

# REVISTA DE INFORMAÇÃO LEGISLATIVA



**SENADO FEDERAL**  
SERVIÇO DE INFORMAÇÃO LEGISLATIVA

**OUTUBRO DEZEMBRO ANO 1983 NÚMERO 80**

# Políticas recentes de formação, treinamento e aperfeiçoamento de pessoal penitenciário

JOSÉ ARTHUR RIOS

Sociólogo criminal e pesquisador. Professor de Sociologia Criminal e Jurídica da Faculdade de Direito da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Ex-membro do Comitê de Prevenção de Crime e Tratamento de Presos, da ONU e Consultor dessa Entidade.

Inicialmente convém esclarecer que não consideramos a pena de privação de liberdade como única alternativa para tipos de delitos graves. Outras são de considerar e algumas até já mereceram acolhida no Código Penal vigente e no Projeto, ora em discussão, que lhe altera dispositivos. Não contemplamos tampouco a penitenciária como a única forma possível de cumprimento da pena máxima que deve, cada vez mais, comportar variantes na sua execução. É nessa perspectiva que convém ler as considerações abaixo formuladas.

## 1 – Importância do treinamento

Certa vez o eminente Professor MANOEL LÓPEZ-REY perguntou-se: “Na renovação penitenciária o que deve vir primeiro, a construção de edifícios ou a reorganização do pessoal?” E neste passo confessou: “A resposta não é fácil” (1). Trata-se no ilustre criminólogo, de hesitação meramente retórica. Para ele como para nós a questão não comporta dúvidas. *O que constitui o caráter moderno de uma prisão não é o edifício nem o equipamento ou o cronograma bem riscado, mas a qualidade do pessoal que o administra.* Podemos afirmar sem hesitação que, dos quatro elementos de um programa de renovação carcerária, ou seja, filosofia, disposições legais, estabelecimento adequado e pessoal, é este último que vai decidir do sucesso das novas medidas a implantar. O treinamento do pessoal penitenciário é, portanto, atividade essencial num plano de reforma dos estabelecimentos prisionais.

Decorre ainda essa importância do caráter sistêmico que hoje se pretende imprimir à rede de estabelecimentos. É arriscada uma analogia estreita entre uma coletividade humana e um conjunto com entradas e saídas – com *inputs* e *outputs* fáceis de se reduzir a fascinantes equações. Todo o relacionamento humano comporta metas e valores que não se traduzem na descritiva dos sistemas. Estes só continuam válidos se considerados sob os aspectos de uma organi-

(1) MANOEL LÓPEZ-REY *apud* JULIO ALTMANN SMYTHE — *Bases para un Plan de Futura Política Penitenciária Nacional*, J. M. Baca, Lima, 1962, p. 254.

zação estática e de mera integração de partes, o que se pode aplicar aos estabelecimentos prisionais quando considerados em seus aspectos mecânicos como unidades em um todo.

Quando se fala, hoje, em humanização das prisões, o que se tem em vista é, antes de mais, a melhoria da qualidade do relacionamento entre os presos e o pessoal, objetivo que vai depender da seleção, formação e treinamento deste. Sem pessoal devidamente escolhido e recrutado, sério e capacitado, não há ideologia ou reformismo que possam valer ao funcionamento do sistema. O pessoal é o elemento catalisador que, conscientizado da filosofia proposta, usando adequadamente os espaços e equipamentos prisionais, transforma em ato as virtualidades contidas nos outros elementos. A tal ponto que é preferível contar com um pessoal reduzido, mas experiente e capaz, a dispor de condições materiais excelentes. Pela sua complexidade, pela divisão múltipla de trabalho que hoje exige um estabelecimento prisional, a função penitenciária requer cuidados especiais na seleção moral e técnica dos participantes.

Insistimos na moral — coisa diferente do moral — e não nos limitamos aos aspectos simplesmente técnicos em que hoje se pretende enquadrar o problema. Tratando-se de seres humanos, o aspecto moral é inevitável. A regra de conduta é inerente a todo relacionamento humano que visa clara ou implicitamente o bem individual e o bem comum. As penitenciárias não são apenas agrupamentos forçados de indivíduos, mas coletividades estruturadas, que visam finalidades corretivas, portanto, de aperfeiçoamento moral dos presos. Ainda que não logrem explicitamente essa finalidade, como toda coletividade humana, não fogem a uma regra moral.

Embora se lhes possa negar, como sustentam alguns, a designação de comunidade — por faltar à sua população a voluntariedade de participação e o consenso — não o deixam de ser do ponto de vista ecológico e psicossocial dado que aí coexistem face a face várias categorias de indivíduos, compelidos, por força da lei e dos trâmites da ordem pública, a constantes contatos e interações. Mas aqui, como em qualquer outro tipo de administração, não se pode omitir os requisitos morais do pessoal, dele exigindo meros atestados fáceis de obter em nossa sociedade cartorária. As qualidades de honestidade, sentido humano, coragem e justiça, devem constituir, entre outras, prévios requisitos para o ingresso na carreira, bem como uma vida familiar estável, sobretudo para aquelas categorias que lidam diretamente com os presos.

Como, entretanto, a recuperação ou reintegração social destes baseia-se, hoje, em postulados científicos, o penitenciarismo tornou-se também uma técnica, e as categorias funcionais que o instrumentam devem receber treinamento técnico-profissional adequado. É esta a razão pela qual alguns autores tendem a reduzir esse conjunto de disciplinas a um simples tecnicismo, o que não me parece correto, embora compreensível essa reação contra a tendência puramente jurisdicista que até pouco tempo reinou nessa matéria entre nós.

É dizer o menos afirmar que a complexidade dos sistemas penitenciários e das unidades que os constituem não mais se compadece com o empirismo adotado na seleção e no treinamento do pessoal. Esse empirismo resulta não apenas de um despreparo do administrador, mas do preço que pagam todos os nossos sistemas administrativos a vícios persistentes de nossa formação social familista e

clientelista que leva ao amadorismo e à improvisação para atender pressões empreguistas de vária natureza. No entanto esse empirismo impede, na prática, a norma hoje pacífica do tratamento individualizado. Como aplicá-lo se faltar ao pessoal o conhecimento mínimo das características biológicas e psíquicas sociais da conduta do sentenciado, como da manipulação e interpretação de testes de diagnóstico e avaliação da conduta, de processos de dinâmica de grupos, de manejo de multidões e de indivíduos colocados em situação massificada? Como poderá o responsável diagnosticar corretamente certas reações da população carcerária se lhe faltarem esses instrumentos elementares? Se não souber onde buscar na comunidade? Pode-se atribuir tranquilamente a maioria dos casos de insatisfação, atrito, conflito, motim e fuga em estabelecimentos prisionais a problemas suscitados pelo relacionamento inadequado entre pessoal e presos.

O objeto final do treinamento do pessoal é o bem-estar e a recuperação do sentenciado. É preciso insistir que um curso ou escola penitenciária não é uma academia onde se esgota na pessoa do treinando o processo de conhecimentos e técnicas. *O verdadeiro centro do sistema é o apenado.* Tudo se deve fazer para ele e por ele. Por isso é necessário levar em conta, num programa de formação e treinamento, as mudanças recentes que vêm sofrendo as populações penitenciárias, conseqüência, por sua vez, de transformações sociais e jurídicas.

A maré dos tempos vai trazendo às prisões um resíduo de criminalidade muito diverso do tradicional. Por toda parte onde se implanta o mesmo tipo de sociedade industrial ou neo-industrial, a partir dos centros avançados e destes para o Terceiro Mundo, notam-se uma tendência para a maior incidência dos crimes contra o patrimônio e conseqüente redução no percentual dos crimes contra a pessoa; novas modalidades de crime econômico; emprego de técnicas e recursos sofisticados no crime, como a contabilidade de empresa e o computador; o crime ideológico, a alta percentagem dos crimes de tráfico, dolosos ou culposos, sem falar nos delitos ecológicos. Tudo isso encaminha às prisões um novo tipo de criminoso que nada tem a ver com o criminoso tradicional, produto este das desigualdades sociais, recrutado nas camadas mais baixas da sociedade, acionado por motivações simples como a fome ou a paixão. O novo criminoso, de bom nível de instrução, às vezes universitário ou profissional formado, de toda maneira extremamente sofisticado e conscientizado, é o produto natural das sociedades modernas cuja lógica interna leva ao uso da tecnologia, à formação de minorias conscientes, à contestação e a reivindicações sociais. Além disso, entre a população das prisões e o mundo exterior, há hoje estreito relacionamento, criado pelos novos meios de comunicação. Daí a maior sensibilização dos sentenciados, mesmo nos ambientes tradicionais, às mensagens provocativas de mudança acelerada que lhes chegam emitidas pela sociedade maior.

As velhas categorias se esboroam: o preso convencional que trazia e ainda traz para as penitenciárias as dependências, submissões e — por que não dizer — as servidões da sociedade tradicional, sua sobrecarga secular de deficiências físicas e mentais, tende, sobretudo nas metrópoles modernas, a ser substituído por um preso “normal” que reage e resiste às classificações puramente psiquiátricas e que é levado à prisão por um estado anômico geral da sociedade, colhido literalmente nas “malhas da lei”, entendidas agora nos seus hiatos e rupturas, nas suas mudanças que são as da própria sociedade e nada têm a ver com taras

ou pressupostos lombrosianos. Basta atentar para as mudanças no próprio crime de estupro outrora tranquilamente imputável unicamente a indivíduos portadores de graves desequilíbrios mentais. Hoje, no entanto, utilizado como forma de agressão e protesto por membros de minorias étnicas e culturais contra os que julgam representantes da maioria dominante.

Nesse contexto cabe mesmo rever as ideologias penitenciárias da “re-educação” e da “re-socialização”. Esbarram ambas na recusa liminar do sentenciado a considerar de longe tal possibilidade desde que passou a encarar sua vida como contestação permanente à sociedade e ao sistema, fazendo do crime o instrumento dessa ruptura. É claro que essa situação extrema não é ainda o caso do Brasil, onde a sociedade tradicional e suas mazelas — os crimes de honra, os delitos passionais, o ladrão de carteira, o ventanista — continuam vigentes; mas onde já aparecem aspectos de crime organizado em torno do tóxico, das grandes fraudes econômicas, do assalto a bancos e do crime ecológico.

A organização penitenciária não pode tampouco escapar à complexidade da vida moderna nas cidades e metrópoles, à sua divisão do trabalho, à formação de uma cultura baseada na ciência e na técnica, no tecnicismo e na massificação — e é também por isso que as próprias penitenciárias tendem para o modelo das grandes organizações com as suas hierarquias em degrau e sua diversificação de papéis.

Tudo isso, assim como nos obriga a repensar com humildade os objetivos ideais do reformismo e o próprio conceito de penitenciária, também nos força a renovar nosso velho arsenal penitenciário e sobretudo nossa concepção do pessoal, de sua formação e treinamento e de suas novas funções.

## 2 — Funções do pessoal penitenciário

Ao delinear essas funções podemos dividi-las em dois grandes grupos: a) as que dizem respeito à integração e funcionamento estrito dos sistemas penitenciários num plano puramente administrativo e regulamentar e b) o grupo das funções normativas e aculturadoras, geralmente esquecidas ou colocadas em segundo plano. As primeiras dizem respeito aos estatutos e regulamentos e se exprimem nas atribuições; as segundas visam algo mais profundo, uma mudança de comportamentos. Sob o primeiro aspecto é importante que haja uma perfeita integração entre a cúpula do sistema, os altos escalões administrativos, os diretores e o pessoal, seja administrativo, seja técnico-profissional, seja da vigilância. Essas categorias devem estar entrosadas para que o conjunto exatamente funcione como sistema. Essa conceituação exclui imediatamente o empirismo, o amadorismo habitual das cúpulas e direções, escusável apenas num momento de transição, ou de aguda carência de competências, ou ainda num hiato momentâneo dos programas de treinamento.

Quanto ao segundo grupo, quer se pretenda dar normas a um comportamento anômico ou incorporar à massa maior da sociedade uma população desviante, trata de aplicar métodos de transmissão de cultura que mais se aproximam dos empregados quando alguém procura aprender uma língua estrangeira ou quando, num processo mais amplo, um indivíduo imigrante se vê constrangido a adotar padrões, normas e valores do país que o hospeda. Essa visão parece hoje, ante as definições de crime como subcultura, mais correta que as antigas

definições do criminoso como doente físico ou mental, como ser diferente etc. Nessa visão, mais que em qualquer outra, está o núcleo verdadeiro da renovação dos métodos e técnicas prisionais em nosso tempo e, portanto, deve constituir da mesma forma o essencial dos programas de formação e treinamento.

### 3 – Educação, formação e treinamento

Buscando um denominador comum para essas formas de aprendizado, dentro ou fora dos muros da penitenciária, não podemos deixar de ver, em todas, a transmissão, por diversas formas, de um determinado conteúdo cognitivo considerado válido. A *educação* é processo contínuo, amplo e multiforme de assimilação de valores morais, conhecimentos, técnicas e modos de ser pelos quais uma sociedade se mantém e uma cultura se transmite. Chama-se *formação* a aquisição específica de uma profissão ou ramo de conhecimentos constituído de disciplinas e técnicas determinadas, geralmente em espaços previamente definidos e através de um grupo de especialistas colocados em relacionamento formal com os educandos.

*Treinamento* é o aprendizado de um conjunto de técnicas para o desempenho específico de uma função ou o exercício repetido de uma tarefa. Costuma-se reduzir o treinamento a um mero condicionamento. Trata-se, neste caso, da emissão e recepção de sinais, a mais pobre das formas de aprendizado – que partilhamos com os animais – e só é válido nos níveis inferiores da personalidade humana. No entanto, ainda é preconizado por psicólogos e educadores que não hesitam em reduzir o ser humano ao nível dos cães salivantes do experimentador russo. Se o treinamento pode fornecer-nos algumas técnicas elementares de aprendizado, não constitui a essência do treinamento, muito menos da educação, a não ser que tivéssemos por alvo a criação de robôs ou humanóides.

#### 3.1 – Formação

Sobre a formação, processo eminentemente educativo que exige tempo, currículos, disciplinas, pessoal especializado e visa produzir tipos altos de profissionalização científica e técnica – é claro que escapa ao âmbito estreito da penitenciária, e embora entre nós se busque, através de vários expedientes, suprir mediante reciclagens sucessivas, a deficiência fundamental das escolas, os resultados não são satisfatórios. A formação exige a convergência de um método científico e de um aprendizado prático, dado que o penitenciarismo representa hoje uma integração de ciências e técnicas, um coquetel interdisciplinar, de ingestão demorada, às vezes difícil, desde a sociologia, a psicologia e a antropologia penitenciária até o direito e a administração. É claro que as tentativas de improvisação de especialistas penitenciários nesse nível, através de cursinhos intensivos de curta duração, só podem ter valor informativo, válidas desde que não se pretenda com elas substituir a transmissão regular e curricular dessas disciplinas em lugar e tempos apropriados. Em suma, seria de desejar que essa formação fosse assumida regularmente em cursos integrados e interdisciplinares, em nível de pós-graduação, criando-se nas faculdades de direito, ou nos institutos de ciências sociais, uma área de especialização penitenciária. Parece-nos que isso se faria a baixo custo, porque não exigiria, dessas instituições, mais que uma reordenação dos docentes e disciplinas num sentido profissionalizante e especializante. É a solução mais prática até que se concretize o ideal de uma escola penitenciária

forçosamente de alto custo e lenta implantação, sobretudo se colocada à margem dos centros culturais do País, portanto limitada por dificuldades de suprimento de competências e experiências. Na formação dos técnicos, a linha tem que ser forçosamente acadêmica, os métodos do ensino disciplinar combinados, através de estágios, com a experiência da realidade penitenciária. Para isso, já se tem proposto em alguns países o modelo do interno em medicina que conjuga formação disciplinar e acesso à prática hospitalar.

### 3.2 — *Treinamento*

Compreende-se que, como acontece a toda forma pedagógica desde que não se trate de mero condicionamento, o treinamento também exige *pressupostos éticos e pré-condições sociais*. A função penitenciária é uma função social. Seu lema deve ser — “ajudar o preso a ajudar-se”. Daí resulta seu lastro ético. O Serviço Público vem depois. É por essa razão que se dá muita importância, hoje, aos códigos de ética do pessoal penitenciário e às associações profissionais e comunitárias em que se apóiam. As normas éticas ganham em viabilidade quando o código elaborado, formulado e votado pela associação profissional, tem nesta o principal supervisor e censor.

Não é menos importante acentuar as *pré-condições sociais* no treinamento. Expressão de origem inglesa, essa atividade surgiu em sociedades nas quais o mérito e a liderança democrática substituíram as linhas tradicionais de dominação, baseadas no *status* e na autoridade. O funcionamento eficaz de um sistema de treinamento exige mais que um conjunto de técnicas corretas. Vai até o abandono de práticas usuais como o paternalismo e o empreguismo indiscriminado que entre nós tudo viciam — a administração, a educação e a própria aplicação do direito. Num sistema onde se mantém esses vícios, torna-se difícil implantar o treinamento porque aí não encontrará atmosfera adequada para expandir-se, e seus valores irão fatalmente chocar-se com os dominantes. Se a razão de ser do treinamento, por exemplo, é qualificar o treinando para promoção na carreira, logo este se sentirá descorçoado ao ver que essa exigência básica não se estende a todos os candidatos e que seus esforços e méritos não lhe garantem a classificação almejada.

Quando se fala em treinamento, ocorre, de imediato, ao leigo a idéia de um conjunto de equipamentos e técnicas. Explica-se essa imagem, dada a origem do termo, que surgiu nas profissões mais em contato com a maquinaria e em sociedades industriais. Não corresponde, entretanto, à realidade. *O treinamento é antes de tudo um aprendizado de desempenho de papéis*. Papel aqui, expressão emprestada do teatro, nada mais é que a incorporação de traços de conduta dentro de uma organização ou sistema de ação voltado para tarefas específicas.

Em sistema tão caracterizado como o penitenciário, os papéis se diversificam conforme a natureza dos estabelecimentos e as categorias do pessoal. Antes de iniciar qualquer programa de treinamento, convém fazê-lo preceder de uma análise minuciosa das rotinas que correspondem a cada papel, ou seja, o que cada funcionário faz efetivamente no estabelecimento penitenciário durante o dia, a semana ou o mês, seja guarda, agente ou diretor. Rotina aqui é palavra mais ampla que atribuições. Estas em geral são fixadas idealisticamente no estatuto ou regimento de cada estabelecimento. As rotinas são condutas criadas

na prática, nas linhas e entrelinhas do regulamento. Estas jamais esgotam os problemas, imprevistos e emergências da vida penitenciária. Decorar um regulamento não faz um bom profissional. Por isso o conhecimento e a memorização das suas normas constituem apenas o primeiro passo do treinamento. A segunda mais importante é a vivência no estabelecimento prisional e a experiência de situações profissionais concretas que podem ser reais ou simuladas mas devem ser o mais cedo possível incorporadas ao comportamento do treinando.

### 3.2.1 – *Conteúdo do treinamento: o manual*

Todo treinamento comporta duas partes: 1) noções e conhecimentos; 2) práticas e desempenhos. À medida que se sobe nos diversos escalões das funções penitenciárias, a importância da primeira parte aumenta, a da segunda diminui. Em sentido inverso, os desempenhos ganham importância nos escalões inferiores onde tornam-se secundárias as noções técnico-científicas. Percebe-se a necessidade de abranger tudo isso em um bom manual de treinamento. Embora possa atravessar fases sucessivas de elaboração, é fundamental que o candidato, ao pôr o pé no estabelecimento, tenha nas mãos uma descrição quanto possível pormenorizada das rotinas de trabalho.

Há vários tipos de manuais. O Professor ANTONIO SANCHES GALINDO elaborou um manual para o governo mexicano (2). Trata-se de um texto ambicioso como se deduz da própria enumeração das suas principais partes: a) Noções de criminologia; b) Noções sobre Penitenciarismo — incluindo individualização do tratamento, pessoal idóneo, instalações adequadas, métodos de tratamento, distúrbios e fugas, motins etc.; c) Ética da guarda contendo conselhos práticos; d) Noções de Direito Constitucional; e) Noções de Direito Penal; f) Elementos de Direito Processual Penal; g) Princípios de Psicologia; h) Medicina Forense e Criminalística; i) Comentários à lei que estabelece as normas mínimas sobre a readaptação social dos sentenciados. Essa lei tem como principais títulos: Finalidades, Pessoal, Sistemas, Assistência ao Egresso, Remissão Parcial da Pena e Normas Instrumentais. É, como se vê, um manual que procura tomar um rumo metodológico e mais científico que técnico, talvez porque se dirija de preferência às cúpulas dirigentes do sistema ou aos diretores de estabelecimentos dos quais se espera venham a traduzi-lo em normas práticas. É, no entanto, de estranhar nesse manual, ainda que admitida essa intenção, a ausência de considerações sobre direito penitenciário, dinâmica de grupos, sociologia e psicologia — sobretudo nos seus aspectos especificamente penitenciários, de aplicação direta à realidade cotidiana dos estabelecimentos.

Muito diverso é o manual editado pelo Departamento Norte-Americano de Prisões, que busca uma finalidade eminentemente prática (3). Seu conteúdo é o seguinte: a) História e Filosofia Correcional; b) Procedimento de Segurança; c) Clima da Prisão; d) Supervisão dos Presos; e) Disciplina; f) Presos Especiais; g) Administração das Prisões (orçamento, planejamento de programas, gerência de pessoal e administração de operações); h) Programas Correcionais na Prisão e na Comunidade (planejamento dos programas e trabalho); i) Planejamento

(2) ANTONIO SANCHEZ GALINDO — *Manual de Conocimientos Básicos de Personal Penitenciario*, Ediciones Gobierno del Estado de México, México, 1974.

(3) US Bureau of Prisons — *The Jail: It's Operation and Management*, 1977.

das Prisões; j) Programas legais na Administração de Prisões; l) Relações com a Comunidade.

Entre nós cabe mencionar alguns esforços pioneiros que representam tentativas nucleares a serem desenvolvidas em futuros manuais. Entre elas as *Recomendações Mínimas para Formação de Agentes Prisionais* (4) e o *Manual de Normas*, elaborado pelo autor em demorado contato com diretores e funcionários de estabelecimentos no Rio de Janeiro (5). Todos esses trabalhos representam experiências válidas que merecem análise crítica na sua aplicação e adaptação.

### 3.2.2 – Diversificação do treinamento

O treinamento se diversifica, primeiro a) conforme as categorias funcionais do sistema penitenciário e depois b) quanto à natureza dos estabelecimentos.

A – O pessoal dos estabelecimentos prisionais (6) divide-se em diversas categorias cuja presença e número podem variar de acordo com o tamanho e a natureza do estabelecimento. Não mencionamos as autoridades dirigentes, o que não quer dizer que não devam ter formação especializada ou que dispensem qualquer treinamento. Devem sair, de preferência, do próprio sistema e não cooptados de outros setores como geralmente ainda ocorre, dispensando-se de qualquer informação ou familiaridade com as prisões. Esse pessoal comporta vários escalões. Recomenda-se, hoje, que essas funções se organizem em carreiras, cada uma delas com critério próprio de ingresso, acesso e promoção. Abrangem esses escalões:

a) *diretores e subdiretores* cuja função é aplicar na prática os princípios gerais da política penitenciária e cujo papel exige formação técnica e científica. Não importa o ramo da ciência ou atividade que os caracterizava. O importante é que tenham competência para liderar a equipe penitenciária, da qual adiante falaremos.

b) *pessoal administrativo*, ao qual compete a gestão econômico-administrativa da unidade – contadores, arquivistas, encarregados do almoxarifado, dos depósitos, das oficinas etc.

c) *guardas* (policiais) que fazem a vigilância externa dos estabelecimentos de segurança máxima e média e que não devem, em regra geral, ter contato com os presos nem com o pessoal interno, nele entrando apenas em momentos críticos a fim de tomar providências adequadas em caso de incêndios, tentativas de fuga e outras emergências.

d) *agentes prisionais*, entre nós chamados, equivocadamente, de guardas, dado certas peculiaridades de nosso sistema, sobretudo, a permanência nele de resí-

(4) ARMIDA BERGAMINI MIOTTO — “Panorama da Política Penitenciária Nacional”, in *Revista de Informação Legislativa*, Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, julho a setembro, ano 16, nº 63, 1979, pp. 209 e segs., e pp. 249-254.

(5) JOSÉ ARTHUR RIOS — *Manual de Normas Técnicas* (mimeografado), Rio de Janeiro, 1977.

(6) SMYTHE, *op. cit.*, p. 237, e MIOTTO, *ib.*, pp. 249-252.

duos policiais-militares e repressivos. O papel do agente é fundamental no sistema porque é ele que mantém contato direto e continuado com os presos em todas as rotinas do dia-a-dia. Cabe-lhe zelar pela ordem interna e pela observância da disciplina; acompanhar os presos nas saídas, ouvir muitas vezes suas queixas, problemas e dificuldades. O agente, portanto, situa-se numa linha fronteira que demanda um tipo especial de personalidade bastante flexível e, ao mesmo tempo, capaz de resistir às inúmeras pressões e relações ambientais que o convidam a “pular o muro”. Se aceitamos a idéia de que o crime constitui uma modalidade de subcultura, com linguagem, hábitos e vícios próprios, temos de reconhecer que a penitenciária gera também processos interculturativos levando a uma “contaminação” — no grupo dos representantes da lei, como no grupo dos sentenciados — de atitudes e comportamentos criminais. Em certo sentido esse intercâmbio pode ser desejável, noutro perigoso. O papel condutor desses processos é o do agente. Na dura realidade da vida penitenciária é o alvo principal do suborno, da corrupção e do aliciamento. É o primeiro elo da resistência que configura para o preso uma ordem legal, mas também pode ser o fornecedor da maconha, o contrabandista de armas muro adentro da penitenciária, o aliado ativo ou passivo nas fugas, o leva-e-traz no relacionamento com os cúmplices, na prisão ou fora dela, e assim por diante. Daí sua importância acentuada em vários estudos sociológicos recentes que estabelecem analogia entre o agente e outros elementos intermediários impressados por escalões superiores e inferiores nas organizações industriais, militares, burocráticas etc. É também o objeto das transferências mórbidas do preso, que nele identifica uma autoridade detestada e nele concentra seus impulsos de agressão nos momentos de frustrações ou nas crises do motim em que figura, via de regra, entre os primeiros que são tomados como reféns e, muitas vezes, entre as primeiras vítimas.

Não menos importante é e) o pessoal doméstico, quando essas tarefas de limpeza, cozinha etc., não são exercidas pelos próprios presos. É conhecida a importância do preparo do alimento na prisão. Muitas revoltas tomam a qualidade da comida como causa ou pretexto.

Além dessas categorias, conforme o tamanho e a natureza do estabelecimento, há f) um pessoal técnico-especializado numeroso — médicos, psiquiatras, advogados, assistentes sociais, professores, mestres de oficina, agrônomos, psicólogos etc., que também orientam a direção nos problemas do dia-a-dia, no tratamento dos casos especiais, ou desempenham papel docente ministrando cursos aos presos; muitas vezes recrutam por sua vez um grupo de auxiliares, enfermeiras, práticos de farmácia, estagiários etc.

Figura à parte é o capelão e todo o pessoal que hoje integra a *Pastoral Penal*, religiosos ou leigos, cuja importância tende a crescer. Representam algo mais que a técnica, a presença de um senso de solidariedade e consciência moral que suaviza os problemas da vida carcerária.

Cabe acrescentar ainda a categoria dos voluntários, pessoas da comunidade, técnicos ou leigos, que se dispõem, individualmente ou através de associações, a colaborar com a direção dos estabelecimentos no sentido de atenuar a solidão dos sentenciados, promovendo visitas, comemorações, festividades, etc. Sua utilização dependerá muito da personalidade e da formação do diretor que contará com grande auxílio de parte dessas pessoas caso saiba identificá-las e mobilizá-

las. No caso dos egressos, a participação dos voluntários é da maior importância. O Japão mantém cerca de cinco mil voluntários para encaminhar os egressos a empregos e acompanhá-los no seu processo de reintegração na vida civil. Seria recomendável, em nosso caso, que, através de entidades religiosas ou filantrópicas, fossem até institucionalizados sob as espécies de padrinhos; designação que facilitaria seu emprego e sua difusão.

B — Esses desempenhos podem diversificar-se conforme a *natureza dos estabelecimentos dentro do sistema* (presídios, de classificação, penitenciárias, médico-penais, assistenciais etc.), e conforme o tipo de segurança e regime (o de segurança máxima terá regime fechado; o de segurança média, regime fechado ou semi-aberto; o de segurança mínima, regime aberto incluindo a prisão albergue). Conforme o tipo, pode variar a ênfase na estrutura material, na disposição dos prédios, nas precauções contra a fuga, na ordem interna e na disciplina.

Não podem receber o mesmo treinamento técnicos e agentes que vão atuar num sistema de segurança máxima, média e mínima. O agente penitenciário no primeiro caso estará mais atento aos aspectos da disciplina interna e aos processos de coerção que a impõem e mantêm. No caso dos estabelecimentos de segurança média, de regimes fechados ou semi-abertos, a persuasão e o apelo ao sentido de responsabilidade dos apenados tornam-se mais importantes que as técnicas coercitivas, e o agente deve estar preparado para um relacionamento mais aberto e desarmado com o preso. Deve estar preparado para orientá-lo nos contatos mais diretos com a família e com a comunidade, não só através das visitas de parentes, amigos ou de quem quer que seja, mas também preparando-o para a possibilidade de trabalhar na comunidade, visitar a família, freqüentar seu círculo de amizades etc. Esses requisitos aparecem ainda e com maior destaque nos estabelecimentos abertos. Toda perspectiva muda tanto para o agente ou guarda quanto para os técnicos e profissionais, para os assistentes sociais, os psicólogos, os sociólogos, para os encarregados da assistência religiosa e da assistência jurídica.

### 3.2.3 — Normas gerais

Sem descer a minúcias de tipo de estabelecimento, cabe-nos traçar algumas normas gerais deixando a critério do técnico encarregado do treinamento diversificá-las conforme a categoria do treinando. Partindo do princípio de que a finalidade maior é aperfeiçoar o desempenho dos papéis criados na organização penitenciária, o *treinamento deve ser permanente* e não se deve considerá-lo atividade aleatória, uma espécie de mordomia ou lazer disfarçado, em que o participante descansa de suas tarefas rotineiras, ouvindo, com meia orelha e disposição dormitiva, monótonas aulas de disciplinas em geral inacessíveis ao seu nível de conhecimentos e informações, ministradas por teóricos sem familiaridade com a vida penitenciária e sem a preocupação de qualquer opinião do treinando.

O *treinamento deve ser encarado pelo administrador como atividade permanente que atravessa todo o período útil do ano em curso*. A finalidade desses programas, por mais diversos que sejam, deve ser proporcionar ao novo funcionário a filosofia do sistema, os conhecimentos necessários ao exercício da sua função, as aptidões e técnicas indispensáveis; e ao funcionário já admitido, uma

oportunidade de revisão e autocrítica. Um sistema vivo e atuante deve prever constantes reciclagens do pessoal que proporcionem aperfeiçoamento das práticas adotadas ou a introdução de novas técnicas. Quando isso não se efetua, esse funcionário tende a recair na inércia e na rotina, usada agora a palavra com toda carga pejorativa que assume num sistema burocratizado. Do mesmo modo, a personalidade dos funcionários se deteriora pela rotina. Podem assimilar vícios e maus hábitos. As crises — fugas, motins, incêndios espontâneos ou produzidos — representam outros tantos sinais de alerta que devem ser utilizados imediatamente pelo administrador para essas reciclagens do pessoal, levando-o a uma conscientização das causas, das reações percebidas e dos erros cometidos. Sem esse tipo de programa que deve ser, no caso, improvisado, será inútil tentar introduzir inovações técnicas e treinar o pessoal na simples operação ou manuseio dos novos equipamentos. Estas devem servir de mero pretexto: criam situações novas que determinam mudanças de atitudes no pessoal e nos sentenciados. Outro aspecto do treinamento é a interpretação para os funcionários de novas medidas legislativas ou administrativas que, de outro modo, teriam dificuldade em apreender. Somente assim o administrador poderá ter a certeza de dispor de um pessoal atualizado e eficiente, cômico de suas responsabilidades e pronto a responder a situações de emergência.

### 3.2.4 — Métodos de definição das necessidades de treinamento

De tudo o que se disse, pode-se concluir que os programas de treinamento não são algo estabelecido *a priori* como um curso, o currículo de uma escola e todo o sistema formal de aprendizagem onde se sabe, de antemão, o conteúdo das disciplinas. O programa resulta de uma necessidade, de um aspecto concreto da vida penitenciária, seja segurança, procedimento, supervisão etc. É fundamental identificar essas ocasiões e necessidades. Para isso usam-se hoje vários métodos: (7)

1 — *Crítica e avaliação do desempenho* das diversas categorias. Procede-se a essa avaliação geralmente no contato entre o diretor e o supervisor imediato do funcionário.

2 — *Revisão e análise das emergências*, dos incidentes críticos que revelam ruptura, descontinuidade ou conflitos nos relacionamentos entre pessoal e presos, e acentuam a necessidade de uma reciclagem nas técnicas de supervisão.

3 — *Iniciação do pessoal em novos procedimentos*, seja em caráter definitivo, em função de mudanças legislativas ou de casos especiais; e em caráter provisório e experimental.

4 — *Introdução de novos equipamentos*, no setor da vigilância, de comunicação, no refeitório ou na cozinha, seja sirene, telex ou forno elétrico. Os efeitos desse equipamento devem ser analisados e previstos além do seu objetivo material imediato, nas possíveis reações que poderão despertar no pessoal e nos presos.

5 — *As reações dos funcionários* a problemas de emergência podem suscitar idéias de treinamento. Embora o funcionário nem sempre seja a melhor fonte de informações, recomendam-se entrevistas periódicas entre ele e o técnico do trei-

(7) US Bureau of Prisons, *ib.*, p. 127.

namento desde que não se transformem em apelos para a solução de problemas pessoais.

6 — *Certas reações dos sentenciados* também indicam a necessidade de programas, revelando pontos de atrito, insatisfações, queixas quando atribuíveis a imperícia, incompetência, erros do pessoal no relacionamento interno etc.

### 3.2.5 — *Técnicas*

Em função dos problemas identificados e descoberta a motivação para o treinamento, compete ao técnico considerar as alternativas e prioridades de programas que lhe aparecem, à luz das experiências de aprendizado, bem sucedidas. Procede-se à escolha das técnicas a serem adotadas atendendo-se a critérios de participação mais ativa do treinando, de sua conscientização dos resultados que se procuram obter com o treinamento; de transferência da experiência apreendida para o desempenho concreto da função, da clara compreensão do material utilizado. O treinando deve compreender que o programa não é uma corvêia a mais na sua agenda já congestionada, mas ajuda importante para o desempenho de sua tarefa, para sua promoção funcional e às vezes até para a sua sobrevivência. Convém indagar se a técnica utilizada reforça ou não o comportamento desejável, o que só se poderá saber pela avaliação permanente do treinando através do encarregado do programa e do supervisor do funcionário. Não se deve perder tempo tentando transmitir ao pessoal técnicas que não esteja em condições de utilizar realmente. *De nada adianta treinar um funcionário em aptidões desnecessárias, dentro da natureza da sua função e do estabelecimento e, principalmente, de nada serve obter a concordância do supervisor para que use essas técnicas.* É impossível, neste espaço, descer a detalhes sobre as diversas técnicas de treinamento hoje utilizadas. Os elementos fundamentais de qualquer modelo de treinamento de relações humanas acentuam, no entanto, dois aspectos que se devem levar em conta: a capacidade de discriminação, ou seja, de ouvir, de identificar o conteúdo e o sentido das interações verbais e não verbais, e a capacidade de comunicação, definida como a aptidão a transmitir uma compreensão autêntica, verbal ou não, ao sentenciado.

#### *Motivações do treinamento.*

Em todo programa de aprendizado, é da maior importância a motivação do treinando. Essa afirmativa é válida para o curso, a escola ou o simples programa de treinamento. No caso do funcionário prisional, essa motivação, que deve ser previamente analisada pelo técnico, pode ser um objetivo de promoção, um incentivo de melhoria financeira, um alvo de autopromoção ou de maior segurança no desempenho das funções e de maior prestígio perante os colegas. É legítimo que essas diversas motivações sejam usadas pelo técnico no desempenho e na promoção do programa.

Cada funcionário é uma personalidade à parte e como tal possui características rigorosamente individuais quanto à assimilação da informação e à rapidez do aprendizado. Não se devem, por exemplo, sobrecarregar os programas com um tipo de material que apele unicamente para a memória verbal porque levaria a desqualificar aqueles que menos a possuem.

Depois de rever essas pré-condições, o encarregado poderá, então, escolher a técnica mais indicada no seu programa. Descarte-se, desde logo, a mais con-

vencional e menos produtiva, que é a aula, conferência ou palestra em que a absorção do conhecimento é geralmente reduzida. Hoje as mais usadas são:

1) O *treinamento em serviço*, geralmente desempenhado por um funcionário sênior, já treinado, que responde pela transmissão de informações ou atitudes a um ou mais subordinados. Essa relação de encarregado e treinando permite maior flexibilidade e revisão, raramente encontradas numa situação de aprendizado em grupo.

2) O *sistema do padrinho* (coaching), em que um funcionário mais experiente orienta o novato no novo procedimento ou técnica, levando-o a aprender fazendo e a executar no ato as necessidades de correção. Essa técnica é a mais empregada quando se trata do manejo de equipamentos simples, evitando a imobilização de grupos onde a atenção do treinando necessariamente se dispersa.

3) O *rodízio de tarefas*, em que o treinando é submetido a uma variedade de situações correntes na vida penitenciária, de modo a criar um arsenal variado de respostas.

4) As *simulações* que podem se organizar em sala fechada, apresentando uma série de problemas ou situações de ocorrência comum a fim de verificar a assimilação da atitude correta, cuja teoria teria sido previamente transmitida.

5) *Grupos de discussão*, onde os treinandos possam exprimir livremente suas dificuldades em relação ao programa, ao material utilizado ou ao seu próprio conteúdo.

6) O estudo de casos, que consiste basicamente em propor aos treinandos uma situação problemática pedindo-lhes a solução apropriada. É recomendável que se utilizem problemas concretos ocorridos no estabelecimento, tanto nas suas rotinas quanto nas suas emergências.

7) O *ensino programado*, cuja principal vantagem é permitir o aprendizado individual dentro do ritmo próprio da personalidade do treinando.

8) *Publicações* de vários tipos e naturezas desde o folheto até o manual.

9) *Material audiovisual*, discos, lâminas, projeções etc., recursos que podem variar com as possibilidades do programa e, quando possível, devem ser preparados pelo próprio treinando (8).

Essas técnicas de repercussão e reprodução imediata na rotina do estabelecimento e na vida dos detentos não são mutuamente excludentes, podem ser combinadas de acordo com o programa. Por tudo isso a escolha do técnico de treinamento é capital. Deve conhecer os problemas do estabelecimento, suas normas e procedimentos, impor-se pela sua competência, ter facilidade de relacionamento, fluência verbal, sem falar na experiência em programas dessa natureza. Deve-se registrar continuamente o desempenho do treinando, bem como os programas em que participa, de modo que possa, a qualquer momento, fazer de tudo uma avaliação pessoal, acompanhando seus avanços e dificuldades. Por sua vez, é ponto básico a presença do administrador no desdobramento desses programas.

(8) *Ibid.*, pp. 125-129.

### 3.2.6 – *Problemas e programas específicos*

Um dos problemas apontados por diversos autores em programas de treinamento é a falta de integração entre teoria e prática. Neste terreno registram-se queixas recíprocas de criminólogos e administradores. Os primeiros lamentam que suas idéias não tenham curso na prática penitenciária corrente. Os administradores, por sua vez, criticam a desatenção dos criminólogos à realidade penitenciária concreta. A fim de enfrentar essas queixas recíprocas, as universidades canadenses procuraram desenvolver um programa especial voltado para o treinamento de um tipo particular de funcionário – o agente de programas criminológicos, que somaria noções teóricas à experiência prática. “Essa tarefa não foi compreendida apenas como solução aos problemas de mão-de-obra de um serviço correccional. É a única maneira em que se pode reunir os elementos constitutivos de uma política racional sobre o crime, o novo alvo da criminologia – controle do comportamento criminoso” (9).

É cedo ainda para decidir se a experiência alcançou sucesso. O importante é que procurou responder a críticas dirigidas aos programas de treinamento correntes, como, por exemplo, a falta de uma definição clara dos fins e objetivos de um serviço correccional. Fala-se muito, por exemplo, que o objetivo das penitenciárias é administrar a sentença imposta pelos tribunais e ajudar a reabilitação do sentenciado. Nada se diz, porém, sobre o que seja essa reabilitação. Daí a hesitação das próprias políticas correccionais quanto aos objetivos propostos.

Por outro lado, discute-se ainda quanto à organização de um programa ideal para o treinamento dos técnicos. Geralmente as disciplinas escolhidas, segundo opinião unânime, deveriam estar compreendidas num contínuo, limitado de um lado pela aplicação do método científico e do outro por uma orientação subjetiva. Em suma, o programa deveria abranger disciplinas fortemente apoiadas na tradição científica, cuja dosagem varia muito de um programa para outro; e, por outro lado, práticas que se apóiam em atitudes e na intuição de certas aptidões necessárias à interação do pessoal. Neste caso, a ênfase do programa recai sobre situações problemáticas que o treinando deve enfrentar aperfeiçoando qualidades que já possui.

As discrepâncias não param aí. Aumentam quando se trata de ter um profissional específico. É o caso, por exemplo, dos assistentes sociais que trabalham em penitenciária. Um dado ponto de vista sustenta que o treinando deve analisar o problema apresentado e prescrever uma solução, inserindo-o numa tipologia de casos já observados e para os quais já se elaborou um formulário tanto descritivo quanto prescritivo. Outra corrente, no entanto, julga mais importante para o treinando uma compreensão da maneira como agem as pessoas em geral e, em particular, o cliente dos sistemas de justiça criminal. Opinam, portanto, que o programa deve acentuar a orientação de indivíduos sob tensões emocionais, ajudando o técnico a elaborar atitudes e técnicas especiais voltadas para problemas específicos. Em suma, a tônica do programa neste caso recairia sobre uma conscientização do treinando a respeito de sua

(9) C. H. S. JAYEWARDENE — “The Integration of Theory and Practice in Training for Corrections” in *Proceedings of the Canadian Congress of Criminology and Corrections*, Regina, Saskatchewan, 1973, pp. 110 e segs.

dinâmica pessoal e das iniciações e estímulos que podem informar suas relações com a clientela prisional.

Muitas críticas endereçadas ao sistema repercutem necessariamente no treinamento, habitualmente qualificado de ineficiente, confuso ou destituído de humanidade. Alguns estudiosos chegaram a definir os cinco desafios enfrentados habitualmente pelos profissionais de um sistema de justiça criminal. O primeiro consistiria em reduzir a confusão reinante, elaborando um arcabouço teórico consistente. O segundo, consequência imediata do primeiro, levaria a classificar os indivíduos segundo a importância das finalidades especificadas. O terceiro consistiria em elaborar e verificar o funcionamento de programas de tratamento e controle efetivos já adotados. O quarto se voltaria para avaliar a forma como serviços atingem ou não seus objetivos. O quinto, finalmente, representaria elaborar e verificar garantias de transmissão e utilização dos resultados de todos esses esforços.

É óbvio que todos os técnicos e profissionais que participam do sistema devem encontrar no programa de treinamento oportunidades de se familiarizarem com a penitenciária; devem demonstrar capacidade em traduzir os dados da folha corrida do sentenciado em termos dos problemas sociais e pessoais que o levaram aos caminhos do crime; entender o processo de seleção social que a vida prisional acarreta; ter uma visão clara da identificação oficial e legal das experiências e tensões características desse processo, dos distúrbios de personalidade que aparecem na história do delinqüente e das subculturas características deste grupo.

É importante, ainda, sugerir a introdução de outro conjunto de técnicas, além das que se voltam para o diagnóstico: seriam aquelas capazes de dar aptidões ao treinando para que funcione como membro da equipe penitenciária, motivando o sentenciado evasivo ou resiliente, empregando autoridade para tomar decisões e para exercer, quando necessário, certo controle do comportamento do indivíduo. Não se deve esquecer, sobretudo no caso dos assistentes sociais, psicólogos, psiquiatras etc., que o indivíduo sentenciado é parte de uma constelação de pessoas — família, parentes, amigos, sócios etc. — e demais relacionamentos comunitários dos quais, ao ser recolhido à penitenciária, foi artificialmente amputado, mas para os quais seu comportamento continua polarizado.

Tudo isso cobre a área de um programa ideal de treinamento. Na prática, muitas vezes, o técnico, na penitenciária, se vê armado unicamente com a sua inventiva e a sua intuição. É, porém, no sentido de superar esse empirismo intuitivo que se elaboram programas como o das universidades canadenses que buscam, em suma, uma comunicação entre a ideologia e a terapia, entre a criminologia e o penitenciarismo. De qualquer forma, convém acentuar que recentes experiências estão indicando a inadequação, no setor penitenciário, de programas de treinamento concentrados unicamente — e poderíamos acrescentar pobremente — em técnicas operacionais. O funcionamento eficiente de um técnico ou profissional nesse sistema deve partir de uma familiaridade crítica com as teorias criminológicas correntes, ainda que proporcionada por um programa de treinamento intensivo a curto prazo.

O problema do tempo e dos custos é essencial. Por isso lança-se hoje mão de um modelo já usado na educação médica: o do interno que na experiência

hospitalar integra teoria e prática. As técnicas usadas serão as mesmas, desde o desempenho de papéis até o *video tape*. O importante é buscar no desenho do programa a aproximação confiante e aberta entre a técnica e a prática, acentuando a responsabilidade do encarregado do treinamento como conetivo entre ambos, que transforma em programa, currículo, exercício e experiência, as idéias teóricas dos cientistas, incorporando-as aos programas penitenciários.

### 3.2.7 — Sugestão de uma estratégia nacional de treinamento

Em tudo isso é importante o papel do Ministério da Justiça através do Conselho Nacional de Política Penitenciária e do Departamento Penitenciário. Ainda que remoto o objetivo, já por muitos delineado, de um instituto ou escola dotado de recursos humanos e financeiros que o tornem capaz de treinar funcionários em todos os níveis e cargos do sistema, alguma coisa poderia ser feita inicialmente, talvez em sentido mais modesto, reduzindo-o ao projeto de uma coordenação de recursos e convênios, a fim de incentivar os Estados mais dotados a reproduzirem dentro de suas condições e necessidades o modelo proposto.

Essa estratégia poderia prever o deslocamento de técnicos que assessorassem os Estados acordos na elaboração e execução dos seus programas de treinamento, usando tanto quanto possível recursos humanos locais, suplementados por especialistas cooptados nos grandes centros que desempenhariam o papel de consultores. Um programa nacional capaz de exprimir a diversidade de situações e recursos de cada unidade da Federação, e bem assim de respeitar as iniciativas estaduais, poderia revestir características de eficácia e flexibilidade. É de presumir que esses programas estaduais obedeceriam a diversos modelos e caberia ao órgão nacional deles participar na medida das necessidades de cada um. Teríamos, assim, a curto prazo, no País, vários núcleos regionais de formação de pessoal penitenciário cuja ação poderia multiplicar-se, expandindo-se nos Estados participantes.

Parece-nos que a atenuação do regime da penitenciária e sua progressiva extinção ou substituição por outras formas de cumprimento da pena deverão começar não pela construção de imponentes estruturas materiais, nem mesmo pelo desenho de complexas organizações burocráticas, mas pela formação de tipos de profissionais que deverão liderar a transição dos regimes fechados para os regimes abertos, desde a prisão albergue até o cumprimento integral da pena na comunidade e as transformações que acarreta.

Neste sentido, o Projeto de Lei nº 1.657, de 1983, representa considerável avanço, discriminando penas privativas de liberdade e penas restritivas de direitos, nestas capitulando a prestação de serviços à comunidade (arts. 148 e 149), a limitação de fim de semana (arts. 150 a 152) e a interdição temporária de direitos (arts. 153 e 154); conferindo ao juiz a possibilidade de aplicar a suspensão condicional da execução da pena privativa de liberdade (arts. 155 a 162) ou a multa (arts. 163 a 168). Tudo isso introduz elementos de atenuação da rigidez do nosso sistema penal.

Essas idéias pretendem apenas estimular a reflexão dos penitenciaristas — homens da teoria e até da utopia, e homens da prática terrena — para o objetivo urgente em nosso tempo inaugurado por BECCARIA, que é a imediata humanização da pena de privação da liberdade.