



**Suellen Mulhmann**  
**Liliane Manetti de Ávila**  
**Vanessa Cardoso Coelho**  
**Sheila Morales Monteiro Dias**  
**Francisco Sampaio Coelho**  
**Dalva Tavares Saballa**

**O GESTOR PÚBLICO NOS  
ESTABELECIMENTOS PRISIONAIS  
– GESTÃO DE PROFISSIONAIS E  
PARCERIAS PRIVADAS**

**SÃO PAULO | 2025**



**Suellen Mulmann**  
**Liliane Manetti de Ávila**  
**Vanessa Cardoso Coelho**  
**Sheila Morales Monteiro Dias**  
**Francisco Sampaio Coelho**  
**Dalva Tavares Saballa**

**O GESTOR PÚBLICO NOS  
ESTABELECIMENTOS PRISIONAIS  
– GESTÃO DE PROFISSIONAIS E  
PARCERIAS PRIVADAS**

**SÃO PAULO | 2025**

1.<sup>a</sup> edição

## Autores

Suellen Mulhmann  
Liliane Manetti de Ávila  
Vanessa Cardoso Coelho  
Sheila Morales Monteiro Dias  
Francisco Sampaio Coelho  
Dalva Tavares Saballa

# O GESTOR PÚBLICO NOS ESTABELECIMENTOS PRISIONAIS – GESTÃO DE PROFISSIONAIS E PARCERIAS PRIVADAS

ISBN 978-65-6054-183-2



O GESTOR PÚBLICO NOS ESTABELECIMENTOS PRISIONAIS –  
GESTÃO DE PROFISSIONAIS E PARCERIAS PRIVADAS

1.<sup>a</sup> edição

SÃO PAULO  
EDITORAR ARCHÉ  
2025

**Copyright © dos autores e das autoras.**

Todos os direitos garantidos. Este é um livro publicado em acesso aberto, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que sem fins comerciais e que o trabalho original seja corretamente citado. Este trabalho está licenciado com uma Licença *Creative Commons Internacional* (CC BY- NC 4.0).



**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

G393 O gestor público nos estabelecimentos prisionais [livro eletrônico]: gestão de profissionais e parcerias privadas / Suellen Mulhmann Liliane Manetti de Ávila... [et al.]. – São Paulo, SP: Arché, 2025. 59 p.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-6054-183-2

1. Presídios – Brasil – Administração. 2. Ressocialização. 3. Segurança pública. I. Ávila, Suellen Mulhmann Liliane Manetti de. II. Coelho, Vanessa Cardoso. III. Dias, Sheila Morales Monteiro. IV. Saballa, Francisco Sampaio Coelho Dalva Tavares.

CDD 344.81

**Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422**

Revista REASE chancelada pela Editora Arché.

São Paulo- SP

Telefone: +55 55(11) 5107-0941

<https://periodicorease.pro.br>

[contato@periodicorease.pro.br](mailto: contato@periodicorease.pro.br)

1<sup>a</sup> Edição- *Copyright*® 2025 dos autores.

Direito de edição reservado à Revista REASE.

O conteúdo de cada capítulo é de inteira e exclusiva responsabilidade do (s) seu(s) respectivo (s) autor (es).

As normas ortográficas, questões gramaticais, sistema de citações e referenciais bibliográficos são prerrogativas de cada autor (es).

Endereço: Av. Brigadeiro Faria da Lima n.º 1.384 — Jardim Paulistano.

CEP: 01452 002 — São Paulo — SP.

Tel.: 55(11) 5107-0941

<https://periodicorease.pro.br/rease>

contato@periodicorease.pro.br

Editora: Dra. Patrícia Ribeiro

Produção gráfica e direção de arte: Ana Cláudia Néri Bastos

Assistente de produção editorial e gráfica: Talita Tainá Pereira Batista, Cintia Milena Gonçalves Rolim

Projeto gráfico: Ana Cláudia Néri Bastos

Ilustrações: Ana Cláudia Néri Bastos, Talita Tainá Pereira Batista, Cintia Milena Gonçalves Rolim

Revisão: Ana Cláudia Néri Bastos e Talita Tainá Pereira Batista, Cintia Milena Gonçalves Rolim

Tratamento de imagens: Ana Cláudia Néri Bastos

#### **EQUIPE DE EDITORES**

#### **EDITORIA- CHEFE**

Dra. Patricia Ribeiro, Universidade de Coimbra- Portugal

#### **CONSELHO EDITORIAL**

Doutoranda Silvana Maria Aparecida Viana Santos- Facultad Interamericana de Ciências Sociais - FICS

Doutorando Alberto da Silva Franqueira-Facultad Interamericana de Ciencias Sociales (FICS)

Me. Ubirailze Cunha Santos- Corporación Universitaria de Humanidades Y Ciências Sociales de Chile

Doutorando Allysson Barbosa Fernandes- Facultad Interamericana de Ciencias Sociales (FICS)

Doutor. Avaetê de Lunetta e Rodrigues Guerra- Universidad del Sol do Paraguai- PY

Me. Victorino Correia Kinham- Instituto Superior Politécnico do Cuanza Sul-Angola

Me. Andrea Almeida Zamorano- SPSIG

Esp. Ana Cláudia N. Bastos- PUCRS

Dr. Alfredo Oliveira Neto, UERJ, RJ

PhD. Diogo Vianna, IEPA

Dr. José Fajardo- Fundação Getúlio Vargas

PhD. Jussara C. dos Santos, Universidade do Minho

Dra. María V. Albardonedo, Universidad Nacional del Comahue, Argentina

Dra. Uaiana Prates, Universidade de Lisboa, Portugal

Dr. José Benedito R. da Silva, UFSCar, SP

PhD. Pablo Guadarrama González, Universidad Central de Las Villas, Cuba

Dra. Maritza Montero, Universidad Central de Venezuela, Venezuela

Dra. Sandra Moitinho, Universidade de Aveiro-Portugal

Me. Eduardo José Santos, Universidade Federal do Ceará,

Dra. Maria do Socorro Bispo, Instituto Federal do Paraná, IFPR

Cristian Melo, MEC

Dra. Bartira B. Barros, Universidade de Aveiro-Portugal

Me. Roberto S. Maciel- UFBA|

Dra. Francisne de Souza, Universidade de Aveiro-Portugal

Dr. Paulo de Andrade Bittencourt – MEC

PhD. Aparecida Ribeiro, UFG

Dra. Maria de Sandes Braga, UFTM

## **DECLARAÇÃO DOS AUTORES**

Os autores se responsabilizam publicamente pelo conteúdo desta obra, garantindo que o mesmo é de autoria própria, assumindo integral responsabilidade diante de terceiros, quer de natureza moral ou patrimonial, em razão de seu conteúdo, declarando que o trabalho é original, livre de plágio acadêmico e que não infringe quaisquer direitos de propriedade intelectual de terceiros. Os autores declaram não haver qualquer interesse comercial ou irregularidade que comprometa a integridade desta obra.

## **DECLARAÇÃO DA EDITORA**

A Editora Arché declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código Penal e no art.º 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, desta forma não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

## RESUMO

Este livro analisa o papel estratégico do gestor público no contexto do sistema prisional brasileiro, com ênfase na articulação entre a gestão de equipes multidisciplinares e a implementação de parcerias público-privadas. Partindo de uma leitura crítica da Lei de Execução Penal e das diretrizes constitucionais, os capítulos abordam desde a evolução histórica do sistema carcerário até os desafios contemporâneos da reintegração social por meio do trabalho prisional. A obra destaca a importância da atuação ética e eficaz do gestor prisional como agente de transformação social, capaz de garantir direitos, promover a ressocialização e articular políticas públicas com eficiência administrativa. Ao tratar de estratégias de humanização e produtividade no ambiente carcerário, o livro oferece uma contribuição relevante para os debates sobre segurança pública, justiça penal e políticas de inclusão social.

**Palavras-chave:** Gestão prisional. Parcerias público privadas. Ressocialização.

## ABSTRACT

This book analyzes the strategic role of the public manager in the context of the Brazilian prison system, with an emphasis on the articulation between the management of multidisciplinary teams and the implementation of public-private partnerships. Based on a critical reading of the Penal Execution Law and constitutional guidelines, the chapters cover everything from the historical evolution of the prison system to the contemporary challenges of social reintegration through prison work. The work highlights the importance of the ethical and effective performance of the prison manager as an agent of social transformation, capable of guaranteeing rights, promoting resocialization and articulating public policies with administrative efficiency. By addressing strategies for humanization and productivity in the prison environment, the book offers a relevant contribution to the debates on public security, criminal justice and social inclusion policies.

**Keywords:** Prison management. Public-private partnerships. Resocialization.

## RESUMEN

Este libro analiza el papel estratégico del gestor público en el contexto del sistema penitenciario brasileño, con énfasis en la articulación entre la gestión de equipos multidisciplinarios y la implementación de asociaciones público-privadas. A partir de una lectura crítica de la Ley de Ejecución Penal y de las directrices constitucionales, los capítulos abarcan desde la evolución histórica del sistema penitenciario hasta los desafíos contemporáneos de la reinserción social a través del trabajo penitenciario. El trabajo destaca la importancia de la actuación ética y eficaz del gestor penitenciario como agente de transformación social, capaz de garantizar derechos, promover la resocialización y articular políticas públicas con eficiencia administrativa. Al abordar estrategias de humanización y productividad en el ámbito carcelario, el libro ofrece un aporte relevante a los debates sobre seguridad pública, justicia penal y políticas de inclusión social.

**Palabras clave:** Gestión penitenciaria Asociaciones público-privadas. Resocialización.

## APRESENTAÇÃO

O livro digital "O Gestor Público nos Estabelecimentos Prisionais – Gestão de Profissionais e Parcerias Privadas" tem como objetivo oferecer uma análise criteriosa e aprofundada sobre a atuação do gestor público no contexto prisional brasileiro, ressaltando a complexidade de sua função, os desafios enfrentados e as estratégias possíveis para a construção de um sistema penal mais justo, eficiente e humanizado. Estruturada em três capítulos interligados, a obra percorre diferentes dimensões da gestão prisional, da legislação à prática administrativa, da teoria à intervenção concreta no cotidiano dos estabelecimentos penais.

O Capítulo 1 – Sistema Carcerário Brasileiro apresenta um resgate histórico e normativo do sistema prisional, contextualizando o surgimento das prisões modernas com base em modelos estrangeiros, especialmente o norte-americano e o europeu. Destaca-se a transição da pena como castigo físico para a pena privativa de liberdade, com a finalidade de regeneração e reintegração do apenado à sociedade. A abordagem teórica se apoia em autores como Michel Foucault, que analisa a prisão como um mecanismo de controle social com funções

moraes e econômicas, e em estudiosos brasileiros como Silva (2001), que reforçam o papel social da pena na construção de uma sociedade mais segura. Neste capítulo, também se discute a importância da Lei de Execução Penal (Lei nº 7.210/84), seus princípios humanitários e sua proposta de oferecer aos apenados condições dignas, por meio de assistência jurídica, educacional, social e de saúde. Mesmo com avanços normativos, evidencia-se que a realidade dos presídios brasileiros ainda carece de melhorias significativas em sua infraestrutura e nos serviços prestados, o que exige maior protagonismo do gestor prisional.

O Capítulo 2 – A Gestão Pública no Sistema Prisional: Compromisso, Limites e Possibilidades aprofunda a reflexão sobre o papel do gestor público nos estabelecimentos penais. Ser gestor no sistema prisional vai muito além de coordenar rotinas administrativas. Implica em assumir um compromisso ético com a sociedade e com os direitos fundamentais dos internos, atuando como um elo entre o Estado, os servidores, os apenados e a sociedade civil. Este capítulo discute a necessidade de uma atuação técnica, articulada e proativa, capaz de integrar equipes multidisciplinares (psicólogos, assistentes sociais, pedagogos, juristas, policiais penais) em prol da

ressocialização. O gestor é apresentado como agente articulador, responsável por garantir a aplicação das políticas públicas estabelecidas pela LEP, coordenar os esforços para melhoria das condições de trabalho, investir na formação continuada da equipe e adotar estratégias de gestão baseadas em resultados. Também são abordadas as limitações impostas pela precariedade estrutural das penitenciárias, que frequentemente inviabilizam ações mais eficazes, reforçando a importância do gestor em buscar soluções inovadoras por meio da articulação com outras esferas do poder público e com a iniciativa privada.

No Capítulo 3 – Trabalho Prisional e Parcerias Estratégicas: Uma Alternativa Viável para a Reintegração Social, o foco recai sobre a implementação das parcerias público privadas no interior do sistema prisional como mecanismo de promoção da ressocialização. Este capítulo explora as possibilidades de inserção produtiva dos apenados por meio do trabalho remunerado, destacando os benefícios diretos da atividade laboral: remição de pena, geração de renda, desenvolvimento de habilidades e fortalecimento da autoestima. A obra reconhece, contudo, os obstáculos enfrentados na aplicação dessas parcerias, como o estigma social, o receio do setor empresarial

e a ausência de regulação pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Ainda assim, reforça-se o papel decisivo do gestor prisional na viabilização dessas iniciativas, ao garantir a legalidade do processo, apoiar a adaptação dos apenados ao ambiente de trabalho e mostrar às empresas os benefícios de sua colaboração. O capítulo conclui ressaltando que tais parcerias, quando bem geridas, têm o potencial de reduzir significativamente os índices de reincidência criminal, aliviar os custos do sistema prisional e oferecer uma alternativa concreta à lógica puramente punitiva que ainda predomina nas instituições prisionais brasileiras.

Esta obra, portanto, pretende contribuir com o debate sobre gestão pública no sistema penal, oferecendo subsídios teóricos e práticos a profissionais da segurança pública, acadêmicos, gestores e demais interessados na construção de um modelo prisional orientado para a dignidade humana, a eficiência administrativa e a efetiva reinserção social dos indivíduos privados de liberdade. Trata-se de um convite à reflexão e à ação crítica, no sentido de pensar um novo modelo de gestão prisional que supere a lógica do encarceramento excludente e aposte na transformação social como projeto coletivo.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>21</b>
<b>CAPÍTULO 01 .....</b>	<b>25</b>
SISTEMA CARCERÁRIO BRASILEIRO	25
<b>CAPÍTULO 02 .....</b>	<b>31</b>
A GESTÃO PÚBLICA NO SISTEMA PRISIONAL: COMPROMISSO, LIMITES E POSSIBILIDADES	
<b>CAPÍTULO 03 .....</b>	<b>39</b>
TRABALHO PRISIONAL E PARCERIAS ESTRATÉGICAS: UMA ALTERNATIVA VIÁVEL PARA A REINTEGRAÇÃO SOCIAL	
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>45</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>49</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO .....</b>	<b>50</b>

**O GESTOR PÚBLICO NOS ESTABELECIMENTOS  
PRISIONAIS – GESTÃO DE PROFISSIONAIS E  
PARCERIAS PRIVADAS**

## **THE PUBLIC MANAGER IN PRISONS MANAGEMENT OF PROFESSIONALS AND PRIVATE PARTNERSHIPS**

**EL GESTOR PÚBLICO EN PRISIONES – GESTIÓN DE  
PROFESIONALES Y ASOCIACIONES PRIVADAS**

## INTRODUÇÃO

A ressocialização do apenado inserido nos estabelecimentos prisionais está condicionada a várias garantias e deveres descritos na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Execução Penal de 1984 (Lei nº 7.210/84).

A Constituição Federal, em seu artigo 5º, garante uma série de direitos fundamentais, que também se aplicam aos apenados. O inciso XLVII, por exemplo, estabelece que não haverá penas de caráter perpétuo, de morte (salvo em caso de guerra declarada), de trabalhos forçados, de banimento ou cruéis. Esses dispositivos refletem o compromisso do Estado com a dignidade humana, mesmo em situações de punição. Já a Lei de Execução Penal, em seu artigo 1º, coloca a execução penal como um processo não apenas punitivo, mas também voltado para a reintegração social do condenado, com a intenção de garantir condições para que o apenado possa retornar de forma harmônica ao convívio social.

Nesse sentido, a Lei 7.210/84, em seu artigo 1º, aduz que “[...] a

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

Dessas condições de integração do apenado ao retorno do convívio com a sociedade, deve-se saber que há banimentos a certos tipos de penas, como por exemplo podemos citar o exposto na Constituição Federal de 1988 (BRASIL), em seu artigo 5º, vejamos:

XLVII - não haverá penas:

- a) de morte, salvo em caso de guerra declarada, nos termos do art. 84, XIX;
- b) de caráter perpétuo;
- c) de trabalhos forçados;
- d) de banimento;
- e) cruéis;

Um dos maiores desafios do sistema prisional brasileiro é a superlotação, que impede a efetiva aplicação de políticas de ressocialização. A superlotação dificulta o acesso dos apenados a programas educacionais, de trabalho e de saúde, além de contribuir para

a manutenção de um ambiente violento e desumano, que compromete a dignidade dos presos e dificulta sua reintegração social. Em muitos casos, as prisões não contam com recursos suficientes, nem com profissionais capacitados para lidar com as complexas necessidades dos apenados, o que torna ainda mais difícil a implementação de políticas públicas eficazes de ressocialização.

Portanto, considera-se que a efetivação da harmônica integração social do condenado na sociedade necessita muito do papel do gestor prisional, o qual gerencia todo o estabelecimento prisional, tanto no que diz respeito as suas rotinas, quanto aos diferentes tipos de profissionais e servidores que atuam em prol desse objetivo.

Nessa perspectiva, a efetivação da Lei de Execução Penal garante direitos e deveres aos apenados, bem como traça o perfil do gestor no sistema prisional e demais profissionais. Assim, o presente trabalho tem como ponto principal apresentar como o gestor prisional contribui para a ressocialização dos apenados. Utiliza-se como base da pesquisa a doutrina referendada sobre o tema, a qual servirá para reflexão acerca da eficiência do gestor público em garantir políticas

públicas e privadas para o sistema prisional. Discute brevemente os requisitos necessários para que se configure esse instituto, bem como expõe os aspectos gerais e específicos sobre o tema.

A efetividade da ressocialização também depende da capacitação contínua dos profissionais que atuam no sistema prisional. É essencial que os agentes penitenciários, psicólogos, assistentes sociais e outros profissionais envolvidos no processo tenham formação e treinamento adequados para lidar com a diversidade de situações e necessidades dos apenados. Um bom gestor prisional deve estar sempre atento à importância do investimento na qualificação de sua equipe e na melhoria das condições de trabalho no sistema prisional.

## **CAPÍTULO 1**

### **SISTEMA CARCERÁRIO BRASILEIRO**

## **SISTEMA CARCERÁRIO BRASILEIRO**

Os Estados Unidos foram os precursores ao implementarem o sistema penitenciário com base na religião e em sistemas de outros países da Europa. Nesses sistemas, a pena mais severa é a de morte, que, no entanto, não tem previsão legal no ordenamento jurídico brasileiro, salvo em guerra declarada. Desse modo, o papel social da pena privativa de liberdade auxilia para que o apenado possa ser reintegrado na sociedade, no qual ele passa por uma evolução de conduta, tornando-se uma pessoa melhor.

Nesse sentido, a aplicabilidade da pena privativa de liberdade aos apenados, através da vigilância constante, ou seja, dia a dia, tornar-se-ia um formato de justiça com maior eficácia na prática.

Portanto, Foucalt (1975, p. 142) afirma que:

[...] a prisão é uma peça essencial no conjunto das punições, marcando um momento importante na história da justiça penal. Fundamentadas nas sociedades industriais, pelo seu caráter econômico, as prisões aparecem como uma reparação. Retirando tempo do condenado, a prisão parece traduzir concretamente a ideia de que o criminoso lesou, não somente a vítima, mas a sociedade inteira. Esse caráter econômico moral de uma

penalidade contabiliza os castigos em dias, em meses, em anos, e estabelecidas equivalências quantitativas entre delitos e duração das penas.

Entretanto, apesar da punição, o sistema prisional, do mesmo modo, se caracteriza com a função de modificar o interno. Silva (2001, p.67) aduz que se espera que a punição

[...] regenere a pessoa para a vida útil e produtiva, delegando estar na atribuição à sociedade civil organizada. Como se vê, o espírito da lei é sempre no sentido de apostar na recuperação da pessoa, mas o grande desafio consiste em criar condições efetivas para que isso ocorra.

Pois bem, o artigo 5º, inciso XLIX, da Constituição Federal de 1988 (BRASIL) aduz que “[...] é assegurado aos presos o respeito à integridade física e moral;”.

Assim, no Brasil, o sistema prisional é baseado na Lei de Execução Penal (LEP) – Lei 7.210/84. Rosário (2010) aduz que:

A descrição mais detalhada sobre as normas prisionais brasileiras ou pelo menos suas aspirações para o sistema penal, pode ser encontrada na Lei de Execução Penal (LEP), Lei 7.210/84. Adotada em 1984, a LEP é uma obra extremamente moderna de legislação que reconhece um respeito saudável aos direitos humanos dos presos e contém várias provisões, ordenando tratamento individualizado, protegendo os direitos substantivos e processuais dos presos e garantindo assistência médica, jurídica, educacional, social, religiosa e material. Vista como um todo, o foco dessa lei não é punição, mas, ao invés disso, a “ressocialização das pessoas condenadas”. Além de sua preocupação com a humanização do sistema

prisional, também orienta juízes a fazerem uso de penas alternativas como fianças, serviços comunitários e suspensão condicional (ROSÁRIO, 2010, p. 10).

Contudo, mesmo que a LEP tenha trazido inovações humanitárias no que diz respeito aos direitos humanos dos apenados, há necessidade de melhorias na estrutura física dos estabelecimentos prisionais, visto que a grande maioria dos presídios foram construídos no século XIX. Além disso, deve-se buscar melhorar a assistência social, jurídica e educacional aos apenados.

Pois bem, a LEP (BRASIL, 1984), em seus artigos 10 e 11, confirma o exposto acima, vejamos:

Art. 10. A assistência ao preso e ao internado é dever do Estado, objetivando prevenir o crime e orientar o retorno à convivência em sociedade.

Parágrafo único. A assistência estende-se ao egresso.

Art. 11. A assistência será:

I - material;

II - à saúde;

III -jurídica;

IV - educacional;

V - social;

VI – religiosa.

Nesse contexto é que entra o papel do gestor do Presídio, o qual deve assegurar que o ordenamento da LEP seja colocado em prática, na

busca de mudanças no sistema prisional.

Robbins & Coulter (1998, p.3) validam essa tese, pois aduzem que:

[...] o gestor deve cuidar do processo de fazer com que as atividades sejam realizadas eficientemente e eficazmente com e através de outras pessoas. O processo representa as funções ou atividades primárias realizadas[...]. Estas funções são tipicamente denominadas planejamento, organização, liderança e controle.

Portanto, o gestor prisional deve gerenciar o que é público, sendo que uma das características é seguir as leis vigentes e a ética profissional do cargo, pois esse exerce suas atividades regido pelas leis que normalizam a ética do serviço público e a administração pública.

Neste cerne, os apenados têm direito ao atendimento de diversos profissionais, representando a intenção do Estado em ressocializar o apenado. Mas as ações do gestor devem acontecer de maneira integrada com outros profissionais de diferentes áreas, como social, psicológico, jurídico, bem como os policiais penais que desenvolvem a função diária de tentar ressocializar os apenados, num cenário disciplinar, bem como intermediar na pacificação de conflitos.

Evidencia-se que o preenchimento de uma função pública exige que uma pessoa se comprometa em realizar um trabalho de caráter

social e de qualidade. Contudo, trata-se de uma tarefa difícil, pois a realidade nos demonstra que a reinserção dos apenados na sociedade, de certa forma reabilitados, não atende a totalidade dos apenados. Porém, exige-se o oferecimento de uma ressocialização aos apenados, com base nas garantias e direitos fundamentais contidos na Constituição Federal do Brasil.

## **CAPÍTULO 2**

### **A GESTÃO PÚBLICA NO SISTEMA PRISIONAL: COMPROMISSO, LIMITES E POSSIBILIDADES**

## A GESTÃO PÚBLICA NO SISTEMA PRISIONAL: COMPROMISSO, LIMITES E POSSIBILIDADES

A função pública, especialmente no âmbito do sistema prisional, exige um compromisso profundo com a sociedade, visto que o trabalho realizado impacta diretamente a vida de indivíduos privados de liberdade e, consequentemente, o bem-estar social. Preencher uma função pública, como a de gestor prisional, implica não apenas em exercer tarefas administrativas, mas também em assumir uma responsabilidade social significativa. No caso da ressocialização dos apenados, o trabalho do gestor não se limita à gestão de rotinas e processos, mas envolve um esforço contínuo para garantir que os apenados, ao serem liberados, possuam condições de reintegração plena à sociedade. No entanto, como a realidade nos demonstra, essa reintegração nem sempre ocorre de forma eficaz, visto que muitos apenados ainda enfrentam dificuldades para se reintegrar após o cumprimento de suas penas.

O administrador do sistema prisional, portanto, deve ser proativo

e buscar sempre o crescimento dos métodos aplicados na ressocialização. Isso envolve manter-se atualizado sobre as melhores práticas e as inovações no campo da gestão prisional, além de buscar constantemente a melhoria das condições de trabalho e a capacitação dos profissionais que atuam no sistema. Dessa forma, o gestor não apenas cumpre sua função administrativa, mas também desempenha um papel importante na melhoria do sistema prisional como um todo, promovendo a evolução dos processos e contribuindo para a redução da reincidência criminal.

Assim, é necessário que o gestor se responsabilize em unir todas as áreas de profissionais que atuam no sistema prisional. É o que preceitua a Lei nº 7.210/84, a qual busca uma gestão de resultados através do gestor prisional, o qual tenta integrar os servidores públicos e gestores, buscando cumprir as leis, normas e direitos fundamentais que formam o sistema prisional.

Nesse sentido, é importante que o administrador do estabelecimento prisional procure o crescimento dos métodos aplicados no sistema prisional, com maior abrangência, pois desta maneira se

manterá informado de todos os procedimentos que digam respeito a sua gestão, tendo em conta que podem responder na esfera civil, administrativa e penal, pelos seus atos praticados.

Outrossim, o gestor prisional deve respeitar o interesse público e o cumprimento das leis vigentes quanto a sua gestão no estabelecimento prisional. Pois, “[...] o desrespeito ao interesse público constitui abuso de poder sob a forma de desvio de finalidade. Não se pode esquecer também que conduta desse tipo ofende os princípios da impessoalidade e da moralidade administrativa [...]”. (CARVALHO FILHO, 2016, p. 190).

No entanto, a realidade é que as penitenciárias não oferecem condições para que o gestor possa praticar um trabalho eficaz, cabendo ao gestor buscar parcerias públicas e privadas para garantir certa eficácia.

Vejamos que a Lei de Execução Penal (BRASIL, 1984) aduz sobre isso:

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

§ 1º. Nessa hipótese, incumbirá à entidade

gerenciadora promover e supervisionar a produção, com critérios e métodos empresariais, encarregar-se de sua comercialização, bem como suportar despesas, inclusive pagamento de remuneração adequada.

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

Essas parcerias são realizadas no sentido de empresas privadas se instalarem dentro dos presídios, oferecendo trabalho prisional remunerado aos apenados, além da remição da pena. Como exemplo de trabalhos que as empresas privadas oferecem no sistema prisional, podemos citar empresas de costura, marcenarias, confecção de blocos de concreto, entre outras.

Portanto, a responsabilidade do gestor prisional não é apenas administrativa, mas também ética e social. A integração dos profissionais envolvidos na gestão do sistema prisional, o constante aprimoramento dos métodos de ressocialização e o compromisso com o cumprimento das normas e direitos fundamentais são aspectos fundamentais para que o sistema penitenciário brasileiro possa cumprir sua função de maneira mais efetiva e justa. A ressocialização não é um

processo simples, mas é essencial para a construção de uma sociedade mais justa e segura, e o gestor prisional tem um papel central nesse processo.

O trabalho prisional possui finalidade educativa e produtiva, além de contribuir para a diminuição da quantidade de presos, uma vez que três dias de trabalho equivalem a um dia a menos de pena.

Contudo, ainda há um certo preconceito do setor privado em oferecer seus equipamentos e recursos para que os apenados possam laborar de forma remunerada em favor de suas empresas, mas através dos gestores prisionais, pode-se efetivar cada vez mais essa forma de trabalho no sistema prisional.

Outrossim, o gestor prisional pode relatar as empresas privadas que entre os benefícios de oferecerem trabalho prisional está o fato do trabalho do apenado não estar sujeito ao regime celetista da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT. Assim, a empresa não precisa pagar encargos trabalhistas aos apenados, como décimo terceiro salário, férias e Fundo de Garantia do Tempo de Serviço – FGTS, bem como a remuneração mínima paga a eles equivale a 3/4 do salário-

mínimo vigente, podendo ser pago um valor maior, de acordo com o empregador.

Desse modo, o trabalho dos apenados está exposto na LEP (BRASIL, 1984), a qual determina que o preso condenado à pena privativa de liberdade está obrigado ao trabalho, na medida de sua aptidão e capacidade. Já o preso provisório não é obrigado a trabalhar. Assim, o gestor prisional é quem autoriza a atividade laboral de empresas privadas para os apenados, dependendo também de autorização judicial.

Portanto, um dos métodos a ser adotado pelo gestor prisional é esta parceria público e privada, bem como, é claro, de conciliar os servidores e profissionais que atuam nos estabelecimentos prisionais, de forma a tornar os resultados eficazes e benéficos.

Com base no exposto no presente trabalho, conclui-se que a função exercida pelos sujeitos da segurança pública, principalmente os gestores prisionais, está a todo momento sendo reexaminada, ou seja, seu trabalho tem como objetivo conceder um serviço público competente e qualificado, através de parcerias público e privadas, para

contribuir na ressocialização dos internos.

Ainda, através de sua equipe de profissionais, o gestor prisional deve atentar aos objetivos propostos em cada área de atuação, buscando se relacionar em todas essas áreas por meio da mediação, diálogo, e em conjunto com essa equipe, efetivar novamente a inclusão dos apenados ao convívio na sociedade.

## CAPÍTULO 3

### **TRABALHO PRISIONAL E PARCERIAS ESTRATÉGICAS: UMA ALTERNATIVA VIÁVEL PARA A REINTEGRAÇÃO SOCIAL**

### **TRABALHO PRISIONAL E PARCERIAS ESTRATÉGICAS: UMA ALTERNATIVA VIÁVEL PARA A REINTEGRAÇÃO SOCIAL**

A aplicação de parcerias público e privadas gera benefícios para a população, pois como mencionamos, nessas parcerias as empresas privadas se instalam nos estabelecimentos prisionais, oferecendo trabalho prisional remunerado aos apenados, além da remição da pena.

A aplicação de parcerias público-privadas no sistema prisional tem se mostrado uma estratégia promissora para promover a ressocialização dos apenados, gerando benefícios não apenas para os próprios internos, mas também para a sociedade como um todo. Essas parcerias, ao permitir que empresas privadas se instalem dentro dos estabelecimentos prisionais, oferecem aos apenados a oportunidade de realizar trabalhos remunerados, o que tem um duplo efeito positivo: além de garantir uma fonte de renda ao apenado, também possibilita a remição de parte de sua pena, ou seja, a redução do tempo de detenção com base no trabalho exercido. Esse mecanismo se configura como uma ferramenta essencial na busca pela reintegração dos apenados ao

mercado de trabalho, além de proporcionar uma ocupação produtiva e digna durante o período de cumprimento da pena.

Apesar dos evidentes benefícios dessas parcerias, é importante ressaltar que o setor privado ainda demonstra certo receio em colaborar com o sistema prisional. Esse preconceito pode ser atribuído a diversos fatores, como o estigma associado ao trabalho prisional, a percepção de que os apenados não são suficientemente qualificados para atuar em algumas funções ou até a resistência a um modelo de trabalho que não segue as normas tradicionais da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Nas parcerias público-privadas nos estabelecimentos prisionais, o trabalho realizado pelos apenados não é regido pela CLT, o que representa uma forma diferente de organização laboral em comparação com os trabalhadores fora do sistema penitenciário. Isso pode gerar uma certa desconfiança, tanto por parte das empresas quanto da sociedade, que vêm com cautela o impacto dessa modalidade de trabalho.

Entretanto, os gestores prisionais desempenham um papel

crucial para superar esse obstáculo. São eles que possuem a responsabilidade de autorizar, incentivar e facilitar a instalação de empresas dentro dos estabelecimentos prisionais. Ao garantir que as empresas cumpram com as normas legais e oferecendo apoio na integração dos apenados ao trabalho, os gestores podem contribuir significativamente para a viabilização dessas parcerias. O incentivo por parte dos gestores é fundamental para convencer as empresas de que o trabalho prisional pode ser uma oportunidade tanto para o apenado quanto para o próprio setor privado, criando um ambiente no qual ambos os lados podem se beneficiar.

Além disso, é importante destacar que, ao permitir e incentivar essas parcerias, o gestor prisional não apenas contribui para a redução da reincidência criminal, mas também amplia as possibilidades de ressocialização dos apenados. O trabalho remunerado dentro do sistema prisional oferece aos apenados uma chance de reconstruir sua dignidade e de adquirir novas habilidades que serão valiosas no momento da reintegração à sociedade. Isso também gera um impacto direto na redução de custos para o sistema

prisional, uma vez que o trabalho dentro das prisões pode ajudar a manter as operações e reduzir a dependência de recursos públicos.

A função do gestor prisional, portanto, é extremamente importante no cotidiano das atividades realizadas dentro dos estabelecimentos prisionais. Ao trabalhar na implementação de parcerias público-privadas, o gestor não apenas promove a reintegração dos apenados ao mercado de trabalho, mas também cria um ambiente mais seguro e produtivo dentro das prisões. O gestor deve sempre buscar formas de fortalecer as políticas de ressocialização, seja por meio de parcerias com empresas privadas ou com outras instituições, públicas ou não, garantindo que o sistema prisional cumpra sua função social de reabilitar os indivíduos privados de liberdade.

Assim, é possível afirmar que as parcerias público-privadas no sistema prisional, quando bem geridas, têm o potencial de transformar a realidade do encarceramento no Brasil. Elas oferecem aos apenados a oportunidade de recuperar parte de sua liberdade através do trabalho, ao mesmo tempo em que fornecem à sociedade

uma alternativa mais eficaz para o cumprimento das penas, com vistas à reintegração social e à redução da criminalidade. E é exatamente nesse processo que a atuação do gestor prisional se torna essencial, pois é ele quem vai garantir que as políticas de ressocialização, apoiadas por essas parcerias, se tornem realidade no cotidiano do sistema prisional.

Contudo, ainda há um certo preconceito do setor privado em oferecer sua estrutura para que os internos possam trabalhar de forma remunerada em favor de suas empresas. Mas através dos gestores prisionais, pode-se efetivar cada vez mais essa forma de trabalho no sistema prisional, pois eles que autorizam e incentivam essas empresas a se instalarem dentro dos estabelecimentos prisionais, as quais tem certos benefícios, como por exemplo, o trabalho não ser regido pela Consolidação das Leis Trabalhistas.

Desse modo, a função do gestor prisional é importantíssima para o cotidiano das atividades realizadas nos estabelecimentos prisionais, pois esse sempre buscará efetivar políticas de ressocialização, tanto por meio de parcerias públicas como privadas.

## CONCLUSÃO

A leitura do presente livro digital permite compreender que o papel do gestor público nos estabelecimentos prisionais vai muito além da mera administração de recursos ou da supervisão de rotinas institucionais. Ao longo dos três capítulos que compõem esta obra, foi possível evidenciar que o gestor prisional ocupa uma posição estratégica na estrutura do sistema penitenciário, sendo responsável por garantir a articulação entre as políticas públicas de segurança, os direitos fundamentais dos apenados e os mecanismos de reintegração social previstos na legislação brasileira.

No primeiro capítulo, foi traçado um panorama sobre a constituição histórica do sistema carcerário, a partir de referências internacionais e nacionais, com ênfase nas bases legais brasileiras, especialmente a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Execução Penal (Lei nº 7.210/84). A análise revelou que, embora a legislação brasileira seja reconhecida por seu caráter humanitário e por prever uma série de garantias e assistências aos apenados, a realidade dos presídios ainda é marcada por deficiências estruturais, superlotação, ausência de

políticas públicas efetivas e limitações quanto à ressocialização dos internos. Este cenário, portanto, exige uma atuação gerencial que transcenda a burocracia e se fundamente em princípios éticos, sociais e humanos.

O segundo capítulo aprofundou a discussão sobre os desafios enfrentados pelo gestor público na condução dos estabelecimentos prisionais. Nesse sentido, o gestor é apresentado como figura central na mediação entre os diversos atores institucionais (servidores, empresas, Poder Judiciário, Ministério Público, sociedade civil) e na criação de estratégias que promovam a dignidade, a segurança e a reintegração social. A gestão eficaz, segundo os princípios da administração pública, exige planejamento, organização, liderança e controle — habilidades que, aplicadas ao contexto prisional, devem ser acompanhadas de sensibilidade social e responsabilidade ética. O texto também ressalta a necessidade de integração entre os profissionais que atuam no sistema (como psicólogos, assistentes sociais, juristas e policiais penais), defendendo uma abordagem intersetorial como caminho para a construção de uma política penitenciária mais eficaz e humanizada.

Já o terceiro capítulo propôs uma análise prática e propositiva sobre a adoção de parcerias público privadas (PPPs) como alternativas viáveis para enfrentar as dificuldades estruturais do sistema prisional e promover a reintegração dos apenados. A implementação dessas parcerias, especialmente nas atividades de trabalho prisional remunerado, foi apresentada como estratégia que beneficia tanto os apenados — por meio da remição de pena, geração de renda e qualificação profissional — quanto o Estado e a sociedade — ao reduzir custos operacionais, promover a inclusão social e combater a reincidência criminal. Ainda assim, o texto alerta para os desafios enfrentados, como o preconceito empresarial e o estigma social que recaem sobre o trabalho dos internos. A atuação do gestor é, mais uma vez, determinante para superar essas barreiras, por meio de mediação institucional, articulação com a iniciativa privada e garantia de legalidade e respeito às normas da execução penal.

Como resultado geral, o livro reafirma que a função do gestor público no sistema prisional é essencialmente política, social, administrativa e ética. Sua atuação exige preparo técnico, sensibilidade

humana e compromisso com a transformação das condições de encarceramento no Brasil. É necessário que esse profissional atue de forma inovadora, buscando alternativas à lógica puramente punitiva e construindo caminhos reais para a reabilitação dos apenados.

Concluímos, portanto, que a gestão prisional deve ser entendida como uma missão de interesse coletivo, capaz de influenciar diretamente na construção de uma sociedade mais justa, segura e democrática. Apostar na qualificação da gestão pública penitenciária é, sobretudo, reconhecer que a prisão não deve ser um fim em si mesma, mas um espaço de transição para a liberdade, de reconstrução da dignidade e de efetiva ressocialização.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. Constituição da república federativa do brasil de 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: 05 de agosto de 2021.
- \_\_\_\_\_. Lei nº 7.210, de 11 de julho de 1984. Lei de Execução Penal. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l7210.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7210.htm)>. Acesso em: 06 de agosto de 2021.
- CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 30 ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2016.
- FOUCAULT, Michel. **Vigiar e Punir**. Traduzido por Raquel Ramalhete. 25 ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Resumo dos cursos do Colège de France (1970-1982)**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.
- ROBBINS, S & COULTER, M. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.
- ROSÁRIO, Ronaldo de Aguiar do. **A falência no sistema penitenciário brasileiro (2010)**. Disponível em: <[https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/k212988.pdf](https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k212988.pdf)>. Acesso em 08 de agosto de 2021.
- SILVA, E. L. e A. A história da pena é a história de sua abolição. **Revista Consulex**. Ano V, nº 104. Brasília, 15 de maio de 2001.

## **ÍNDICE REMISSIVO**

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

- Abordagem, 13  
Acompanhadas, 46  
Administração, 45  
Administrador, 32  
Administrativa, 10, 13  
Afirmar, 43  
Agente, 10  
Ambiente, 16  
Ambos, 42  
Apenado, 29  
Apenados, 29, 30  
Articulação, 10, 45  
Assistência, 28  
Atentar, 38  
Atividades, 29  
Atuação, 38

### B

- Base, 30  
Brasil, 43  
Brasileiro, 13  
Busca, 33  
Caminho, 46  
Capacitação, 24  
Capítulo, 45, 47  
Capítulo, 13  
Capítulos, 45  
Características, 29  
Caracteriza, 27  
Caráter, 21  
Carcerário, 10  
Cenário, 29  
Cerne, 29

Civil, 34	Contribuição, 10
Coletivo, 16	Contribuir, 36
Comparação, 41	Convite, 16
Competente, 37	Convívio, 38
Compromisso, 21, 35	Cumprimento, 35, 44
Conciliar, 37	Cumprir, 33
Condições, 15	<b>D</b>
Conduta, 34	Declarada, 26
Conjunto, 38	Democrática, 48
Consequentemente, 32	Desconfiança, 41
Consolidação, 36	Diálogo, 38
Constante, 26	Diferente, 41
Constitucionais, 10	Diferentes, 29
Constituição, 21, 27	Difícil, 30
Construção, 16	Dificuldades, 47
Construindo, 48	Direitos, 10
Contemporâneos, 10	<b>E</b>
Continuada, 15	Efetiva, 48

Efetivar, 44	<b>F</b>
Efetividade, 24	Fato, 36
Eficaz, 10	Ferramenta, 40
Enfrentados, 47	Função, 27, 44
Entendida, 48	Fundamentais, 21, 45
Equipamentos, 36	<b>G</b>
Equipe, 38	Garantia, 36
Especialmente, 32	Gestão, 34
Estabelecimento, 33	Gestão, 10
Estabelecimentos, 28, 41	Gestor, 15, 29, 34, 36, 43, 45
Estrangeiros, 13	Gestores, 36
Estrutura, 44	Guerra, 21
Estruturada, 13	<b>H</b>
Evolução, 10, 33	Habilidades, 46
Execução, 27	Harmônica, 21
Expõe, 24	Histórica, 10
Exposto, 28, 37	Humaniza, 10

<b>I</b>	
Impacto, 42	Métodos, 37
Impede, 22	Mínimo, 37
Implementação, 43, 47	Modelo, 16
Importante, 42, 43	Morte, 26
Importantíssima, 44	Multidisciplinares, 10
Indivíduos, 16	<b>N</b>
Influenciar, 48	Necessário, 33
Integridade, 27	Necessários, 24
<b>J</b>	Norte-Americano, 13
Juristas, 14	Novamente, 38
Justiça, 26	<b>O</b>
<b>L</b>	Objetivo, 13
Liberdade, 16, 48	Operações, 43
Livro, 10	Oportunidade, 42
<b>M</b>	Ordenamento, 28
Manterá, 34	Organização, 46
Mecanismo, 40	

<b>P</b>	
Parceria, 37	Previsão, 26
Parcerias, 10, 16, 43, 44	Prisão, 48
Parcerias, 10	Prisionais, 16, 37, 44, 45
Penal, 13	Prisionais, 13
Penitenciário, 26, 35, 41, 45	Prisional, 10, 16, 24, 33, 34, 36, 43, 48
Pessoa, 29	Privadas, 10, 37, 44
Poder, 34	Produtivo, 43
Políticas, 10, 43	Profissionais, 16, 24, 29, 33, 35,
Posição, 45	46
Possibilidades, 42	Promover, 10
Possibilidades, 14	Propostos, 38
Possível, 45	Psicólogos, 24
Prática, 28	Públicas, 43
Práticos, 16	Público, 10, 23
Preenchimento, 29	Punição, 27
Presente, 37, 45	<b>Q</b>
Presídios, 28	Qualidade, 30

<b>R</b>	Resultados, 37
Reabilitar, 43	
Realidade, 14, 30	Segurança, 10, 16
Reconstrução, 48	Sensibilidade, 46
Recuperar, 43	Sentido, 33
Redução, 42	Serviço, 29
Reflexão, 23	Sistema, 10
Regeneração, 13	Sistema, 13
Reincidência, 16	Social, 10, 29
Reintegração, 10, 13	Sociedade, 30, 41, 48
Remunerada, 44	Subsídios, 16
Resgate, 13	Superlotação, 22
Respeito, 28	
Responsabilidade, 46	Totalidade, 30
Responsável, 15	Trabalho, 29, 36, 37, 42, 44
Ressocialização, 10, 22, 23, 24,	Transformação, 16
30, 35, 44, 48	Transformar, 43
Ressocialização, 10	

**V**

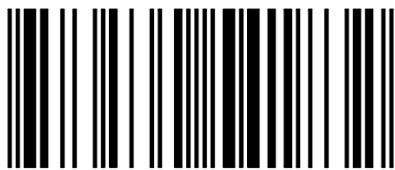
Voltado, 21

Vigentes, 29

# **O GESTOR PÚBLICO NOS ESTABELECIMENTOS PRISIONAIS – GESTÃO DE PROFISSIONAIS E PARCERIAS PRIVADAS**

Revista REASE chancelada pela Editora Arché.  
São Paulo- SP.  
Telefone: +55(11) 5107- 0941  
<https://periodicorease.pro.br>  
[contato@periodicorease.pro.br](mailto:contato@periodicorease.pro.br)

8



9786560541832