

# A IDENTIFICAÇÃO DE FATORES INERENTES AO TRABALHO PRISIONAL: FUNDAMENTOS NA BUSCA DA REINTEGRAÇÃO SOCIAL DO DETENTO

Alexandre Marino Costa\*

## RESUMO

O presente artigo apresenta uma revisão da literatura acerca dos fatores inerentes ao trabalho prisional, abordando inicialmente a motivação e relacionamento humano. Em seguida é apresentado algum apontamento em relação à frustração. Após, um tópico específico sobre o desenvolvimento do interno. Posteriormente, a utilização do trabalho com terapia ocupacional e, finalmente, a motivação através da qualidade no trabalho.

**PALAVRAS-CHAVE:** Teoria Comportamental, trabalho prisional, administração penal, reintegração social.

## ABSTRACT

This article presents a review of the literature about the work of prisoners, initially approaching motivation and human relation and afterwards frustration. Later, a specific topic about the prisoner's development is presented, and finally the utilization of work as occupational therapy, and motivation through the quality of work.

**KEY-WORDS:** Behaviour, motivation, prisoner work, prisoner administration, re-socialization.

## Introdução

A instituição da pena de privação de liberdade, regida na forma da lei, é a maneira pela qual se pune o autor de ato infracional com o objetivo de prepará-lo para o pleno convívio com a sociedade. Sabe-se porém, que nem sempre a pena resulta numa recuperação integral do preso.

Vários são os esforços das autoridades responsáveis pela política criminal e penitenciária no mundo no sentido de empreender ações relevantes com o objetivo de buscar através da pena a melhor forma de reintegração social do detento. O trabalho prisional, ou seja, de aplicação da atividade física ou intelectual, através do esforço,

realização de tarefas e serviços na busca de geração de renda através da produção penal, tem sido uma das formas mais aplicadas atualmente no sistema penal, na busca da reintegração social.

Este artigo trata do trabalho prisional e procura relacionar os principais fatores inerentes ao trabalho prisional.

## Teoria do comportamento e relacionamento humano

A Teoria Comportamental, também conhecida como Teoria Behaviorista, deu um novo enfoque à teoria administrativa, abandonando as posições normativas das teorias anteriores

---

Administrador. Mestre em Administração - CPGA/UFSC. Doutorando em Engenharia de Produção e Sistemas da UFSC.

(Chiavenato, 1992). Segundo Chiavenato (1985) a Teoria das Relações Humanas foi basicamente um movimento de reação e de oposição à Teoria Clássica da Administração, então bastante divulgada. Mas o mesmo autor afirma que ultimamente, a Teoria das Relações Humanas vem sendo encarada mais como uma compensação um complemento do que uma contradição da Administração Científica.

Os autores atuais, que abordam a questão da motivação dos trabalhadores, apoiam-se, na maioria das vezes, nas idéias e conceitos de: McGregor (1960), Herzberg (1966), Maslow (1968) e Argyris (1975).

Os conceitos da teoria de McGregor (1960) são expressos por intermédio da constatação de dois modelos comportamentais antagônicos: o primeiro é a Teoria X (conceito tradicional), que coloca os trabalhadores como seres indolentes e preguiçosos, que evitam o trabalho ou minimizam ao máximo o esforço despendido, trabalhando sempre em função das recompensas pecuniárias diretas e imediatas, portanto de visão estritamente de curto prazo; são pessoas sem ambição, não gostam de responsabilidades, preferindo a comodidade de serem conduzidas pelos seus chefes. Outra característica humana pela ótica da Teoria X é o egocentrismo das pessoas, fazendo com que estas tenham objetivos antagônicos aos da organização onde trabalham.

Na maioria das vezes, segundo a Teoria X, os subordinados contestam mudanças na organização, preferindo manterem-se seguros no *status quo*, o que, na visão destas pessoas, minimiza os riscos. Agregando-se à lista de qualidades reconhecidas pela Teoria X, o homem, na organização, não tem autocontrole nem disciplina, fazendo com que este tenha de ser mantido sob rígidos padrões de rotina e uma gestão autocrática.

Por outro lado, a Teoria Y (moderna) foi a

preferida de McGregor, afirma Drucker (1981). Este perfil mais positivo sobre o trabalhador coloca-o como um ser que gosta do trabalho, pois sente satisfação pessoal em produzir e ser útil. A ambição é uma qualidade que motiva o homem a desenvolver o seu potencial, observam Pigors et al. (1969), e para conseguir atingir seus objetivos, pois tem uma visão de longo prazo, está disposto a assumir riscos. A "lente" da Teoria Y mostra um trabalhador que tem autocontrole e que não tem como incentivo para produzir mais e melhor o controle externo e a ameaça de punição. Seus objetivos de vida não são antagônicos aos da instituição onde trabalham, e muitas vezes, podem ser complementares; em outras palavras: se a organização se desenvolver eu também me beneficiarei. A constante busca de responsabilidades dá satisfação às pessoas, pois se sentem úteis. Para McGregor, a fuga de responsabilidades, a falta de ambição e a preocupação exagerada com a segurança são causadas por experiências individuais negativas, e não são características inerentes aos seres humanos (Chiavenato, 1992).

Chiavenato (1992) explica, ainda, que a produtividade do trabalhador não é a razão da sua capacidade física, mas de sua capacidade social. Ou seja, as recompensas não financeiras desempenham um papel importante na intensidade da motivação e do estado de espírito do trabalhador.

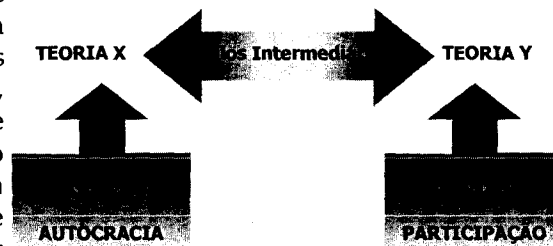


FIGURA 01: TEORIA X E A TEORIA Y: DOIS EXTREMOS DE ESTILOS DE  
Fonte: CHIAVENATO (1992, p.102)

O combate de conceitos levantados na Teoria X e Teoria Y apresenta modelos intermediários, ou seja, não se pode determinar que o homem seja tão “bom” ou tão “mal”; esta constatação é demonstrada na Figura 01.

Um dos cientistas do comportamento humano nas organizações, Herzberg (1966), com sua Teoria dos Dois Fatores, expõe que, antigamente, o trabalho era visto como um castigo necessário, por isso a administração incentivava as pessoas a trabalhar por meio de prêmios, punições ou coações. O referido autor define como fatores higiênicos a supervisão, as relações interpessoais, as condições físicas no trabalho, salário, política organizacional, processos administrativos, sistema gerencial, benefícios e segurança no trabalho. Como fatores motivacionais são indicadas a liberdade, a responsabilidade, a criatividade e a inovação no trabalho. Os fatores higiênicos são necessários, mas não suficientes para promover a motivação e a produtividade dos membros da organização. Quando houver deterioração de qualquer dos fatores higiênicos abaixo do nível aceitável pelo membro da organização, surgirá a insatisfação no trabalho, levando a formação de atitudes negativas. Complementando a afirmação anterior, Drucker (1981, p. 431) afirma: “Fatores higiênicos: uma síntese da teoria de motivação de Herzberg. São fatores

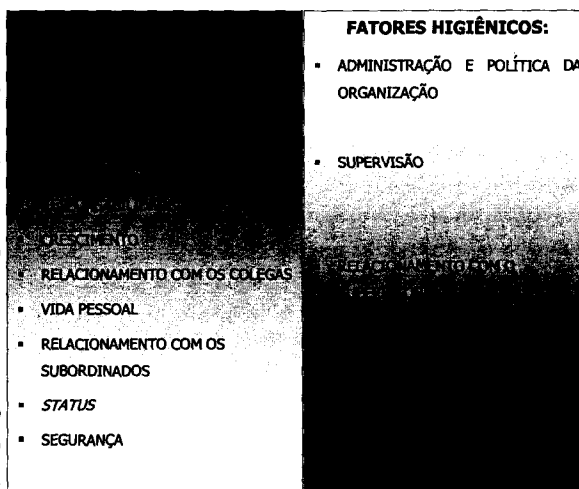


FIGURA 02: FATORES MOTIVACIONAIS E HIGIÊNICOS  
Fonte Adaptada de Herzberg (1966).

que não são motivadores positivos, embora possam desmotivar se forem mal utilizados”. De forma sintética, Herzberg classifica estas necessidades em grupos de fatores higiênicos (necessidades fisiológicas, de segurança e sociais) que não provocam a motivação das pessoas, mas a sua ausência gera insatisfação; em grupos de fatores motivacionais (auto-estima e auto-satisfação) cujas ausências não geram a insatisfação, mas quando presentes são capazes de motivar o comportamento das pessoas (ver Figura 02).

Maslow (1968), considerado por Drucker (1981) o pai da psicologia humanista, destaca que a natureza humana está em estado contínuo de busca da satisfação de necessidades fundamentais, fisiológicas, segurança, sociais, auto-estima e auto-realização (ver figura 03). A Escola Comportamental veio trazer maior consistência e respeito a essa visão do elemento humano, através de cientistas do comportamento como Abraham Maslow e sua escala de necessidades, o qual acredita que as pessoas são motivadas pelas necessidades insatisfeitas.

Neste trabalho, a necessidade é tratada como sendo um déficit ou a manifestação de um



FIGURA 03: HIERARQUIA DAS NECESSIDADES  
Fonte: adaptada de De Mori (1998)

desequilíbrio interno do indivíduo. Ela pode ser satisfeita, frustrada (permanecer no organismo) ou compensada (transferida para outro objeto). A necessidade surge quando se rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação e desequilíbrio (De Mori, 1998).

Chiavenato (1985) explica que Argyris desenvolveu uma concepção segundo a qual existe um inevitável conflito entre o indivíduo e a organização, manifestada através de duas características básicas do ser humano: a maturidade e a infantilidade. Ainda destaca, que esse conflito existe porque há uma inerente incongruência entre a auto-realização de ambos.

Finalmente, cabe fazer uma comparação entre todos os modelos comportamentais apresentados anteriormente; esta comparação é feita por Flippo (1980) na figura 04.

MASLOW	HERZBERG	MCGREGOR	ARGYRIS
Necessidade de Auto-realização	MOTIVACIONAIS: Realização; O trabalho em si; Avanço; Reconhecimento; Responsabilidade; Crescimento; Relacionamento com os colegas; Vida pessoal; Relacionamento c/ os subordinados; Status; Segurança.	TEORIA Y	MADURO: Ativo, independente, múltiplas habilidades, profundo interesse.
Necessidade de Estima			
Necessidade de Afeto			
Necessidade de Segurança	FATORES HIGIÊNICOS: Administração e política da organização; Supervisão; Relacionamento com o supervisor; Condições de trabalho; Salário.	TEORIA X	INFANTIL: Passivo, dependente, poucas habilidades, subordinado.
Necessidades Fisiológicas			

FIGURA 04: COMPARAÇÃO DOS MODELOS HUMANOS

Fonte: Flippo (1980, p. 123).

## A frustração

No contexto motivacional, a frustração surge como um elemento estranho, que se interpõe entre o próprio sujeito e seus objetivos anteriormente pretendidos. Nas palavras de Flippo (1978, p. 402): "Certas necessidades não podem ser satisfeitas de modo algum pelo indivíduo; suas tensões não são aliviadas; e o resultado recebe o nome de frustração".

A frustração representa um degrau mais alto, ou mesmo uma parede intransponível e, para vencê-la, o indivíduo vê-se obrigado a disparar novas formas de comportamento. Mesmo que os objetivos sejam inatingíveis as novas atitudes que foram impostas pelo indivíduo, objetivando alcançar as metas pretendidas, não deixam de existir. Por continuarem existindo, precipitam uma sensação interior altamente desconfortável de tensão.

Essas frustrações têm classificações e intensidades diferentes, tudo depende do tipo e do valor dos objetivos que são perseguidos pelo sujeito. Para Flippo (1978, p. 403), "A frustração é muitas vezes reconhecida por certos tipos de comportamento, tais como agressão, regressão, fixação e resignação". A regressão aparece na forma de comportamento imaturo, atitudes irracionais

e comumente manifesta-se através do choro. O ato de repetir varias vezes o mesmo tipo de erro, é a maior característica do fenômeno fixação. Quando uma pessoa desiste por completo de lutar por algo que acreditava, se rende por completo, é sinal que ela atingiu o último estágio da frustração, ou seja, ficou resignado, explica Flippo (1978).

Segundo Flippo (1978), utilizando, em parte o conhecimento de Maslow, o ser humano busca satisfazer suas necessidades em três níveis, conforme a hierarquia dos motivos. Têm-se primeiramente, o nível físico e psicológico, onde busca conforto e bem estar (Flippo, 1978). Impedido de atingí-los, ele terá sido frustrado quanto ao atendimento de suas necessidades primárias. Muitas vezes, a cor das paredes, a falta de luminosidade, a sujeira

e a falta de renovação de ar constituem frustrações às quais o preso está submetido e que podem, com grande margem de certeza, suscitar um comportamento agressivo em relação à instituição, ao trabalho ou aos próprios companheiros.

Após as necessidades primárias, surgem as de nível secundário, tais como reconhecimento grupal. Rejeitado pelo grupo de trabalho, o preso sentir-se-á frustrado no atendimento de seus objetivos de relacionamento interpessoal e poderá, em troca, exibir o mesmo comportamento indesejável. Geralmente a frustração oriunda do mau relacionamento com colegas e o pessoal da administração do presídio pode ser grande. Muitos casos de sabotagem de ordens, falta de iniciativa ou má fé tiveram suas origens num inadequado modo de relacionamento entre a administração do presídio e os presos.

Em terceiro lugar, há tipos de frustração oriundos do não atendimento das necessidades do ego. No geral, a grande responsável por esse tipo de frustração é uma política de tratamento dos presos e dos próprios recursos humanos inadequada (Flipppo, 1978).

Os vários tipos de exigências desenvolvidas das necessidades individuais constituem poderosas forças ativadoras e diretoras do comportamento. O indivíduo procura sempre, de uma forma ou de outra, fugir as conseqüências da frustração, para não cair no desajustamento (Flipppo, 1978).

De certa forma, pode-se dizer que a frustração é uma situação de vida benéfica, na medida em que ela impulsiona o indivíduo a agir na tentativa de resolvê-la. Há uma motivação que impede o homem de agir, buscando aliviar ansiedades e tensões que o incomodam psiquicamente.

Não se pode dizer que as frustrações ou

dificuldades que se apresentam na vida de cada um sejam as grandes responsáveis pelo maior ou menor ajustamento evidenciado através do comportamento observável. O mais importante é considerar como cada pessoa enfrenta essas frustrações, isto é, sua atitude diante das mesmas (Flipppo, 1978).

### **O Desenvolvimento do interno**

Aqui, o termo *desenvolvimento* compreende as atividades adotadas pela instituição para desenvolver a habilidade dos presos através do trabalho.

O objetivo da instituição, ao desenvolver os presos, é de cumprir a sua responsabilidade em relação à vida deles, uma obrigação constitucional. A instituição como já existe antes do preso chegar lá, tem seus vícios, e cabe a ela a tarefa de se desenvolver também para que estes não sejam passados adiante (Hatakeyama, 1988).

Desenvolver significa também ajudar a capacidade natural de cada um a crescer, remover obstáculos para permitir que o indivíduo leve sua capacidade ao limite máximo. Desenvolver significa elevar a capacidade dos presos e promover sua automotivação, a qual é definida por Rosseto (1996) com sendo a habilidade de persistir e de se manter otimista apesar dos problemas.

Há três métodos diferentes de se iniciar este processo. O primeiro é examinar os níveis de capacidade dos presos em suas posições atuais e acrescentar novas tarefas aos seus serviços, antes que se tornem rotineiros e sem desafios. O segundo é levantar o nível global de habilidade da turma, transferindo periodicamente todo preso para uma nova posição na qual ele não tenha experiência. O terceiro método é transferir presos, que já tenham alcançado certo nível de capacidade, designando-os para novas posições em outros

setores e dando a eles novas oportunidades de crescer.

Para o administrador, fazer o seu trabalho significa desenvolver pessoas (presos) e desenvolver presos significa fazer seu trabalho. Quando se fala aqui em desenvolvimento, não se quer dizer educação formal dos presos em algum lugar fora do local de trabalho (Pigors & Myers, 1981). Está se referindo à função do administrador do presídio de fazer do local de trabalho um ambiente (Chiavenato, 1985), onde cada preso possa naturalmente crescer e adquirir novas habilidades (Flippo, 1980).

O ponto principal no desenvolvimento do preso é confiar-lhe (na medida do possível) responsabilidades. Sabe-se que as pessoas aprendem através de tentativa e erro e ampliam a sua habilidade (Robbins, 1987). Quando o administrador do presídio incumbem um preso de uma tarefa, ele deve deixar bastante espaço para este tipo de crescimento. Claro que existe uma cobrança em termos de prazos. O preso desenvolve um senso de responsabilidade pelos serviços a ele incumbido, ele aprende fazendo o trabalho que é novo e desconhecido (Hatakeyama, 1988).

### **A utilização do trabalho como terapia ocupacional**

O trabalho do administrador do presídio, em relação ao preso e em relação ao trabalho, pode ser resumido em dois aspectos: o ocupacional e o humano.

O aspecto ocupacional refere-se ao trabalho propriamente dito, isto é, à atividade que planeja e executa o trabalho, colhendo o seu resultado. Geralmente seu progresso e resultado podem ser quantitativamente conhecidos. Numa linha de produção (como a confecção de papeis reciclados da Empresa Terra), seria a atividade que almeja a melhoria

do resultado final e concebe um sistema de valores e tecnologias distintas para cada etapa do processo de produção. Ou seja, despertar no preso à idéia de que ele pode aperfeiçoar o método de produção (Hatakeyama, 1988).

O outro aspecto é o ser humano. Este aspecto refere-se à atividade voltada para o homem como: manter a relação de confiança entre o administrador (incluindo todos que trabalham no Presídio) e os presos. Em outras palavras, "quanto melhor o seu relacionamento maior o grau de sua qualidade" (Fini, 1995, p.29). A qualidade do relacionamento implica em um grau elevado de cooperação dos presos entre si e em relação à administração do Presídio. A palavra cooperação no trabalho é ressaltada por Likert (1967), como um fator decisivo para o sucesso em qualquer instituição. Viabilizando esta relação de cooperação e confiança, pode-se proporcionar uma atmosfera mais descontraída (Garrido, 1994).

O ambiente equilibrado favorece o trabalho produtivo e promove a saúde mental do das pessoas (McClean, 1967). Isto pode se estender também numa relação de confiança com o próprio Estado, que é mantenedor da instituição prisional. Comparando com o aspecto ocupacional, nem sempre é fácil identificar quantitativamente a sua realização. Além disso, muitas vezes o resultado do esforço empenhado neste aspecto demora em aparecer. Este resultado tende a surtir efeito no longo prazo (Gomes, 1996).

Basicamente, as atividades voltadas para o aspecto humano estão presentes em todos os tipos de organização social. Porém, freqüentemente, elas refletem diferenças culturais, oriundas da própria natureza da situação do preso, ou seja, sofrem influencia causada pela diferença étnica, sócio-cultural, entre outras (Hatakeyama, 1988).

## A motivação por meio da qualidade no trabalho

Existe alta correlação entre qualidade e motivação. Especialistas concordam que a qualidade é obtida pelas pessoas, e os programas de gestão da qualidade total sempre incluem ações no sentido de motivá-las. Por outro lado, a melhoria da qualidade produziria efeito positivo sobre a motivação e moral das equipes (Castro, 1994). No caso do presídio de Florianópolis, segundo Costa (1999), o principal tipo de qualidade que motiva os presos é a qualidade de vida, ou seja, boa alimentação, educação, condições de estadia, e, principalmente o trabalho.

Segundo Ishikawa (1990), pode-se focar a qualidade de duas formas distintas. A pequena qualidade é aquela limitada às características dos produtos ou serviços que são consideradas mais importantes para o cliente. A grande qualidade envolve a satisfação comum de várias pessoas, grupos e comunidades envolvidos. Nesta grande qualidade, está o objetivo do trabalho prisional. Atingir a qualidade de vida (ou pelo menos objetivar a busca constante desta), no universo do preso, significa a melhoria de necessidades básicas como a qualidade da comida e das instalações bem como as necessidades mais superiores como a auto-estima e a auto-realização (Maslow, 1968). Ressalta-se, também, a importância da qualidade de vida no trabalho Schuler & Huber (1993), como uma forma de administrar os recursos humanos da empresa com eficiência e eficácia.

Quanto à qualidade do produto final que é de vital importância para a sobrevivência do sistema de trabalho dos presos, Ettinger (1971) afirma que é importante, o exame do material empregado. Esta tarefa pode transmitir aos presos que ficarem encarregados desta triagem um senso de responsabilidade, contribuindo para que eles aprimorem o seu comportamento.

É a motivação que faz o ciclo da qualidade fluir livremente (Campos, 1992), de modo que o presídio possa não só funcionar adequadamente, assegurando a sobrevivência, a integridade e o processo de re-socialização do preso, mas, sobretudo, juntamente com estes, assegurar o contínuo aprimoramento da instituição através da flexibilidade e adaptabilidade à conjuntura do meio-ambiente. Este processo possibilita a reciclagem e a reinstrução do preso (Peters, 1989).

## Considerações finais

A identificação dos fatores inerentes ao trabalho prisional e sua aplicabilidade podem facilitar a gestão de estabelecimentos penais, possibilitando ao Estado a conquista dos resultados esperados pela sociedade a cerca da reintegração daqueles que foram excluídos do meio social em virtude de autoria de ato infracional.

O cumprimento da pena não pode apenas obedecer a números impostos por prazo de reclusão, mas sim por resultados comportamentais que podem ser medidos de acordo com a motivação ora empreendida pelo detento.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARGYRIS, C. A. *A integração indivíduo-organização*. São Paulo: Atlas, 1975.
- CAMPOS, V. F. *TQC: controle da qualidade total*. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1992.
- CASTRO, D.M. A motivação através do ciclo da qualidade. *Revista de Administração*, v.29, n.2, p.32-37, abr./jun. 1994.
- CHIAVENATO, I. *Recursos humanos na empresa*. New York: McGraw-Hill do Brasil, 1985, v.2.
- \_\_\_\_\_. *Gerenciando Pessoas: o passo*

- decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1992.
- COSTA, Alexandre Marino. *O trabalho prisional e a reintegração social do detento*. Florianópolis: Insular, 1999.
- DE MORI, F. *Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio*. Florianópolis: ENE, 1998.
- DRUCKER, P.F. *Fator humano e desempenho*. São Paulo: Pioneira, 1981.
- ETTINGER, K. E. *Biblioteca básica de administração*. São Paulo: Brasiliense, 1971, v.2..
- FINI, M. B. Os talentos de cada um (reflexos sobre a nossa qualidade). *Revista Treinamento & Desenvolvimento*, p. 28-30, jun. 1995.
- FLIPPO, E. B. *Personel Management*. 5 ed. New York: McGraw-Hill, 1980.
- \_\_\_\_\_. *Princípios de administração de pessoal*. 2 ed., livro nº 2, São Paulo: Atlas, 1978.
- GARRIDO, P. O. *Funções e comportamento do supervisor*. Programa de Desenvolvimento de Habilidades para Gerenciamento de Equipes – PDGH. Florianópolis: [s.n.], 1994.
- GOMES, M. T. Elas são as bem-amadas do pedaço. *Exame*, p. 58-59, 27 mar. 1996.
- HATAKEYAMA, Y. *A revolução dos gerentes*, Universidade Federal de Minas Gerais – Fundação Cristiano Ottoni. Belo Horizonte: QFCO, 1988.
- HERZBERG, F. *The work and the nature of man*. Cleaveland. New York: The World Publishing, 1966.
- ISHIKAWA, K. *Introduction to total quality control*. JUSE Press, 1990.
- LIKERT, R. *The human organization: it's management and value*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- MASLOW, A. H. *Toward a pschology of being*. New York, Van Nostrand Reinhold, 1968.
- MCGREGOR, D. *The human side of enterprise*, New York: McGraw-Hill, 1960.
- MCLEAN, A. A. Who pays the bill?: a clinical perspective. *Journal of Occupational Medicine*, vol 9, n.5, p. 244-250, may, 1967.
- PETERS, T. *Del caos a la excelencia*. Barcelona: Folio, 1989.
- PIGORS, P. MYERS, C., MALM, F. T. *Management of human resourses*. New York: McGraw-Hill, 1969.
- ROBBINS, A. *Unlimited Power*. 7. ed. New York: Simon and Shuster, 1987.
- ROSSETO, R. QE vale mais. *Exame*, p. 74-78, 10/04/1996.
- SCHULER, R. S. & HUBER, V. L. *Personel and human resource management*. 5. ed. West Publishing Company, 1993.