INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS
***CAMPUS* RIBEIRÃO DAS NEVES**
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Onar Jandafet Sampaio Martins

DESCRIÇÃO DO GERENCIAMENTO DOS PROCESSOS DE ATENDIMENTO E RESSOCIALIZAÇÃO DE UMA UNIDADE PRISIONAL

Ribeirão das Neves
2023

Onar Jandafet Sampaio Martins

DESCRIÇÃO DO GERENCIAMENTO DOS PROCESSOS DE ATENDIMENTO E RESSOCIALIZAÇÃO DE UMA UNIDADE PRISIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Minas Gerais - *Campus* Ribeirão das Neves para obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientação: Pedro Marinho Sizenando Silva

Ribeirão das Neves
2023

M386d Martins, Onar Jandafet Sampaio.

Descrição do gerenciamento dos processos de atendimento e ressocialização de uma unidade prisional [manuscrito] / Onar Jandafet Sampaio Martins. – 2023.

32 f. : il.

Orientador: Pedro Marinho Sizenando Silva.

Trabalho de Conclusão de Curso (bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Minas Gerais. *Campus* Ribeirão das Neves, 2023.

1. Administração de operações. 2. Administração orientada a processos. 3. Segurança pública. 4. Reincidência (Delito). 5. Prisões – Administração. I. Silva, Pedro Marinho Sizenando. II. Instituto Federal de Minas Gerais. *Campus* Ribeirão das Neves. III. Título.

CDU 658.78

Catalogação: Aline M. Sima - CRB-6/2645

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS
Campus Ribeirão das Neves
Diretoria de Ensino
Docência Campus Ribeirão das Neves
R. Vera Lúcia de Oliveira Andrade, 800 - Bairro Vila Esplanada - CEP 33805488 - Ribeirão das Neves - MG
31362723003 - www.ifmg.edu.br

ATA DE DEFESA DO TCC

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do aluno Onar Jandafet Sampaio Martins, REGISTRO Nº 0079745. No dia 14/12/2023 às 09:00 horas, reuniu-se de forma virtual através do Google Meet, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "Descrição do gerenciamento dos processos de atendimento e ressocialização de uma unidade prisional", requisito para a obtenção do **Título de Bacharel em Administração.** Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Pedro Marinho Sizenando Silva, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do aluno. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da aluna e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

(**X**) APROVADO

( ) APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA - PRAZO MÁXIMO DE 7 (SETE) DIAS

( )NÃO APROVADO

Com 87(oitenta e sete) pontos, trabalhos com nota maior ou igual a **60** serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente ao aluno pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Ribeirão das Neves, 06 de outubro de 2023.

Prof. Dr. Pedro Marinho Sizenando Silva
(Orientador)

Prof. Me. Sandro Patrício Ananias
(Examinador)

Prof. Me. Ederson dos Santos Ramalho
(Examinador)

Ribeirão das Neves, 14 de dezembro de 2023.

Documento assinado eletronicamente por **Pedro Marinho Sizenando Silva**, **Professor**, em 14/12/2023, às 18:45, conforme Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

Documento assinado eletronicamente por **Sandro Patricio de Ananias**, **Professor**, em 14/12/2023, às 20:01, conforme Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

Documento assinado eletronicamente por **Ederson dos Santos Ramalho**, **Professor**, em 15/12/2023, às 10:07, conforme Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

A autenticidade do documento pode ser conferida no site https://sei.ifmg.edu.br/consultadocs informando o código verificador **1773729** e o código CRC **74ED74A6**.

23713.001467/2022-50 1773729v1

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 7

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 14

2.1. Gerenciamento de Operações e de Processos 14

2.1.1. A perspectiva de processo e o impacto na estratégia da SEJUSP 14

2.1.2. Departamento Penitenciário de Minas Gerais (DEPEN-MG) 15

2.1.3. A perspectiva de processo em termos de processos individuais na UP PJMA .. 16

3 METODOLOGIA 17

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO 18

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 29

DESCRIÇÃO DO GERENCIAMENTO DOS PROCESSOS DE ATENDIMENTO E RESSOCIALIZAÇÃO DE UMA UNIDADE PRISIONAL

Onar Jandafet Sampaio Martins
Orientador: Pedro Marinho Sizenando Silva

RESUMO

No contexto da segurança pública, a população prisional crescente, o alto custo do condenado e os elevados índices de reincidência criminal expõem a ineficiência e ineficácia do Sistema Prisional do Brasil em reeducar pessoas privadas de liberdade (PPL) e reintegrá-las à sociedade. A pesquisa tem como objetivo geral analisar a gestão da operação prisional no nível dos processos individuais de atendimento e ressocialização de uma Unidade Prisional (UP) para compreender o impacto na qualidade dos serviços prestados aos seus clientes e também, na estratégia de segurança pública definida pela Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública (SEJUSP). A hipótese é que a não adoção de uma perspectiva de processos na UP analisada tem um impacto na estratégia da SEJUSP. A metodologia baseia-se no modelo de pesquisa qualitativo-descritiva com pesquisador participante em campo e abordagem teórica de revisão bibliográfica. Realizou-se consultas de estudos nas fontes digitais descritas a seguir: Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES); Google Acadêmico *Google Scholar*; Biblioteca eletrônica SPELL® *Scientific Periodicals Electronic Library*. Além de pesquisas exploratórias nos sítios a seguir: Portal gov.br; Portal MG. O estudo identificou problemas reais da rotina operacional da UP PJMA e definiu suas causas, o que permite agir corretivamente a partir das atividades da Administração da Produção.

Palavras-chave: Segurança Pública. Reincidência Criminal. Gestão Prisional. Gerenciamento da operação. Gerenciamento dos processos.

ABSTRACT

In the context of public security, the growing prison population, the high cost of convicts and the high rates of criminal recidivism expose the inefficiency and ineffectiveness of the Brazilian Prison System in re-educating people deprived of liberty (PPL) and reintegrating them into society. The research has the general objective of analyzing the management of prison operations at the level of individual care and resocialization processes of a Prison Unit (UP) to understand the impact on the quality of services provided to its clients and also on the public security strategy defined by the State Secretariat of Justice and Public Security (SEJUSP). The hypothesis is that the failure to adopt a process perspective in the UP analyzed has an impact on SEJUSP's strategy. The methodology is based on the qualitative-descriptive research model with a participant researcher in the field and a theoretical approach of bibliographic review. Study consultations were carried out in the digital sources described below: Periodical Portal of the Coordination for the Improvement of Higher Education Personnel (CAPES); Google Scholar Google Scholar; SPELL® Scientific Periodicals Electronic Library. In addition to exploratory research on the following sites: Portal gov.br; MG Portal. The study identified real

problems in UP PJMA's operational routine and defined their causes, which allows corrective action based on Production Administration activities.

Keywords: Public security. Criminal recidivism. Prison Management. Operation management. Process management

1 INTRODUÇÃO

Historicamente, a gestão pública no Brasil – em todas as esferas de governo: federal, estadual, distrital e municipal, é severamente criticada devido a qualidade dos serviços prestados ao cidadão. A área de segurança pública não se diferencia nesse aspecto e, mais especificamente, a gestão prisional tem ganhado destaque nos meios de comunicação devido a denúncias de violação de direitos humanos, superlotação, motins e rebeliões.

Notadamente, as políticas públicas na área de segurança acompanharam os momentos políticos de cada governo na esfera federal ao se materializarem em programas para o enfrentamento das crises que se instalavam sem assumir o caráter permanente de uma política de Estado. Por conseguinte, os resultados efetivos desses programas, consolidados nos índices de criminalidade atingidos, demonstram – quando comparados àquilo que se planejou, que foram insatisfatórios.

Sabe-se ainda, que as altas taxas de reincidência criminal contribuem para o crescimento da população prisional. Acrescenta-se a esse quadro o alto custo da operação do sistema prisional no Brasil em termos de custo médio de processamento do indivíduo privado de liberdade (IPL) e então, reunimos três indicadores críticos de um modelo de ressocialização não eficaz e pouco eficiente. O seu projeto é incapaz de entregar serviços e processos operacionais que agreguem valor às PPL com vistas à reeducação e reintegração delas para a sociedade.

O Departamento Penitenciário Nacional (DEPEN) através da Secretaria Nacional de Políticas Penais (SENAPPEN) divulgou um relatório recente com dados ilustrativos acerca da reincidência criminal indicando a não eficácia da gestão prisional no Brasil (Tabela 1).

Tabela 1 - Reincidência Criminal Sistema Penitenciário Nacional

Definição de reincidência	Amostra	Período Avaliado	% que reincide em até 1 ano	% que reincide em até 2 anos	% que reincide em até 3 anos	% que reincide em até 5 anos	% que reincide no período avaliado
Qualquer entrada após saída por decisão judicial, fuga ou progressão de pena	912.054 internos	2010-2021	23,1%	29,6%	33,5%	37,6%	42,5%

Fonte: adaptado de (REINCIDENCIA CRIMINAL NO BRASIL, 2022)

> nossos resultados revelam que no período de 2010 a 2021, 42,5% dos indivíduos que deixam uma unidade de detenção voltam a ser presos. A reincidência se dá principalmente no primeiro ano, quando 23,1% desses egressos reincide. (REINCIDENCIA CRIMINAL NO BRASIL, 2022, p. 34).

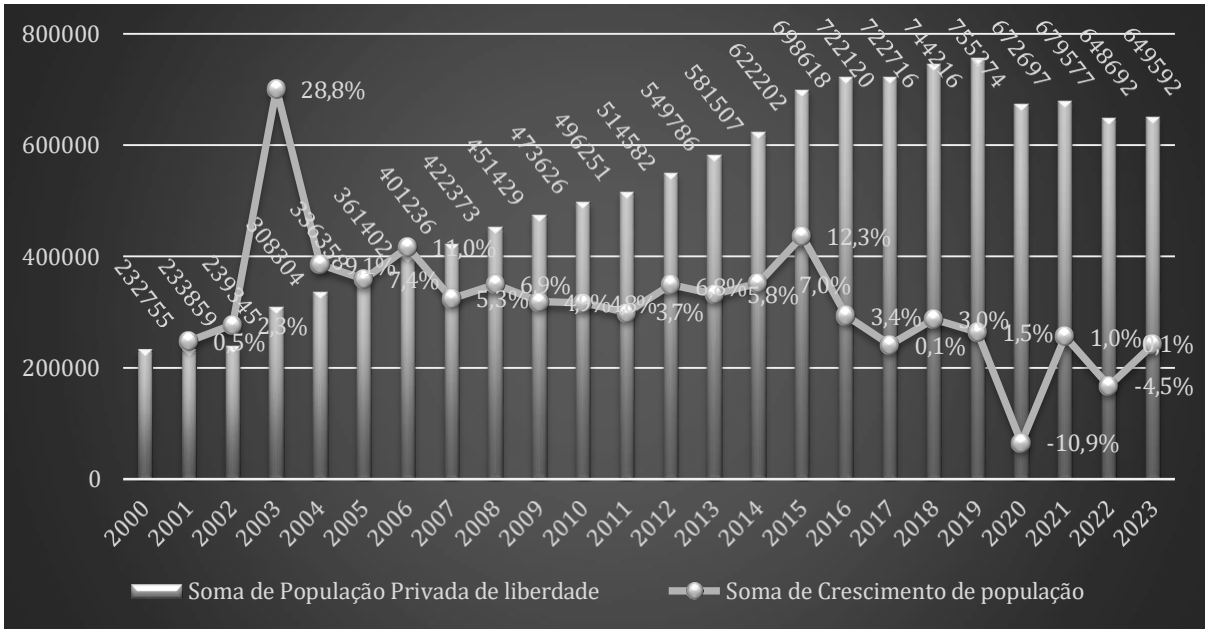
"Verifica-se a reincidência quando o agente comete novo crime, depois de transitar em julgado a sentença que, no País ou no estrangeiro, o tenha condenado por crime anterior. " (Art.

63 da Lei nº 7.209, de 11 de julho de 1984) (Brasil, 1984). Ademais, para efeito de reincidência, considera-se o período para cometimento de novo crime em até 5 anos. "[...] computado o período de prova da suspensão ou do livramento condicional, se não ocorrer revogação. " (Art. 64, § I da Lei nº 7.209, de 11 de julho de 1984) (Brasil, 1984).

Apesar de não ter agregado os seus dados no referido estudo, o Estado de Minas Gerais deve acompanhar os números do grupo de Estados semelhantes em termos de população prisional.

Quanto ao crescimento da população prisional no Brasil, dados do primeiro semestre de 2023 inseridos no 14º Ciclo de Levantamento de Informações Penitenciárias e disponibilizados no Sistema de Dados Estatísticos do Sistema Penitenciário (SISDEPEN) pela SENAPPEN apresentam um quadro preocupante do setor. De acordo com o painel Informações Gerais do 14º Ciclo, a população prisional brasileira atualizada para o período informado soma até a data de referência de 30 de junho de 2023 um total de 649.592 pessoas (Gráfico 1). Total acumulado a partir de uma série histórica iniciada no ano 2000 e que demonstra a tendência contínua de seu crescimento, apesar de uma queda localizada no período da crise sanitária de Covid-19 (2020-2021) devido a concessão de habeas corpus coletivo que assegurava soltura de todos os presos aos quais foi concedida liberdade provisória condicionada ao pagamento de fiança e que ainda se encontravam submetidos à privação cautelar de liberdade por falta de capacidade econômica para pagar o valor arbitrado. A medida adotada em todo o território nacional pelos Tribunais de Justiça das Unidades da Federação (UF) visava conter o avanço da doença no sistema penitenciário brasileiro e foi baseada na Recomendação nº 62, de 17 de março de 2020, Conselho Nacional de Justiça (CNJ). (BRASIL, 2020).

Gráfico 1 - Crescimento anual da população privada de liberdade



Fonte: adaptado de (Painel Informações Gerais 2023, SISDEPEN)

O impacto do Estado de Minas Gerais no cenário nacional em termos de sua população prisional é significativo. Soma-se 66.241 PPL, aproximadamente 10,2% do total da população prisional do Brasil, em UP do Estado de Minas Gerais, posicionando-o na 2ª posição do ranking nacional atrás apenas do Estado de São Paulo, com 195.787 PPL, aproximadamente 30,1% do total nacional.

Aumentando a granularidade dos dados, o complexo penitenciário do município de Ribeirão das Neves se destaca com 8.203 PPL ou, aproximadamente, 12,4% do total da população prisional do Estado de Minas Gerais. Neste contexto, a UP Penitenciária José Maria Alkimin (PJMA), anteriormente denominada Penitenciária Agrícola de Neves (PAN), é responsável pela gestão prisional de 1330 pessoas do gênero masculino, a maioria cumprindo pena em regime semiaberto (Tabela 2).

Tabela 2 - Presos em unidades prisionais do Brasil

População Prisional	Total
Brasil	649592
São Paulo	195787
Minas Gerais	66241
Complexo Penitenciário de Ribeirão das Neves	8203
Penitenciária José Maria Alkimin (PJMA)	1330

Fonte: adaptado de (Painel Informações Gerais 2023, SISDEPEN)

A tendência crescente da população prisional impõe urgência para solução do atual cenário do Sistema Prisional Brasileiro. Ações que promovam a mitigação da reincidência criminal contribuirão para aliviar o déficit de vagas. O Estado de Minas Gerais apresenta um déficit de 21.655 vagas (Tabela 3).

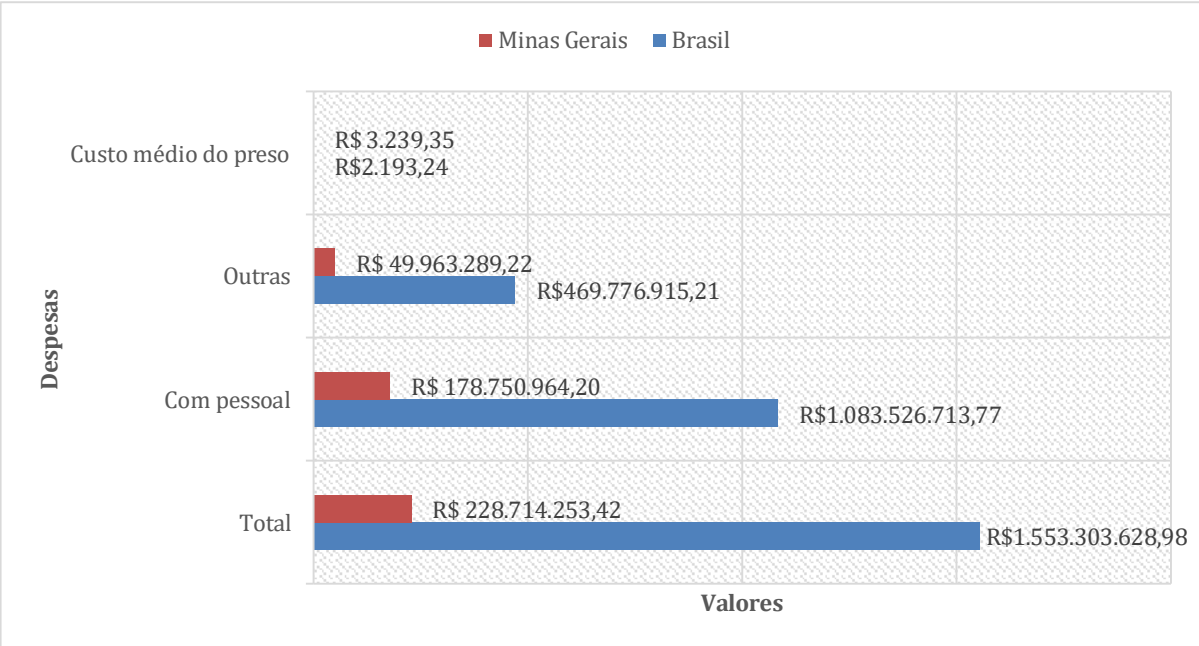
Tabela 3 - Déficit/Superávit de vagas

30 junho 2023	Vagas	População Privada de Liberdade (PPL)	Déficit Total
Minas Gerais	44586	66241	-21655

Fonte: adaptado de (Painel Informações Gerais 2023, SISDEPEN)

Para além da capacidade de vagas ofertadas pela Sistema Prisional Brasileiro, há outro indicador que deve ser observado – o custo médio de processamento de um IPL. Dados do SISDEPEN, tendo agosto de 2022 como o mês de referência, apontam que o estado de Minas Gerais ocupava o 5º lugar no ranking das Unidades da Federação (UF) com maior custo médio por preso, sendo R$3.239,35, em média – 47% a mais que a média nacional. (Gráfico 2)

Gráfico 2 - Despesas Sistema Prisional - agosto/2022



Fonte: adaptado de (Painel Informações Gerais 2022, SISDEPEN)

Aumentando a granularidade dos dados e excluindo as despesas com pessoal, verifica-se na distribuição das despesas na UP PJMA a maior contribuição da despesa com alimentação, que é diretamente proporcional ao seu número de custodiados, todavia essa condição não invalida a abordagem da Administração da Produção e sua metodologia para dirigir, projetar,

entregar e desenvolver os processos prisionais tendo em vista o melhor desempenho da operação. Ao contrário, as reforçam para que suas atividades resultem em ganhos de eficiência e maior eficácia do serviço ao cliente, por conseguinte, em maior economia (Tabela 4).

Tabela 4 - Despesas UP PJMA

Despesas	R$
Alimentação	R$ 879.321,38
Água, Luz, Telefone, Lixo e Esgoto	R$ 260.909,95
Aquisição e/ou Aluguel de Equip. de Segurança, Informática, Veículos, Móveis e Imóveis	R$ 168.190,36
Transportes (Inclusive para Deslocamento de Presos - Saúde/Judicial) e Combustíveis	R$ 58.001,93
Recursos para Assistência à Saúde do Preso	R$ 31.019,16
Colchões, Uniformes, Roupas de Cama/Banho	R$ 30.865,37
Aluguéis (Bens Imóveis, Móveis, Veículos e Equip. de Informática)	R$ 19.852,66
Manutenção Predial	R$ 15.843,54
Material de Higiene Pessoal	R$ 11.325,54
Material de Limpeza	R$ 6.135,12
Manutenção de Equip. de Informática	R$ 3.449,06
Material de Escritório	R$ 2.009,30
Contrapartida da Adm. Penitenciária (Parcerias com Atividades Laborais e Educacionais)	R$ 346,20
Atividades Laborais e Educacionais	R$ 200,63

Fonte: adaptado de (Painel Informações Gerais 2022, SISDEPEN)

Criada pela Lei Estadual nº 23.304 de 30 de maio de 2019, a Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública tem suas atribuições e competências previstas no Decreto nº 47.795, de 19 de dezembro de 2019. Ambos preveem que a SEJUSP é o órgão responsável por implementar e acompanhar a política estadual de segurança pública. Especificamente:

> II – à política prisional, assegurando que todas as pessoas privadas de liberdade sejam tratadas com o respeito e a dignidade inerentes ao ser humano, promovendo sua reabilitação e reintegração social e garantindo a efetiva execução das decisões judiciais; (Art. 39, § III da Lei nº 23.304, de 30 de maio de 2019) (Minas Gerais, 2019)

A SEJUSP define assim a sua Identidade Organizacional:

> **MISSÃO**: Promover o enfrentamento, a redução e prevenção à criminalidade no estado de Minas Gerais, com atuação integrada dos sistemas de justiça e Segurança Pública.
> **VISÃO**: Ser referência nacional no enfrentamento e prevenção à criminalidade, pela custódia e ressocialização de indivíduos privados de liberdade, pelo atendimento, responsabilização e integração social dos adolescentes em conflito com a lei, e desenvolvimento de ações integradas entre os órgãos de Justiça e Segurança Pública.
> **VALORES**: Efetividade, Integração, Segurança cidadã, Ética e Transparência, Legalidade, Inovação. (SEJUSP) (Plano Estratégico 2022 | 2026, p18)

Quanto aos Eixos e Objetivos Estratégicos da SEJUSP, destaca-se o Eixo 5 - Sistema Prisional e, os seus Objetivos:

> 5.1 Promoção de condições adequadas para cumprimento da pena;
> 5.2 Humanização do atendimento;
> 5.3 Ampliação de vagas;
> 5.4 Modernização operacional da atuação de segurança e inteligência prisional. (SEJUSP) (Plano Estratégico 2022 | 2026, p25)

Para atender aos Eixos e objetivos estratégicos definidos foram apresentados programas, que "serão desdobrados em projetos que, por sua vez, serão decompostos em planos de ação de médio prazo para a Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública de Minas Gerais" (SEJUSP) (Plano Estratégico 2022 | 2026, p28).

Dentro do contexto apresentado, este trabalho tem como objetivo geral descrever o gerenciamento, pela Diretoria de Atendimento e Ressocialização da UP PJMA, dos processos internos para produção de serviços assistenciais ao custodiado. Para tal propósito, a consecução de alguns objetivos específicos se torna necessária: adaptar os conceitos da Administração da Produção aplicados ao ambiente de negócios e empresarial ao ambiente da administração pública; ilustrar, tanto quanto possível, a rede de processos (ou setores) que compõe a operação de atendimento e ressocialização na UP PJMA; identificar problemas no fluxo dos recursos entre os processos e analisar a tomada de decisão gerencial.

A pesquisa adotou uma perspectiva de processos para análise dos processos individuais que compõem a operação prisional de atendimento e ressocialização da UP PJMA com o objetivo de compreender seus impactos na qualidade dos serviços prestados aos seus clientes – os custodiados e, na consecução dos objetivos estratégicos definidos no Plano Estratégico 2022 | 2026 pela SEJUSP.

A hipótese é de que a não adoção de uma perspectiva de processos no gerenciamento da operação de atendimento e ressocialização dos processos internos da UP PJMA tem um impacto na estratégia da SEJUSP. O trabalho tem como fatores limitantes: o curto período de tempo – 3 meses para pesquisa, desenvolvimento e conclusão desse trabalho; a indisponibilidade de acesso aos sistemas de gestão prisional e ainda, a experiência e observação do autor enquanto pesquisador participante atuando nos processos de atendimento e ressocialização como Agente de Segurança Penitenciária (ASP) ao executar os procedimentos enquanto compunha a equipe de policiais penais do Grupo de Trânsito e Atendimento (GTA) e, também, desenvolvendo o relacionamento de cliente ou fornecedor interno com diversos setores da UP PJMA.

O problema da pesquisa é saber se é possível reeducar e ressocializar pessoas privadas de liberdade entregando serviços com qualidade que as ajude a desenvolver habilidades

pessoais e potencialize seu acesso a escolhas positivas para a sociedade reduzindo assim, a reincidência criminal.

A relevância da pesquisa se justifica no interesse da sociedade pelo melhor uso dos recursos públicos investidos em segurança pública com o objetivo de produzir serviços prisionais eficientes e eficazes que transformem as circunstâncias sociais das PPL reabilitando-as para o convívio social e ainda, reduza os índices de criminalidade contribuindo assim, para o aumento da percepção coletiva de segurança.

Pesquisas preliminares investigativas de produções acadêmicas que abordassem o tema "Gestão Prisional" não resultaram em estudos capazes de fornecer um arcabouço empírico sobre o tema.

A motivação para esse trabalho é estimular novos estudos e a prática das diferentes abordagens e amplitudes da administração de processos permitindo a sua aplicação na gestão estratégica do Sistema Prisional Brasileiro, contribuindo assim – como mais uma perspectiva, para a melhor capacidade de compreensão do fenômeno de reincidência criminal e, por conseguinte, o seu gerenciamento mais eficaz.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Gerenciamento de Operações e de Processos

A função de operações ou usando termos mais curtos – "a operação" ou "operações" é fundamental para qualquer organização que produza bens e/ou serviços. O gerenciamento de operações e de processos se interessa pela forma como isso é feito, isto é, reúne todas as atividades produtivas que contribuem para o processo pelo qual se organizam recursos para transformar insumos em produtos e serviços que satisfazem as necessidades (internas e externas) dos clientes (SLACK *et al.*, 2013, p. 30). Ainda segundo (SLACK *et al.*, 2013, p. 31), "[...] o gerenciamento de operações e de processos é o termo que usamos para considerar o gerenciamento de todos os tipos de operação, não importando em que setor ou indústria, e de todos os processos, não importando qual a função do negócio. "

2.1.1. A perspectiva de processo e o impacto na estratégia da SEJUSP

A SEJUSP é um órgão Público do Poder Executivo Estadual, ao qual se impõe um regimento pelo Decreto nº 48.659, de 28/07/2023 e pela legislação aplicável, além de um poder político decisório que determina mudanças organizacionais e modelos de gestão. Tudo isso caracteriza a Gestão Pública.

Contudo:

> uma perspectiva de processo não impede a compreensão da influência das relações de poder sobre a forma como os processos funcionam e assim por diante. [...].
> Usamos a perspectiva de processo aqui não porque é a única forma útil e informativa de entender os negócios, mas porque é a perspectiva que vincula diretamente o modo como gerenciamos recursos em um negócio com seu impacto estratégico. Sem um gerenciamento de processos eficiente, o melhor plano estratégico pode nunca se tornar realidade. " (SLACK *et al*., 2013, p. 35).

Ou ainda:

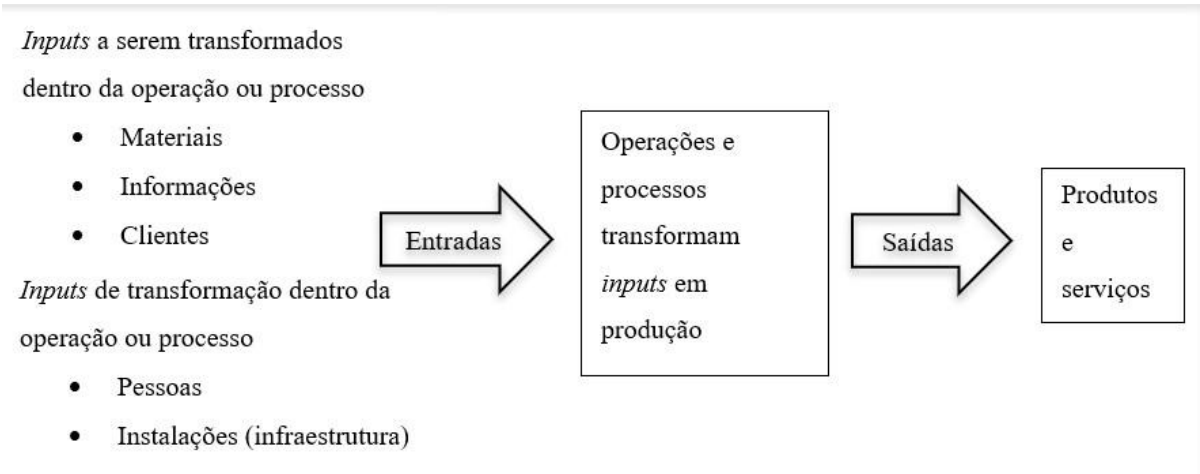
> entretanto, o gerenciamento de operações também é relevante para organizações cujo propósito não é principalmente lucrar. Gerenciar operações [...] em um departamento do governo é essencialmente o mesmo que em organizações comerciais. Porém, os objetivos estratégicos de organizações não lucrativas podem ser mais complexos e envolver uma combinação de objetivos políticos, econômicos, sociais e/ou ambientais. Consequentemente, pode haver uma maior chance de as decisões de operações serem tomadas sob objetivos conflitantes. (SLACK *et al*., 2013, p. 46).

Assim, por exemplo, o gerente de operações de uma equipe de policiais penais responsáveis pela movimentação interna de custodiados na UP PJMA pode ter que enfrentar o conflito entre o custo de manter policiais penais extras e o risco de que técnicos que prestam serviços de atendimento a esses custodiados não recebam proteção satisfatória. Ou, de outra

forma, aumentar a ociosidade dos referidos técnicos devido a manutenção de uma equipe reduzida de policiais penais com menor capacidade de escolta de custodiados, diminuindo assim a demanda de atendimentos.

Para ilustrar a ideia acima acerca de transformação dos processos – entradas (*inputs*) – transformação – saídas (*outputs*), a figura 1 apresenta o modelo geral do processo de transformação, no qual se sustentam todas as operações.

Figura 1 – Modelo Geral do Processo de Transformação



Fonte: Adaptado de (SLACK, *et al.*, p. 36)

As operações se diferem pela natureza de suas entradas e saídas específicas. Identifica-se dois grupos de entradas.

O primeiro grupo de entradas – os recursos a serem transformados, tem suas características modificadas no processo. Podem ser materiais, informações ou até pessoas (clientes).

O outro grupo de entradas – os recursos transformadores, age sobre o primeiro grupo e se divide em dois tipos – as instalações (prédios e equipamentos) e as pessoas. Eles são os componentes essenciais de qualquer operação.

2.1.2. Departamento Penitenciário de Minas Gerais (DEPEN-MG)

A gestão do Sistema Prisional do Estado de Minas Gerais é atribuição do DEPEN-MG, órgão que faz parte da estrutura orgânica da SEJUSP. “O Departamento Penitenciário de Minas Gerais – Depen-MG tem como competência, no âmbito da sua esfera de atuação, planejar, disciplinar, organizar, coordenar e gerir o sistema prisional, assegurando a efetiva execução das

decisões judiciais, provendo a segurança nas Unidades Prisionais, a humanização do atendimento e a ressocialização dos presos, [...]" (Art. 65, Decreto nº 48.659, de 28/07/2023) (Minas Gerais, 2023).

2.1.3. A perspectiva de processo em termos de processos individuais na UP PJMA

Nesse trabalho, faz-se uma abordagem da perspectiva de processo no nível de análise mais baixo – o de processos individuais da UP PJMA pelos quais se organizam seus recursos, por conseguinte, não se realizará uma análise mais abrangente nos níveis mais altos do Sistema Penitenciário – da operação e organização de seus processos ou da rede de suprimentos e organização de suas operações.

Na UP PJMA, identifica-se uma rede de processos individuais que interagem entre si. Individualmente, eles estabelecem relações de fornecedor interno e de cliente interno para outros processos. Partindo desses conceitos – cliente e fornecedor interno, tem-se um modelo para analisar as atividades internas da operação da UP PJMA. Ao identificar resultados indesejáveis na operação, será possível localizar o problema ao longo dessa rede de clientes e fornecedores. (SLACK *et al*., 2013)

3 METODOLOGIA

A metodologia baseia-se no modelo de pesquisa qualitativo-descritiva, com pesquisador participante em campo e abordagem teórica de revisão bibliográfica. Realizou-se consultas de estudos nas fontes digitais descritas a seguir: Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES); Google Acadêmico *Google Scholar*; Biblioteca eletrônica SPELL® *Scientific Periodicals Electronic Library*, porém não foram encontradas produções acadêmicas que abordassem o tema "Gestão Prisional" ou resultassem em estudos capazes de fornecer um arcabouço empírico sobre o tema. Realizou-se pesquisas exploratórias nos sítios a seguir: Portal gov.br; Portal MG, onde se coletou os dados estatísticos sobre o Sistema Prisional Brasileiro utilizados nesse trabalho. E, por fim, pela participação no ambiente de pesquisa, reuniu-se dados e informações a partir da experiência na execução de atividades operacionais e pela observação da rotina prisional.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Quanto ao sistema de produção de serviços prisionais, concluiu-se que sua operação e processos entregam serviços que transformam a circunstância social dos custodiados. Eles são os recursos dominantes a serem transformados na operação prisional com relação à sua condição social, familiar, profissional, educacional, acadêmica, de saúde etc., mas não só, como também sua estocagem (ou acomodação) e sua localização. Entretanto, os custodiados na UP PJMA não são clientes "passivos" no seu processo de transformação. Eles podem executar atividades internas e contribuir para os fluxos entre recursos transformadores da UP PJMA, assumindo dessa forma o papel de coprodutores ou, de outra forma, cocriadores na oferta do serviço; ou ao contrário, suas escolhas individuais e coletivas, podem também influenciar o ambiente da UP PJMA e acionar diversos mecanismos de controle para garantia da segurança institucional, seja para prevenção e interrupção de ilícitos, seja para manutenção dos processos internos. Portanto, os custodiados estão dentro da operação penitenciária e têm muita visibilidade dos seus processos, o que exige diferenciação de seu gerenciamento em relação a operações cujos clientes não enxergam dentro das mesmas.

Além disso, muitas atividades da UP PJMA são dedicadas a processar informações pessoais dos custodiados – progressos acadêmicos, evolução em prontuários médicos, progressão de regime e controle de remissão da pena por horas de estudo ou horas trabalhadas, regressão de regime ou perda de benefícios devido ao cometimento de faltas disciplinares ou novas condenações originadas de registro de ocorrência de fato policial (REDS) dentre outras. Nesse sentido, transforma-se as propriedades informativas, a posse, a estocagem e a localização das informações dos custodiados.

Por fim, a finalidade da operação prisional é garantir a execução da pena conforme previsto na Lei de Execução Penal. "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. " (Art. 1º, Lei nº 7.210, de 11de julho de 1984) (Brasil, 1984) (Quadro 1).

Quadro 1 - Descrição da operação prisional da UP PJMA em termos de entradas, finalidades e saídas

Tipo de operação	**Entradas (*Inputs*)**		**O que faz a operação?**	**Saídas (*Outputs*)**
	Transformados	**Transformadores**		
Prisional – UP PJMA	Custodiados, Informações dos Custodiados.	Servidores Públicos, Representantes religiosos, Funcionários de empresas parceiras, Pavilhões de celas de cumprimento da pena, Celas de triagem, Carceragem visitas íntimas, Área desportiva, Alojamento, Prédios de parcerias trabalho, Carceragem sanção disciplinar, Albergue (trabalho externo), Prédio da escola, Prédio da saúde Carceragem de observação e internação da enfermaria, Farmácia, Sistemas de computador.	Executa a sentença penal do condenado, Interrompe a reincidência criminal do condenado, Assiste socialmente ao condenado e facilita sua reaproximação com a família, Assiste ao trabalho e a qualificação profissional do condenado, Assiste ao estudo e a formação acadêmica do condenado, Assiste à saúde do condenado, Assiste ao processo penal do condenado, Processa informações pessoais do condenado.	Egresso reabilitado e reintegrado à sociedade, Efetiva execução das decisões judiciais, Redução da criminalidade, Aumento da sensação de segurança pela sociedade.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

A gestão operacional da Diretoria de Atendimento e Ressocialização reúne processos destinados a humanizar o atendimento e a inclusão social dos custodiados na UP PJMA, conforme diretrizes da Lei Federal nº 7.210, de 1984 (Brasil, 1984).

As atividades gerenciadas pelo diretor de atendimento e ressocialização da UP PJMA têm sua execução atribuída a diversos setores e servidores públicos (Quadro 2).

Quadro 2 – Setores e cargos de Atendimento e Ressocialização

Setor e servidor	Instalações	Localização	Servidores
Educacional (consultor educacional)	1 sala	3º andar prédio administrativo	2
Escola (diretor, professor, supervisor e secretário)	5 salas	3 salas no andar térreo, 2 salas no 2º andar do prédio contíguo ao pavilhão “cinema”	14
GTA (policial penal/administrativo)	1 sala	2º andar prédio contíguo ao pavilhão “cinema”	11
Jurídico (consultor jurídico)	2 salas	Andar térreo do prédio Saúde-Psicossocial	4
Psicossocial (assistente social)	4 salas	Andar térreo do prédio Saúde-Psicossocial	4
Psicossocial (psicólogo)	1 sala	Andar térreo do prédio Saúde-Psicossocial	1
Saúde (clínico geral)	1 consultório	2º andar do prédio Saúde-Psicossocial	2
Saúde (dentista)	1 consultório	Andar térreo do prédio Saúde-Psicossocial	1
Saúde (enfermeiro)	2 salas – 4 estações de trabalho	2º andar do prédio Saúde-Psicossocial	4

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Identificou-se duas operações especiais sob a gestão da Diretoria de Atendimento e Ressocialização – operação de acolhida e operação de classificação técnica.

Ao dar entrada na UP, cada custodiado deve receber atendimento inicial para diagnosticar sua condição de saúde, jurídica e social. Essa atividade é denominada “acolhida”. No entanto, observou-se que os diagnósticos profissionais não realizados nesse momento inicial tendem a sobrecarregar a operação de atendimento em momento posterior.

Quanto à saúde, doenças infectocontagiosas não diagnosticadas pela equipe de clínicos e enfermeiros no momento da entrada do custodiado na unidade tem ocasionado surtos de tuberculose, escabiose (sarna), gripes, doenças respiratórias e diarreicas, o que ocasiona uma alta variação da demanda dos processos de atendimento.

A movimentação de custodiados entre UP do sistema penitenciário é bastante frequente devido a mudanças no regime de cumprimento da pena ou ganho de benefícios decorrentes da progressão da pena, tudo isso configura atualização das informações pessoais do custodiado enquanto estiver cumprindo sua sentença. No tocante a condição jurídica, o atraso desse diagnóstico pode ocasionar descumprimento da lei e insatisfação do custodiado por negar-lhe direitos adquiridos. Ressalta-se que grande parte dos custodiados não apresentam capacidade

financeira para contratar atendimento jurídico particular, dependendo exclusivamente da assistência jurídica disponibilizada pelo Estado. Devido ao fluxo elevado de entradas e saídas não previsíveis de custodiados na UP PJMA, o seu processo jurídico não tem sido capaz de atender plenamente a demanda dos custodiados. A alternativa tem sido realizar mutirões sazonais com consultores jurídicos externos servidores da Defensoria Pública de Minas Gerais (DP-MG), o que implica interromper em grande parte os fluxos dos processos internos da UP PJMA para sua realização.

E, por último, a assistência social do custodiado em relação a suas demandas familiares, educacionais e de trabalho é determinante para sua reeducação e ressocialização, pois reestrutura sua vida para a liberdade. A mudança de UP deve ser acompanhada por sua família para manutenção da comunicação e assistência. Custodiados que estudam precisam cumprir suas rotinas de aulas e atividades avaliativas nas instituições de ensino. Aqueles que foram classificados como aptos ao trabalho – interno ou externo, tem urgência em iniciá-lo ou continuá-lo. O atraso no processamento dessas informações tem impacto negativo no processo de reintegração social e favorecem a reincidência criminal.

Entretanto, a UP PJMA não é comunicada antecipadamente acerca da chegada de novos custodiados vindos de outras UP, o que a impede de organizar seus recursos e programar sua produção. Isto é, não há previsibilidade para planejamento dos processos.

A UP PJMA conta com uma equipe técnica responsável por individualizar a execução penal pela classificação dos custodiados segundo seus antecedentes e personalidade:

> a classificação será feita por Comissão Técnica de Classificação que elaborará o programa individualizador da pena privativa de liberdade adequada ao condenado ou preso provisório. (Art. 6º, Lei nº 7.210, de 11de julho de 1984) (Brasil, 1984)
> A Comissão Técnica de Classificação, existente em cada estabelecimento, será presidida pelo diretor e composta, no mínimo, por 2 (dois) chefes de serviço, 1 (um) psiquiatra, 1 (um) psicólogo e 1 (um) assistente social, quando se tratar de condenado à pena privativa de liberdade. (Art. 7º, Lei nº 7.210, de 11de julho de 1984) (Brasil, 1984)

A equipe técnica se reúne uma vez por semana com os diagnósticos individualizados produzidos na semana anterior a partir dos atendimentos realizados aos custodiados e, assim, realizam, em conjunto, a classificação técnica.

Para produzir os diagnósticos, a equipe de policiais penais do GTA realiza a movimentação interna dos custodiados dos locais de cumprimento da pena até os setores de atendimento, os quais estão localizados no mesmo prédio. Em relação a atividade de “acolhida”,

os atendimentos para diagnósticos da Comissão Técnica de Classificação (CTC) são mais abrangentes quanto à condição dos custodiados, os quais devem ser atendidos por todos os técnicos de atendimento – consultor jurídico, consultor educacional, assistente social, psicólogo, enfermeiro, clínico e setor de trabalho. Essa amplitude característica da atividade de produção de diagnósticos da CTC exige habilidade da equipe de policiais penais do GTA para otimizar a produtividade dos atendimentos a partir da gestão das filas.

Sendo a CTC uma atividade com maior carga de trabalho comparada a de acolhida, as falhas no projeto dos serviços e processos prejudicarão ainda mais o desempenho da operação pelas limitações impostas ao planejamento e controle da entrega do processo.

Quanto a rede de processos (setores) de atendimento, ressocialização e suporte, concluiu-se que a equipe de policiais penais do Grupo de Trânsito e Atendimento (GTA) é responsável pela escolta interna dos custodiados entre os espaços de cumprimento da pena e os setores responsáveis pelo atendimento do mesmo. Um funcionário administrativo é responsável pelo planejamento, organização e controle das atividades do GTA, além de manter o fluxo de informações com os setores de atendimento e ressocialização da UP PJMA. Os técnicos realizam o atendimento especializado demandado pelo custodiado e acionam os setores operacionais fornecedores dos serviços de suporte ao seu atendimento especializado (Quadro 3).

Quadro 3 - Rede de relacionamento Cliente-Fornecedor

Serviço	Cliente	Fornecedor
Remanejamento de custodiados matriculados na escola para pavilhão contíguo a mesma.	Escola	Equipe operacional dos pavilhões (PV)
Escolta interna para Setor de Inteligência.	Qualquer setor de atendimento e ressocialização	Grupo de Trânsito Interno (GTI)
Escolta externa para hospitais, laboratórios, clínicas.	Setor de saúde	Grupo Tático de Escolta Prisional (GTAP) ou Comando de Operações Especiais (COPE)
Escolta interna para internação na enfermaria.	Setor de saúde	Grupo de Trânsito Interno (GTI)
Distribuição de medicamentos ou coleta de materiais para exames laboratoriais nos espaços de cumprimento da pena.	Setor de saúde	Grupo de Trânsito e Atendimento (GTA)
Cadastros Enceja PPL, Enem PPL, ProUni, Sisu e Fies.	Setor educacional	Grupo de Trânsito e Atendimento (GTA)
Escolta externa para audiência Fórum.	Setor jurídico	Grupo Tático de Escolta Prisional (GTAP) ou Comando de Operações Especiais (COPE)
Entrega de documentos sobre atualizações da pena e do processo judicial e coleta de assinaturas dos custodiados.	Setor penal	Grupo de Trânsito e Atendimento (GTA)
Escolta externa para velório.	Setor psicossocial	Grupo Tático de Escolta Prisional (GTAP) ou Comando de Operações Especiais (COPE)
Cadastro de visitas.	Setor psicossocial	Grupo de Trânsito e Atendimento (GTA)

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

O conjunto de processos individuais sob responsabilidade da Diretoria de Atendimento e Ressocialização não se diferencia de forma significativa, então demanda, até determinada medida, a mesma forma de gerenciamento. Para além das diferenças técnicas entre os processos – habilidades e tecnologias para sua produção, há uma convergência da natureza da demanda desses serviços. Tais características influenciam o modo como esses processos precisam ser gerenciados (Quadro 4).

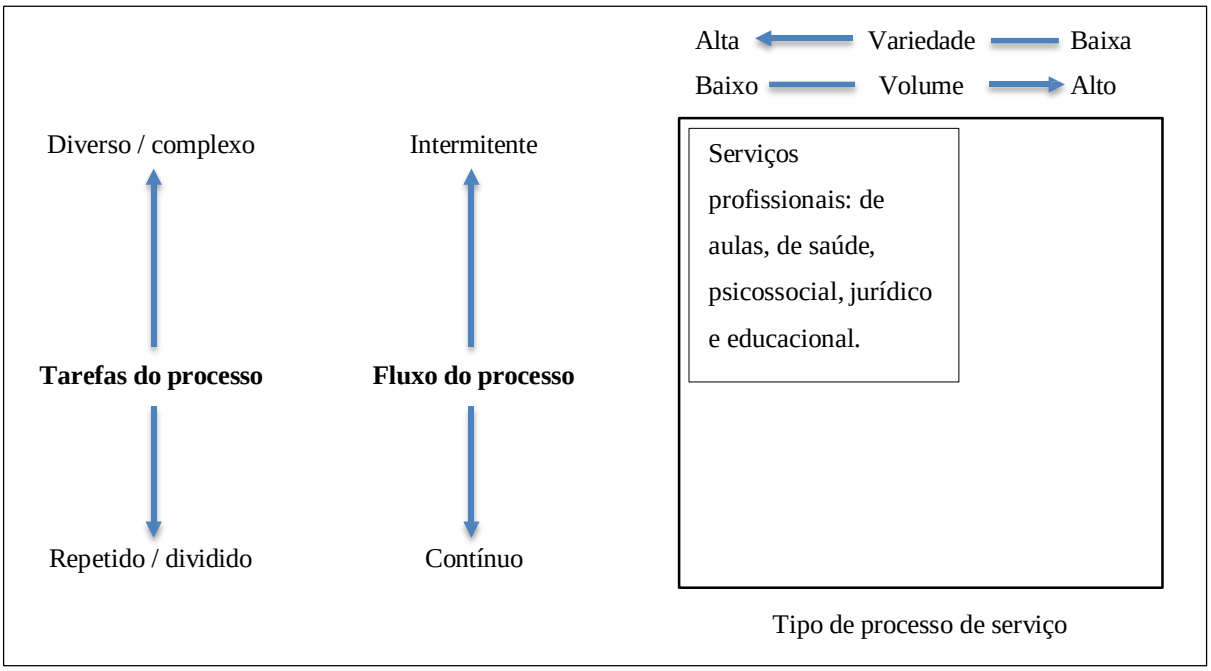
Quadro 4 - Os "quatro V" de processos no atendimento e ressocialização

Processos de Atendimento e Ressocialização	Características da demanda				Demanda
	Volume	Variedade	Variação	Visibilidade	
Escola	Baixo	Alta	Alta	Alta	Constante e previsível
Saúde	Baixo	Alta	Alta	Alta	Variável e imprevisível
Psicossocial	Baixo	Alta	Alta	Alta	Constante e previsível
Jurídico	Baixo	Alta	Alta	Alta	Constante e previsível
Educacional	Baixo	Alta	Alta	Alta	Constante e previsível

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

A tipificação dos processos acima é a de serviços profissionais, i.e., baseado em pessoas, com elevado nível de personalização e com ênfase no processo. Utilizando o método matriz processo-produto ilustra-se o relacionamento entre a posição variedade-volume do processo e as características do projeto (Figura 1).

Figura 1 - Matriz processo-produto dos processos de atendimento e ressocialização



Fonte: Adaptado de (SLACK *et al.*, 2013, p. 138)

É necessário que a equipe de policiais penais do GTA receba diariamente a programação de atividades e a agenda de atendimentos definida pelo funcionário administrativo para realizar a distribuição das tarefas e a escolta interna dos custodiados, que é fundamental para realização dos atendimentos previstos. No entanto, ao iniciar as atividades alguns problemas são

identificados: retrabalho e movimentação desnecessária, localização incorreta das celas dos custodiados, tempo de espera excessivo nos pavilhões no momento da liberação dos custodiados para escolta até o local de atendimento, ociosidade e sobrecarga de trabalho, tudo isso gera insatisfação generalizada. Observando o processo de escolta, algumas causas desses problemas também podem ser identificadas: sistemas computacionais inoperantes, falhas no fluxo de informações com os setores envolvidos, restrições ao fluxo do processo de escolta, concorrência de recursos com outros processos, falta de sincronização com outros processos, recursos com restrição de capacidade, indisciplina operacional de policiais penais ou de técnicos de atendimento durante a execução das atividades; mudanças de última hora na programação, absenteísmo, rotatividade, variação de produtividade e outras. A Figura 2 apresenta algumas causas observadas, durante a participação do pesquisador nos procedimentos descritos, para o problema de cancelamento dos atendimentos e perda da qualidade no serviço entregue aos custodiados.

Figura 2 - Diagrama de causa-efeito para atendimentos cancelados



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Em conjunto, todos os problemas citados apontam para oportunidades de melhoria no desempenho da operação de atendimento através do reposicionamento do projeto de cada processo que a compõe. Pelo qual se espera refletir a necessidade de variedade e volume através da definição do formato geral ou a natureza de cada processo e também, que seus trabalhos sejam detalhados pela análise de seus objetivos, capacidade e variabilidade, permitindo assim, a adequada apropriação de leiautes, tecnologia e pessoas.

Quanto ao processo Saúde, a UP PJMA dispõe de uma equipe composta de uma enfermeira e três técnicas de enfermagem, dois clínicos e uma cirurgiã dentista. As instalações

do setor de saúde possuem duas salas de enfermagem, um consultório clínico, um consultório odontológico e uma carceragem para internação dos custodiados. Quanto ao leiaute, o consultório odontológico se localiza no piso térreo, enquanto as salas de enfermagem, consultório clínico e carceragem estão no segundo andar e são acessados exclusivamente por uma escada de dois lances.

Há dois tipos de atendimento nesse setor – agendado ou avulso. O primeiro se refere aos custodiados escoltados pela equipe de policiais penais do GTA conforme programação diária, enquanto o segundo trata dos custodiados escoltados pela equipe de policiais penais do Grupamento de Trânsito Interno (GTI). Os atendimentos avulsos possuem alta variação de demanda e causam grande impacto na programação do setor de saúde devido à concorrência por recursos. A tomada de decisão do gerente de operações da Diretoria de Atendimento e Ressocialização é dar prioridade ao avulso em detrimento do agendado por considerar aquele urgente e com maior potencial de evolução para atendimento externo hospitalar, o que caso ocorra, demandará mobilização de outros recursos da UP – nesse caso, o GETAP que é responsável pela escolta externa. Todavia, essa decisão delegada aos policiais penais responsáveis pela movimentação interna dos custodiados nos locais de cumprimento da pena (pavilhões, alojamento interno, carceragem de isolamento e sanção disciplinar e, albergue) não estabeleceu critério técnico para sua execução podendo assim, gerar sobrecarga de trabalho ao GTI e setor de saúde por falta de controle.

Quanto ao processo Escola, a UP PJMA dispõe de uma equipe de 14 servidores escolares composta de 1 diretor, 2 supervisores, 6 professores, 2 bibliotecárias e 3 secretárias. As instalações da Escola Pública Estadual Cesar Lombroso de ensino de jovens e adultas (EJA) possuem 10 salas de aula, 1 laboratório de informática, 1 sala de secretaria, 1 sala de diretoria, 1 sala de professores, 1 biblioteca e 1 cozinha para os servidores. E ainda, algum número de equipamentos eletrônicos utilizados em atividades pedagógicas e administrativas. Quanto ao leiaute, as salas são distribuídas em dois andares, o 2º andar, onde se localiza a biblioteca, é acessado por dois lances de escada ou pelo pavilhão contíguo “cinema” através de passagem gradeada.

A equipe do GTA é responsável pela escolta dos alunos entre os espaços de cumprimento da pena no pavilhão “cinema” e os espaços de permanência na escola. Os horários de aula são definidos de 2ª a 6ª feira para cumprimento da carga horária exigida e conteúdos

programados, todavia, o processo de ensino e aprendizagem em sala de aula é prejudicado devido a procedimentos programados ou não nos espaços de cumprimento da pena que adentram no horário de início das aulas impedindo assim a escolta dos custodiados do pavilhão até a escola – dentre elas, as revistas em celas e banho de Sol. Além disso, decisões de adiar ou antecipar a escolta de entrada ou saída da escola, respectivamente são tomadas pela equipe do GTA, no entanto, essa decisão delegada ou não pela Diretoria de Atendimento e Ressocialização aos policiais penais responsáveis pela movimentação dos custodiados não estabeleceu critério técnico para sua execução podendo assim gerar insatisfação aos professores e alunos pelo impacto na programação das aulas e desempenho escolar.

Quanto ao processo Psicossocial, a UP PJMA dispõe de uma equipe composta de 1 psicóloga e 4 assistentes sociais. As instalações do setor possuem 4 salas de assistência social dispostas em linha num corredor e 1 sala de psicologia noutro corredor, todas no piso térreo e entre elas um saguão separando-as.

Via de regra, os atendimentos são agendados conforme solicitado pelos custodiados, diz-se “demanda individual do IPL” ou pela Diretoria de Atendimento e Ressocialização por motivo do programa individualizador da pena implementado a partir da classificação da Comissão Técnica (CTC). Cancelamentos desses atendimentos por diversos motivos operacionais já citados no processo do GTA tendem a reprimir a demanda empurrando-a para momento posterior. Esse acúmulo tende a incrementar o número de agendamentos para além da capacidade produtiva do setor psicossocial com consequente perda da qualidade do serviço prestado. Além disso, é possível identificar o diagnóstico psicológico como um serviço gargalo a ser protegido. Contando apenas com um servidor, a velocidade do atendimento para fins de operações especiais – acolhida e classificação técnica, está limitada à velocidade de atendimento do psicólogo. Por isso, a equipe do GTA deverá realizar a gestão das filas dos diversos atendimentos de forma a minimizar ou eliminar o tempo de esperada do psicólogo por um paciente. Todavia, isso apenas mitigará as perdas, pois haverá cancelamentos de uma parte desses atendimentos, empurrando a demanda para momento posterior com consequente retrabalho para o GTA, mantendo assim, um ciclo constante de baixa produtividade. Nesse contexto, os custodiados perdem oportunidades de estudo e trabalho, os quais são fundamentais para a sua reeducação, remissão de pena, progressão de regime e, por fim, reintegração à sociedade.

Quanto ao processo Jurídico, a UP PJMA dispõe de uma equipe jurídica composta de 4 advogados. As instalações do setor jurídico possuem duas salas no piso térreo, uma no saguão, outra no corredor ao lado da sala de psicologia.

Há dois tipos de atendimento nesse setor – agendado ou encaminhado. O primeiro se refere aos custodiados escoltados pela equipe de policiais penais do GTA conforme programação do dia, enquanto o segundo se refere ao encaminhamento dos técnicos do setor psicossocial. Os atendimentos encaminhados afetam a programação do GTA pelo incremento não previsto da demanda ocasionando cancelamento dos atendimentos agendados e empurrando a demanda para momento posterior com consequente retrabalho para o GTA e insatisfação dos custodiados.

Quanto ao processo Educacional, não foi possível incluí-lo nesse trabalho devido ao calendário dos seus eventos – Enceja PPL, Enem PPL, ProUni, Sisu e Fies ou pela indisponibilidade do pesquisador participante, durante sua jornada de trabalho, para acompanhar o processo.

Enfim, concluiu-se que o recorte do ambiente prisional escolhido como objeto de estudo desse trabalho não é representativo do Sistema Prisional do Estado de Minas Gerais em termos de práticas, estrutura e processos. Pois, não é possível inferir a partir da qualidade do serviço prestado aos custodiados da UP PJMA os mesmos problemas identificados para todo o conjunto de unidades que o compõe. E ainda, as limitações impostas quanto aos recursos necessários a produção do trabalho – tempo, acesso a sistemas de informação e coleta de dados, restringiram a análise da Administração da Produção apenas a aspectos qualitativos da gestão da produção de alguns serviços prisionais, não permitindo agregar os aspectos quantitativos – tão caros a uma abordagem crítica acerca dos processos individuais abordados.

Entretanto, o trabalho identificou problemas reais da rotina operacional da UP PJMA e definiu suas causas, o que permite agir corretivamente a partir das atividades da Administração da Produção: gestão da capacidade – lidar melhor com flutuações da demanda de serviços de atendimento; gestão da qualidade – monitorar e melhorar a qualidade do serviço de atendimento aos custodiados; projeto do trabalho – assegurar que todos os servidores podem contribuir para reeducação e reintegração do custodiado à sociedade; organização do arranjo físico – permitir um fluxo mais brando e eficaz dos custodiados; gargalos – identificar e proteger; gestão de pessoas – colocá-las em primeiro lugar, valorizar o treinamento e o desenvolvimento como

investimento, bom tratamento aos funcionários para que prestem um bom serviço aos custodiados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho alcançou seu objetivo ao descrever os processos de atendimento da Diretoria de Atendimento e Ressocialização da UP PJMA e analisar a forma como são gerenciados oferecendo ainda, conceitos e informações relevantes para intervenções corretivas e melhoria do desempenho dos processos a partir do aprimoramento de suas práticas de produção.

A hipótese apontada de que a não adoção de uma perspectiva de processos na operação da UP PJMA tem um impacto na consecução dos objetivos estratégicos da SEJUSP não se confirmou, pois, a pesquisa não pode abordar todos os aspectos necessários a uma análise mais consistente da Administração da Produção.

Contudo, a resposta ao problema da pesquisa é positiva quanto ao impacto da qualidade da prestação de serviços como elemento potencial da mudança comportamental do custodiado oferecendo-lhe oportunidades reais de desenvolvimento e aumentando suas oportunidades para escolhas pessoais que promovam o bem social.

Outros estudos se fazem necessários para aprofundar e ampliar a perspectiva escolhida nesse trabalho – a de processos. Por outro lado, a perspectiva de processos não fornece um quadro total do ambiente prisional, então é valioso complementá-la com estudos descritivos da estrutura organizacional, das relações de poder e da cultura organizacional em termos de valores compartilhados, ideologia, padrão de pensamento e ritos diários.

REFERÊNCIAS

Biblioteca eletrônica SPELL® Scientific Periodicals Electronic Library <http://www.spell.org.br/> Acesso em out/2023

BRASIL. Lei nº 7.209, de 11 de julho de 1984. **Altera dispositivos do Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 - Código Penal, e dá outras providências**. Disponível em: < https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/1980-1988/L7209.htm>. Acesso em out/2023

BRASIL. Lei nº 7.209, de 11 de julho de 1984. **Recomendação nº 62, DE 17 de março de 2020**. Disponível em: < https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/03/62-Recomenda%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em out/2023

BRASIL. Lei nº 7.210, de 11 de julho de 1984. **Institui a Lei de Execução Penal.** Disponível em: < https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L7210.htm>. Acesso em out/2023

CORRÊA, HENRIQUE L. **Administração estratégica de serviços:** Operações para a experiência e satisfação do cliente. 2 ed. São Paulo.: Atlas, 2019

Google Acadêmico Google Scholar Disponível em: < https://scholar.google.com/>. Acesso em out/2023

MARLY MONTEIRO DE CARVALHO...[et al]. **Gestão de Serviços:** Casos Brasileiros. São Paulo.: Atlas, 2013

MINAS GERAIS. Decreto nº 47.795, de 2019. **Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública**. Disponível em: < https://leisestaduais.com.br/mg/decreto-n-47795-2019-minas-gerais-dispoe-sobre-a-organizacao-da-secretaria-de-estado-de-justica-e-seguranca-publica>. Acesso em out/2023

MINAS GERAIS. Lei 23304 de 30 de maio de 2019. **Estabelece a estrutura orgânica do Poder Executivo do Estado e dá outras providências**. Disponível em: < https://leisestaduais.com.br/mg/lei-ordinaria-n-23304-2019-minas-gerais-estabelece-a-estrutura-organica-do-poder-executivo-do-estado-e-da-outras-providencias>. Acesso em out/2023

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública – SEJUSP **(Plano Estratégico 2022 | 2026)** Disponível em: <https://www.seguranca.mg.gov.br/sobre/institucional/plano-estrategico>. Acesso em out/2023

Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ezl.periodicos.capes.gov.br/index.php>. Acesso em out/2023

SANTOS, LUIZ C. R. e; SAPORI, LUIZ FLÁVIO. **Tratamento penitenciário**: um estudo sobre tortura, maus-tratos e assistências às pessoas privadas de liberdade. Disponível em: < https://bd.tjmg.jus.br/handle/tjmg/12837>. Acesso em out/2023

SENAPPEN; **Reincidência criminal no Brasil**. Disponível em: < https://www.gov.br/senappen/pt-br/assuntos/noticias/depen-divulga-relatorio-previo-de-estudo-inedito-sobre-reincidencia-criminal-no-brasil/reincidencia-criminal-no-brasil-2022.pdf/@@download/file>. Acesso em out/2023

SENAPPEN; **Relatório de informações penais: RELIPEN**. Disponível em: <https://www.gov.br/senappen/pt-br/servicos/sisdepen/relatorios/relipen/relipen-1-semestre-de-2023.pdf >. Acesso em out/2023

SLACK, NIGEL...[et al]. **Administração da produção**: 4 ed. São Paulo.: Atlas, 2015

SLACK, NIGEL...[et al]. **Gerenciamento de operações e de processos:** princípios e práticas de impacto estratégico. 2 ed. Porto Alegre.: Bookman, 2013