

**INTRAEMPREENDEDORISMO COMO AGENTE DE MUDANÇAS NO SISTEMA PENITENCIÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE: UM ESTUDO DE CASO NO CENTRO DE DETENÇÃO PROVISÓRIA DE MACAÍBA**

**INTRAEMPREENDEDORISM AS AN AGENT OF CHANGES IN THE PENITENTIARY SYSTEM OF RIO GRANDE DO NORTE: A CASE STUDY IN THE MACAÍBA PROVISIONAL DETENCY CENTER**

**Rebeca Ludmilla Oliveira<sup>1</sup>**  
**Jean Henrique Costa<sup>2</sup>**

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Departamento de Especialização em Gestão de Capital Humano, Natal, RN, Brasil

---

<sup>1</sup> **Rebeca Ludmilla Vasconcelos de Oliveira**; Discente – UERN – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. E-mail: [rebeca.ludmilla1108@gmail.com](mailto:rebeca.ludmilla1108@gmail.com)

<sup>2</sup> **Jean Henrique Costa**; Docente – UERN – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. E-mail: [prof.jeanhenriquecosta@gmail.com](mailto:prof.jeanhenriquecosta@gmail.com)

## **RESUMO**

O presente artigo apresenta uma breve discussão acerca das ações intraempreendedoras, enfocando suas formas de manifestação nos profissionais do sistema prisional estadual do RN. O caso analisado contempla a Unidade Prisional Centro de Detenção Provisória de Macaíba, sendo sua escolha devido à relevância do estabelecimento prisional na região em que se encontra, o Rio Grande do Norte, como modelo de gestão, de perfil humanista e assistencialista, sem abrir mão de normas rígidas de controle, sendo considerada e premiada como Modelo de Gestão no ano de 2015.

Palavras-chave: Gestão. Sistema prisional. Intraempreendedorismo.

## **ABSTRACT**

This article presents a brief discussion about the intra - entrepreneurial actions, focusing their forms of manifestation on the professionals of the state prison system of the RN. The case analyzed contemplates the Macaíba Provisional Detention Center Prison Unit, being its choice due to the relevance of the prison establishment in the region where it is located, Rio Grande do Norte, as a management model, with a humanistic and assistential profile, without giving up of rigid control standards, being considered and awarded as Management Model in the year 2015.

Keywords: Management. Prison system. Intrapreneurship.

## 1. INTRODUÇÃO

A proposta do presente artigo se refere a um modelo de gestão inovadora, percebendo uma unidade prisional como uma organização e os agentes de segurança como colaboradores internos. Diante disso, objetiva-se tecer uma narrativa acerca das ações intraempreendedoras realizadas no Centro de Detenção Provisória de Macaíba, RN no ano de 2015.

Em tempos de forte contexto de mudança organizacional com que nos confrontamos, muita atenção tem sido dispensada à reflexão e estudo da ação empreendedora e sua importância na geração de novas iniciativas empresariais privadas, analisando seus fatores propulsores e seus impactos em âmbito socioeconômico. No entanto, parece haver uma grande carência de discussões acerca do papel do empreendedor como agente de transformação inserido no microambiente das organizações, ou seja: o intraempreendedor (SCHENATTO; LEZANA, 2001).

Evidenciando as competências que distinguem empreendedores de intraempreendedores, empreendedor é a pessoa que abre um negócio e o gerencia. Já o intraempreendedor é aquele que trabalha dentro das organizações e persegue oportunidades, independente do controle dos recursos (NASSIF; ANDREASSI; SIMÕES, 2011).

Neste estudo, mostraremos que são relegados a planos de importância menor a análise da ação empreendedora nas instituições públicas, que vêm sendo cada vez mais fadadas ao fracasso. Baker e Kecharananta (1998 apud LANA, 2010) já argumentam que para sobreviver e prosperar na arena turbulenta do moderno mundo globalizado, mesmo as maiores e menores estruturadas organizações estão percebendo que elas precisam de intraempreendedores, pessoas orientadas pelo espírito empresarial, para identificar e explorar oportunidades.

Deste modo, pretende-se no presente trabalho apresentar uma breve discussão acerca das ações intraempreendedoras, enfocando suas formas de manifestação nos profissionais do sistema prisional estadual. O caso analisado contempla a Unidade Prisional Centro de Detenção Provisória de Macaíba, sendo sua escolha devido à relevância do estabelecimento prisional na região em que se encontra, o Rio Grande do Norte, como modelo de gestão, de perfil humanista e assistencialista, sem abrir mão de normas rígidas de controle, sendo considerada e premiada como Modelo de Gestão no ano de 2015.

CDP de Macaíba serve de modelo para todo o Rio Grande do Norte. Administrado por Rebeca Ludmilla que é formada em administração, o Centro de Detenção Provisória de Macaíba é reconhecido como modelo para todo o Estado. Neste ano não foi registrado nenhuma fuga, rebelião, nem entrada de drogas e celulares. O presídio não tem superlotação, além, de contar com um trabalho de ressocialização realizado pela administração do presídio, que aposta sempre no diálogo com os detentos. Com essas características, o CDP de Macaíba vem se destacando em todo Estado como modelo de boa gestão, modelo esse que precisa ser copiado para todo o Rio Grande do Norte. (<https://informativoatitudo.com.br/cdp-de-macaiba-serve-de-modelo-para-todo-o-rio-grande-do-norte/>; <https://senadinhomacaiba.com.br/blog/cdp-de-macaiba-um-modelo-de-boa-gestao/>)

Destaca-se que o ano de 2015 foi um dos piores cenários da História do Sistema Prisional Potiguar, com rebeliões ocorrendo em massa e simultaneamente nas Unidades Prisionais do Estado, onde das 33 unidades que compõem o Sistema

Penitenciário Rio Grandense, 16 foram completamente depredadas e destruídas, enfrentando assim uma grave crise desde março de 2015, com a superlotação, a rivalidade entre facções, entre os problemas mais recorrentes e registro de 25 o número de detentos mortos no sistema prisional do RN em 2015. O Centro de detenção provisória de Macaíba passou por toda esta crise sistemática sem sofrer nenhum tipo de dano ou rebeliões. (<http://g1.globo.com/rn/rio-grande-do-norte/noticia/2015/03/sistema-penitenciario-potiguar-tem-oitavo-dia-de-motins.html>; <http://g1.globo.com/rn/rio-grande-do-norte/noticia/2015/09/governo-prorroga-calamidade-no-sistema-penitenciario-do-rn.html>; <http://g1.globo.com/rn/rio-grande-do-norte/noticia/2015/03/secretaria-registra-novos-motins-em-mais-tres-unidades-prisionais-do-rn.html>; <http://g1.globo.com/rn/rio-grande-do-norte/noticia/2016/03/um-ano-de-calamidade-no-sistema-prisional-do-rn-e-tema-de-reuniao.html>;

O estudo de caso do Centro de Detenção Provisória de Macaíba possibilitou a obtenção de subsídios para analisar e refinar o referencial elaborado, reforçando a hipótese de que o Sistema Penitenciário pode utilizar-se de práticas associadas ao intraempreendedorismo.

Diante disso, o objetivo do presente artigo é descrever ações intraempreendedoras no âmbito do Sistema Prisional do Rio Grande do Norte, indicando seus constructos fundamentais e seu modelo, validando-o em um caso real. A abordagem deste estudo é de natureza qualitativa e descritiva e se fundamenta nas bases fundamentais do intraempreendedorismo.

O artigo aludido relaciona-se a este contexto, ao associar novos conceitos e reflexões ao tema e apresentar um modelo que evidencia elementos dos processos de ações no Sistema Penitenciário.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 INTRAEMPREENDEADORISMO**

As ações intraempreendedoras muitas vezes acontecem de forma despercebida e a maneira de fazer gestão é um condicionante da liderança empreendedora, que delega e abre caminhos para uma responsabilidade dos colaboradores frente as suas atividades. Pode-se evidenciar que as competências mais relevantes para os intraempreendedores foram conceituais, de inovação, organizadoras, administrativas e de comprometimento (MUNHOZ; NASSIF, 2012).

O intraempreendedorismo nas organizações é um dos termos mais liberativos a surgir nos últimos anos, o termo “intrapreneur” por Gifford Pinchot (apud SCHENATTO; LEZANA, 2001) para referir-se ao “empreendedor interno”. Tal termo surgiu da constatação de que é possível existir empreendedores dentro das organizações, exercendo a criatividade em prol de futuras inovações e assumindo um verídico comprometimento com as ações organizacionais, a ponto de sentir-se como seu proprietário.

Seguem-se algumas definições conceituais sobre os intraempreendedores, de forma a possibilitar uma compreensão mais completa de sua ação e características.

Os intrapreneurs são homens e mulheres que a partir de uma ideia, e recebendo a liberdade, incentivo e recursos, dedicam-se entusiasticamente para transformá-la em produto bem sucedido (...) Os intraempreendedores são todos os sonhadores que realizam. Aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização. O intraempreendedor pode ser o criador ou o

inventor, mas é sempre o sonhador que concebe como transformar uma ideia em uma realidade lucrativa (Pinchot apud SCHENATTO; LEZANA, 2001).

Mintzberg (apud SCHENATTO; LEZANA, 2001) questiona a sustentabilidade do intraempreendedorismo, argumentando que as ações não podem cessar; caso contrário, o indivíduo não se apresenta mais como empreendedor. Já de acordo com vários autores, não só é possível como é de relevante importância a existência de intraempreendedores nas organizações, visto que eles têm um contrato psicológico estabelecido com a instituição, apresentando objetivos semelhantes, sendo que a satisfação pessoal se mostra inteiramente relacionada ao progresso organizacional. Por este motivo, julga-se essencial que sejam adotadas políticas de incentivo ao desenvolvimento do potencial criativo do trabalhador.

Deveria ser a regra de orientação e conduta gerencial no processo de gestão permanente da mudança organizacional e não a exceção. As empresas proativas já caminham nesta direção, pois estão incorporando ao seu planejamento estratégico a descentralização na tomada de decisão, visando à diminuição de custo operacional e elevação da qualidade dos serviços que são ofertados com a participação direta de seus funcionários. Esse é, sem dúvida, um dos maiores entraves ao desenvolvimento de um clima favorável ao empreendedorismo nas organizações públicas, visto que, tradicionalmente, criatividade e autonomia de ação são pressupostos que não pertencem ao escopo de trabalho dos funcionários, e sequer são permitidas tentativas de soluções inovadoras para problemas permanentes do paradigma já exaurido (SCHENATTO; LEZANA, 2001).

No entanto, se o intraempreendedor sente-se estimulado e apoiado pela empresa por meio de recursos que são colocados à sua disposição, o resultado será a transformação de uma ideia em um produto ou serviço bem sucedido. Para estes indivíduos, segundo Birley e Muzyka (apud SCHENATTO; LEZANA, 2001):

A nova ordem dentro do setor público fornece não somente uma oportunidade para administrar a situação existente, mas para realizar mudanças radicais, criando o sucesso tanto para a sua organização quanto para si mesmos.

Dessa forma, cabe aos dirigentes das instituições que tiverem a pretensão de sobreviver ao processo de sucateamento do serviço público, suscitar e dar espaço à vocação empreendedora interna, concentrando esforços também em buscar maior flexibilidade estrutural e agilidade nos processos burocráticos, a fim de reduzir custos e dar suporte à ação inovadora permanente. Ao prestigiar seus colaboradores como intraempreendedores, as companhias e empresas conseguirão reter talentos, otimizar recursos e manter o capital humano a seu favor.

### **3. A ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO: A SECRETARIA DA JUSTIÇA E DA CIDADANIA DO RIO GRANDE DO NORTE – SEJUC**

A Secretaria de Estado da Justiça e da Cidadania (SEJUC) é parte integrante da Administração Pública Estadual Direta. Foi criada em 02 de fevereiro de 1995, sob a Lei Complementar de ordem nº 129/1995, após desmembramento da Secretaria de Estado da Segurança Pública. Ordenada como a organização base do Poder Executivo para assuntos relacionados com as funções políticas do Governo, às Instituições, à ordem jurídica, aos direitos humanos e cidadania, relacionando-se, ainda,

aos Poderes Legislativo e Judiciário, o Ministério Público, as administrações municipais, instituições públicas, privada e autoridades, desenvolvendo com estes, sua função coordenadora (SEJUC, 2018). (15).

A Secretaria de Estado da Justiça e da Cidadania (SEJUC) tem como finalidade cumprir as decisões judiciais de aplicação da Lei de Execução Penal (LEP), a organização, a administração, a coordenação e fiscalização dos estabelecimentos prisionais, o acompanhamento, a supervisão do cumprimento de progressões de penas, o exame e pronunciamento sobre livramento condicional, indulto e comutação de penas, objetivando, especialmente, a ressocialização dos sentenciados por meio de programas, projetos e ações destinadas à sua capacitação profissional, à assistência às suas famílias e à inclusão ou reinclusão social dos egressos do sistema carcerário.

A SEJUC também tem como função articular e executar ações de políticas públicas de promoção, proteção e defesa dos direitos humanos. As áreas abrangidas englobam a igualdade étnico-racial; política de memória, verdade e reparação às comunidades tradicionais e aos mortos, perseguidos e desaparecidos políticos; direitos das pessoas com deficiência; dos idosos; liberdade religiosa; educação em direitos humanos; população lésbica, gay, bissexual e transexual (LGBT); prevenção e erradicação da tortura e do trabalho escravo e promoção do trabalho decente; crianças e adolescentes; juventude; mulheres e políticas sobre drogas.

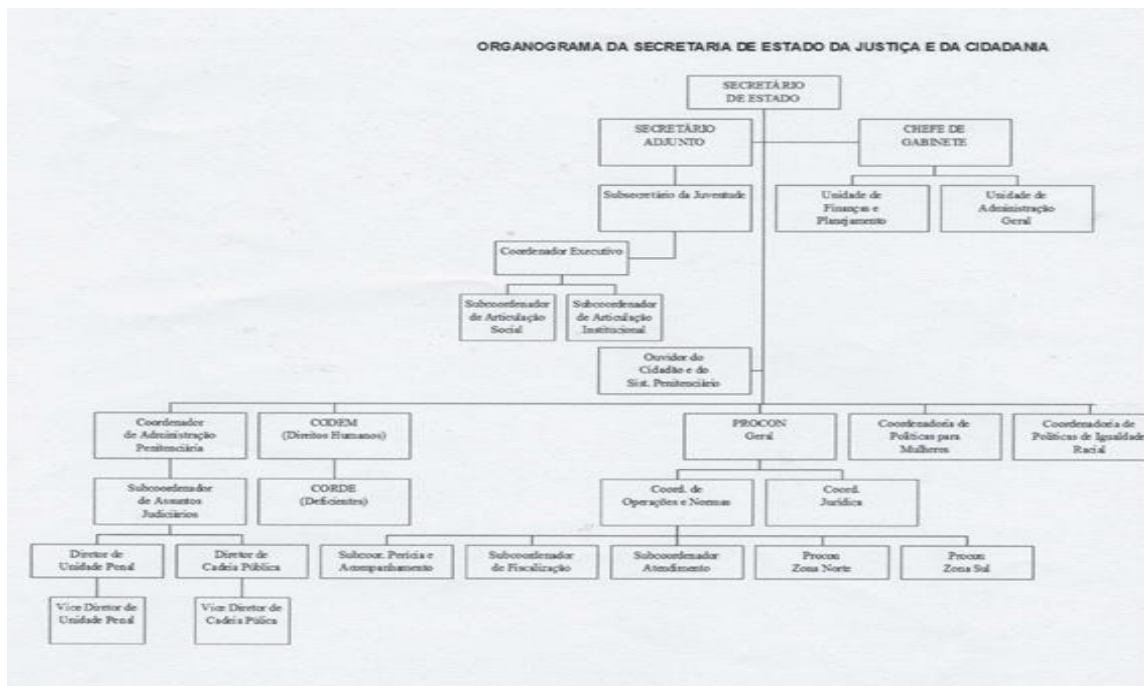
Manter a garantia da ordem social, jurídica e de bem estar coletivo como medidas de intervenção humana na defesa dos direitos da condição cidadã na sociedade norte rio-grandense, assim como administrar o sistema penitenciário do Estado do Rio Grande do Norte.

Sua Missão é contribuir com a Segurança Civil da sociedade potiguar, através de políticas públicas eficazes voltadas para os Direitos Humanos no sistema prisional, na Defesa Civil, nos Direitos dos Consumidores e na Cidadania, respaldando-se sempre na garantia da ordem social, jurídica e no comodidade coletiva como essenciais na construção de um Estado justo, organizado e digno. De acordo com o Decreto nº 14.331 de 24 de fevereiro de 1999.

A SEJUC tem como objetivo tratar de assuntos relacionados com o funcionamento das instituições e da ordem jurídica;

- Zelar pela proteção dos direitos humanos, colaborando com órgãos públicos e entidades não governamentais que se dediquem a esse objetivo ou que tenham por escopo a defesa e desenvolvimento da cidadania;
- Administrar o Sistema Penitenciário do Estado;
- Coordenar, no âmbito estadual, as medidas administrativas de defesa do consumidor, na forma da legislação federal respectiva e em articulação com os demais órgãos públicos e com as instituições particulares organizadas para o mesmo fim.

A Secretaria de Estado da Justiça e da Cidadania tem como visão manter a garantia da ordem social, jurídica e de contentamento coletivo como medidas de intervenção humana na Defesa dos Direitos da condição cidadã na sociedade Norte Rio-grandense.



#### 4. METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia deste estudo é de natureza qualitativa e descritiva e se fundamenta nas bases do empreendedorismo, na responsabilidade social e nas teorias organizacionais modernas, validando-o em um caso real.

Respalda-se no estudo de caso do Centro de Detenção Provisória de Macaíba, que possibilitou a obtenção de subsídios para analisar e refinar o referencial previamente elaborado, reforçando a hipótese de que o Sistema Penitenciário pode utilizar-se de práticas associadas ao intraempreendedorismo.

#### 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

##### 5.1 O CENTRO DE DETENÇÃO PROVISÓRIA DE MACAÍBA - CARACTERIZAÇÃO E AÇÕES INTRAEMPREENDEADORAS

O Centro de Detenção Provisória de Macaíba, subordinado à SEJUC, foi inaugurado em novembro de 2010 com a finalidade de efetivar o que preconiza a Lei de Execuções Penais (7.210/84), à luz da Constituição Federal na custódia de apenados provisórios do sexo masculino. Desde o início desta gestão em 2014 até 2017, buscou firmar parcerias a fim de adequar este Estabelecimento Prisional aos preceitos Legais.

A figura 1, a seguir, ilustra a fachada da Unidade Prisional aludida.



Figura 1 – Fachada CDP Macaíba

Fonte: Autora

O CDP Macaíba dispõe de 90 (noventa) vagas, divididas entre 10 celas, sendo três delas no pavimento inferior, seis no pavimento superior e um triagem. Além das celas, possui outros compartimentos destinados às atividades administrativas, de alojamentos dos agentes penitenciários e polícia militar, cozinha, espaço para refeitório, sala de advogado e espaço de revista dos visitantes e internos.

Avaliando o cenário, as demandas, as lacunas existentes, buscando sanar as problemáticas vivenciadas, encontrar oportunidades, novas ideias, desenvolvê-las e implementá-las, iniciou-se um processo de busca de parcerias visando uma gestão inovadora e diferenciada da unidade prisional supramencionada. Desta forma, algumas alianças foram construídas no espaço temporal de 2014 a 2017. Nesse sentido, este trabalho descreve o processo de proposição elaborado pelo Centro de Detenção Provisória de Macaíba, encaminhado a Vara Criminal da Comarca de Macaíba, para obtenção de recurso oriundo da cominação de pena restritiva de direitos na modalidade prestação pecuniária, no exercício 2015. Tendo por objetivo a ampliação física, aquisição de materiais e equipamentos para esta referida Unidade Prisional.

Criado para sanar parte do déficit de vagas do Sistema Penitenciário do Estado do Rio Grande do Norte, o CDP Macaíba dispõe de 90 (noventa) vagas, divididas entre 10 (dez) celas, sendo 03 (três) delas no pavimento inferior e 06 (seis) no pavimento superior e uma triagem.

Assim como todas as Unidades Prisionais do RN, o CDP Macaíba também enfrentava dificuldades no que diz respeito ao baixo contingente de servidores, precária estrutura física, escassez de material de uso permanente e de consumo, o que tolhe as atividades dos servidores e torna instável a assistência ao interno.

Pensando em amenizar tais dificuldades é que o Centro de Detenção Provisória de Macaíba em parceria com o Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Norte, através da Vara Criminal da Comarca de Macaíba, propôs o Projeto Ampliação física, aquisição de materiais e equipamentos para o Centro de Detenção Provisória de Macaíba.

O projeto visou o melhoramento da estrutura física, material e organizacional da Unidade, através da captação de recursos financeiros oriundos das prestações pecuniárias daqueles que foram condenados em processo legal. Assim, a Vara Criminal da Comarca de Macaíba destinou tal recurso a esta Instituição prisional



como uma forma de sanar os danos causados pelo transgressor da lei através da pena a ele cominada.

Preendendo-se assim, garantir a adequada infraestrutura necessária, sendo preparados os espaços para construção, instalação dos equipamentos e mobiliários, organizando os serviços e a equipe responsável. Sendo definidos objetivos e metas, a metodologia a ser desenvolvida durante todo o processo de trabalho, bem como definidos os itens a serem adquiridos e instalados.

Estruturado em três (três) eixos – as partes pré-textual, a metodologia e pós-textual – o projeto traduziu as principais justificativas, os objetivos, as metas e os passos que foram necessários para cumprimento do que foi estabelecido – formas de gestão, parcerias, aquisições, instalação e organização dos serviços iniciais, além dos elementos complementares

Vale destacar que tal projeto originou da ação intraempreendedora de uma servidora, cujo ineditismo e ativismo possibilitaram as mudanças em curso. Ressalta-se que no início da gestão no ano de 2014, a nova direção enfrentou um cenário grave, marcado por práticas ilegais e absurdas. Os detentos ditos de confiança, naquele momento, dominavam em número, eram 10 (dez) internos soltos e, em contrapartida, apenas 03 (três) agentes penitenciários por plantão, o que gerava um grave risco aos agentes de segurança. No entanto, a absoluta ausência de uma cultura organizacional, que fixasse as diretrizes corretas a serem seguidas, possibilitou a instalação de uma falsa sensação de normalidade aos que trabalhavam no Centro de Detenção de Macaíba. Os detentos comandavam a rotina do aludido Estabelecimento. Era irracionalmente comum saídas destes referidos internos da unidade prisional à cidade, sem qualquer tipo de escolta ou vigilância, comprar comidas, roupas e até fazer jogos de azar, com a ciência e autorização das gestões anteriores e agentes penitenciários. Os “presos trabalhadores”, disparatamente, portavam dinheiro, jogavam cartas na recepção da Unidade, realizando apostas financeiras na mesma mesa com agentes e policiais militares que estavam lotados naquele CDP. Não havia a presença do Estado naquela Unidade Prisional.

A primeira medida da nova Direção foi exterminar com tais práticas, tirando estes detentos da função de presos trabalhadores, selecionando apenas 03 (três) internos, sendo 02 (dois) escalados para a limpeza e distribuição das refeições e 01 (um) cozinheiro. Foi necessária a transferência de alguns policiais militares e agentes penitenciários coniventes com tais condutas. Tais providências geraram um desconforto imediato aos agentes de segurança já habituados com tal situação. Era preciso retomar o controle do Centro de Detenção.

O caos era a palavra de ordem daquele contexto inaugural. Não havia controle administrativo, nem operacional. Estrutura física babélica, com instalações elétricas e hidráulicas inábeis. Além de uma fossa rudimentar que, comumente, provocava o retorno dos dejetos fecais para o interior da unidade prisional, inundando alojamentos e interior do Centro de Detenção Provisória de Macaíba. Atingindo, inclusive, a parte externa do supramencionado Estabelecimento Penitenciário, perturbando a população que a circunvizinha, sendo acionado pelo Ministério Público na exigência de providências urgentes.

Era imprescindível mudanças em todos os âmbitos. Sem apoio financeiro da Secretaria da Justiça e da Cidadania do Rio Grande do Norte, enfrentando resistência interna de mudanças, foi impreterível a análise da conjuntura e a efetuação de parcerias. Destarte, foi elaborado o Projeto de reestruturação e aquisição de materiais junto à Vara Criminal de Macaíba, além de aliança com o ente Municipal, a Prefeitura.

Uma nova realidade precisava ser construída. Era impostergável implementar uma cultura organizacional. Ademais de novas estruturas, reformas, aquisições, era fundamental a construção de alianças internas. A mola propulsora era o capital humano. Dinâmicas de grupo, reuniões e debates tornaram-se regulares. Incorporando ao planejamento estratégico a descentralização na tomada de decisão, visando à elevação da qualidade dos serviços com a participação direta de seus colaboradores. A metamorfose era para o bem-estar e segurança de todos.

Crucial era incentivar e criar condições para que os agentes penitenciários se desenvolvessem. Abdicar de certo conservadorismo e permitir que os colaboradores tivessem autonomia e pudessem participar e opinar sobre certas questões.

Era primordial que eles estivessem motivados a se desenvolver, aprimorar suas habilidades e mostrar seu desempenho. Que entendessem o processo em que estavam envolvidos. Conhecer as demandas da unidade prisional e saber discernir pontos fortes e fracos do serviço, permitindo que fossem capazes de identificar necessidades antes mesmo de elas surgirem. Era fato alicerçador a construção de uma equipe engajada e comprometida com o bom andamento e as mudanças necessárias.

No contexto de crise no espaço temporal entre 2014 e 2017 porque passava o Sistema Penitenciário do Rio Grande do Norte, o Centro de Detenção Provisória de Macaíba enfrentava dificuldades relativas à escassez de vagas para o apenado, deficiência de equipamentos e de materiais para manutenção das atividades administrativas e operativas do servidor penitenciário. Diante dessa realidade se fez necessário firmar parcerias que colaborassem com soluções possíveis para determinar o fim dos problemas. A superlotação do sistema prisional do RN é um dos maiores desafios a serem solucionados. O Centro de Detenção Provisória de Macaíba frequentemente vivenciava o limite de lotação e superlotação de internos. Na busca por amenizar tal problemática, foi proposto ampliar a unidade com a construção de 01 (uma) cela para alojamento de internos que realizavam atividades de manutenção deste estabelecimento prisional.

No que concerne à aquisição de equipamentos e materiais, justificou-se pelo importante trabalho realizado pelo agente penitenciário na prestação de serviço público de alto risco, por salvaguardar a sociedade civil contribuindo através do tratamento penal, da vigilância e custódia da pessoa presa no sistema prisional durante a execução da pena de prisão, conforme determinação dos instrumentos legais. Para tanto foi necessário suprir tal deficiência de instrumentos de trabalho com aquisição de equipamentos de segurança e monitoramento, de apoio à administração, e de copa/cozinha que contemplassem as necessidades básicas diárias dos servidores.

Desse modo, somando esforços por meio deste trabalho, criou-se uma condição favorável para a melhor execução do processo de trabalho e, conseqüentemente, melhora das condições de assistência ao interno provisório, implementando assim, todas as forças, somadas à infraestrutura de equipamentos e de recursos humanos.

Ampliando-se os recursos e competências necessários para o enfrentamento de desafios, como o combate à criminalidade, a subversão da ordem e disciplina no âmbito prisional; a garantia da segurança da população que circunvizinha o estabelecimento penal agindo na prevenção de fugas e possíveis crises, como motins e rebeliões de detentos. Sob outra perspectiva, no microambiente organizacional, percebemos desafios semelhantes, tais quais, a busca da melhora da qualidade profissional, qualidade de vida, ambiente organizacional saudável, além da problemática do estresse acarretado pela profissão, insatisfação e absenteísmo.

A figura 2, a seguir, ilustra alguma das aquisições e mudanças realizadas através do referido projeto no Centro de Detenção Provisória de Macaíba.



Figura 2 – Aquisições e Construções  
Fonte: Autora

Referente à reestruturação física e material, a proposta apresentou quais ações e os itens gerais, as principais implicações organizacionais e operacionais.

**Competências e atribuições:** Cabe destacar que a instituição proponente do projeto foi o Centro de Detenção Provisória de Macaíba, responsável pela gestão e operacionalização. Sua função no projeto foi coordenar/executar as ações a serem desenvolvidas na unidade, elencadas por este projeto, certificando-se da instalação apropriada dos equipamentos e das construções.

**Instalação dos itens adquiridos:** Após aquisição e recebimento dos equipamentos solicitados, foi efetuado certificação das notas fiscais e destaca-se que foram oferecidas condições para instalação dos equipamentos.

**Ampliação física:** A proposta visou ampliar a Unidade Prisional com a construção de 01 (uma) cela de 9 m<sup>2</sup> para alojar 03 (três) internos. O espaço dispõe de 03 (três) camas de alvenaria, 01 (um) banheiro com bacia sanitária e grades de ventilação.

**Segurança e monitoramento:** Foi ampliado o sistema de videomonitoramento com a instalação de 5 (cinco) câmeras, distribuídas entre pavimento superior e inferior de celas e área externa e monitor de 40" que registram imagens de boa qualidade; instalação de 1 (um) portão chapão que dá acesso ao pavimento superior de celas e 1 (um) portão grade que dá acesso ao rol de celas do pavimento inferior; instalação de 57 metros de cerca concertina e sistema de iluminação externa com 5 (cinco) luminárias com fachos de luz específicos para cada área. Esses ofendículos perimetrais colaborarão para que o preso não transponha os limites da esfera de guarda.

Ressalamos que esses equipamentos trouxeram benefícios à Unidade, principalmente as imagens da movimentação dos presos, que por vezes buscam desestabilizar o trabalho da instituição.

**Equipamentos e materiais administrativos:** Aquisição de mobiliário (estações de trabalho, armários, prateleiras, cadeiras de escritório e recepção e quadro de aviso) e equipamentos (computador, nobreak e há externo), para melhor desenvolvimento do trabalho administrativo.

**Equipamentos e utensílios de copa/cozinha:** Aquisição de equipamentos (fogão, armário, micro-ondas, mesa, ventilador, cuba quente, liquidificador e cafeteria) e utensílios de cozinha (panelas e tambor para lixo), ambos são destinados à utilização dos serviços nos plantões de 24h. A figura 3 anexada, a seguir, mostra o antes e depois da Sala de Direção do CDP Macaíba.



Figura 3: Sala da Direção

Fonte: Autora

O Centro de Detenção Provisória de Macaíba não possuía espaço adequado, ou ao menos, separado para a realização do Procedimento de Revista dos Familiares ou de detentos, que chegavam à Unidade para cumprir pena ou de saídas do Estabelecimento Prisional, como audiências.

Procedimento estes de suma importância para a segurança da Unidade e de realização rotineira. As revistas ocorriam em um local onde os presos trabalhadores viviam, com colchões e seus pertences expostos. A figura 4 mostra claramente à precária e absurda condição anterior, além de insegura, vexatória não só para detentos e familiares, como para os próprios profissionais de segurança que ali tentavam cumprir o seu dever.



Figura 4: Sala de Procedimentos

Fonte: Autora

Desta maneira, objetivando abolir a infraestrutura precária existente, foi construído um novo espaço exclusivo para as atividades supracitadas, com grades adequadas, mesa, cadeiras, além da instalação de um Pórtico detector de metal para atender a demanda do CDP de Macaíba, com três níveis de sensibilidade, detectando qualquer presença de material metálico.

Promovendo desta forma, uma revista mais humanizada, segura, hábil e eficiente. A sala construída tem as finalidades de: sala de revista; sala de atendimento jurídico, o que permitia que o advogado realizasse a visita ao Detento de uma forma segura, adequada e sob a vigilância dos agentes penitenciários; sala de atendimento médico, que de igual modo, promovia um atendimento médico eficiente e seguro para os profissionais da saúde que ali atuavam rotineiramente e aos internos.

Os agentes de segurança não possuíam local adequado para fazer suas refeições diárias. Ressaltando que o plantão é de 24h (vinte quatro horas), assim, precisam realizar todas as suas refeições no estabelecimento prisional. As refeições



eram realizadas na recepção da Unidade, junto com detentos trabalhadores que circulavam livremente na Unidade.

Diante do cenário dantesco de falta de procedimentos operacionais e administrativos que garantissem o bom andamento e o resguardo dos profissionais de segurança que ali atuavam, provenientes da ausência de um braço forte do Estado, de uma cultura organizacional desvirtuada por gestões anteriores descompromissadas, foi elaborado um Procedimento Operacional Padrão -POP, no âmbito administrativo e operacional, elencando as regras a serem cumpridas por todos da Unidade, inclusive, aos detentos trabalhadores, com saídas autorizadas apenas nos seus horários específicos de trabalho.

Durante o processo de execução do projeto, foi reformado um local exclusivo para o refeitório, sendo adquiridos: geladeira, micro-ondas, mesa com cadeiras adequadas e um aparelho com cumbucas para manter a qualidade das refeições.

A figura 5 mostra o antes e depois, com a absurda situação com os detentos soltos, junto ao agente prisional. Ou seja, a falta de procedimento de segurança e de espaço adequado para a realização das refeições diárias do agente de segurança.



Figura 5: Refeitório  
Fonte: Autora

A área Central do centro de Detenção Provisória de Macaíba era feita apenas por simples divisórias que não ofereciam a mínima segurança aos operadores de segurança em possíveis casos de rebelião, fuga e resgate. Durante a execução do aludido Projeto toda parte de divisórias foi retirada, foram construídas paredes reforçadas de alvenaria, além de 9 grades de contenção, permitindo a criação de uma área de contenção inicial de detentos, em caso de chegada de internos; saída para audiências ou afins; realização de procedimentos rotineiros como prontuários e atendimentos médicos, odontológicos e jurídicos.

Conjuntamente, foram instalados portões de aço com a finalidade de separar os corredores centrais do Centro de Detenção Provisória de Macaíba às áreas de acesso às celas da Unidade Prisional, que ,anteriormente, eram apenas portas simples de madeira, cuja segurança que ofereciam era apenas simples tábuas de madeira. Ademais de, oferecer condições dignas de trabalho para o Agente Penitenciário, segurança mínima em caso de necessidade de proteção e abrigo, elevou a eficiência da Unidade Prisional e promoveu um ambiente de trabalho para o servidor assegurado e irrefutável.

A figura 6 ilustra a parte Central do Estabelecimento Prisional, parte das grades de contenção e os portões de aço instalados.



Figura 6: Área Central CDP Macaíba

Fonte : Autora

O custo para implantação do projeto foi R\$ 17.511,87 (dezessete mil, quinhentos e onze reais e oitenta e sete centavos). Os recursos financeiros foram integralmente disponibilizados pelo interveniente e depositados em conta bancária específica.

O público beneficiado foram os servidores penitenciários e os internos custodiados no Centro de Detenção Provisória, além da população que circunvizinha o aludido Estabelecimento Penitenciário.

No tocante a gestão do projeto, a responsabilidade ficou a carga dos seguintes atores a seguir:

**Diretora da Unidade Prisional:** Responsável pela aquisição direta dos materiais e equipamentos, contratação de prestadores de serviços, coordenação e supervisão de todas as ações;

**Supervisão das atividades internas:** Gestora do CDP com apoio dos agentes penitenciários;

**Interno trabalhador:** as obras de construção e instalação de equipamentos foram executadas por internos do próprio Centro de Detenção;

**Setor administrativo:** responsável pelo recebimento e conferência dos equipamentos, avaliação e monitoramento do projeto.

O monitoramento e avaliação da ampliação física, da aquisição e instalação dos equipamentos do projeto, deu-se em todas as fases de execução por meio de relatórios mensais para a Instituição executora e relatório final enviado a Instituição interveniente (Vara Criminal da Comarca de Macaíba). A gestão prisional promoveu a

alimentação do sistema de gerenciamento das informações, apresentando as ações desenvolvidas e as metas alcançadas em todas as etapas.

Evidenciando que além do projeto realizado junto à Vara Criminal de Macaíba, foram firmadas outras parcerias de suma importância, como com o ente municipal, parceria com a Prefeitura de Macaíba, que atuou firmemente em prol do mesmo objetivo de transformar uma unidade prisional em um local onde é preservada a dignidade humana dos detentos custodiados no Centro de Detenção Provisória de Macaíba.

Como consequências advindas após o projeto, podemos destacar o melhoramento dos índices internos de retorno ao convívio social, assistência à saúde, educação e apoio religioso.

O retorno ao convívio social é uma das principais finalidades da pena e da medida de segurança durante o processo de execução penal. O Estado, para conseguir a reabilitação do indivíduo, deve adotar medidas de assistência ao preso e ao internado, com o fim de orientá-los ao retorno à sociedade, diminuindo o risco de reincidência da prática delituosa.

O art. 10 da Lei de Execuções Penais, Lei Federal 7.210/84, dispõe que a assistência ao preso e ao internado é dever do Estado, objetivando prevenir o crime e orientar o retorno à convivência em sociedade.

A assistência é estendida também ao egresso (aquele que é liberado do sistema prisional), pelo prazo de um ano a contar da saída do estabelecimento prisional e ao liberado condicional, durante o período de prova, consoante disposto do art. 10, parágrafo único e art. 26, todos da LEP.

Essa assistência ao egresso visa fortalecer os laços de apoio para que sua reinserção social ocorra mesmo diante do natural preconceito da comunidade em aceitar um indivíduo que acaba de cumprir a pena.

O art. 11 da LEP arrola quais são as espécies de assistência que terão direito o preso, o internado e o egresso. São elas: assistência material, à saúde, jurídica, educacional, social e religiosa.

**Assistência à saúde:** Após algumas reuniões com o Prefeito do Município de Macaíba, Dr. Fernando, foi pactuada parceria entre o ente municipal e a Unidade Prisional, sendo o sétimo município prioritário a aderir à Política Nacional de Atenção Integral à Saúde das Pessoas Privadas de Liberdade no Sistema Prisional-PNAISP, lançada pelo Ministério da Saúde instituída pela Portaria Interministerial nº 1, de 2 de janeiro de 2014, com o objetivo de ampliar as ações de saúde do Sistema Único de Saúde (SUS) para a população privada de liberdade, fazendo com que cada unidade básica de saúde prisional passasse a ser visualizada como ponto de atenção da Rede de Atenção à Saúde.

PNAISP visa garantir o direito à saúde para todos os indivíduos privados de liberdade no Sistema Prisional. Entretanto, a Política visa à garantia do acesso dessa população ao Sistema Único de Saúde (SUS), respeitando os princípios dos direitos humanos e de cidadania.

A unidade de saúde prisional torna-se um ponto de atenção da Rede de Atenção à Saúde do SUS, qualificando a atenção básica no âmbito prisional e articulando com outros dispositivos dessa Rede no território, visando:

- Garantir o acesso à Rede de Atenção à Saúde no território com mais agilidade, equidade e qualidade.



- Promover ações para promoção de doenças e prevenção de doenças transmissíveis, doenças não transmissíveis e dos agravos decorrentes do confinamento.
- Melhorar as ações de vigilância sanitária na alimentação e nas condições de higiene dentro das unidades prisionais e para garantir a salubridade ambiental.
- Operar estendendo e aprofundando as ações de todos os programas do Ministério da Saúde.
- Atuar na prevenção do uso de álcool e de drogas e na reabilitação de usuários.
- Garantir medidas de proteção, como a vacinação para hepatites, influenza e outras do calendário de adultos.
- Garantir ações de promoção de saúde bucal (ex.: palestras, escovação e avaliação bucal) e tratamento.
- Garantir o acesso aos programas de saúde mental, gerais e específicos.
- Garantir aquisição e repasse de medicamentos da farmácia básica às equipes de Saúde e distribuição de insumos (preservativos, absorventes, entre outros) para as pessoas presas.
- Equipes de Saúde Mental para identificar, prevenir e tratar os transtornos gerados pelo confinamento e pelo uso de drogas.
- Ações de Saúde dirigidas ao agente prisional.

O Centro de detenção provisória de Macaíba passou a contar com uma Unidade Básica de Saúde Prisional que, por sua vez, com equipes multiprofissionais que ofertaram ações de promoção da saúde e prevenção de agravos. Enfim, todo este trabalho teve importantíssima contribuição para os detentos; seus familiares; a população em torno do estabelecimento penal, na prevenção de epidemias de doenças infectocontagiosas e aos agentes de segurança.

Educação: No que diz respeito à ressocialização foram realizadas ações visando aumento da escolarização e profissionalização que contribuem na remissão da pena, como o projeto “Roda de Leitura” com a criação de Biblioteca através de doações de livros selecionados em parcerias com a Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Faculdade Maurício de Nassau e Prefeitura de Macaíba.

A Universidade Federal do Rio Grande do Norte, UFRN, contribuiu para a estruturação física da Biblioteca, fazendo doações de estantes, armários, mesas e cadeiras para compor o “Projeto Roda de Leitura”; A Faculdade Maurício de Nassau contribuiu com doações com grande quantidade de livros.

A Prefeitura de Macaíba fez contribuições expressivas de livros para que o projeto funcionasse efetivamente. A assessoria de Comunicação da Prefeitura de Macaíba (Assecom) realizou a doação de cerca de 200 exemplares entre livros e revistas para o serem utilizados no projeto de leitura do Centro de Detenção Provisória do município (CDP de Macaíba), reconhecendo desta forma, o esforço da direção do CDP de Macaíba que utilizou uma forte ferramenta de ressocialização dos mais de 90 detentos reclusos no local: a leitura.

Sabendo do belo projeto e das dificuldades em renovar o acervo de livros, os profissionais da Assecom desenvolveram uma campanha interna e conseguiram angariar dezenas de exemplares. Dentro do CDP Macaíba, o projeto de leitura era o mais requisitado pelos presos. As diversas obras literárias foram cuidadosamente utilizadas na ressocialização. A figura 7 retrata o momento da doação dos livros realizada pela prefeitura de Macaíba.



Figura 7 – Doação Prefeitura Macaíba  
 Fonte: Autora

Ressaltando que o desenvolvimento deste projeto teve como escopo a promoção da ressocialização do detento, a qual constitui o fim máximo dessa pasta, Secretaria da Justiça e da Cidadania do Rio Grande do Norte – SEJUC, possibilitando a reinserção daqueles que cometeram crimes na sociedade, garantindo a observância da dignidade da pessoa humana, evitando a reincidência e contribuindo para a promoção da paz social, a figura 8 retrata o relato acima.



Foto 8 : Ressocialização através de Projeto de Leitura  
 Fonte: Autora

Destacando com um dos grandes frutos do projeto é o nome do português José Luís Vaz Marques Rosa, que escreveu cinco obras literárias, a última, “as confusões de Florinda”, foi lançada e publicada em 2015. A figura 9, a seguir, apresenta o supramencionado autor do livro em alguns de seus momentos de produção literária.



Figura 9 – José Luís Vaz Marques Rosa  
Fonte: Autora

**A assistência religiosa:** Ocupou também relevante papel na educação integral do preso. Foi incentivada uma participação voluntária dos internos nas ações religiosas que desenvolvem suas atividades direcionadas à evolução moral e cultural, além de ações semanais de igrejas de crenças diversas e devidamente legalizadas e cadastradas.

Evidenciando que a assistência religiosa está disposta no art. 24 da LEP, Lei de Execuções Penais, e assegura ao preso à liberdade da profissão de fé, permitindo a participação em cultos e a posse de livros de instrução religiosa.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O projeto ora descrito apresentou em seu conteúdo esforços da gestão, do período descrito inicialmente, do Centro de Detenção Provisória de Macaíba em adequar e proporcionar melhores condições de trabalho para o agente penitenciário e uma melhor assistência ao interno custodiado. Para tanto, buscou e firmou parcerias ao desenvolvimento de ações, a fim de adequar os serviços do estabelecimento prisional aos preceitos legais.

A estruturação dos espaços voltados ao serviço do operador penitenciário e seu aparelhamento, fomentou-se na perspectiva de valorização do servidor, no sentido de dá-lhe condições dignas de trabalho; e pela segurança e preservação da integridade física e psíquica dos atores do sistema penitenciário e de seus custodiados.

Todas essas propostas buscaram pertinentemente efetivar um novo modelo de gestão para o Centro de Detenção Provisória de Macaíba, o qual valoriza o Agente penitenciário e dignifica o interno custodiado.

Com base na discussão anterior e resultados apresentados na pesquisa, observa-se que os profissionais envolvidos apresentaram as habilidades necessárias à ação empreendedora, mas se não houver uma preocupação contínua e fértil por parte da Secretaria da Justiça e da Cidadania do RN na promoção de melhores condições de trabalho e estímulo à ação intraempreendedora cooperativa, esta verá a formação de ilhas de excelência, sem repercussão institucional maior, ou a evasão de seus melhores profissionais em busca de melhores condições de trabalho.

No mais, o Centro de Detenção Provisória macaibense foi referência no trabalho de Segurança Pública em todo o Rio Grande do Norte. Um trabalho que encontrou apoio nas ações desenvolvidas pelo 11º Batalhão da Polícia Militar, sediado em Macaíba; da Polícia Civil e das ações para a melhoria da Segurança Pública no município desenvolvido pela Prefeitura de Macaíba, como a instalação de câmeras de videomonitoramento em pontos estratégicos do município.

## REFERÊNCIAS

LANA, B. M. H. **Intraempreendedorismo**: uma análise das percepções do gestor sobre o perfil de seus funcionários. Dissertação (Mestrado em Administração), FUMEC, Belo Horizonte, 2010.

MUNHOZ, C. E.; NASSIF, V. M. J. **O Desvelar das Competências dos Intraempreendedores**: um estudo exploratório em empresas de serviços. Revista Economia & Gestão – v. 12, n. 30, set./dez. 2012.

NASSIF, V. M. J; ANDREASSI, T; SIMÕES, F. **Competências Empreendedoras**: há diferenças entre empreendedores e intraempreendedores? Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 8, n. 3, p.33-54, jul./set. 2011.

SCHENATTO, F. J. A.; LEZANA, A. G. R. **O Intraempreendedor Como Agente de Mudança nas Instituições Públicas Federais de Educação Superior**. Anais... COBENGE, Congresso Brasileiro de Educação em Engenharia, 2001.