

Por meio das entrevistas, constatou-se que, na organização estudada, a dificuldade em conviver com as diferenças ampliou os conflitos. Estes se manifestam nas relações entre os profissionais e reverberam nas interações estabelecidas com os detentos. Os discursos

dissonantes dos agentes prisionais e dos educadores, no que concerne ao valor do ensino formal para os sujeitos privados de liberdade, corrobora com essa inferência.

Os cenários de conflitos são necessários ao aperfeiçoamento das relações humanas; contudo, em algumas organizações há determinados níveis de conflitos que são corrosivos, no que tange à consecução dos propósitos de gestão. Se for considerado que um fim precípuo do presídio deve ser a ressocialização dos presos, o acirramento dos conflitos entre atores fundamentais na sua efetivação, os agentes penitenciários e os educadores, converte-se em um obstáculo devastador, pois inviabiliza a concretização de projetos de formação educacional e, assim, dos possíveis progressos oriundos da interação didático-pedagógica.

Sem propor soluções definitivas a questões de tamanha complexidade, como as que foram levantadas neste estudo, acredita-se que uma das maneiras de minimizar conflitos na relação entre os agentes prisionais e os professores do Complexo Penitenciário de São Pedro de Alcântara, enriquecendo as relações institucionais, seja a qualificação da triagem de professores no processo de escolha de vagas. A Secretaria do Estado de Educação de Santa Catarina (SED-SC) poderia implementar indicadores para que os professores possam concorrer às vagas destinadas às escolas carcerárias. Deste modo, evitaria utilizar, como único critério para a definição das vagas, a melhor colocação dos professores nas provas de seleção.

Cabe, ainda, a sugestão de que sejam considerados, na seleção, os seguintes critérios: a) observar a formação pedagógica dos professores no que concerne à vaga escolhida; b) verificar se o professor possui especialização na área de segurança ou na área de ensino para indivíduos privados de liberdade; c) buscar, para esses quadros de vagas, preferencialmente, professores que já tenham lecionado em escolas carcerárias, sendo, por isto, conhecedores das normas e regras da instituição, bem como das situações enfrentadas no cotidiano de um sistema prisional; d) quando as vagas não forem completadas por professores qualificados preparados para as exigências específicas deste tipo de ambiente, que o professor passe, antes, por um processo de preparação.

Estes preceitos, articulados à triagem, poderiam contribuir, por exemplo, na redução da desconfiança dos agentes quanto à ação dos professores.

A gestão de conflitos tem, em certa medida, relação com a experiência de vida e a estruturação de capacitações dos profissionais que desenvolvem suas atividades na organização. Assim, não menos importante que o aperfeiçoamento na triagem dos professores é a capacitação dos agentes penitenciários. Complementar/intensificar sua formação profissional com conteúdos concernentes aos campos da antropologia, sociologia, educação e direitos humanos, pode auxiliar na melhor interação com os educadores e os detentos.

Articulada a esta iniciativa, propõem-se a realização de capacitações no Complexo Penitenciário de São Pedro de Alcântara, a serem conduzidas pelo corpo profissional multidisciplinar, composto por assistentes sociais, psicólogos, pedagogos e especialistas em segurança. Essas ações organizacionais viabilizariam a melhor troca de ideias e experiências, o que permitiria um entendimento mais amplo entre os diferentes trabalhadores, tornando os laços laborais mais fortes à medida que, tanto agentes como professores, passariam a ter um conhecimento mais profundo do trabalho do outro e, assim, de suas funções dentro da organização. Ações desse tipo podem contribuir na redução da desconfiança, das rivalidades e dos preconceitos no ambiente de trabalho.

Por fim, assevera-se que é premente uma mudança de mentalidade por parte dos gestores e profissionais que desenvolvem suas atividades em presídios, como o Complexo Penitenciário de São Pedro de Alcântara. Ao invés de se partir de um modelo organizacional estruturado de forma *atomista*, pelo qual cada indivíduo-profissional realiza suas atividades isoladamente ou articulado e identificado somente com seus *iguais* (aqueles que realizam atividades similares às suas), propõe-se um modo mais *organicista* de executar as ações laborais. Dito de outro modo, ao perceber que, para além das especificidades de cada formação e ação profissional, todos na organização estão, direta ou indiretamente, articulados e envolvidos uns com os outros, criam-se condições para o estabelecimento de uma cultura de respeito e colaboração entre os diversos atores. Nesta perspectiva, um dos desafios é fazer com que os conflitos não gerem a ausência de interação entre profissionais que, por si só, poderia fazer com que as relações intersubjetivas se degenerassem e, assim, materializassem, na organização, a lógica do *uns contra os outros*.

O modo mais *organicista* de compreender a gestão de um presídio e, nele, a relação entre distintos profissionais, pode contribuir para o respeito à diferença, para a redução dos preconceitos, bem como para o reconhecimento ético dos distintos atores que operam na instituição carcerária.

Estas sugestões, motivadas pela reflexão que se empreende neste estudo acerca dos discursos dos agentes prisionais e dos professores, não é, como indicado anteriormente, uma panaceia aos problemas de instituições carcerárias, como o Complexo Penitenciário de São Pedro de Alcântara. Diversamente, o que se quer propor é, sobretudo, a necessidade de fomentar o debate crítico sobre os modelos de gestão e de práticas profissionais e sobre suas finalidades em organizações como os presídios de segurança máxima. Tal debate é condição *sine qua non* para que os conflitos, em espaços e instituições como os presídios, possam ser *positivos*, expressão da participação consciente, ativa, democrática e ética, e não corrosivos dos processos *orgânicos*, geradores de ações coletivas calcadas no respeito e no reconhecimento das subjetividades.

Como limitações deste estudo podem ser destacadas as dificuldades dos pesquisadores para desenvolverem as interações necessárias em um ambiente carregado pela tensão, pela desconfiança, pela astúcia de pessoas que já têm décadas de experiência profissional neste tipo de situação. Em um contexto de conflito, torna-se quase impossível conseguir a confiança dos sujeitos das entrevistas, condição almejada por todo pesquisador.

É nesta perspectiva que se acredita ser possível fomentar outros estudos com enfoque nas experiências de gestão em presídios. Tais iniciativas proporcionariam, à instituição e aos sujeitos que nela trabalham, dar passos, mesmo que tímidos e incertos, na consecução de processos que contribuam substancialmente para a ressocialização dos sujeitos privados de liberdade. Recomendam-se outros estudos em sistemas penitenciários, que evidenciem a questão da gestão em situação de conflito, para que seja possível desenvolver análises comparativas.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.1, jan./abr. 2015.

- ALAVI, M.; CARLSON, P. A review of MIS research and disciplinary development. **Journal of Management Information Systems**, v. 8, n. 4, 1992.
- BECCARIA, C. **Dos delitos e das penas**. Lisboa: Edição da Fundação Calouste Gulbenkian, 2007.
- BENTHAM, J. O panóptico ou a casa de inspeção. In: SILVA, Tomaz T. da (Org.). **O panóptico**. Belo Horizonte: Autêntica, 2000, p. 11-74.
- BLAKE, R.; MOUTON, J. **El aspecto humano de la productividad**. Bilbao: Deusto, 1986.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**, Brasília,DF, Senado, 1988.
- BRASIL. Lei n.º 7.210, de 11 de Julho de 1984. **Código de Processo Penal**. 7ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BRASIL. Lei de Execução Penal, nº 7.210, de 11 de novembro de 1984, dispõe sobre a execução penal no Brasil. **Código de Processo Penal**. São Paulo: Editora Saraiva, 2002.
- BOGDAN, R.; TAYLOR, S. **Introduction to qualitative research methods: Aphenomenological approach to the social sciences**. New York: J. Wiley, 1975.
- CAMILO, E. **Noção de problema em Relações Públicas: contributos para uma sistematização**. S/Ed., 2002.
- CUNHA, P.; LEITÃO, S. **Manual de Gestão Construtiva de Conflitos**. Porto, Edições Universidade Fernando Pessoa, 2011.
- CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas - A gestão de conflitos nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.
- DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.
- DIMAS, I. D.; LOURENÇO, P.R. & MIGUEZ, J. **Conflitos e Desenvolvimento nos Grupos e Equipas de Trabalho – uma abordagem integrada**, Psychologica, 2005.
- DINIZ, E. **Globalização, reformas econômicas e elites empresariais: Brasil anos 1990**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- FOUCAULT, M. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. Petrópolis: Vozes, 1987.
- FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1999.
- FOUCAULT, M. **Arqueologia do saber**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2000.
- FOUCAULT, M. **Ditos e escritos: IV - Estratégia, poder-saber**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003.
- FOUCAULT, M. **Ditos e escritos: VIII - Segurança, penalidade e prisão**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2012.
- FOUCAULT, M. **Ditos e escritos: XIX – Genealogia da ética, subjetividade e sexualidade**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2014.
- Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.1, jan./abr. 2015.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

JUSBRASIL. **Revista Eletrônica Jus Brasil Educação Jurídica, Política e Gestão Pública**. Disponível em: <www.jusbrasil.com.br>. Acesso em: 12 de set. de 2014.

LEITE, A. L. **A mediação penal de adultos**: Um novo “paradigma” de justiça? Análise crítica da Lei nº 21/2007, de 12 de junho. Coimbra: Coimbra Editora, 2008.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**, Trad. Cecília W. Bergamini e Roberto Coda, São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, S. **Sociedade contra natureza**. Petrópolis: Vozes, 1975.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 15 ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

NUNES, N. A. Agamben e o conceito de estado de exceção. **Revista de Direito**, Florianópolis, n. 3, p. 201-207, jul./dez. 2007.

PEREIRA, J.; GOMES, B. **Conflito – Gestão do Conflito**. Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra, 2007.

PORTUGUES, M. R. Educação de Adultos Presos. **Revista Educação e Pesquisa**, v. 27, n. 2, São Paulo, 2001.

PRUITT, D. G.; KIM, S. H. **Social Conflict**: Escalation, Stalemate and Settlement. New York: McGraw Hill, 2004.

QUINN, R. E. *et al.* **Competências Gerenciais**: princípios e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

SABADEL, A. L. **Manual de sociologia jurídica**: introdução à uma leitura externa do direito. 4 ed., rev. atual. e ampl. São Paulo: Revista do Tribunais. 2008.

SANTOS, J.R. R. **Práticas de segurança nas unidades penais do Paraná**. Curitiba, 2011.

SCHERMERHORN, Jr.; HUNT, J. G.; OSBORN, R.N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 1998.

TEIXEIRA, C. Relato de experiência na educação carcerária. **Rev. Educação**. São Paulo: 2007.

TRAGTEMBERG, M. **Administração, poder e ideologia**. 1 ed. São Paulo: UNESP, 1971.