



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

GT GOVERNANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A GESTÃO DE UNIDADES PRISIONAIS: O POLICIAL PENAL-DIRETOR

Alinne Azevedo Ferreira Cavalcante de Sousa¹

Melissa Cristina da Silva Soares²

Kleber Cavalcante de Sousa³

Marcos Fernando Machado de Medeiros⁴

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo discutir a necessidade de formação em gestão para os policiais penais, visto que esses agentes públicos, atualmente ocupam funções de gestão nas unidades prisionais e não possuem formação técnica para esse fim no seu curso de formação. O estudo se classifica como qualitativo, descritivo e documental, por meio de normativos e relatórios produzidos pelo órgão competente. Como principal resultado, verificou-se que a gestão das unidades prisionais do RN ainda enfrenta lacunas de formação dos policiais penais que assumem funções de direção. A análise evidenciou que, embora esses profissionais sejam devidamente preparados para a custódia e segurança, conforme as atribuições especificadas na lei, não recebem treinamento específico para a gestão, o que faz com que seja comprometida a eficiência administrativa.

Palavras-chave: sistema prisional; gestão; formação profissional.

This study aims to discuss the need for management training for correctional officers, given that these public officials currently occupy management roles in prisons and lack the technical training for this purpose during their training program. The study is classified as qualitative, descriptive, and documentary, based on regulations and reports produced by the competent authority. The main result found that the management of prison units in Rio Grande do Norte still faces training gaps for correctional officers who assume management roles. The analysis revealed that, although these professionals are adequately prepared for custody and security, according to the duties specified by law, they do not receive specific management training, which compromises administrative efficiency.

1 Graduada em Administração Pública, UFRN E-mail: alinneferreirasousa@gmail.com

2 Graduada em Administração Pública, UFRN E-mail: melissasoares042@gmail.com

3 Doutor em Administração, UFRN. E-mail: marcos.medeiros@ufrn.br

4Doutor em História, UFRN. E-mail: kleber.sousa@ufrn.br



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo é fruto do trabalho de pesquisa que vem sendo realizado junto ao sistema prisional do Rio Grande do Norte, em especial no que se refere à formação dos gestores das unidades prisionais, que são agentes públicos concursados como policiais penais.

É importante observar, que no Brasil até 1988 as unidades prisionais eram geridas por profissionais da segurança pública, em muitos casos policiais militares e policiais civis. Com o advento da constituição federal de 1988 essa realidade precisou ser alterada, a fim de atender os preceitos constitucionais, contudo, foi somente em 2019, com a Emenda Constitucional nº 104/2019, que legitimou sua inclusão no contexto da Segurança Pública..

Esse novo ordenamento legal, garantiu que o sistema prisional deveria ser mais profissionalizado, de modo a garantir maior segurança, e maior eficiência, de modo a buscar alcançar melhores indicadores de ressocialização, além de garantir profissionais devidamente capacitados para trabalhar no sistema prisional brasileiro.

Entretanto, a formação desses agentes que compõem a polícia penal foi desenvolvida para que eles sejam capazes de atuar como uma polícia penal, e na realidade atual do sistema prisional brasileiros, alguns deles, necessariamente precisam ocupar funções de gestão, mesmo sem possuir a devida formação para esse fim.

Nesse contexto, evidenciou-se uma problemática que costumeiramente presente na gestão pública brasileira, ter pessoas sem a devida formação técnica para a gestão, ocupando funções de gestores e com responsabilidade cada vez maiores. Além disso, é importante ressaltar que o Estado tem a responsabilidade de além de custodiar as pessoas privadas de liberdade, a justiça exige, que ele seja capaz de promover diversas políticas voltadas a garantir direitos, dignidade e possibilitar a sua ressocialização para que essas pessoas possam voltar ao convívio social.

Desse modo, o presente trabalho tem como objetivo discutir a necessidade de formação em gestão para os policiais penais, visto que esses agentes públicos, atualmente ocupam funções de gestão nas unidades prisionais e não possuem formação técnica para esse fim no seu curso de formação.



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

Para esse fim, foi realizado um levantamento referente aos requisitos legais para o cargo de policial penal (agente penitenciário) comparado com as atividades que precisam desenvolver, por ocasião do que prescreve a Lei de Execução Penal, e na vida prática nas unidades prisionais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As prisões, como medida de privação da liberdade, tiveram sua criação de forma anterior aos códigos penais. São uma criação da modernidade, uma prática punitiva que está acima do controle humano, assim como os mecanismos criados e aprimorados para sua correção e aprimoramento.

A literatura traz visões diferentes em relação aos conceitos e aplicações de punições, por um lado, na antiguidade, àquela com caráter de vingança social, focada em retribuir o mal com o mal, utilizando-se de castigos corporais. Do outro, contemporânea, ressocializadora, encabeçada pela Lei de Execução Penal (1984), com o surgimento de políticas de trabalho voltadas ao ambiente carcerário.

Em contrapartida, com a construção teórica mencionada, do ponto de vista foucaultiano, o trabalho prisional não tem somente o objetivo de ressocializar, mas de alavancar o capitalismo, uma vez que considera um mecanismo de submissão dos apenados, controlando e maximizando sua força de trabalho para que haja a perpetuação das relações de poder, padronizando seus comportamentos. “O objetivo transformou-se em atingir a “alma”, ao invés do corpo, punir de forma mais humanizada.” (FOUCAULT, 1984 apud GONÇALVES, 2023).

Neste artigo, o trabalho prisional será discutido à luz da ressocialização, utilizando-se do panorama do sistema carcerário do Estado do Rio Grande do Norte, explorando a Lei de Execução Penal (1984), que prevê o trabalho como dever social e direito à dignidade, com a premissa de que o trabalho intramuros deve desenvolver competências transferíveis ao mercado, habilidades técnicas e socioemocionais, por meio de ações formativas que convertam o trabalho em aprendizado, impactando na menor reincidência criminal.

2.1 O SISTEMA PRISIONAL NO BRASIL

O Sistema Prisional brasileiro é frequentemente caracterizado por um cenário de caos e ineficácia, que se distancia do objetivo primordial da ressocialização do apenado, estabelecido pela Lei de Execução Penal (LEP) de 1984. A realidade carcerária nacional aponta para uma



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

efetivação parcial ou ausente dessas normativas, evidenciando a incapacidade de cumprir os preceitos de reeducação e integração social harmoniosa dos presos conforme orientado na legislação (DROPA, 2011; NETO, 2000).

Essa falha se manifesta em problemas crônicos como a superlotação, com muitas unidades abrigando um número de detentos significativamente acima de sua capacidade – como o presídio de Pouso Alegre, que foi interdito por exceder em 163% sua lotação, ou celas com 0,9m² por preso em Torres, comparado aos 6m² mínimos previstos pela ONU (OTTOBONI, 2001; BRASIL, 2015; NETO, 2000), e condições insalubres, que incluem maus tratos, falta de higiene, ociosidade e ausência de assistência material, à saúde, jurídica, educacional e psicológica adequada (OTTOBONI, 2001; NETO, 2000; MADEIRA, 2004). Tais condições fazem com que as prisões, em vez de promoverem a ressocialização, sejam percebidas como "escolas do crime", onde os indivíduos se tornam mais preparados para a criminalidade do que para o convívio social, onde claramente não cumpre seu papel. (OTTOBONI, 2001).

A recuperação do infrator está ligada à teoria da pena, que possui uma finalidade preventiva, ligada a uma vertente de prevenção especial positiva. Nesta vertente a pena tem um papel ressocializador e com o objetivo de correção. Há um ponto interessante sobre Conde, 1980, em que é tratado que a ressocialização não poderá ser direcionada a todo delinquente, tendo em vista que nem todos os delitos configuram-se no rompimento de vínculo social e um desrespeito à legalidade penal. Desta forma caberia a ressocialização a atingir os agentes criminais mais graves e com um dano maior para a sociedade.

No contexto da segurança pública, a Polícia Penal foi reconhecida constitucionalmente desde 2019 para a segurança dos estabelecimentos penais desempenha, na prática, um papel mais amplo, abrangendo a supervisão e execução de atividades de assistência (material, saúde, jurídica, educacional, social e religiosa) e ações sociais para a ressocialização.

Essa atuação integral exige uma interpretação extensiva de suas competências constitucionais (OLIVEIRA NETO, 2025), alinhando a letra da lei com a realidade de sua atuação, que inclui custódias, escoltas e monitoramento eletrônico (PERNAMBUCO, 2019; RIO GRANDE DO NORTE, 2016; BRASIL, 2015; OLIVEIRA NETO, 2025).



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

Iniciativas do Departamento Penitenciário Nacional (Depen), como o fomento ao trabalho prisional e programas de capacitação (PROCAP), buscam elevar a capacidade de utilização da mão de obra prisional e promover a reinserção social dos egressos, por meio, por exemplo, do Selo Resgata [BRASIL, 2020, p. 13].

2.2 O TRABALHO NAS UNIDADES PRISIONAIS

O trabalho prisional é um pilar fundamental para a ressocialização do apenado no sistema brasileiro, conforme estabelecido pela Lei de Execução Penal (LEP) de 1984. A legislação o define como um "dever social e condição de dignidade humana", dotado de finalidade educativa e produtiva. É enfatizado acerca da importância que o trabalho desempenha no senso de identidade, autoestima e bem-estar psicológico de uma pessoa", contribuindo para sua reintegração à sociedade e ao mercado formal. Este processo também oferece benefícios tangíveis, como a redução da pena, com um dia de desconto a cada três dias trabalhados, e vantagens econômicas para as entidades contratantes, que podem obter eficiência na produção.

A perspectiva de Michel Foucault (2014, p. 235), conforme interpretado por Carvalho (2016, p. 46), corrobora que o trabalho prisional possui um "efeito econômico", ao produzir indivíduos conforme as normas gerais de uma sociedade industrial. Ainda tratando disso, Lemos (1997) aponta a necessidade de um planejamento que vá além da mera ocupação:

Dessa forma, o trabalho prisional como estratégia de ressocialização deve ser planejado de forma a atender níveis de relação que gerem possibilidades de um [...] principalmente de gerar condições de capacitação profissional nos apenados, ou seja, de levar para dentro dos presídios, um tipo de trabalho que seja capaz de torna-los aptos a, quando saírem em liberdade, enfrentarem um mercado de trabalho competitivo e, ao mesmo tempo, viabilizar condições para que através dessas atividades encontrem o equilíbrio entre a estrutura física e mental que possui importância capital para a ressocialização (LEMOS, 1997, p. 115).

A implementação do trabalho nas prisões ocorre nas modalidades interna, realizada dentro do estabelecimento penitenciário, e externa, desenvolvida fora da unidade conforme disposto legalmente. A Lei da Execução Penal (LEP) em seu artigo 31 estabelece que “O condenado à pena privativa de liberdade está obrigado ao trabalho na medida de suas aptidões e capacidade. Para o preso provisório, o trabalho não é obrigatório e só poderá ser executado no interior do estabelecimento” (BRASIL, 1984).



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

Para presos provisórios, apenas o trabalho interno é permitido. A LEP também ressalta que nem todos os presos estão aptos a participarem das atividades laborais, para isso é necessário que seja realizada uma seleção. A seleção dos presos para as atividades laborais é conduzida por uma Comissão Técnica de Classificação (CTC), prevista na LEP, especificamente nos artigos 6º e 9º, uma equipe multidisciplinar que avalia o perfil, o histórico de bom comportamento e as habilidades do indivíduo, considerando suas necessidades futuras e as oportunidades de mercado.

Em relação ao trabalho é interessante olhar a ótica sobre a jornada de trabalho, onde é variável de seis a oito horas diárias, com descanso nos domingos e feriados segundo a própria LEP em seu artigo 33º. E a remuneração não pode ser inferior a três quartos do salário mínimo. A remuneração tem destino certo, como a indenizar danos do crime, auxiliar a família, cobrir pequenas despesas pessoais e ressarcir o Estado, com o restante depositado em pecúlio.

A cartilha do trabalho profissional, desenvolvida pelo departamento penitenciário nacional estabelece que a contratação é flexibilizada e "não sujeita ao regime da Consolidação das Leis do Trabalho" conforme explicitado na lei, em seu artigo 28, §2º, sem direitos como férias e 13º salário. O limite para trabalho externo em regime fechado é de 10% do total de empregados da obra. A Suprema Corte, por meio da ADPF 336, decidiu em 2021 que "o patamar mínimo diferenciado de remuneração aos presos previstos no art. 29, caput, da Lei nº 7.210/84 não representa violação aos princípios da dignidade humana e da isonomia" (BRASIL, 2020, p. 13).

Visando expandir e qualificar a oferta de trabalho prisional, o Departamento Penitenciário Nacional (Depen) tem empreendido esforços e projetos estratégicos, como o Selo Resgata, que confere visibilidade positiva a empresas e órgãos públicos parceiros, e o Programa de Capacitação Profissional (PROCAP), que financia a implantação de oficinas produtivas permanentes

A própria LEP já prevê que o "Estado deverá recorrer à cooperação da comunidade nas atividades de execução da pena e da medida de segurança" [BRASIL, 1986, art. 4º; CARVALHO, 2016, p. 43, 96]. No suporte a essas iniciativas, a Polícia Penal, reconhecida constitucionalmente desde 2019 pelo "art. 144 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988" (OLIVEIRA NETO, 2025, p. 124) para a "segurança dos estabelecimentos penais" (BRASIL, 2019, art. 144, VI), desempenha um papel mais amplo na prática. Envolve-se na



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

supervisão e execução de atividades assistenciais, educacionais e sociais que promovem a ressocialização dos apenados [OLIVEIRA NETO, 2025, p. 126, 133].

Oliveira Neto (2025, p. 126) defende que a "Carta Magna necessita ser interpretada de forma extensiva para adaptar-se à verdadeira compreensão atributiva à função prisional abordada".

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa se enquadra em um estudo qualitativo, descritivo e documental, fundamentada na análise de dados secundários disponibilizados por órgão público do setor penitenciário. Os dados utilizados foram obtidos por meio do relatório disponibilizado pela Secretaria de Administração Penitenciária do Rio Grande do Norte (SEAP/RN).

O procedimento de coleta de dados foi realizado a partir de extração direta do relatório disponibilizado pela SEAP/RN, respeitando a utilização dos dados mais atuais disponíveis, foram utilizados apenas dados referentes ao ano de 2024.

Além disso foram realizadas análises bibliográficas com artigos e teses que discorrem sobre o tema do presente artigo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No contexto prisional, o gestor tem um papel fundamental em articular as políticas públicas de segurança, ressocialização e garantia de direitos conforme a LEP e a constituição federal. A administração de um gestor prisional, vai muito além de processos e burocracias, mas também a necessidade de competências que envolvem a parte técnica e sócio emocional para lidar com as adversidades do ambiente que está inserido.

Conforme Foucault (2011), a prisão não é apenas um espaço de punição, mas é um espaço para construção da disciplina, e também de inserção social. Neste sentido, o gestor tem como dever de desenvolver competências que viabilizem o equilíbrio entre controle dos apenados e também garantir condições dignas para que esteja alinhado com as leis do sistema penal brasileiro.



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

“[...] a reforma propriamente dita, tal como ela se formula nas teorias do direito ou que se esquematiza nos projetos, é a retomada política ou filosófica dessa estratégia, com seus objetivos primeiros: fazer da punição e da repressão das ilegalidades uma função regular, extensiva à sociedade; não punir menos, mas punir melhor; punir talvez com uma severidade atenuada, mas para punir com mais universalidade e necessidade; inserir mais profundamente no corpo social o poder de punir.” (Foucault, 1987. p. 79)

É evidente que no sistema prisional existem dificuldades que implicam na efetividade de políticas de ressocialização dentro dos presídios, inclusive a superlotação. Outro fator importante é a falta de profissionais qualificados, e a importância de gestores que contribuam com a reintegração social seguindo as diretrizes da Lei da Execução Penal. A capacitação é uma peça fundamental, sendo responsabilidade do gestor atingir a efetividade e eficácia através da junção de profissionais que fazem parte da organização. Segundo Lira e Cavalcante (2021) e, é essencial que através das competências os pilares essenciais: planejamento, organização, liderança e controle.

As competências da Polícia Penal no Brasil é um tema bastante relevante, principalmente após a Emenda Constitucional nº 104/2019, que legitimou sua inclusão no contexto da Segurança Pública através da Emenda Constitucional nº 104/2019, que incluiu no art. 144 da Carta Magna integrando a Polícia Penal como órgão de segurança pública.

Essa promulgação da Emenda Constitucional nº 104/2019 foi um grande passo positivo no cenário da segurança pública brasileira, ao reconhecer a Polícia Penal como órgão integrante do sistema, vinculada ao art. 144 da Constituição Federal. A nova estrutura atribuiu a esses profissionais a responsabilidade pela segurança dos estabelecimentos penais, liberando policiais civis e militares de funções carcerárias que não correspondiam à sua formação, e podendo aperfeiçoar-se às necessidades institucionais.

As funções dos agentes penitenciários do Rio Grande do Norte, definidas no Edital nº 001/2017 – SEARH/SEJUC (atual SEAP), mostram a diversidade de deveres e a necessidade de várias competências para o exercício do cargo. Entre as principais atividades estão: garantir a ordem e a segurança nos estabelecimentos prisionais, acompanhar processos de reeducação e ressocialização, exercer vigilância e custódia dos internos, fiscalizar normas disciplinares, atuar em escoltas e prestar apoio em situações de emergência.

O trabalho prisional pode ser visto como uma ferramenta de ressocialização e as parcerias público-privadas como mecanismo de viabilização. Segundo Mulhmann et al. (2025) em



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

sua análise é mostrado que o trabalho, além de reduzir a pena, contribui para a autoestima e a capacitação do apenado, trazendo condições para uma reinserção social mais efetiva. Também foi analisado o foco na pessoa do gestor como um mediador entre o setor privado e o sistema penitenciário reforçando a centralidade desse profissional na construção de soluções inovadoras.

É função do agente elaborar relatórios e registros administrativos que subsidiam a gestão penitenciária. Contudo, ao se ocupar a função de diretor há muitas mais exigências e papéis que serão necessários executar para atender os dispositivos legais e contribuir com o bom andamento das atividades da unidade prisional.

O Quadro 1 apresenta um exemplo das atribuições ideias com base em normativas como a LEP, CF e a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas.

Quadro 1 – Gestão prisional e sua base legal normativa

Lei/Norma	Objetivos esperados para o trabalho prisional	Competências Necessárias
Lei de Execução Penal – LEP (Lei nº 7.210/1984, arts. 28-37 e art. 4º)	<ul style="list-style-type: none">- Ressocialização do apenado- Redução do ócio e da indisciplina- Formação profissional	<ul style="list-style-type: none">- Capacidade de planejar programas laborais- Disciplina e responsabilidade ética- Conhecimento da legislação penitenciária
Constituição Federal (EC nº 104/2019 – criação da Polícia Penal)	<ul style="list-style-type: none">- Segurança e custódia das unidades prisionais- Integração entre segurança e assistência social/educacional	<ul style="list-style-type: none">- Tomada de decisão rápida em crises- Liderança e trabalho em equipe interdisciplinar- Competências relacionais para lidar com apenados e comunidade
Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP – Decreto nº 9.991/2019, alterado pelo Decreto nº 11.013/2022)	<ul style="list-style-type: none">- Desenvolvimento contínuo dos servidores públicos- Alinhamento entre competências e objetivos institucionais- Planejamento estratégico	<ul style="list-style-type: none">- Gestão por competências- Promoção da ética e da transparência

Fonte: Elaborado pelos autores



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

Essas atribuições mostram que o agente não atua apenas usando a integridade física, mas também como na intermediação de políticas públicas, articulando-se com outros profissionais como psicólogos, assistentes sociais, advogados e educadores.

Para Silva e Honório (2021), quando as políticas institucionais estão alinhadas a um plano de desenvolvimento, podem se configurar como um instrumento estratégico de gestão de pessoas. Nesse sentido, cabe aos gestores adotar práticas que possibilitem a consolidação da instituição como referência em sua área de atuação.

É necessário também que o servidor desenvolva competências técnicas, emocionais e sociais, tais como: a disciplina e a responsabilidade ética, principalmente a impessoalidade, que é indispensável para o cumprimento das normas legais e respeitando os direitos humanos conforme a Lei da Execução Penal e a Constituição Federal.

A capacidade de análise e de tomada de decisão rápida em situações de crise, como rebeliões e tentativas de fuga; competências relacionais, fundamentais para lidar com apenados, familiares e demais atores institucionais; a organização e o registro administrativo, que asseguram a transparência e a rastreabilidade das ocorrências; bem como a habilidade para o trabalho em equipe interdisciplinar, favorecendo a integração com outros profissionais que atuam na unidade prisional.

O gestor prisional, além das atribuições necessárias, enfrenta também desafios. O gestor é a peça fundamental para articular atividades laborais, e também de integrar essas atividades por meio de Parcerias Público Privadas. Apesar dos benefícios, existem obstáculos na aplicação dessas parcerias, como o estigma social e o receio do setor empresarial em colaborar com o sistema prisional.

Então, cabe a ele ser o responsável por autorizar, incentivar e facilitar a instalação de empresas dentro dos estabelecimentos prisionais. Cabe inclusive demonstrar às empresas os benefícios de sua colaboração, superando o preconceito e o estigma enraizado a respeito do contexto prisional. (MULHMANN et al., 2025). Tendo em vista que há também o preconceito do setor privado em relação ao trabalho prisional, somado à insuficiência de recursos e à carência de profissionais capacitados para atender às complexas necessidades dos apenados. Mulhmann et al. (2025) destacam que essa realidade dificulta a reintegração plena dos apenados à sociedade, tornando a tarefa do gestor ainda mais complexa.



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

Portanto, nesse cenário, cabe ao dirigente a missão de garantir que essas competências sejam desenvolvidas, avaliadas e continuamente aprimoradas. Isso envolve aplicar práticas de gestão por competências, promovendo treinamentos direcionados, avaliação de desempenho, e programas de valorização profissional. O gestor, portanto, atua como articulador entre os objetivos institucionais (segurança e ressocialização) e o desempenho dos servidores, sendo essencial sua capacitação em planejamento, liderança, organização e controle (MELO; FUCIDJI, 2016).

Ao discutir a respeito de gestão e capacitação, o setor público brasileiro cada vez mais está se integrando a práticas voltadas ao desenvolvimento dos servidores. De acordo com Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), instituída pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019:

“O objetivo principal é estabelecer uma cultura de planejamento de ações de desenvolvimento entre todos os órgãos e entidades da Administração Pública Federal, com base no alinhamento das necessidades de desenvolvimento dos servidores com os objetivos estratégicos de cada órgão e entidade, prezando pela transparência de informações” (BRASIL, 2021).

Por conseguinte, evidencia a carência na gestão no sistema prisional, necessitando de práticas que auxiliem no planejamento e desenvolvimento contínuo, voltada à valorização do servidor penitenciário. Na conjuntura das unidades prisionais, isso significa reconhecer que a qualificação dos agentes e gestores deve estar diretamente vinculada à missão institucional da unidade prisional e também nas garantias das condutas que a lei exige, equilibrando a garantia da ordem e da disciplina com a promoção da ressocialização

A princípio, tanto os agentes penitenciários quanto os gestores das unidades devem estar alinhados às competências exigidas pela função. Esse alinhamento fortalece a profissionalização do sistema prisional potiguar, favorecendo a eficiência das atividades de custódia e contribuindo para a efetividade das políticas de reintegração social, como também promover parcerias que fortaleçam a capacitação dos apenados.

A capacidade de planejar, organizar, liderar e controlar as atividades são funções primárias essenciais para um desempenho eficiente e eficaz (ROBBINS; COULTER, 1998 apud MULHMANN et al., 2025). Segundo Mulhmann et al. (2025), o papel estratégico do gestor público envolve a articulação entre a gestão de equipes multidisciplinares e as parcerias



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

público-privadas. Essa complexidade exige um perfil profissional que promova a humanização e resultados eficazes na segurança pública.

No entanto, o sistema prisional brasileiro impõe desafios significativos aos gestores, como a superlotação, que impede a efetiva aplicação de políticas de ressocialização e contribui para um ambiente violento e desumano. A precariedade estrutural dos presídios, muitos construídos no século XIX, inviabiliza ações mais eficazes, apesar das inovações humanitárias da Lei de Execução Penal.

Para superar esses obstáculos, o gestor prisional desempenha um papel decisivo na busca por soluções inovadoras, especialmente por meio da articulação de parcerias público-privadas. A Lei de Execução Penal (Lei nº 7.210/84) já prevê que o trabalho pode ser gerenciado por fundações ou empresas públicas, e que convênios com a iniciativa privada podem ser celebrados para a implantação de oficinas de trabalho. Mulhmann et al. (2025) afirmam que essas parcerias, quando bem geridas, oferecem trabalho remunerado, remissão de pena e desenvolvimento de habilidades aos apenados, apesar do estigma social.

Além disso, a capacitação contínua dos profissionais é essencial para lidar com a diversidade de situações dos apenados. Ramos, Brito e Costa (2023) ressaltam que o mapeamento de competências é crucial para processos de treinamento e aperfeiçoamento, permitindo que os policiais penais e outros profissionais ofereçam um serviço de melhor qualidade à sociedade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo permitiu verificar que a gestão das unidades prisionais do RN ainda enfrenta lacunas importantes, principalmente no que se refere à formação dos policiais penais que assumem funções de direção. A análise evidenciou que, embora esses profissionais sejam devidamente preparados para a custódia e segurança, conforme as atribuições especificadas na lei, não recebem treinamento específico para a gestão, o que faz com que seja comprometida a eficiência administrativa e isso acarreta diretamente na diminuição da efetividade das políticas de ressocialização previstas na LEP.

Foi percebido que o gestor prisional apesar de não qualificado, ocupa uma posição estratégica e busca assegurar a ordem interna. Além disso, cabe a este gestor prisional realizar a articulação de parcerias, estimular políticas de reinserção social e promover a valorização



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

profissional da equipe. Desta forma, a atuação dele transpassa a esfera burocrática, demandando competências técnicas, sociais e emocionais que não são contempladas na formação inicial da Polícia Penal atualmente.

Conclui-se, portanto, que a profissionalização da gestão prisional exige investimentos contínuos em capacitação e em políticas de desenvolvimento de pessoas, alinhadas à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). O fortalecimento das competências gerenciais, aliado a uma visão estratégica que integre segurança e ressocialização, é condição indispensável para a superação de desafios estruturais, como a superlotação e a carência de recursos.

Assim, a principal contribuição do artigo é evidenciar a urgência de se repensar o papel do gestor prisional, não apenas como agente de segurança, mas também realizando o papel de mediador de políticas públicas e promotor de cidadania, sendo capaz de realizar condução práticas inovadoras que fiquem mais próximas da realidade prisional de acordo com os objetivos legais de reintegração social.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 7.210, de 11 de julho de 1984. Institui a Lei de Execução Penal.** Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 13 jul. 1984. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7210.htm. Acesso em: 26 ago. 2025.

BRASIL. **Ministério da Justiça e Segurança Pública. Departamento Penitenciário Nacional. Cartilha de trabalho prisional.** Brasília, DF, 2020.

BRASIL. **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP. Conheça a PNDP.** Publicado em 10 jan. 2025; atualizado em 30 jun. 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/desempenho-e-desenvolvimento-de-pessoas/pndp-1/assuntos-pndp/conheca-a-pndp>. Acesso em: 22 ago. 2025.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 104, de 4 de dezembro de 2019.** Altera o inciso XIV do caput do art. 21, o § 4º do art. 32 e o art. 144 da Constituição Federal, para criar as polícias penais federal, estaduais e distrital. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc104.htm. Acesso em: 24 ago. 2025.



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

BITENCOURT, Renan Campos de; GARCIA, Bernardo Mendes; FIORI, Elda Regina Porto; MOREIRA, Julio Cezar Magalhães; ALVES, Claudionor Martins; PONTES, Amir Tajés. **O sistema prisional brasileiro e sua gestão deficitária.** *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, [S. l.], p. 22–49, 2025. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/18973>. Acesso em: 24 ago. 2025.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: nascimento da prisão.** Tradução de Raquel Ramalhete. 39. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

MELO, Tatiana Massaroli; FUCIDJI, José Ricardo. **Racionalidade limitada e a tomada de decisão em sistemas complexos.** *Revista de Economia Política*, v. 36, n. 3 (144), p. 622-645, jul./set. 2016.

MULHMANN, Suellen; ÁVILA, Liliane Manetti de; COELHO, Vanessa Cardoso; DIAS, Sheila Moralles Monteiro; COELHO, Francisco Sampaio; SABALLA, Dalva Tavares. **O gestor público nos estabelecimentos prisionais – gestão de profissionais e parcerias privadas.** *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, [S. l.], p. 10–59, 2025. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/18874>. Acesso em: 25 ago. 2025.

OLIVEIRA NETO, Frederico Haendel de. **Interpretação constitucional extensiva das competências dos policiais penais na segurança pública.** *Revista Universitária Brasileira*, v. 3, n. 2, p. 124-138, 2025.

OTTOBONI, Mário; FERREIRA, Valdeci Antonio. **Parceiros da ressurreição: jornada de libertação com Cristo e curso intensivo de conhecimento e aperfeiçoamento do Método APAC, especialmente para presos.** São Paulo: Paulinas, 2004.

RIO GRANDE DO NORTE (Estado). **Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos; Secretaria de Estado da Justiça e Cidadania (SEJUC).** *Edital n. 001/2017 – SEARH/SEJUC/RN.* Natal: SEARH/SEJUC-RN, 2017. Disponível em: <https://dhg1h5j42swfq.cloudfront.net/2017/05/24084345/EDITAL-AGENTE-PENITENCI%C3%81RIO-RN-2017.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2025.

SILVA, Anielson Barbosa da; HONÓRIO, José Bezerra. **Plano de desenvolvimento por competências.** In: LIRA, Jandmara de Oliveira Lima; CAVALCANTE, Keliane de Oliveira (orgs.). *Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras*. 2. ed. rev. e ampl. João Pessoa: Editora UFPB, 2021. p. 172-195.