

ARTIGO

A IMPLICAÇÃO DOS GESTORES DO SISTEMA PRISIONAL: UMA ANÁLISE DE SUAS NARRATIVAS¹

MARIA ELISA ROCHA COUTO GOMES

Doutoranda em Ciência Política pela Universidade Federal de Minas Gerais, pesquisadora vinculada à Rede Feminina de Estudos de Violência, Justiça e Prisões, onde desenvolve trabalhos sobre gênero, cuidados prisionais, criminalidade, segurança pública, sistema prisional e sistema de justiça criminal.

País: Brasil **Estado:** Minas Gerais **Cidade:** Nova Lima

E-mail: elisarcouto@gmail.com **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-2731-8647>

MARIANA TEIXEIRA MURATORI

Bacharel em Direito pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), com pós-graduação em Direito Processual Civil e Direito Constitucional.

País: Brasil **Estado:** Minas Gerais **Cidade:** Muriaé

E-mail: marianatmuratori@gmail.com **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9375-3700>

GLÓRIA GABRIELLE RIBEIRO MIRANDA

Graduada em Direito pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), desenvolve pesquisas nas áreas de Direito de Família, com ênfase em alienação parental e violência doméstica, e de Direito Penal, com foco no Abolicionismo Penal. É servidora pública e atua na Coordenação de Assuntos Parlamentares da Secretaria de Justiça e Segurança Pública de Minas Gerais.

País: Brasil **Estado:** Minas Gerais **Cidade:** Belo Horizonte

E-mail: gloria99ribeiro@gmail.com **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2018-3716>

LUDMILA MENDONÇA LOPES RIBEIRO

É professora associada no Departamento de Sociologia e pesquisadora na Rede Feminina de Estudos de Violência, Justiça e Prisões (Rede FEMJUSP), ambos na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Possui doutorado em Sociologia pelo Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro (atual IESP/UERJ), mestrado e graduação em Administração Pública pela Fundação João Pinheiro e graduação em Direito pela Universidade Federal de Minas Gerais. Foi pesquisadora visitante na University of Florida, na University of Groningen e na Texas State University.

País: Brasil **Estado:** Minas Gerais **Cidade:** Belo Horizonte

E-mail: lmlr@ufmg.br **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4304-2254>

Contribuições dos autores: Maria Elisa Rocha Couto Gomes contribuiu para a concepção e delineamento, análise e interpretação dos dados e redação do manuscrito. Mariana Teixeira Muratori contribuiu para a análise e interpretação dos dados. Glória Gabrielle Ribeiro Miranda contribuiu para a análise e interpretação dos dados. Ludmila Mendonça Lopes Ribeiro contribuiu para a redação do manuscrito e sua revisão crítica.

¹ Este trabalho foi apresentado no 21º Congresso Brasileiro de Sociologia e no V Encontro Nacional de Ensino e Pesquisa no Campo de Públicas, ambos realizados em 2023. É produto do projeto de pesquisa “As Políticas Penitenciárias de Minas Gerais: uma análise sócio-histórica (1979-2019)”, desenvolvido pelo Centro de Estudos de Criminalidade e Segurança Pública da Universidade Federal de Minas Gerais (Crisp/UFMG) e financiado pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (Fapemig, APQ-02825-18). Agradecemos à Fapemig pelo financiamento e às nossas colegas pesquisadoras do Crisp por suas valiosas contribuições para a execução desta pesquisa.

Agradecimentos: É registrado o agradecimento à professora orientadora Ludmilla Mendonça Lopes Ribeiro pela orientação criteriosa, pelas valiosas contribuições teóricas e metodológicas e pelo rigor acadêmico que marcaram o desenvolvimento deste trabalho. Igualmente, agradecemos, às pesquisadoras Maria Elisa Rocha Couto Gomes e Glória Gabrielle Ribeiro Miranda pelas relevantes parcerias de pesquisa e pelo qualificado intercâmbio intelectual. Por fim, agradeço ao CRISP – Centro de Estudos de Criminalidade e Segurança Pública da Universidade Federal de Minas Gerais, pelo espaço institucional de excelência em pesquisa que viabilizou a realização deste estudo.

RESUMO

Embora a literatura sobre prisões reconheça o impacto que o sistema prisional tem sobre os indivíduos, sejam eles as pessoas privadas de liberdade ou os profissionais que nele trabalham, ainda se faz necessário esclarecer como os seus gestores e suas subjetividades podem influenciá-lo. Desta lacuna, derivam-se as seguintes perguntas: como suas diferentes trajetórias de vida influenciaram suas gestões? Quais efeitos as mesmas tiveram sobre suas decisões? Para respondê-las, realizamos entrevistas semiestruturadas com nove pessoas que, entre 1999 e 2018, participaram da gestão do sistema penitenciário mineiro, ocupando cargos de alto escalão no poder executivo estadual. A partir da análise do conteúdo dessas entrevistas, realizada sob a ótica da *Narrative Policy Framework*, observa-se que a maioria dos interlocutores considera que suas experiências profissionais anteriores foram determinantes para os cursos de ação adotados diante do suposto dilema entre as políticas públicas de manutenção da ordem e as de ressocialização. Logo, foi possível analisar a categoria implicação como central para o entendimento dos programas de ação (desenhados e materializados) e para a trajetória da política pública prisional mineira nas últimas duas décadas.

Palavras-chave: Sistema prisional. Administração pública. Implicação. Mitos racionais. Narrative Policy Framework.

THE IMPLICATION OF PRISON SYSTEM MANAGERS: AN ANALYSIS OF THEIR NARRATIVES

ABSTRACT

Although the literature on prisons recognizes the impact that the prison system has on individuals, whether they are incarcerated or the professionals who work in it, it is still necessary to clarify how their managers and their subjectivities can influence it. From this gap, we derive the following questions: how did managers' different life trajectories influence their work? What effects did those trajectories have on their decisions? To answer them, we conducted semi-structured interviews with nine people who, between 1999 and 2018, participated in the management of the Minas Gerais penitentiary system, occupying high-ranking positions in the state executive power. From the content analysis of these interviews, carried out from the perspective of the Narrative Policy Framework, we observed that most of our interlocutors consider that their previous professional experiences were decisive for their attitudes towards the supposed dilemma between security and resocialization in the prison system. We therefore analyze the category of implication as central to understanding the action programs (designed and materialized) and to the trajectory of public prison policy in Minas Gerais over the last two decades.

Keywords: Prison system. Public administration. Implication. Rational myths. Narrative Policy Framework.

Data de Recebimento: 02/04/2024 **Data de Aprovação:** 27/02/2025

DOI: 10.31060/rbsp.2026.v20.n1.2164

INTRODUÇÃO

A sociologia da punição cresceu substantivamente na última década, destacando os profundos impactos que o sistema prisional tem sobre os indivíduos, sejam nas pessoas privadas de liberdade e em seus familiares, seja nos profissionais que nele trabalham (Campos, 2022). Falta, assim, elucidar como os próprios indivíduos, em especial seus gestores, e suas subjetividades podem influenciá-lo (Lourenço; Alvarez, 2017), haja vista que boa parte dos estudos sobre os trabalhadores do sistema penitenciário foca nos burocratas da linha de frente, procurando compreender o cotidiano do fazer carcerário (Lourenço, 2010; Bodê de Moraes, 2013; Araújo; Ribeiro, 2023). Ainda que essas análises admitam que as diretrizes das gestões conduzem a ações mais repressivas ou garantistas nas prisões (Chies, 2008; Freire, 2014), poucas são aquelas que se voltam aos profissionais que ocupam as posições de mando, como as secretarias e as diretorias das unidades (Thompson, 1998).

As análises existentes que focalizam os diretores de unidades destacam como essa posição tende a ser ocupada por pessoas com trajetórias nas outras forças policiais (como os policiais militares aposentados) ou pelos próprios agentes prisionais, mas sem que isso signifique o coroamento de uma carreira (Chies, 2008). É uma posição que, por um lado, responde aos gestores da pasta em termos das atividades de ressocialização,² historicamente implementadas pelos funcionários da assistência, que não se confundem com os carcereiros, atualmente, policiais penais (Thompson, 1998). No entanto, a precariedade cotidiana das unidades faz com que os diretores se ocupem muito mais de evitar violências, seja entre os próprios funcionários ou entre eles e as pessoas privadas de liberdade, de forma que o secretário não se lembre da existência da unidade (Chies, 2008). Portanto, as direções das unidades se ocupam, em última instância, de “manter a ordem”, sendo que as poucas inovações vêm quando direcionadas pela gestão da secretaria (Freire, 2014).

Dessa lacuna de ênfase nas “cabeças” do sistema prisional, derivam-se as seguintes questões: como as diferentes trajetórias de vida dos gestores do sistema penitenciário influenciam suas administrações? Em que medida a implicação é uma categoria central para a compreensão das ações e, depois, da trajetória das políticas nesse setor? Para respondê-las, foram analisados os conteúdos de entrevistas semiestruturadas realizadas ao longo do ano de 2022 com nove pessoas que, entre 1999 e 2018, participaram da gestão do sistema prisional mineiro, ocupando cargos de alto escalão no poder executivo estadual.

UM DIÁLOGO NECESSÁRIO ENTRE IMPLICAÇÃO, MITOS RACIONAIS E A *NARRATIVE POLICY FRAMEWORK* (NPF)

Neste trabalho, parte-se da ideia de que é impossível compreender as instituições sem considerar os indivíduos que as compõem, suas trajetórias e subjetividades. Isso não quer dizer que os fatores individuais prevaleçam diante das estruturas sociais, muito menos que estas não possuam um papel relevante na determinação das ações e dos comportamentos dos sujeitos. Significa, na verdade, reconhecer que os indivíduos carregam consigo aspectos importantes das instituições e os expressam através de suas narrativas, as quais também estão carregadas de subjetividade (Monceau, 2008).

2 Ao mencionar o termo “ressocialização”, optou-se por utilizá-lo conforme foi mobilizado pelos entrevistados e de acordo com as previsões expressas da Lei de Execução Penal, haja vista que essa é uma palavra com categoria nativa, apesar das críticas recorrentes na academia sobre seu uso.

No caso deste artigo, a instituição que se busca compreender é o sistema prisional e essa busca é feita a partir das narrativas de seus gestores, uma figura relativamente opaca na literatura da área (Freire, 2014). Para tanto, foram imprescindíveis os conceitos de implicação e de mitos racionais, elaborados por Lourau (2008) e Meyer e Rowan (1977), nesta ordem. O primeiro conceito se refere, justamente, às relações entre os indivíduos e as instituições (Savoye, 2007; Rossi; Passos, 2014). Segundo Monceau (2008), elas não apenas existem, como também produzem efeitos à revelia de vontades e convicções. Ou seja, mesmo que os sujeitos sejam radicalmente contrários à determinada instituição, são implicados por ela e isto influencia as próprias subjetividades. Valendo-se das palavras de Lourau, Monceau (2008, p. 21) alerta para o fato de que “a instituição fala pelo ventre, falando por nossa boca”.

O segundo conceito, denominado “mitos racionais”, diz respeito às crenças sociais que, além de serem profundamente enraizadas, também são tidas como perfeitamente correspondentes às manifestações da realidade (Meyer; Rowan, 1977; Simon, 2017). Por este motivo, são consideradas as únicas interpretações possíveis sobre determinada situação ou fenômeno. Nos estudos sobre organizações, é fundamental identificar e compreender tais mitos, uma vez que a legitimidade das instituições depende, em grande medida, do quão alinhadas em relação a tais crenças elas aparentam estar. Seus recursos, sua estabilidade e sua longevidade também dependem profundamente desse ajuste (Dowling; Pfeffer, 1975; Meyer; Rowan, 1977).

Postas tais definições, destaca-se que as literaturas sobre organizações e prisões podem se beneficiar muito do diálogo entre esses conceitos. Por um lado, tem-se que, isoladamente, o conceito de implicação reflete as relações entre os indivíduos e as instituições, enquanto os mitos racionais representam as crenças sociais nas quais elas se assentam. Por outro lado, a combinação deles pode elucidar se e como, a partir de suas individualidades, os atores acessam, reconhecem, interpretam, mobilizam, transmitem e questionam tais crenças, seus efeitos sobre suas trajetórias institucionais, subjetividades e vice-versa.

Neste diálogo, as narrativas dos sujeitos são fundamentais, à medida que, através delas, é possível observar como se dão tais dinâmicas, segundo demonstra Kuchnir (2022) em um exercício semelhante. A autora investigou como as narrativas de diferentes grupos políticos brasileiros podem influenciar, justificar e legitimar suas decisões quanto às políticas públicas penitenciárias voltadas à atenuação da superlotação do sistema e, até mesmo, os resultados que alcançaram entre os anos de 2007 e 2021.

Para isso, Kuchnir (2022) usou o *Narrative Policy Framework* (NPF). Segundo a autora, ele consiste em identificar as crenças por trás das políticas públicas e os sentidos a elas atribuídos, sob as perspectivas de atores distintos. Quanto a seus procedimentos, Kuchnir (2022) destaca que é necessário identificar os componentes das narrativas dos atores em questão, a saber: os contextos, o enredo, seus personagens e a moral da história. Enquanto o primeiro consiste nas circunstâncias de elaboração e implementação das políticas, o segundo se refere aos eventos ou às sequências de eventos que permitam estabelecer as relações entre os contextos e os personagens. Eles, por sua vez, podem ser classificados como heróis, vítimas e vilões, a depender de suas posições relativas: se solucionam os problemas, se são afetados por eles ou se os criam, respectivamente. Por fim, as respostas oferecidas pela política constituem o que, na NPF, seria a moral da história.

Com base na identificação e na análise de todos esses elementos, Kuchnir (2022, p. 14) observou mudanças nas narrativas e nas ênfases atribuídas pelos gestores a depender do contexto. Em certos momentos, o foco recai sobre a superlotação, incentivando a redução da taxa de encarceramento, principalmente por

**A implicação dos gestores do sistema prisional:
uma análise de suas narrativas**

Maria Elisa Rocha Couto Gomes, Glória Gabrielle Ribeiro Miranda
e Ludmila Mendonça Lopes Ribeiro

meio de alternativas penais. Em outros momentos, o problema parece ser o déficit de vagas, levando à criação de novas vagas através da ampliação e construção de novos presídios e Apacs.

O presente trabalho se difere do de Kuchnir (2022) por dois motivos principais. O primeiro deles diz respeito ao seu escopo. Enquanto a autora se concentrou nas medidas voltadas à gestão das vagas do sistema prisional nacional, aqui não é priorizado um tipo específico de política pública penitenciária. Também ressalta-se que os interesses extrapolam os aspectos puramente institucionais da administração do sistema penitenciário estadual, posto que pretende-se centrar o olhar sobre as implicações dos gestores em duas dimensões. Primeiro, como as experiências anteriores dos gestores do sistema prisional afetam a sua capacidade de ver o sistema prisional e, especialmente, os mitos que nutrem acerca dessa pasta. Segundo, como os mitos institucionais, cristalizados na própria maneira do Estado em trabalhar a temática das prisões, impactam a subjetividade dos gestores, isso termina por garantir uma certa continuidade da trajetória da política prisional. A seguir, são descritos os procedimentos metodológicos adotados para a realização desse esforço.

METODOLOGIA

Este trabalho é produto de uma pesquisa maior, que tinha como propósito a identificação e análise das principais políticas públicas estaduais voltadas para o sistema prisional no período conhecido como “Nova Democracia”. Para alcançá-lo, foram consultadas diversas fontes de dados e também as perspectivas de diferentes atores sociais que se mostraram importantes para a história das prisões mineiras. A proposta era construir novas bases de dados para o entendimento da história do sistema prisional por meio da consulta às notícias de jornais sobre o sistema penitenciário mineiro, as atas de reuniões do Colegiado de Defesa Social e os relatórios de Audiências Públicas e Comissões Parlamentares de Inquérito (CPIs) da Assembleia Legislativa de Minas Gerais (ALMG)³.

A análise de cada uma dessas fontes de informação deu origem a uma base de dados onde suas principais informações se encontram sistematizadas. A partir delas, foi possível identificar indivíduos cujas atuações no sistema carcerário mineiro poderiam ser consideradas proeminentes durante o período de tempo analisado, para que, posteriormente, pudessem ser entrevistados. Os interlocutores foram localizados de duas formas. A primeira consistiu no acionamento dos contatos institucionais que se encontravam disponíveis *online*. Já a segunda, a técnica de bola de neve, apenas foi adotada à medida que as entrevistas iam progredindo. Os entrevistados anteriores garantiam a abertura dos subseqüentes ao contato e, assim, foi possível coletar seus depoimentos.

Neste artigo, foram analisados os conteúdos de nove das vinte e cinco entrevistas semiestruturadas realizadas ao longo do ano de 2022 no contexto deste projeto. Os depoimentos em questão foram concedidos por nove pessoas que, no período de 1999 a 2018, se envolveram na gestão do sistema prisional mineiro, ocupando os cargos de secretário e subsecretário nesta pasta, além de outras posições de destaque no poder executivo estadual. Todos os entrevistados assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme exige o Comitê de Ética⁴. O Quadro 1 contém breves descrições de suas trajetórias no que tange tal sistema.

3 Alguns dos dados coletados nesta pesquisa estão disponíveis em: www.crisp.ufmg.br.

4 A pesquisa foi aprovada, em 2022, pelo Comitê de Ética da Universidade Federal de Minas Gerais (Processo 23072.202391/2022-71).

Chama a atenção que profissões como advocacia e psicologia são frequentemente encontradas nas pessoas que ocupam a gestão do sistema prisional, o que talvez aponte para o pêndulo entre a manutenção da ordem (realizada por policiais penais, hoje, muitos bacharéis em Direito) e a ressocialização (realizada por psicólogos e assistentes sociais), como verificado por Thompson (1998). Muitos profissionais demonstram mobilidade ao longo de suas carreiras, ocupando vários cargos, o que sugere uma progressão dentro do sistema, assim como verificado na pesquisa sobre o sistema prisional no Rio Grande do Sul (Chies, 2008). Alguns cargos são ocupados por longos períodos, indicando estabilidade, o que pode apontar para ausência de crises (e, assim, invisibilidade das prisões no debate público), enquanto outros são ocupados por períodos curtos, sugerindo uma demanda de transição, provavelmente, por aumento de violência no contexto prisional (Freire, 2014).

QUADRO 1

Lista dos atores selecionados para a análise da implicação, segundo os mitos criados por eles

Entrevistado	Profissão	Cargos ocupados	Período em que esteve no cargo
G1	Advogada e professora	Secretária de Estado de Justiça e Direitos Humanos	1999-2001
G2	Psicólogo	Subsecretário de Administração Prisional	2007-2010
		Secretário Municipal de Segurança e Prevenção da Prefeitura de Belo Horizonte	2021-Atualmente
G3	Psicólogo	Secretário Adjunto de Estado de Justiça e Direitos Humanos	1999-2001
		Representante da Secretaria de Estado de Defesa Social no Conselho Estadual de Defesa dos Direitos Humanos	2009-2012
G4	Advogado	Subsecretário de Administração Prisional	2011-2014
G5	Advogado	Secretário Adjunto de Estado de Defesa Social	2010-2012
G6	Advogado	Secretário de Estado de Defesa Social	2007-2011
G7	Psicólogo	Psicólogo em unidade prisional	2008-2012
		Ouvidor-Geral do Sistema Prisional	2012-2016
		Secretário Adjunto de Estado de Administração Prisional	2017-2018
		Diretor da Apac Feminina de Belo Horizonte	2007-2020
		Diretor da PPP de Ribeirão das Neves	2020-Atualmente
G8	Advogado	Procurador de Justiça do Ministério Público de Minas Gerais	1998-2015
		Subsecretário de Estado de Administração Prisional	2015
		Procurador de Justiça do Ministério Público de Minas Gerais	2015-Atualmente
G9	Advogado	Secretário de Estado de Defesa Social	2017-2018
		Secretário de Estado de Administração Prisional	2018

Fonte: Elaboração própria, a partir das entrevistas realizadas no âmbito do projeto "As políticas penitenciárias de Minas Gerais: uma análise sócio-histórica (1979-2019)", Crisp/UFMG, 2023.

Todas as entrevistas foram realizadas por duas pesquisadoras, gravadas e transcritas ainda no ano de 2022. Para analisá-las, foram separadas as respostas dadas a cada uma das perguntas e codificadas a partir de uma matriz de categorias, amparadas na literatura sobre prisões, especialmente naqueles estudos dedicados à análise de acontecimentos e processos marcantes para o contexto mineiro ao longo do período

A implicação dos gestores do sistema prisional:
uma análise de suas narrativas

Maria Elisa Rocha Couto Gomes, Glória Gabrielle Ribeiro Miranda
e Ludmila Mendonça Lopes Ribeiro

analisado (Cruz; Ramos; Coelho, 2021; Paixão, 1987; Ribeiro, Cruz; Batitucci, 2004; Ribeiro, 2003). Tais categorias também foram inspiradas nos conceitos de implicação, conforme fora elaborado por Lourau (2008), de mitos racionais, concebido por Meyer e Rowan (1977), e também na descrição dos procedimentos da NPF, feita por Kuchnir (2022). Seu principal objetivo é permitir compreender quais foram os pontos nevrálgicos vivenciados pelos interlocutores ao longo das gestões das quais fizeram parte e como descrevem os processos de tomada de decisão acerca da natureza das políticas públicas implementadas a partir de suas subjetividades e dos mitos que compartilham (Quadro 2).

QUADRO 2

Categorias utilizadas para a análise de conteúdo

Categorias	Descrição das categorias
Natureza do relato	Diz respeito à natureza do relato contido no trecho a ser analisado, isto é, o assunto abordado pelo interlocutor naquele momento específico da entrevista.
Trajetória anterior do gestor	Refere-se à trajetória do entrevistado antes de assumir seu cargo enquanto gestor do sistema penitenciário.
Autoavaliação	Destina-se à análise da avaliação que os próprios gestores fazem do período em que estiveram no comando da pasta.
Experiência após ser gestor	Objetiva caracterizar as experiências profissionais dos entrevistados após se afastarem da gestão da pasta.
Heróis	Reflete os grupos e atores sociais atuantes no sistema prisional que, segundo o entrevistado, foram os heróis de determinado episódio relatado. De acordo com Kuchnir (2022, p. 17), os heróis são os “personagens responsáveis por resolver os problemas”.
Vilões	Simboliza aquilo que Kuchnir (2022) afirma sobre os vilões: são os personagens que causam os problemas.
Funções manifestas do sistema prisional	Retrata as funções intencionais do sistema prisional, aquelas que podem ser encontradas na legislação sobre o tema e nos discursos oficiais dos gestores e das instituições que o regem.
Funções latentes do sistema prisional	Revela as funções do sistema prisional que, embora não tenham sido previstas pela legislação, gestores e instituições que o regem, tornando-se aquelas que ele efetivamente assume.

Fonte: Elaboração própria, a partir das entrevistas realizadas no âmbito do projeto “As políticas penitenciárias de Minas Gerais: uma análise sócio-histórica (1979-2019)”, Crisp/UFMG, 2023.

A partir da matriz do Quadro 2, foi criada uma planilha em que as linhas correspondiam a cada uma das respostas dadas pelos entrevistados e as colunas representavam as categorias descritas separadamente. Assim, foi possível observar como os sujeitos tematizam as suas opiniões em relação a cada uma dessas dimensões apresentadas. Para alinhar os discursos dos entrevistados com suas ações, foram utilizados dados coletados a partir de notícias de jornais, atas de reuniões, relatórios de audiências públicas e comissões parlamentares de inquérito. Ou seja, inicialmente, escolhia-se o gestor a ser entrevistado com base nessas fontes e, posteriormente, contrastava-se sua narrativa com os mesmos dados, a fim de verificar o que, no discurso, possui ressonância na prática da gestão do sistema prisional

RESULTADOS

Para a apresentação dos resultados, esta seção foi organizada a partir do Quadro 3, que contém seis mitos institucionais sobre o funcionamento do sistema prisional e discorre sobre a maneira como os gestores se implicam com eles. A proposta é utilizar as narrativas fornecidas pelos entrevistados para questionar alguns dos mitos identificados ao longo da pesquisa. Ao adotar essa abordagem, busca-se confrontar as percepções e os discursos predominantes com a realidade vivenciada pelos entrevistados, proporcionando uma visão mais profunda e crítica sobre os mitos existentes no contexto investigado. Dessa forma, será possível analisar de maneira mais precisa as lacunas e as distorções presentes nas representações sociais relacionadas ao tema em estudo, contribuindo para uma compreensão mais completa e fundamentada do fenômeno estudado. Neste artigo, são analisados os enredos como forma de começar a se aproximar de como os mitos institucionais reverberam diretamente nas práticas dos atores, o que tem efeitos diretos na gestão do sistema propriamente dito.

A implicação dos gestores do sistema prisional: uma análise de suas narrativas

Maria Elisa Rocha Couto Gomes, Glória Gabrielle Ribeiro Miranda e Ludmila Mendonça Lopes Ribeiro

QUADRO 3

Sistematização dos mitos racionais identificados a partir dos componentes das narrativas, conforme a NPF

	Mito 1 – No Brasil, não há política de Estado voltada para o sistema prisional.	Mito 2 – O sistema prisional convencional é incapaz de ressocializar.	Mito 3 – A experiência profissional pregressa é o que faz um bom gestor.	Mito 4 – Os gestores são os únicos atores movidos pelo conhecimento “técnico” e “científico”.	Mito 5 – Falta identidade à Polícia Penal.	Mito 6 – As famílias dos presos e das presas são um elemento estabilizador do sistema prisional.
Contexto	1) A assunção das cadeias públicas; 2) A expansão não apenas do sistema, mas, principalmente, da própria população privada de liberdade; 3) Alternâncias na subordinação da administração penitenciária a outras pastas do poder executivo estadual; 4) A criação da carreira de agente penitenciário estadual, a “crise dos contratados” e a formação de uma nova polícia; 5) A crise financeira de Minas Gerais.					
Enredo	Embora tenham conseguido importantes avanços na humanização/modernização do sistema, estas não foram duradouras, uma vez que os governos estaduais e federais não se apropriaram das políticas bem-sucedidas de seus antecessores. As iniciativas e os projetos voltados para a ressocialização eram rapidamente desmontados por governos posteriores.	A LEP é uma norma muito “avançada” para a realidade brasileira e inúmeros fatores não permitem que ela seja respeitada na íntegra, principalmente, a limitação dos recursos dos quais os gestores dispõem. As gestões foram limitadas pela crise financeira do Estado e pelo crescimento da população privada de liberdade; fizeram o que podiam para manter o sistema “de pé”.	Suas trajetórias profissionais pregressas foram determinantes não apenas para que fossem nomeados gestores pelos governadores, mas também para as decisões que tomaram em relação às questões mais sensíveis que enfrentaram à frente da pasta, em especial aquelas relacionadas ao bem-estar dos presos e de seus familiares.	Durante suas gestões, desagradaram deputados, governadores e policiais penais por defenderem a Lei nº 7.210 (1984) e os princípios de nomeação dos cargos sob sua administração. O desejo de prestígio por parte dos policiais penais e votos por parte dos deputados levaram o sistema prisional a se distanciar ainda mais da LEP, defendida aguerridamente pelos gestores.	O principal problema da Polícia Penal é a falta de clareza quanto às suas funções, o que a sociedade espera dela e como podem ser exercidas no cotidiano prisional. Por esse motivo, prevaleceu o papel de policial em detrimento do papel de agente ressocializador.	Historicamente, o sistema prisional viola os direitos tanto das pessoas privadas de liberdade quanto de suas famílias que, inevitavelmente, se veem envolvidas na execução da pena e acabam se tornando vítimas da arbitrariedade dos agentes do Estado. Tudo isto contribui para a ocorrência de rebeliões e também para a baixa aderência dos presos ao processo de ressocialização.
Personagens	Heróis: Gestores; Vítimas: Gestores e pessoas privadas de liberdade; Vilões: “Políticos” e a sociedade.	Heróis: Sociedade civil organizada e a iniciativa privada; Vítimas: Gestores e funcionários do sistema prisional; Vilões: Governadores e outros gestores.	Heróis: Gestores e Governadores; Vítimas: Profissionais do sistema prisional, pessoas privadas de liberdade e seus familiares; Vilões: Sociedade brasileira como um todo, profissionais do sistema.	Heróis: Gestores; Vítimas: Gestores; Vilões: Políticos; funcionários do sistema e sociedade brasileira como um todo.	Heróis: Gestores; Vítimas: Gestores e pessoas privadas de liberdade; Vilões: Funcionários do sistema e a sociedade.	Heróis: Gestores; Vítimas: Pessoas privadas de liberdade e seus familiares; Vilões: Funcionários do sistema e sociedade brasileira como um todo.
Moral	É necessário que as políticas penais se tornem políticas de Estado, como são nos países desenvolvidos. Apenas assim será possível fazer com que o sistema cumpra com seus dois objetivos: segregar e ressocializar. Ao longo do período abordado, o Estado somente esteve próximo de cumprir o primeiro.	Durante suas gestões, procuraram facilitar e prover meios para a expansão dos modelos alternativos de gestão do sistema prisional (Apacs e PPPs).	Para que uma pessoa seja uma boa gestora do sistema prisional, é fundamental que ela tenha se sensibilizado para a pauta através de sua atuação profissional anterior. Da mesma forma, um “mau” gestor seria aquele que, por conta de seu trabalho anterior, acabou assumindo uma postura mais “dura”.	Construíram indicadores que pudessem aferir a eficiência do sistema prisional em Minas Gerais, especialmente no que diz respeito à reincidência, à razão de pessoas privadas de liberdade por vaga disponível e aos atendimentos.	Enquanto estiveram à frente do sistema, buscaram criar cursos de formação em direitos humanos para os agentes, valorizar aqueles que tratavam presos com dignidade e diminuir a corrupção nas prisões.	Ao longo de suas gestões, melhoraram a recepção das famílias das pessoas privadas de liberdade nas unidades, criando espaços específicos para as filas e as visitas íntimas, regras mais claras para visitação, coibindo práticas vexatórias de visita e mantendo aberto o diálogo com elas.

Fonte: Elaboração própria a partir das entrevistas realizadas no âmbito do projeto “As políticas penitenciárias de Minas Gerais: uma análise sócio-histórica (1979-2019)”, Crisp/UFMG, 2023.

O SISTEMA PRISIONAL DE MINAS GERAIS ENTRE OS ANOS DE 1979 E 2019

Dentre os elementos que, segundo a NPF, constituem narrativas sobre políticas públicas, estão os contextos nos quais ocorreram os eventos através delas relatados. No presente trabalho, este é, justamente, o primeiro componente das narrativas dos entrevistados sobre o qual a pesquisa se debruçou. Afinal, para

entender os mitos sobre os quais o sistema penitenciário mineiro está assentado, é imprescindível conhecer as circunstâncias nas quais se encontravam as prisões em Minas Gerais antes, durante e depois desses atores terem participado da administração das mesmas. Nesta seção, são apresentados e discutidos os principais aspectos do sistema penitenciário mineiro entre os anos 1997 e 2019.

Em primeiro lugar, ressaltamos uma importante mudança estrutural: a assunção das cadeias públicas. Publicado em 1997, o relatório da CPI do Cárcere da ALMG foi um marco para a crise das cadeias públicas, quando constatou-se que tais unidades estavam servindo mais para o fortalecimento das organizações criminosas do que ao provimento de uma política pública de responsabilização e ressocialização (Ângelo, 1997). Tal conclusão levou à promulgação da Lei Estadual nº 12.985 (Minas Gerais, 1998), a qual determinava a transferência das 296 cadeias públicas sob o controle da Polícia Civil de Minas Gerais (PCMG) para a Secretaria de Estado de Justiça e Direitos Humanos (Lei nº 12.985, 1998). Além de se basear nos trabalhos realizados pela CPI do Cárcere de 1997, a proposta política também se apoiou na percepção de que as penitenciárias mineiras possuíam melhores condições não apenas de garantir os direitos das pessoas custodiadas, mas, sobretudo, de manter a ordem e a segurança dentro das próprias unidades (Ribeiro; Cruz; Batitucci, 2004). Logo, a dualidade entre ressocializar e punir, destacada por Paixão (1988), ficava cindida entre a Secretaria de Justiça e Direitos Humanos (que se encarregava de ressocializar, pela garantia de lotação adequada e atividades educativas e laborais) e a Secretaria de Segurança Pública (que se encarregava de manter a ordem em cadeias superlotadas).

Ao se construir o entendimento de que as cadeias públicas deveriam ser transferidas às pastas específicas de administração penitenciária, também se formaram condições para que as próximas duas décadas fossem marcadas pelas seguintes consequências: o surgimento de uma burocracia específica para a guarda dos presos e o movimento de autonomia da pasta prisional (Oliveira, 2018). Como exemplo disso, tem-se o cargo de agente penitenciário, que foi criado em 2003 pela Lei Estadual nº 14.695 (Minas Gerais, 2003). Este marco legal também foi responsável pela criação da Superintendência da Guarda Penitenciária e da Diretoria de Inteligência Penitenciária (Lei nº 14.695, de 2003). No mesmo ano, também foi realizado o primeiro concurso público estadual para agentes penitenciários. Em razão da mudança do regime celetista para o estatutário, houve a demissão dos funcionários que haviam sido contratados para exercer tal função. Diante desta questão, foram realizadas diversas greves, as quais também denunciavam a corrupção no sistema prisional mineiro. Esse conjunto de eventos ficou conhecido como “a crise dos contratados”.

Simultaneamente a tais processos, houve outras duas importantes mudanças para o sistema prisional estadual: o crescimento desenfreado da quantidade de estabelecimentos penais e da própria população privada de liberdade. Nestes 23 anos, Minas Gerais sofreu um salto correspondente a mais de 3.300% no número de presídios, alcançando 235 em 2019 (Centro de Estudos em Criminalidade e Segurança Pública – Crisp, 2023). Em 39 anos, entre os anos de 1980 e 2019, houve um aumento de, aproximadamente, 6.000% na quantidade de presos no estado (Crisp, 2023).

Ainda no que diz respeito a esse contexto, vale ressaltar que, embora o surgimento e o crescimento das facções criminosas nas prisões tenham sido processos extremamente relevantes para outros estados brasileiros ao longo desse mesmo período de tempo (1999 a 2018), os mesmos não foram verificados no estado de Minas Gerais (Zilli; Beato, 2015). Zilli e Beato (2015) demonstram que, em Minas Gerais, os grupos armados tendem a atuar de forma bastante fragmentada, ou seja, sem aderir a grandes “confederações criminosas”.

**A implicação dos gestores do sistema prisional:
uma análise de suas narrativas**

Maria Elisa Rocha Couto Gomes, Glória Gabrielle Ribeiro Miranda
e Ludmila Mendonça Lopes Ribeiro

Por fim, ressalta-se que as questões pertinentes ao desenvolvimento das atividades do sistema prisional, como aquelas determinadas pela Lei de Execução Penal (Brasil, 1984), são frequentemente atravessadas pela disponibilidade dos recursos financeiros. Os gestores do sistema prisional alegam que foram limitados em razão, dentre outros fatores, da crise fiscal do estado de Minas Gerais.

Esse foi um breve apanhado dos acontecimentos mais relevantes do sistema prisional mineiro entre 1979 e 2019.

**OS MITOS RACIONAIS NAS NARRATIVAS DOS GESTORES
DO SISTEMA PENITENCIÁRIO MINEIRO**

Nesta seção, descrevem-se e discutem-se os seis mitos racionais presentes nas narrativas dos gestores do sistema prisional mineiro.

Mito 1 – No Brasil, não há política de Estado voltada para o sistema prisional

[...] eu vi como é que as coisas funcionam, funciona igual nós estamos fazendo, só que com muita mais técnicas, porque o processo já vem [...] É uma política de Estado, não é política de governo. Porque eu entendo que o sistema penitenciário brasileiro ele só terá solução se for política de Estado. O que está fixo não muda, não muda, não é assim, entendeu? Você traça uma política de Estado e quem chegar, independente de ser direita, esquerda, o que for ele tem de seguir. (Entrevistada G1).

O entendimento de que o sistema prisional seria mais eficiente na ressocialização dos detentos se fosse prioridade nos planos de governo estadual e se houvesse um maior investimento de recursos é um aspecto frequentemente mencionado nos debates sobre o tema. Nossos interlocutores também apontaram esses pontos como os principais motivos pelos quais os avanços conquistados ao longo de suas gestões, embora significativos, não tenham sido duradouros. Afinal, como destacado por Chies (2008), ainda que a ressocialização seja cerimonialmente destacada no discurso, o imprescindível é que as unidades prisionais sejam capazes de manter a ordem, ou seja, não tenham episódios de violência noticiados na mídia. E, para tanto, todos os recursos conseguidos são investidos nessa finalidade, o que pode resultar em um ciclo vicioso, em que o aumento de recursos leva ao aumento do número de detentos e, consequentemente, à necessidade de mais investimentos. O próprio contexto mineiro é um excelente exemplo dos desafios impostos por esse ciclo, como indicam Zambrzycki, Fernandes e Ribeiro (2023).

Mito 2 – O sistema prisional é incapaz de ressocializar, porque ele não atende às condições mínimas de dignidade à pessoa privada de liberdade e de condição de trabalho dos policiais penais.

Se eu administro uma população que é o dobro daquela que eu conseguiria administrar, eu preciso ter mecanismo de força muito grande, não tem? Eu preciso ter armamento, eu preciso ter o que eu vou controlar na base da força. Mas não é força da agressão. É a força da contenção. Então, os investimentos, e aí está a frustração do administrador público, os investimentos em ressocialização são sempre menores. Os recursos da ressocialização estão sempre sendo contingenciados, bloqueados. Os recursos da ressocialização são sempre curtos e estão sempre sendo reduzidos. Então, você acaba investindo em

manutenção e contenção. Existe um abismo entre investimento na área de segurança e investimento na área de ressocialização. Isso é fato. (Entrevistado G7).

Uma alternativa para superar esse ciclo seria buscar um equilíbrio entre os investimentos em segurança e os direcionados à ressocialização, uma questão que foi destacada por todos os gestores independentemente de sua formação. Ao focar mais na questão da ressocialização, é possível promover a reinserção dos detentos na sociedade, reduzindo a reincidência criminal e os custos a longo prazo. Ao adotar uma abordagem mais equilibrada, focada na ressocialização, é possível buscar soluções que visem romper com o ciclo de superencarceramento. No entanto, nas disputas orçamentárias, a ênfase primordial é na garantia de investimentos sobremaneira, o que, como destacado pelos entrevistados com formação jurídica, impede a transformação real do sistema prisional, que poderia beneficiar tanto os detentos quanto a sociedade como um todo. Isso significa que os atores precisam pleitear por mudanças rumo à ressocialização, o que está intrinsecamente relacionado à trajetória do gestor, ponto da próxima seção.

Mito 3 – A experiência profissional pregressa é o que faz um bom gestor

A partir dessa análise, observa-se que a maioria dos nossos interlocutores consideram que suas formações acadêmicas e experiências profissionais anteriores foram determinantes para as posturas que adotaram diante dos supostos dilemas entre as políticas públicas voltadas à segurança e aquelas direcionadas à ressocialização no sistema prisional, assim como observado por Thompson (1998), Chies (2008) e Freire (2014). Tais fatores foram mobilizados como importantes justificativas para as decisões que tomaram enquanto gestores.

Também verifica-se que, em grande medida, os entrevistados naturalizam a associação feita entre suas trajetórias profissionais e o caráter das políticas públicas implementadas durante suas gestões. Neste caso, para além da dualidade entre Psicologia e Direito, há também a vivência anterior no sistema prisional, criando uma espécie de dualidade entre G2 e G7 em relação aos demais entrevistados. Assim, enquanto aqueles sem vivência dentro das unidades propriamente ditas falavam de um cenário de precariedade inevitável e de difícil solução, G2 e G7 problematizam as principais motivações de suas intervenções. Essa naturalização se revelou em momentos específicos dos depoimentos, como quando os interlocutores elencaram estes como os motivos pelos quais teriam sido nomeados pelos governadores, admitindo pensar que algumas de suas medidas eram “inevitáveis” tendo em vista suas histórias de vida. Com isso, contrastaram suas opiniões pessoais acerca das funções do sistema prisional com aquelas que atribuíram à população em geral:

Então, assim, existia uma expectativa de que eu não desse conta por causa da minha formação. Eu não era polícia, eu não era advogado, porque há uma construção de que à frente do sistema prisional tem que ser um advogado; qual é a razão? Se você não lida com leis, você executa, é outra história, né? E aí que eu digo que, para superar isso, é buscar na minha profissão, como psicólogo, o que traria um outro olhar para o sistema, não é? Trabalhar subjetividade, trabalhar, de fato, o indivíduo e, aí, isso é da minha profissão mesmo, você já sabe o que fazer [...] (Entrevistado G2).

Além disso, nossos interlocutores também apontaram suas formações e experiências profissionais pregressas como as principais causas dos conflitos e tensões que tiveram com outros indivíduos e grupos sociais de atuação proeminente no sistema prisional, com destaque para os agentes penitenciários (no caso

**A implicação dos gestores do sistema prisional:
uma análise de suas narrativas**

Maria Elisa Rocha Couto Gomes, Glória Gabrielle Ribeiro Miranda
e Ludmila Mendonça Lopes Ribeiro

dos psicólogos) e os deputados estaduais (no caso dos advogados). Enquanto narravam tais episódios, os entrevistados procuraram distinguir suas motivações das de seus antagonistas, quais sejam sujeitos que são inseridos na pauta prisional em razão de decisões políticas, sem trajetórias no “sistema”, o que reverbera na prática ao comprometer a técnica, sendo este o ponto de análise da próxima seção.

Mito 4 – Os gestores são os únicos atores movidos pelo conhecimento “técnico” e “científico”.

Se, por um lado, os gestores baseavam suas decisões em aspectos “técnicos”, “legais” (sobretudo no caso dos advogados) e, até mesmo, em suas “sensibilidades” (sobretudo psicólogos e magistério) para lidar com determinadas questões, por outro, eles acreditavam que tais atores eram movidos por “interesses políticos” e “inveja”. Um ponto que apareceu com destaque foi a disputa entre os funcionários do cárcere e as pessoas privadas de liberdade, situação que era descrita pelos gestores como ciúmes. O entendimento era de que a garantia das promessas da Lei de Execução Penal nas unidades prisionais, na maior parte das vezes, era vista como “regalia” dada às pessoas privadas de liberdade, em detrimento da valorização de quem trabalha no cárcere que, inclusive, seria quem sustenta o gestor na cadeira de secretário (ou sub). No trecho abaixo, um de nossos interlocutores mobiliza tal distinção:

O sistema prisional não dá voto. O nosso, não digo o nosso gestor público, mas a maioria dos nossos governantes estão preocupados com o voto. Eu sou técnico. Eu estou preocupado em fazer uma execução plena da minha atividade. As pessoas, na hora de fazer essa equação, a incógnita voto entra na discussão. Nesse caso, o sistema prisional perde sempre. Perde sempre. (Entrevistado G7).

Ainda no que diz respeito à percepção dos gestores sobre outros atores do sistema prisional, também merecem destaque suas crenças relativas aos policiais penais e às famílias das pessoas privadas de liberdade.

Mito 5 – Falta identidade à polícia penal

Nossos entrevistados expressaram graves preocupações não apenas com incertezas por parte dos próprios agentes acerca de quais seriam suas funções no cumprimento da pena, mas também com as discrepâncias entre o que determina a LEP (Brasil, 1984) e o que a sociedade espera do trabalho que eles desempenham. Segundo todos os gestores entrevistados, tais questões, aliadas à desvalorização da profissão, fizeram com que os agentes penitenciários almejassem formar uma corporação semelhante às Polícias Civil e Militar. Em suas entrevistas, tal fenômeno foi resumido sob o uso da expressão “falta de identidade”:

Sem identidade. Porque o policial civil tem uma identidade. A Polícia Civil é centenária. A Polícia Militar, da tradição de Tiradentes, é mais do que bicentenária. Mas e o agente penitenciário? Quem é o agente penitenciário? Ele é polícia? Ele não é polícia? Ele não sabia o que ele era! (Entrevistado G6).

Essa questão também foi apontada como a principal causa para a primazia de suas atribuições relacionadas à contenção e à segurança em detrimento das associadas à ressocialização e ao cuidado, algo visível também nas pesquisas de Thompson (1998), Chies (2008) e Freire (2014). Aqui, é interessante destacar que, mesmo entre os profissionais da Psicologia, há um entendimento de que as gestões olhem mais para a segurança do que para a ressocialização, porque as tarefas de cuidado, de natureza eminentemente assistencial, são suprimidas pelas famílias. As famílias são, portanto, vistas como as únicas responsáveis

pela manutenção dos vínculos sociais das pessoas privadas de liberdade, ou seja, pelo próprio processo de “ressocialização”, sendo este o nosso próximo ponto de análise.

Mito 6 – As famílias dos presos e das presas são um elemento estabilizador do sistema prisional

No que se refere às famílias das pessoas privadas de liberdade, todos os nossos interlocutores destacaram sua importância para a manutenção da ordem nas prisões:

E, se você der uma atenção para a família, ela passa a ser sua aliada, porque ela leva o conforto para o preso, ela leva alimento para o preso, ela leva o bolo, a esposa leva o bolo, a mãe leva uma fruta, o filho vai lá, as visitas íntimas. Esse é um fator de agregação, de estabilidade também do sistema. O preso fica mais satisfeito. Então, se o preso sabe que a administração da unidade prisional acolhe bem os familiares, facilita a entrada, facilita a revista (Entrevistado G5).

Na perspectiva dos entrevistados, a família precisa ser vista como aliada em duas dimensões. Por um lado, para garantir a sobrevivência e/ou o bem-estar do preso dentro das unidades prisionais, o que contribui para que a cadeia “não vire” (Freitas, 1985) e, consequentemente, para o alcance do objetivo de manutenção da segurança. Por outro, as famílias são indispensáveis do ponto de vista da segurança, porque são os maiores vasos comunicantes com o mundo do lado de fora (Godoi, 2015), razão pela qual têm seus corpos e pertences escrutinados pela administração prisional no momento de sua chegada nas prisões. Nesse contexto, os gestores oriundos da área jurídica destacaram o processo de criminalização dos familiares, vistos como os únicos que levam ilegalidades para dentro das prisões, o que é percebido como um grande problema, inclusive, na garantia da ordem no ambiente prisional.

Nesse mote, os gestores tensionaram que, para que uma pessoa seja uma boa gestora do sistema prisional, é fundamental que ela tenha se sensibilizado para a pauta através de sua atuação profissional anterior. Da mesma forma, um “mau” gestor seria aquele que, por conta de seu trabalho anterior, acabou assumindo uma postura mais “dura”. No entanto, para os interlocutores desta pesquisa, sensibilizar-se não significa abrir mão de critérios “técnicos” e “objetivos” durante os processos de tomada de decisões. Pelo contrário, em suas narrativas, os gestores enfatizaram que construíram indicadores que pudessem aferir a eficiência do sistema prisional mineiro, especialmente no que diz respeito à reincidência, à razão de pessoas privadas de liberdade por vaga disponível e aos atendimentos efetuados. Eles também destacaram que, enquanto estiveram à frente do sistema, buscaram criar cursos de formação em direitos humanos para os agentes, valorizar aqueles que tratavam presos com dignidade e diminuir a corrupção nas prisões. Além disso, os entrevistados ressaltaram que, ao longo de suas gestões, melhoraram a recepção das famílias das pessoas privadas de liberdade nas unidades, criando espaços específicos para as filas e as visitas íntimas e regras mais claras para visitação, coibindo práticas vexatórias de visita e mantendo aberto o diálogo com elas.

*

As entrevistas analisadas nesta seção indicam que os mitos racionais nas narrativas dos gestores do sistema prisional mineiro estão profundamente relacionados à formação acadêmica e à experiência profissional desses gestores. Eles acreditam que suas trajetórias profissionais anteriores são fundamentais para a forma como enxergam o sistema prisional (especialmente, como se posicionam em relação ao suposto dilema existente entre a punição e a ressocialização) e influenciam significativamente suas perspectivas

sobre a necessidade de políticas que sejam capazes de garantir o equilíbrio entre segurança e reintegração, e qual deveria ser a identidade dos então agentes penitenciários, hoje policiais penais. Além disso, todos eles se percebem guiados por conhecimento técnico e científico, contrastando essa visão com a dos outros atores do sistema (que seriam muito marcados pelas vivências), e destacam a importância das famílias dos presos para a estabilidade do sistema. Portanto, eles simultaneamente reforçam o papel do conhecimento acadêmico e das experiências anteriores, criando clivagens de entendimentos sobre a função desses profissionais na condução do sistema prisional.

EFEITOS DOS MITOS INSTITUCIONAIS NAS IMPLICAÇÕES DOS GESTORES

Todos os seis mitos presentes nas narrativas dos gestores são atravessados, em certa medida, pela falta de clareza em relação a quais são ou, pelo menos, quais deveriam ser os objetivos da política pública penitenciária brasileira. Se esse dilema está presente na legislação e na tensão entre duas burocracias que trabalham nas prisões (assistência e segurança), como destacam Paixão (1988) e Thompson (1998), as causas para essa dualidade são diferentes a depender do gestor entrevistado, o que acarretaria consequências distintas para cada um dos grupos de atores envolvidos nas mesmas. Por parte da sociedade brasileira como um todo, isso seria um sintoma de seu completo desinteresse por essa pauta. Por parte dos gestores, isso fez com que se esforçassem constantemente no sentido de convencer tanto governadores quanto demais políticos (notadamente, deputados estaduais) da importância do sistema penitenciário para o estado de Minas Gerais e, em última instância, da necessidade de que ele recebesse um olhar mais “humanitário”. Finalmente, por parte dos Policiais Penais, isso se traduziria nas escolhas que, a cada interação cotidiana nas prisões, devem fazer entre o cuidado e a custódia, entre a segurança e a ressocialização (Araújo; Ribeiro, 2023).

Além disso, os depoimentos dos gestores analisados neste texto indicam questões muito interessantes quando se pensa, por um lado, a expansão numérica do sistema prisional (em termos da quantidade de pessoas privadas de liberdade e de policiais penais responsáveis por sua guarda) e, de outro, a própria dualidade das funções da pena privativa de liberdade (recuperar ou punir). Esses pontos são importantes, considerando que os entrevistados oscilavam entre duas formações principais, quais sejam, Direito e Psicologia. No entanto, nenhum deles era oriundo da carreira de policial penal, categoria sob a qual vários dos entrevistados expressaram ressalvas e temores em razão de sua crescente militarização, o que significaria o fim da dualidade, com uma ênfase na manutenção da ordem em detrimento das atividades de ressocialização, como apontam os trabalhos mais atuais (Silva; Ribeiro, 2024).

De maneira geral, as entrevistas indicaram que o trabalho do gestor é focalizado na evitação da “reversão da ordem” (Freitas, 1985). Como o sistema prisional não é prioridade dos governos estaduais, sua função latente é evitar que ele saia nas manchetes de jornais (e, hoje, nas redes sociais), posto que toda mídia pode trazer olhares para dentro do que acontece nas unidades (Chies, 2008). Para conseguir algo que não seja somente a criação de outras unidades e a manutenção das existentes, atividades que são realizadas sob a justificativa de garantia de dignidade à pessoa humana, os gestores precisam lançar mão, inicialmente, de sua formação humanista. Inclusive, a não ênfase somente na contenção aparece quando o gestor já transitou dentro e fora do sistema prisional, conhecendo bem os percalços da militarização da política penal (Silva; Ribeiro, 2024) e o drama das violências às quais são submetidas as famílias de pessoas privadas de liberdade, principais responsáveis pela garantia de alguma dignidade no mundo intramuros (Lago, 2017).

O problema é que essas implicações parecem estar sob ameaça no contexto atual, dado o fato de que os policiais penais mimetizam as polícias militares e civis não apenas nas suas lógicas de constituição e funcionamento (excessivamente focados na repressão), mas também do ponto de vista de exclusividade para a gestão do próprio sistema prisional. Não à toa, o Regimento Prisional de Minas Gerais estabelece que a direção das unidades penitenciárias deve ser prioritariamente realizada por funcionários de carreira, os quais, muitas vezes, veem a contenção como única função da detenção, como destacam Chies (2008) e Freire (2014). Com isso, o respeito e a inclusão das famílias na política prisional ficam, cada vez mais, numa corda bamba. A isso, adiciona-se a questão de que seus membros também são vistos, pelos policiais penais, como “criminosos que procuram entrar com produtos ilegais no sistema prisional”, razão pela qual as visitas deveriam ser restringidas, como aconteceu durante a pandemia, mas este é assunto para um outro trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste texto foi mapear os principais mitos institucionais retratados pelos gestores do sistema prisional com base em entrevistas realizadas ao longo do ano de 2022. Os relatos revelaram que, segundo esses gestores, Minas Gerais nunca teve uma política de Estado voltada efetivamente para o sistema prisional, devido à falta de prioridade e aos problemas estruturais enfrentados pelo sistema. Segundo seus relatos, a ausência de investimentos adequados, especialmente na área da ressocialização, impede as prisões de cumprirem sua finalidade de reabilitação dos detentos.

Os entrevistados enfatizaram a presença de políticos no sistema prisional como um dos principais obstáculos para a efetividade do sistema. Eles destacam a importância de valorizar os gestores do sistema prisional, pois acreditam que são os únicos atores movidos exclusivamente pelo conhecimento técnico e científico. No entanto, eles também expressam preocupação com a falta de identidade e reconhecimento da Polícia Penal, o que resulta em problemas de cooperação e integração entre os diversos atores envolvidos no sistema prisional, comprometendo a qualidade das políticas públicas implementadas nesse contexto. Embora as famílias dos presos desempenhem um papel relevante no apoio emocional e na manutenção dos vínculos afetivos, os gestores tendem a ver seu papel de forma mais instrumental, como um elemento estabilizador do sistema prisional. É importante considerar que as famílias também precisam de apoio e assistência para lidar com os desafios e impactos do encarceramento de seus entes queridos.

A implicação dos gestores é visível na forma como internalizam e aplicam os mitos institucionais em suas práticas e tomadas de decisão. A crença na necessidade de uma política de Estado para solucionar os problemas do sistema prisional demonstra um compromisso enraizado com a ideia de continuidade e estabilidade nas ações adotadas pelo gestor anterior. Além disso, a frustração em relação aos investimentos em ressocialização *versus* segurança reflete uma implicação dos gestores na necessidade de manutenção da ordem no sistema prisional. A associação de suas formações e experiências profissionais anteriores como determinantes para suas posturas em relação às políticas públicas revela a influência das trajetórias profissionais nas abordagens. Ou seja, os gestores se identificam profundamente com as habilidades e perspectivas trazidas por suas experiências anteriores, e as aplicam na gestão do sistema prisional, procurando ora desconstruir os mitos institucionais, ora reforçá-los.

Portanto, a implicação dos gestores é um elemento que molda suas decisões e ações no contexto do sistema prisional mineiro, contribuindo para a cristalização de certos mitos institucionais e o enfraquecimento de outros. Com isso, destaca-se que as posições ocupadas por cada um dos grupos de atores nos mitos não são estáticas. Ou seja, nada os impede de serem pintados ora como os vilões ora como os heróis destas narrativas.

REFERÊNCIAS

ÂNGELO, Durval. **A CPI do Cárcere em Minas Gerais**: textos, síntese do relatório da CPI, discurso do Deputado e artigos sobre a CPI. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa, 1997. Disponível em: <https://dspace.almg.gov.br/handle/11037/646>. Acesso em: 2 abr. 2024.

ARAÚJO, Isabela Cristina Alves; RIBEIRO, Ludmila Mendonça Lopes. Entre o cuidado e a custódia: como agentes prisionais em Minas Gerais percebem seu trabalho. **Dilemas**: Revista de Estudos de Conflito e Controle Social, Rio de Janeiro/RJ, v. 16, n. 1, p. 219-245, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.4322/dilemas.v16n1.49811>. Acesso em: 2 abr. 2024.

BODÊ DE MORAES, Pedro Rodolfo. A identidade e o papel de agentes penitenciários. **Tempo Social**, São Paulo/SP, v. 25, n. 1, p. 131-147, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-20702013000100007>. Acesso em: 2 abr. 2024.

BRASIL. Lei Nº 7.210, de 11 de julho de 1984. Institui a Lei de Execução Penal. **Coleção de Leis da República Federativa do Brasil**, Brasília/DF, v. 5, p. 68, 1984. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1980-1987/lei-7210-11-julho-1984-356938-norma-pl.html>. Acesso em: 2 abr. 2024.

CAMPOS, Marcelo. Segurança Pública, violência e prisão: um debate no Brasil dos anos 2000. In: PERISSINOTTO, Renato; BOTELHO, João Carlos Amoroso; BOLOGNESI, Bruno; BATISTA, Mariana; SANTOS, Manoel Leonardo (Orgs.). **Política Comparada**: Teoria e Método. 1. ed. Rio de Janeiro: ABCP/EDUERJ, 2022, p. 541-578.

CHIES, Luiz Antônio Bogo. Administradores de presídios: na corda bamba dos paradoxos institucionais. **Revista Brasileira de Ciências Criminais**, São Paulo/SP, n. 72, p. 295-326, 2008. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Luiz-Bogo-Chies/publication/360072329_Administradores_de_Prisao_-_RBC-CRIM_72/links/62602c2d1b747d19c299e581/Administradores-de-Prisao-RBCCRIM-72.pdf. Acesso em: 21 jan. 2026.

CRISP/UFMG – Centro de Estudos em Criminalidade e Segurança Pública da Universidade Federal de Minas Gerais. **As Políticas Penitenciárias de Minas Gerais**: uma análise sócio-histórica (1979-2019). Belo Horizonte: CRISP/UFMG, 2023.

CRUZ, Marcus Vinicius Gonçalves da; RAMOS, Alicia Maricel Oliveira; COELHO, Marina Tereza da Silva. Trajetória da Política Penitenciária em Minas Gerais: notas de pesquisa. In: **Anais do VIII EBAP – Encontro Brasileiro de Administração Pública**. Brasília: 2021. Disponível em: <https://sbap.org.br/ebap/index.php/home/article/view/189>. Acesso em: 2 abr. 2024.

DOWLING, John; PFEFFER, Jeffrey. Organizational Legitimacy: social values and organizational behavior. **The Pacific Sociological Review**, v. 18, n. 1, p. 122-136, 1975. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/1388226>. Acesso em: 2 abr. 2024.

FREIRE, Christiane Russomano. **As representações sociais da punição entre policiais civis, policiais militares e gestores penitenciários do estado do Rio Grande do Sul**. Tese (Doutorado em Ciências Criminais) – Faculdade de Direito, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre/RS, 2014. Disponível em: <https://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/4961>. Acesso em: 15 jul. 2024.

FREITAS, Renan Springer. Reversões hierárquicas e eclosão de conflitos em prisões. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro/RJ, v. 19, n. 4, p. 27-37, 1985. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/10052>. Acesso em: 2 abr. 2024.

GODOI, Rafael. Vasos comunicantes, fluxos penitenciários: entre dentro e fora das prisões de São Paulo. **Vivência**: Revista de Antropologia, Natal/RN, v. 1, n. 46, p. 131-142, 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/vivencia/article/view/8777>. Acesso em: 2 abr. 2024.

KUCHNIR, Taís. **Superlotação ou déficit de vagas no sistema prisional brasileiro?** Uma análise das narrativas por trás das políticas penitenciárias. 2022. 96 p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade de Brasília, Brasília/DF, 2022. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/45327>. Acesso em: 2 abr. 2024.

LAGO, Natália Bouças do. Mulher de preso nunca está sozinha: gênero e violência nas visitas à prisão. **Aracê**: Direitos Humanos em Revista, São José dos Pinhais/PR, v. 4, n. 5, p. 35-53, 2017. Disponível em: <https://arace.emnuvens.com.br/arace/article/view/132>. Acesso em: 2 abr. 2024.

LOURAU, Rene. Análise Institucional. Rio de Janeiro: Vozes, 1975 *apud* MONCEAU, Gilles. Implicação, sobreimplicação e implicação profissional. **Fractal**: Revista de Psicologia, v. 20, n. 1, p. 19-26, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1984-02922008000100007>. Acesso em: 2 abr. 2024.

LOURENÇO, Luiz Claudio. Batendo a tranca: impactos do encarceramento em agentes penitenciários da região metropolitana de Belo Horizonte. **Dilemas**: Revista de Estudos de Conflito e Controle Social, Rio de Janeiro/RJ, v. 3, n. 10, p. 11-31, 2010. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/dilemas/article/view/7181>. Acesso em: 2 abr. 2024.

LOURENÇO, Luiz Claudio; ALVAREZ, Marcos César. Estudos sobre prisão: um balanço do estado da arte nas ciências sociais nos últimos vinte anos no Brasil (1997-2017). **BIB – Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais**, São Paulo/SP, n. 84, p. 216-236, 2017. Disponível em: <https://bibanpocs.emnuvens.com.br/revista/article/view/441>. Acesso em: 2 abr. 2024.

MEYER, John; ROWAN, Brian. Institutionalized Organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2778293>. Acesso em: 2 abr. 2024.

MINAS GERAIS. Lei Nº 12.985, de 30 de julho de 1998. Transfere a administração das cadeias e dos presídios para a Secretaria de Estado de Justiça e Direitos Humanos e dá outras providências. Belo Horizonte/MG: **Diário do Executivo**, col. 1, p. 4, microfilme 566, 31 jul. 1998. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/LEI/12985/1998/>. Acesso em: 2 abr. 2024.

MINAS GERAIS. Lei Nº 14.695, de 30 de julho de 2003. Cria a Superintendência de Coordenação da Guarda Penitenciária, a Diretoria de Inteligência Penitenciária e a carreira de agente de segurança penitenciário e dá outras providências. Belo Horizonte/MG: **Diário do Executivo**, col. 1, p. 21, 31 jul. 2003. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/LEI/14695/2003/>. Acesso em: 2 abr. 2024.

MONCEAU, Gilles. Implicação, sobreimplicação e implicação profissional. **Fractal**: Revista de Psicologia, Niterói/RJ, v. 20, n. 1, p. 19-26, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1984-02922008000100007>. Acesso em: 2 abr. 2024.

OLIVEIRA, Victor Neiva. Mudanças na administração prisional: Os agentes penitenciários e a construção da ordem nas prisões de Minas Gerais. **Dilemas**, Rev. Estud. Conflito Controle Soc., Rio de Janeiro, v. 11, n. 3, p. 412-434, 2018. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/dilemas/article/view/14939>. Acesso em: 25 jan. 2026.

**A implicação dos gestores do sistema prisional:
uma análise de suas narrativas**

Maria Elisa Rocha Couto Gomes, Glória Gabrielle Ribeiro Miranda
e Ludmila Mendonça Lopes Ribeiro

PAIXÃO, Antônio Luiz. **Recuperar ou Punir?** Como o Estado trata o criminoso. São Paulo: Cortez, 1987.

RIBEIRO, Ludmila Mendonça Lopes. **Análise da política penitenciária feminina do estado de Minas Gerais:** o caso da Penitenciária Industrial Estevão Pinto. 2003. 164 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte/MG, 2003. Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/FJP_800362229bd267096c29605a6792d797. Acesso em: 2 abr. 2024.

RIBEIRO, Ludmila Mendonça Lopes; CRUZ, Marcus Vinícius Gonçalves da; BATITUCCI, Eduardo Cerqueira. Política Pública Penitenciária: a Gestão em Minas Gerais. In: **Anais** do XXVIII Encontro da ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: https://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento_edicao=8. Acesso em: 2 abr. 2024.

ROSSI, André; PASSOS, Eduardo. Análise institucional: revisão conceitual e nuances da pesquisa-intervenção no Brasil. **Revista Epos**, Rio de Janeiro/RJ, v. 5, n. 1, 2014, p. 156-181. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S2178-700X2014000100009;script=sci_abstract. Acesso em: 2 abr. 2024.

SAVOYE, Antoine. Análise institucional e pesquisas sócio-históricas: estado atual e novas perspectivas. **Mnemosine**, Rio de Janeiro/RJ, v. 3, n. 2, p. 181-193, 2007. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/mnemosine/article/view/41329>. Acesso em: 2 abr. 2024.

SILVA, Dejesus de Souza; RIBEIRO, Ludmila Mendonça Lopes. Os grupos de “elite” da polícia penal brasileira: uma análise neoinstitucional. **Dilemas**: Revista de Estudos de Conflito e Controle Social, Rio de Janeiro/RJ, v. 17, e58276, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.4322/dilemas.v17.n.2.58276>. Acesso em: 15 jul. 2024.

SIMON, Jonathan. Racing abnormality, normalizing race: the origins of america’s peculiar carceral state and its prospects for democratic transformation today. **Northwestern University Law Review**, v. 111, n. 6, p. 1625-1654, 2017. Disponível em: <https://scholarlycommons.law.northwestern.edu/nulr/vol111/iss6/13/>. Acesso em: 2 abr. 2024.

THOMPSON, Augusto. **A questão penitenciária**. 4. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1998.

ZAMBRZYCKI, Walkiria; FERNANDES, Marco Túlio; RIBEIRO, Ludmila. Os serviços penais na política pública: um estudo de caso estadual. **Terceiro Milênio**: Revista Crítica de Sociologia e Política, Campo dos Goytacazes/RJ, v. 22, n. 3, p. 35-66, 2023. Disponível em: <https://www.revistaterceiromilenio.uenf.br/index.php/rtm/article/view/269>. Acesso em: 15 jul. 2024.

ZILLI, Luís Felipe; BEATO, Claudio. Gangues juvenis, grupos armados e estruturação de atividades criminosas na Região Metropolitana de Belo Horizonte. **Dilemas**: Revista de Estudos de Conflito e Controle Social, v. 1, n. 1, p. 73-110, 2015. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/dilemas/article/view/7317>. Acesso em: 2 abr. 2024.

**A implicação dos gestores do sistema prisional:
uma análise de suas narrativas**

Maria Elisa Rocha Couto Gomes, Glória Gabrielle Ribeiro Miranda
e Ludmila Mendonça Lopes Ribeiro

REVISTA
BRASILEIRA
DE **SEGURANÇA PÚBLICA**