



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO (UEMA)
CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE CODÓ (CESCD)
ADMINISTRAÇÃO BACHARELADO

DENISE LIMA AMORIM

RUA DIGNA: uma análise de uma gestão penitenciária no maranhão a luz do social

Codó - MA
2022

DENISE LIMA AMORIM

RUA DIGNA: uma análise de uma gestão penitenciária no maranhão a luz do social

Artigo apresentado á coordenação do curso de Bachareado em Administração da Universidade Estadual do Maranhão –Campus Codó, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^o. Me. Inácio Ferreira Façanha Neto

Codó - MA
2022

Amorim, Denise Lima

Rua Digna: uma análise de uma gestão penitenciária no Maranhão a luz do social/ Denise Lima Amorim. – Codó, 2022.

53 f.

Artigo científico (graduação) – Curso Bacharelado em Administração, Campus Codó, Universidade Estadual do Maranhão, 2022.

Orientador: Prof. Me. Inácio Ferreira Façanha Neto.

1. Administração. 2. Ressocialização. 3. Programa Rua Digna. I.
Título.

CDU:364-73:364-789

DENISE LIMA AMORIM

RUA DIGNA: uma análise de uma gestão penitenciária no maranhão a luz do social

Artigo apresentado á coordenação do curso de Bachareado em Administração da Universidade Estadual do Maranhão –Campus Codó, como requisito parcial para a obtenção do titulo de Bacharel em Administração.

Aprovado em ___/___/2022.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Me. Inácio Ferreira Façanha Neto (ORIENTADOR)

Mestre em administração e Controladoria
Universidade Estadual do Maranhão – UEMA



Profa. Ma. Naiane Nascimento Mendes

Mestre em Gestão Pública
Universidade Estadual do Maranhão – UEMA



Prof. Dr. Luis Antonio Mendes de Mesquita

Doutor em Engenharia da Produção
Universidade Estadual do Maranhão – UEMA

“Só posso esperar que não esteja longe o tempo em que as forças, o pelourinho, o patíbulo, o chicote, a roda, serão considerados, na história dos suplícios, como as marcas da barbárie dos séculos e dos países e como as provas da fraca influência da razão e da religião sobre o espírito humano”.

(Benjamin Rush, 1787)

AGRADECIMENTOS

A Deus pela luz que sempre ilumina meus caminhos.

Aos meus pais, Domingos Oliveira e Aucimara, e as minhas irmãs, Iara, Thalita, Taina e Tais e a minha avó Maria Madalena, que sempre acompanharam meus passos durante essa etapa da minha vida.

Aos meus amigos Marcos Dean e Ana Carolina, que acreditaram e me apoiaram durante o percurso até o final da realização dessa tão sonhada graduação.

A equipe de professores de curso de Administração da UEMA, em especial ao meu orientador Prof. Me, Inácio Ferreira Façanha, por ter me repassado seus conhecimentos necessários para que eu possa iniciar uma carreira profissional. Obrigada!

RUA DIGNA: uma análise de uma gestão penitenciária no maranhão a luz do social

DENISE LIMA AMORIM¹
INÁCIO FERREIRA FAÇANHA NETO²

RESUMO

O modelo de administração pública se tornou no mundo desenvolvido uma realidade, a partir de uma definição clara de objetivos que se adequem para cada unidade da administração. Nessa perspectiva, a pesquisa tem como objetivo geral analisar a gestão da Unidade Prisional de Ressocialização de Codó/MA para a efetivação do projeto “Rua Digna”. Por conseguinte, a pesquisa tem como objetivos específicos: contextualizar a história da administração e seus campos de atuação; compreender a importância do trabalho para a ressocialização; e identificar os desafios para o administrador dentro do sistema. Todavia, a pesquisa buscou investigar a importância da administração relacionada a ressocialização de detentos. Foi realizado o levantamento bibliográfico, documental e realizado um estudo de campo, o qual foi utilizada a técnica de observação. Desse modo, o objetivo desta pesquisa foi alcançado, pode-se ratificar que o sucesso das ações voltadas para a reintegração dos detentos vai depender de uma administração comprometida com a valorização do ser humano. Todavia, a pesquisa evidencia que ainda tem unidades prisionais precisando investir mais nestas ações de reintegração dos presos. Sendo assim, a abordagem deste tema, aponta para a necessidade de elaborar mecanismos de natureza política, com fundamentos concretos que possibilitem a garantia dos direitos dos presos a ressocialização com finalidade educativa e produtiva.

Palavras-chave: Administração. Ressocialização. Programa Rua Digna.

¹ Acadêmico do Curso de Administração pela Universidade Estadual do Maranhão – UEMA, Centro de Estudos Superiores de Codó – CESC.D. E-mail:

² Professor Mestre orientador do Trabalho de Conclusão de Curso do Centro de Estudos Superiores de Codó - CESC.D da Universidade Estadual do Maranhão – UEMA. E-mail: inaciofacanha@professor.uema.br

DIGNIFIED STREET: an analysis of penitentiary management in maranhão in the light of the social

DENISE LIMA AMORIM¹
INÁCIO FERREIRA FAÇANHA NETO²

ABSTRACT

The public administration model has become a reality in the developed world, based on a clear definition of objectives that are suitable for each unit of administration. In this perspective, the research has as general objective to analyze the management of the Prison Unit for Resocialization of Codó/MA for the realization of the project “Rua Digna”. Therefore, the research has as specific objectives: to contextualize the history of administration and its fields of activity; understand the importance of work for resocialization; and identify challenges for the administrator within the system. However, the research sought to investigate the importance of administration related to the rehabilitation of detainees. A bibliographic and documentary survey was carried out and a field study was carried out, using the observation technique. Thus, the objective of this research was achieved, it can be confirmed that the success of actions aimed at the reintegration of detainees will depend on an administration committed to the appreciation of the human being. However, the research shows that there are still prison units that need to invest more in these actions for the reintegration of prisoners. Therefore, the approach to this theme points to the need to develop mechanisms of a political nature, with concrete foundations that make it possible to guarantee the rights of prisoners to resocialization for educational and productive purposes.

Keywords: Management. Resocialization. Worthy Street Program.

¹ Acadêmico do Curso de Administração pela Universidade Estadual do Maranhão – UEMA, Centro de Estudos Superiores de Codó – CESC.D. E-mail:

² Professor Mestre orientador do Trabalho de Conclusão de Curso do Centro de Estudos Superiores de Codó - CESC.D da Universidade Estadual do Maranhão – UEMA. E-mail: inaciofacanha@professor.uema.br

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Cronologia das principais contribuições para as teorias administrativas.....	16
Figura 2 -	Administração Pública: Modelos Teóricos e Evolução no Brasil.	20
Figura 3 -	A concepção sistêmica de como funcionava o Gespública.....	22
Figura 4 -	Mecanismos responsáveis pela melhoria da gestão pública.....	24
Figura 5 -	Pontos principais da PEC/2020 (Reforma Administrativa).....	25
Figura 6 -	Análise comparativa entre os administradores do passado e os administradores da contemporaneidade.....	26
Figura 7 -	Consumo de matérias primas da fábrica de blocos de concreto.....	46
Figura 8 -	Informações adicionais relacionados aos blocos sextavados.....	46
Figura 9 -	Instalações da Fábrica de blocos da URP de Codó.....	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	-	Objetivos globais e específicos da Reforma Gerencial do Aparelho do Estado.....	18
Quadro 2	-	A evolução das ações de desburocratização e qualidade no setor público brasileiro a partir de 1995.....	21
Quadro 3	-	Características do Plano Brasil Sem Miséria.....	22
Quadro 4	-	Novos princípios e desafios de uma organização na contemporaneidade.....	27
Quadro 5	-	Área de atuação dos administradores.....	28
Quadro 6	-	Eras da Administração do Século XX.....	29
Quadro 7	-	Unidades Prisionais do estado do estado do Maranhão.....	31
Quadro 8	-	Conceitos vistos no Manual de Manual de Rotinas das Unidades Prisionais.....	34
Quadro 9	-	Políticas Públicas para os detentos do estado do Maranhão.....	35
Quadro 10	-	Etapas que o administrador precisa cumprir na sua gestão...	38
Quadro 11	-	Tempo de execução da obra e objetivos do Projeto “Mutirão Rua Digna”.....	38
Quadro 12	-	Fases de implementação do Projeto/ações “Mutirão Rua Digna”.....	39
Quadro 13	-	Resultados/Impactos do Projeto “Mutirão Rua Digna”.....	39
Quadro 14	-	Ações de reintegração e assistência social da administração penitenciária.....	40
Quadro 15	-	Objetivos do Mutirão Rua Digna.....	45

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1	Administração: seu surgimento e evolução.....	12
2.1.1	Breve análise da Administração e seu papel na gestão pública.....	18
2.1.2	Desafios das contemporaneidades nos novos espaços para o administrador.....	26
2.2	Sistema prisional, projeto “rua digna” e ressocialização.....	30
2.2.1	Sistema Prisional e Gestão: desafios no exercício profissional.....	36
2.2.2	A fábrica de Blocos e o Papel do Administrador.....	37
2.2.3	A importância da atuação do administrador na fábrica de blocos para a ressocialização dos internos.....	40
3	METODOLOGIA.....	43
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS.....	44
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
	REFERÊNCIAS.....	50

1 INTRODUÇÃO

O projeto, intitulado “Rua Digna”, surgiu da união de esforços entre as Secretarias de Estado da Educação (SEDUC) e da Administração Penitenciária (SEAP), o objetivo é oferecer mais dignidade à população, além de ressocialização de apenados do sistema prisional, desde sua implantação trouxe resultados surpreendentes. Um bom exemplo é a entrega das ruas dignas Santa Bárbara, à comunidade de Pau Deitado, e 102, no Maiobão, ambas localizadas no entorno de escolas da rede pública estadual³.

Essas obras, que estão beneficiando e melhorando a vida de dezenas de famílias, são realizadas com mão de obra carcerária e os bloquetes utilizados para a pavimentação são produzidos por apenados em fábricas de blocos de concreto no Sistema Prisional do Estado.

O projeto “Mutirão Rua Digna”, foi instituído pelo Governo do Estado do Maranhão através da Lei nº 10.505 de 6 de setembro de 2016⁴, que em seu Art. 1º estabelece que está destinado ao fomento do trabalho e da iniciativa popular, a ser executado por meio de serviços de pavimentação em vias públicas, bem como da execução de pequenas obras e serviços complementares de infraestrutura.

De acordo com o SEAP⁵, atualmente um total de 2.663 internos estão inseridos em alguma atividade de trabalho o que, não apenas ameniza os efeitos do encarceramento, mas capacita e profissionaliza essas pessoas, promovendo novas chances de reintegração social e ressocialização. Entre os trabalhos, os internos desenvolvem serviços nas áreas de fabricação de blocos de concreto para pavimentação de ruas, com redução dos custos em mais de 35% em comparação ao valor praticado no mercado.

É necessário destacar que nos últimos anos a superlotação dos presídios resultou em uma crise no sistema penitenciário, que precisava de uma reestruturação, resultado da falta de investimento do Estado e aumento da demanda, na qual as estruturas dos presídios brasileiros eram insuficientes em amplo aspecto. Para tanto, temos a Lei de Execuções Penais – LEP (Lei nº 7.210, de 11 de julho de 1984), no

³ Disponível em: <https://www.educacao.ma.gov.br/parceria-entre-seduc-e-seap-possibilita-entrega-de-ruas-dignas-na-ilha-de-sao-luis/>

⁴ Disponível em: <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=328437>

⁵ Disponível em: <https://www3.seap.ma.gov.br/2022/01/06/fabrica-de-blocos-do-sistema-prisional-do-ma-e-reconhecida-como-pratica-inovadora-pelo-depen/> <Acesso em: 21 mai.2022>.

qual, em seu Artigo 1º traz que o objetivo da execução penal é efetivar as disposições de sentença ou decisão criminal e proporcionar condições para a harmônica integração social do condenado e do internado. A partir deste assunto, a problemática da pesquisa será: Como se dá a atuação da gestão da Unidade Prisional de Ressocialização de Codó/MA para a efetivação do projeto “Rua Digna”?

O interesse pela investigação na temática na área da educação, a qual se concretiza nesta pesquisa de TCC intitulada “**RUA DIGNA**: uma análise de uma gestão penitenciária no maranhão a luz do social”, se estabeleceu, principalmente, por permanecer relacionado a vivência como estagiária no campo de Estágio supervisionado II, realizado na Unidade Prisional de Ressocialização(UPR) de Codó/MA, o qual foi possível acompanhar de perto como era o trabalho com os internos e sua importância para a ressocialização desses indivíduos.

A Lei nº 10.462 de 31 de maio de 2016 do Estado do Maranhão reorganizou administrativamente a Secretaria de Estado de Administração Penitenciária - SEAP, com a criação de diversas “Unidades de Ação Programática”, sendo criadas 34 UPR, sendo uma delas localizada no Município de Codó/MA.

Deste modo, o artigo tem como objetivo geral analisar a gestão da Unidade Prisional de Ressocialização de Codó/MA para a efetivação do projeto “Rua Digna”. Por conseguinte, a pesquisa tem como objetivos específicos: contextualizar a história da administração e seus campos de atuação; compreender a importância do trabalho para a ressocialização; e identificar os desafios para o administrador dentro do sistema.

Em vista disso, foi realizado o levantamento bibliográfico em material já elaborado, sendo através de artigos científicos, dissertações livros físicos e digitais, que deram fundamentação e significado ao tema de estudo. Por outro lado, também foi realizada a pesquisa em documentos oficiais, legislações específicas e relatórios. Quanto a pesquisa de campo, foi realizado um estudo de campo, o qual foi utilizada a técnica de observação durante o meu período de estágio supervisionado.

Contudo, o presente artigo está estruturado em 5 seções: a) Introdução, que é o propósito da pesquisa; b) referencial teórico, no qual é desenvolvido os principais assuntos relacionados ao tema: Administração: seu surgimento e evolução; Sistema prisional, projeto rua digna e ressocialização, c) Metodologia; d) Análise e discussão de dados, e) Por fim, as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A Lei nº 7.210, de 11 de julho de 1984, que estabelece a Lei de Execução Penal, no seu Capítulo III refere-se ao regimento e continuidade do trabalho realizado pelo detento dentro e fora de uma unidade prisional. Logo, no art. 28, que começa este capítulo, determina que “O trabalho do condenado, como dever social e condição de dignidade humana, terá finalidade educativa e produtiva”. Isso comprova que, além da observância do direito social ao trabalho, a intenção do trabalho do detento da mesma forma se torna uma política de reinserção social.

2.1 Administração: seu surgimento e evolução

Neste capítulo, buscaremos realizar uma breve análise a respeito do processo de surgimento e evolução da administração ao longo dos anos, a partir de autores renomados, que destacam importantes teorias que foram de grande contribuição para a ampliação da administração e sua efetivação como ciência.

A administração possui como finalidade, desde seus primórdios em aproximadamente no ano de 5.000 a.C., data que se tem conhecimento, alocação de recursos assim como, a economia deles, ou seja, melhor uso. Na cena contemporânea, ela atua dentro das organizações e proporciona um melhor controle dos custos, vantagens na competitividade, dentre outros.

Conforme Ferreira (2004), o termo administrar deriva do latim *administrare*, dentro de seus vários significados, foca na ação de gerir, ministrar, reger e dirigir negócios públicos e/ou privados. Quando pretendemos buscar conhecimentos a respeito da Administração, várias teorias administrativas são encontradas, nas quais compõem um conjunto que se completa para dar suporte à ciência que estuda a administração.

Conforme Chiavenato (2014), desde os primórdios da primeira revolução industrial a administração é reconhecida como ciência, ao longo do século XIX, muitas foram as teorias que buscaram melhorar ou tornar a organização vantajosamente competitiva, principalmente a partir de estudos a respeito dos processos em torno da execução de atividades, redução de departamentos (departamentalização), divisão de responsabilidades, com o uso de estudos sobre relações humanas no âmbito das empresas etc.

Percebe-se a partir do que trazem os dois autores acima citados, que a administração além de ciência se divide para melhor se adequar as necessidades que vem surgindo na busca dos conhecimentos e teorias, no intuito melhorar as tomadas de decisões dentro das organizações, ou seja, na divisão de tarefas, focando nas ações de gerir, ministrar, reger e dirigir, entretanto, os estudos da administração procuraram buscar mais teorias tendo como foco a principal preocupação com o ser humano.

Conforme Coltro (2015), existem registros que por volta de 5.000 a.C. foram identificados os primeiros atos da administração, na cultura egípcia é possível identificar traços dessa ciência, assim como no período feudal e no âmbito da Igreja Católica, na qual ditava diretrizes e políticas para a sociedade. Somente no final do século XIX, é que teve início o estudo formal da administração, apesar dos exemplos citados do Egito e Roma. No entanto, é com o surgimento e expansão do capitalismo que a administração ganha ênfase, com a criação das empresas no período que compreende os séculos XVII e XX. Para Chiavenato (2014), a administração surge com o crescimento e a complexidade das organizações. Durante toda a sua longa história até meados do século XVIII, as organizações se desenvolveram com uma impressionante, lentidão. Apesar de sempre ter existido o trabalho organizado e dirigido na história da humanidade (CHIAVENATO, 2014, p. 40).

Os primeiros capitalistas foram os proprietários de empresas que, com recursos privados, criaram organizações por meio das quais provocaram o rápido crescimento industrial. Isso possibilitou a formação de novas organizações de grande porte, com capital muitas vezes fornecido por estranhos ao próprio empreendimento (COLTRO, 2015, p.32).

Os motivos para a utilização dos conceitos estabelecidos pela administração, estão principalmente ligados por estes permitirem um desenvolvimento sustentável, ou seja, esta ciência propõe métodos que irão minimizar os custos e maximizar receitas. Com a chegada da Revolução Industrial se constituiu uma profunda transformação trazendo uma nova concepção de estrutura social e comercial da época, provocando profundas e rápidas mudanças de ordem econômica, política e social que em um período de aproximadamente um século, foram maiores do que todas as mudanças ocorridas em todo o milênio anterior (CHIAVENATO, 2014, p. 41).

Logo percebeu que a revolução industrial se alastrou por todo o mundo civilizado da época, trazendo um marco significativo com o surgimento de técnicas administrativas ainda inexistentes, visto que a revolução industrial provocou a substituição dos artesanatos das oficinas pela industrialização com a utilização de máquina e mão de obra humana. Até o ponto de vista, houve também a necessidade de acompanhamento nos processos de inovações para adaptar-se o homem a sua nova ferramenta de trabalho, preparando o caminho para o aparecimento das modernas indústrias e dos desafios de sua administração (KWASNICKA, 2005, p. 29).

Ao abordar a temática administração, automaticamente se faz necessário trazer as análises de Frederick Winston Taylor, que foi um engenheiro norte-americano, pioneiro nos estudos sobre o assunto, o qual introduziu o conceito chamado de administração científica que foi criado em 1910 para descrever o sistema de administração industrial por ele desenvolvido pela necessidade de desenvolver novos métodos de produção, como inovações e técnicas organizacionais. Inclusive métodos de estudo de tempo e movimento, que tinha como objetivo central o sistema fabril, lá foi possível analisar vários testes de produtividade, onde a ênfase estava em produzir mais em menos tempo (COLTRO, 2015, p. 57).

Taylor acreditava, que tanto a motivação quanto a produtividade dos empregados estavam relacionadas ao salário e premiações, a partir desse raciocínio, ele criou princípios universais da administração, esses princípios tinham como fundamentos: substituir os métodos de trabalho empíricos por métodos baseados em um estudo científico de tarefas; selecionar cientificamente, treinar e desenvolver os empregados; fornece instruções detalhadas e supervisão a cada trabalhador no desempenho da tarefa, e por fim dividir o trabalho entre gestores e trabalhadores (COLTRO, 2015).

A evolução das abordagens sobre administração corresponde à história da constante evolução do papel dos administradores nas organizações. Como as práticas dos gestores organizacionais evoluíram da Era Industrial até nossos dias, o impacto das organizações que são líderes em seu ambiente se tornou progressivamente mais importante. É possível afirmar isso considerando-se que, nas primeiras práticas administrativas, os gestores poderiam confiar na autoridade formal e em táticas coercitivas para atingir seus objetivos, enquanto, no nosso tempo, são desafiados a definir exemplos pessoais, vivendo os valores e princípios que desejam que seus seguidores pretendam alcançar (COLTRO, 2015, p.31).

No mesmo período de Taylor, destaca-se outro engenheiro, Henri Jules Fayol, que a partir de sua atuação como gerente de um grupo de mineradoras

francesas, a partir daí, concluiu que a administração se caracteriza como uma “atividade comum a todos os empreendimentos humanos” (COLTRO, 2015, p.33). Portanto, a partir de vários estudos de tempo e movimento a escola clássica por sua vez foi construída por dois autores: Fayol, que passou a ser conhecido como pai da Administração moderna que definiu cinco fatores essenciais para gerir, como: controle, organização, comando, coordenação, previsão e planejamento, e Maximiano Karl Emil Weber que concluiu o pensamento de Fayol que ao explicar os conceitos de aperfeiçoamento nos processos burocráticos (MACHLINE, 1994).

Para chegar ao seu significado atual, o conceito de administração sofreu formidável ampliação e aprofundamento ao longo dos tempos. E o administrador – seja atuando como diretor de empresa, gestor de departamento chefe, supervisor de turma ou ainda líder de equipe – passou a ser uma figura indispensável em todos os tipos possíveis de organizações humanas. A melhor maneira de se explicar a ampliação e o aprofundamento do significado da administração é percorrer sua trajetória e acompanhar e acompanhar em rápidas pinceladas os passos gradativos da história das organizações e da teoria geral da administração (CHIAVENATO, 2014, p.07).

Conforme Coltro (2015), no período que compreende entre os séculos XIX e XX, se expandiram na Alemanha as concepções sobre administração elaboradas por Max Weber, o qual abordou esse fenômeno focando na estrutura organizacional, desse modo, as organizações passaram a ser divididas em hierarquias “com linhas claras de autoridade e controle” (p.34). Consistiu em uma ferramenta muito importante, o sistema burocrático defendido por Weber, pois as funções nas grandes organizações passaram a ser mais estáveis, organizadas e sistemáticas, pois, parte de uma estrutura rígida baseada em regras.

Com esses processos administrativos torna-se necessário nos deslocarmos no tempo e espaço desse contexto histórico, pois o olhar contemporâneo poderia considerar modestos os resultados da aplicação dos princípios da administração científica. A teoria burocrática surgiu pela falta de organização, visto que as empresas vinham crescendo com toda complexidade, Weber em sua posição percebeu a carência de criar esse controle burocrático no que se refere ao estabelecimento de normas com técnicas administrativas ou hierárquica (COLTRO, 2015).

Portanto, a teoria de Weber se resume em que tanto os gestores como os trabalhadores só estão autorizados a realizar aquilo que lhes é dito, não é admitido ter

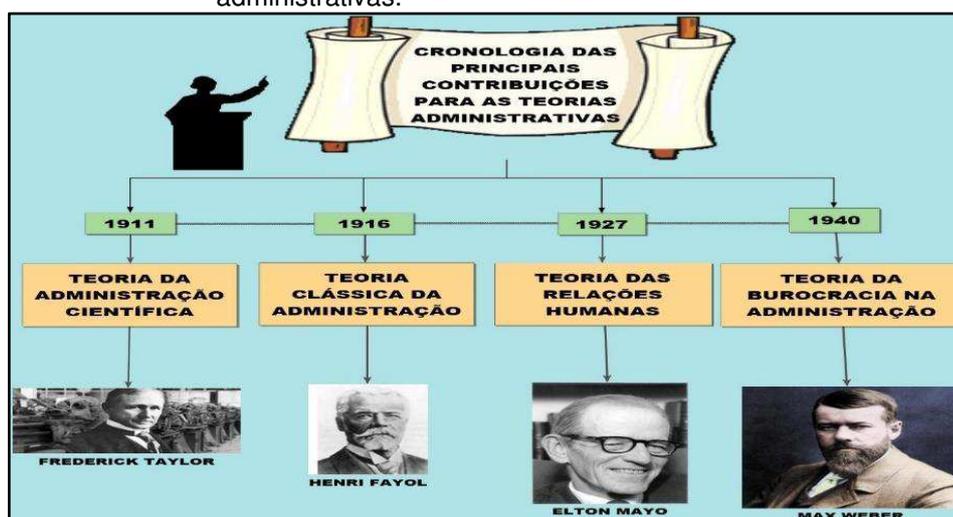
iniciativa própria. “Nessa prática administrativa burocrática é destruída a personalidade do indivíduo a ela submetida [...]” (COLTRO, 2015, p. 35).

George Elton Mayo, também teve sua contribuição na administração com o que foi nomeado como Teoria das Relações Humanas, teoria essa que surgiu pela necessidade de democratizar e humanizar a administração, focando nas pessoas. Assim era levado em consideração a vida social do trabalhador suas relações Interpessoais e emoções (GARCIA, 2020).

O que podemos observar é que os princípios da Teoria clássica da Administração, uteis na colocação de objetivos de gestão na perspectiva de uma organização, não conseguiam cumprir com o objetivo fundamental para qualquer administrador nessa etapa evolutiva do processo de produção e de gestão: fornecer técnicas de gestão para lidar com os desafios do pessoal da organização (COLTRO, 2015, p.35).

Mayo foi um professor de Harvard e sua contribuição o movimento das relações humanas faz a proposta para os gestores de direcionar seu foco, a partir de seus estudos práticos, acompanhou as condições de trabalho de uma fábrica, a partir de então, concluiu que fatores lógicos eram menos importantes que os emocionais na questão da eficiência produtiva. A partir dos resultados de seus estudos, o professor revolucionou nas organizações o papel dos gestores (COLTRO, 2015).

Figura 1 – Cronologia das principais contribuições para as teorias administrativas.



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Conforme a Figura 1, com o passar do tempo muitos modelos de gestão foram criados e cada autor mencionado proporcionou sua contribuição para a evolução da administração, com essa preocupação que muitas coisas não eram notadas e nem valorizadas os estudos e técnicas foram capazes de alcançar uma

verdadeira transformação no conceito da administração. Portanto, na prática, os gestores passaram a encorajar e consultar os trabalhadores a respeito de mudanças, opiniões, assim como mostrar que se preocupam com saúde e bem-estar destes (COLTRO, 2015).

Administrar vai além de simplesmente supervisionar atividades, recursos e pessoas. Pois quando surgem mudanças atípicas que fogem da rotina e das regras, a necessidade é mais que manter uma situação trata-se de melhoria contínua, onde deve haver inovação e renovação das organizações. Portanto a função do gestor em épocas de constantes mudanças, já não é simplesmente a manutenção organizacional, mas na inovação, que permitirá a sobrevivência em tempos de estabilidade (CHIAVENATO, 2014).

Em pleno século XXI, o ambiente atual, âmbito de inúmeros ramos de mercado, concorrência acirrada, o diferencial entre uma organização e outra está na administração, pois esta executa e planeja. Na cena contemporânea, para uma organização alcançar seus objetivos é necessário que defina estratégias, delimitem a utilização dos recursos, definam o público-alvo, busque minuciosamente conhecer o comportamento e as demandas psicossociais do consumidor, dentre outros fatores (SILVA, 2015).

Contudo, o administrador possui uma visão abrangente do ambiente organizacional, no qual permite a este, identificar as reais necessidades, possibilidades e adaptações necessárias. Suas competências estão classificadas em conhecimento, habilidade, atitude e julgamento, assim como, também possui a responsabilidade de influenciar as pessoas para que estas construam relações interpessoais e de transmitir mensagens formais a todos os níveis hierárquicos da organização e para as tomadas de decisões (CHIAVENATO, 2014).

O ambiente no qual a administração se insere, reconheceu a sua necessidade em obter estratégias que sejam capazes de distinguir organizações cujo mercado se encontra saturado por causa da alta concorrência produzida pelo próprio mercado. Até o ponto de vista, houve também a necessidade de acompanhamento nos processos de inovações para adaptar-se o homem a sua nova ferramenta de trabalho, preparando o caminho para o aparecimento das modernas indústrias e dos desafios de sua administração (CHIAVENATO, 2014).

Analisando todas essas possibilidades e avanços, as organizações vêm ocupando lugares numa imaginado através dos avanços tecnológicos que têm proporcionado eficiência nas atividades elaboradas, segurança nos processos, entretanto esse avanço que vem ocorrendo de forma rápida tem desafiado muitos administradores da contemporaneidade em se reinventar em suas técnicas de gestão.

2.1.1 Breve análise da Administração e seu papel na gestão pública

Neste capítulo buscamos a partir do aparato legal, trazer como se deu o processo de evolução da administração pública, destacando a reforma geral do aparelho do Estado e a Constituição Federal, marcos importantes para garantir o melhor funcionamento da gestão pública, assim como todo processo que buscou pôr um fim ao patrimonialismo e garantir a efetivação da administração gerencial.

No ano de 1995 foi aprovada a Reforma Gerencial do Aparelho do Estado, na qual envolve múltiplos aspectos, e na qual traz de volta para o Estado a capacidade de definir e implementar políticas públicas, assim como ele abandona o papel de executor ou prestador de serviços, e se mantém no papel de regulador ou promotor destes (BRASIL, 1995). No Quadro 1 apresenta os objetivos globais e específicos da Reforma Gerencial do Aparelho do Estado aprovada no ano de 1995:

Quadro 1 – Objetivos globais e específicos da Reforma Gerencial do Aparelho do Estado.

Reforma Gerencial do Aparelho do Estado	Significado	
	Melhorar não apenas a organização e o pessoal do Estado, mas também suas finanças e todo o seu sistema institucional legal, de forma a permitir que ele tenha uma relação harmoniosa e positiva com a sociedade civil.	
Objetivos		
Globais	Específicos	
<ul style="list-style-type: none"> ➢ Aumentar a governança do Estado, ou seja, sua capacidade administrativa de governar; ➢ Limitar a ação do Estado àquelas funções que lhe são próprias, 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Aumentar a efetividade do núcleo estratégico; ➢ Modernizar a administração burocrática; ➢ Dotar o núcleo estratégico de capacidade gerencial para definir e supervisionar os contratos de gestão com as agências autônomas, responsáveis pelas atividades exclusivas de Estado, e com as organizações sociais, responsáveis pelos 	

<p>reservando, em princípio, os serviços não-exclusivos para a propriedade pública não-estatal, e a produção de bens e serviços para o mercado para a iniciativa privada;</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Transferir da União para os estados e municípios as ações de caráter local: só em casos de emergência cabe a ação direta da União; e ➤ Transferir parcialmente da União para os estados as ações de caráter regional, de forma a permitir uma maior parceria entre os estados e a União. 	<p>serviços não exclusivos do Estado realizados em parceria com a sociedade;</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Transformar as autarquias e fundações que possuem poder de Estado em agências autônomas; ➤ Substituição da administração pública rígida pela administração pública gerencial; ➤ Fortalecimento das práticas de adoção de mecanismos que privilegiem a participação popular; ➤ Transferir para o setor público não-estatal os serviços não exclusivos, através de um programa de “publicização”, transformando as fundações em organizações sociais de direito privado sem fins lucrativos; ➤ Uma maior autonomia para os dirigentes dos serviços não exclusivos; ➤ Adicionar um controle social direto desses serviços por parte da sociedade através dos seus conselhos de administração; ➤ Manter uma parceria com o Estado, o qual continuará a financiar a instituição, a própria organização social; ➤ Aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços não exclusivos, atendendo melhor o cidadão a um custo menor; ➤ Dar continuidade ao processo de privatização; ➤ Reorganizar e fortalecer os órgãos de regulação dos monopólios naturais que forem privatizados; e ➤ Implantar contratos de gestão nas empresas que não puderem ser privatizadas
---	--

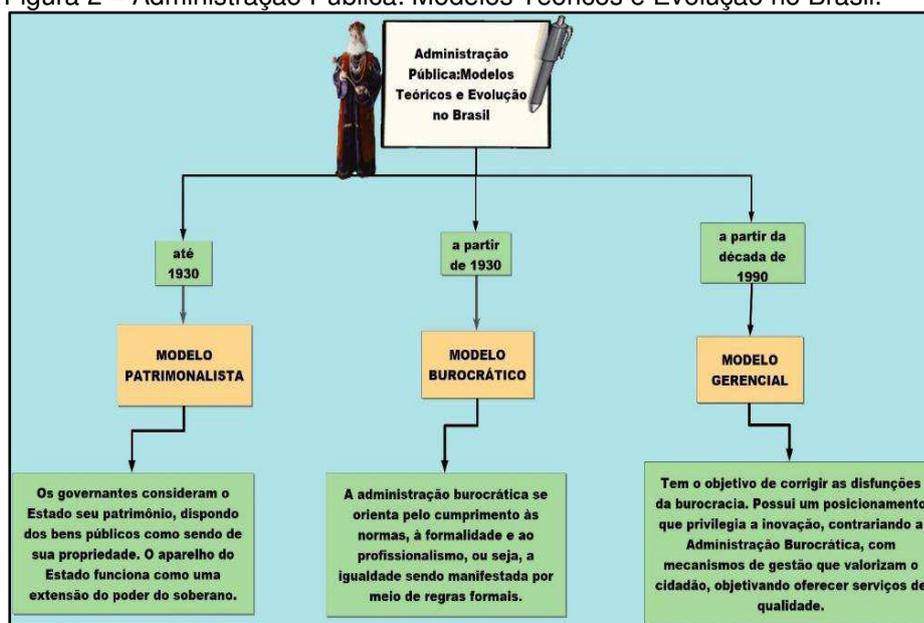
Fonte: BRASIL (1995).

De acordo com os objetivos globais e específicos demonstrados no Quadro 1, essa reforma, foi acima de tudo uma resposta à crise generalizada do Estado, e uma forma de defendê-lo enquanto *res publica*, enquanto coisa pública, enquanto patrimônio, sendo público, de todos para todos. No âmbito administrativo, surgiu no século passado a administração pública burocrática, para defender do patrimonialismo a coisa pública, na medida em que o Estado passou a assumir a responsabilidade pela defesa dos direitos sociais (BRASIL, 1995).

Partindo de uma perspectiva histórica, a administração pública evoluiu através de três modelos básicos ao longo dos anos, nos quais são eles: a **administração pública patrimonialista** que se caracteriza por o aparelho do Estado funcionar como uma extensão do poder do soberano; **a burocrática** que surgiu na segunda metade do século XIX, no intuito de combater a corrupção e o nepotismo

patrimonialista; e por fim a **gerencial** que tem início na segunda metade do século XX, como resposta a expansão das funções econômicas e sociais do Estado e da globalização da economia mundial (BRASIL, 1995). Assim, na Figura 2 são expostas as definições relativas aos modelos descritos e sua evolução no Brasil.

Figura 2 – Administração Pública: Modelos Teóricos e Evolução no Brasil.



Fonte: Elaborada pela autora (2022), conforme Silva (2017).

Para Nascimento (2014), os princípios fundamentais das teorias de Taylor, Fayol, Mayo e Weber são conhecidos como pilares da evolução e do desenvolvimento da ciência da administração, destacando a administração científica de Taylor e a teoria burocrática de Weber, além dos pioneiros da administração pública americana dentre eles GULICK (1937) e WHITE (1948), os quais focaram os estudos nos processos e nas estruturas das organizações, a administração pública, de certo modo segue ao longo de sua evolução essas teorias.

Portanto, a administração pública gerencial constitui um avanço, no entanto, não significa que negue os princípios da burocrática, pois está apoiada nesta, na qual conserva a admissão segundo rígidos critérios de mérito. Contudo, a administração pública gerencial se inspira na administração de empresas, no entanto não se confunde com ela (BRASIL, 1995). Deste modo,

A administração pública gerencial vê o cidadão como contribuinte de impostos e como cliente dos seus serviços. Os resultados da ação do Estado são considerados bons não porque os processos administrativos estão sob controle e são seguros, como quer a administração pública

burocrática, mas porque as necessidades do cidadão-cliente estão atendidas (BRASIL, 1995, p.23).

Portanto, esse modelo de administração pública se tornou no mundo desenvolvido uma realidade, a partir de uma definição clara de objetivos que se adequem para cada unidade da administração, “da descentralização, da mudança de estruturas organizacionais e da adoção de valores e de comportamentos modernos ‘no interior do Estado” (BRASIL, 1995, p.24).

A partir de 1995, o foco em resultados e nos cidadãos já fazia parte de vários documentos que fundamentavam a reforma do Estado brasileiro nos anos de 1990. A partir desses anos que se iniciou a retomada da modernização da administração pública no Brasil com a criação de vários programas, conforme exposto no Quadro 2:

Quadro 2 - A evolução das ações de desburocratização e qualidade no setor público brasileiro a partir de 1995

Ano	Nome do Programa ou Projeto
1995	MARE –Ministério de Administração e Reforma do Estado e Plano Diretor da Reforma do Estado (foco na modernização gerencial do aparelho de Estado).
1996	PQAP – Subprograma de Qualidade e Participação na Administração Pública (foco na gestão e nos resultados).
1998	PQGF –Prêmio Qualidade da Gestão Pública (foco na excelência da gestão pública).
1999	Extinção do MARE, transferência do PQGF para o Ministério do Planejamento e Gestão.
2000	Transformação do PQAP para PQPSP – Programa de Qualidade no Serviço Público (foco na qualidade do atendimento ao cidadão)

Fonte: Elaborado pela autora (2022), de acordo com GesPública (2008).

Assim, dando continuidade ao período de modernização da administração pública no Brasil, foi criado pelo Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública) unificando o Programa da Qualidade com o Programa Nacional de Desburocratização, com o objetivo de legitimar boas práticas de gestão, com o objetivo de conduzir as organizações públicas brasileiras a um excelente padrão de excelência em gestão. A Figura 3 serve para explicar qual era a concepção desse programa:

Figura 3 – A concepção sistêmica de como funcionava o Gespública.



Fonte: Elaborada pela autora (2022), conforme Gespública (2008).

O GesPública, logo, estabeleceu modificações importantes no que se referia aos assuntos presentes naquele momento histórico da agenda da administração pública gerencial no Brasil.

Um exemplo de inovação em serviços prestados à sociedade foi a criação pelo Governo Federal (em 02/06/2011) do Plano Brasil Sem Miséria, com a finalidade audaciosa de superar a extrema pobreza até o fim de do ano de 2014. No Quadro 3, apresenta os eixos em que se organizava o plano e os respectivos resultados desse plano até outubro de 2014.

Quadro 3 – Características do Plano Brasil Sem Miséria

PLANO BRASIL SEM MISÉRIA			
EIXOS			
garantia de renda	acesso a serviços públicos	inclusão produtiva	
Objetivo	Objetivo	Objetivo	
alívio imediato da situação de extrema pobreza	melhorar as condições de educação, saúde e cidadania das famílias	aumentar as capacidades e as oportunidades de trabalho e geração de renda entre as famílias mais pobres	
RESULTADOS (ATÉ OUTUBRO DE 2014)			
Ação prioritária	Meta inicial	Meta revisada	Resultados
Busca ativa	Estimativa de 800 mil famílias	Estimativa de 1,5 milhão de famílias	1,35 milhão de famílias (agosto de 2014)

Bolsa família	Superação da extrema pobreza para todos os beneficiários	xxxxxxxxx	14 milhões de famílias atendidas 22 milhões de pessoas superaram a extrema pobreza
Pronatec Brasil sem Miséria	1 milhão de alunos matriculados	1,3 milhão de alunos matriculados	1,5 milhão de alunos matriculados
Inclusão no campo: Ater, sementes, Fomento	Assistência técnica e Fomento para 253 mil famílias	Assistência técnica e Fomento para 253 mil famílias	Assistência técnica para 349 mil famílias e Fomento pago para 131,3 mil famílias
Água para todos	Entrega de 750 mil cisternas de 1ª água	Entrega de 750 mil cisternas de 1ª água e de 76 mil cisternas de 2ª água	Entrega de 750 mil cisternas de 1ª água e 88,1 mil cisternas de 2ª água
Bolsa Verde	73 mil famílias atendidas	73 mil famílias atendidas	69,8 mil famílias atendidas
Creches	350 mil crianças do Bolsa Família matriculadas em creches	504 mil crianças do Bolsa Família matriculadas em creches	702 mil crianças do Bolsa Família matriculadas em creches

Fonte: Elaborado pela autora (2022), conforme Sesep/MDS (2014).

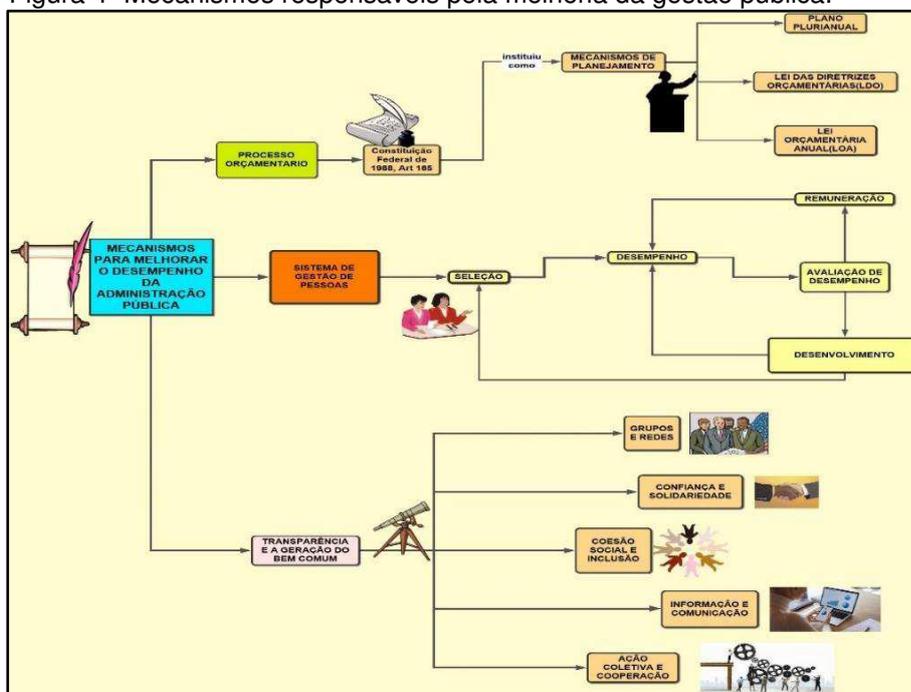
Desta forma, conforme apresentado no Quadro 3, o desenvolvimento e o padrão dos serviços públicos destinados às pessoas em condições de extrema pobreza guiavam o Brasil Sem Miséria. Para esse fim, o plano previa a ampliação e o melhoramento dos serviços oferecidos nas diversas ações prioritárias.

Em 2017, o Gespública foi extinto, através do Decreto nº 9.094 de 17 de julho de 2017 (sendo alterado em alguns pontos pelos decretos de nº 10.279, de 2020; nº 10.332, de 2020; nº 10.046 de 9 de julho de 2019; de nº 10.178, de 2019; de nº 9.723, de 2019 e pelas Leis: nº 13.874, de 20 de setembro de 2019 e de nº 13.444, de 11 de maio de 2017). Sendo assim, foi adotado outro programa com algumas características do programa antigo, e com novas especificidades, tipo: a dispensa do reconhecimento de forma e da autenticação em documentos produzidos no País, a

criação da Carta de Serviços ao Cidadão e aponta a necessidade de respostas tecnológicas para melhorar o atendimento ao público e o compartilhamento das informações (BRASIL, 2017).

Ao longo desse contexto histórico a administração pública, foi desenvolvida no contexto do Estado Liberal, em que os serviços eram mínimos basicamente em manutenção da ordem, ao longo desse trajeto os mecanismos para melhorar o desempenho da administração pública estão presentes no processo orçamentário, no sistema de pessoal, na transparência e na geração do bem comum (MATIAS-PEREIRA, 2020). Assim, na Figura 4 são observados os mecanismos responsáveis para que a administração pública alcance os seus objetivos.

Figura 4 -Mecanismos responsáveis pela melhoria da gestão pública.



Fonte: Elaborada pela autora (2022), conforme CF (1988); **Bitencourt (2010)**.

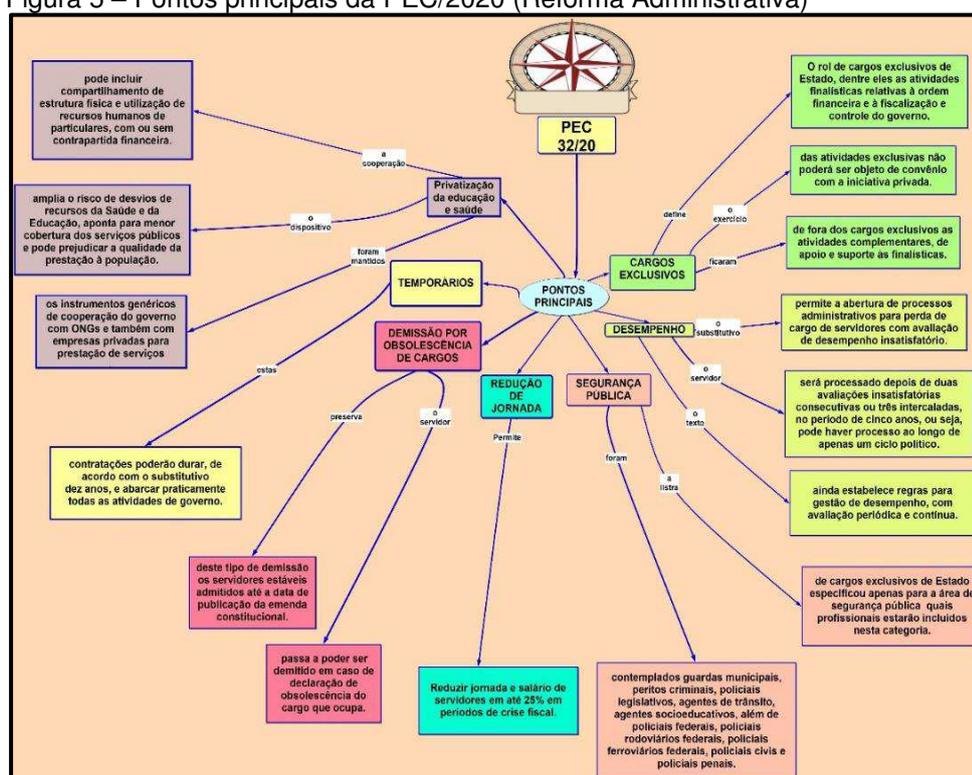
Para isso, a elevação do nível de desempenho dos governos dependeu da formação de equipes de trabalho comprometidas com as instituições e com as missões primordiais do Estado. Para tanto, essa postura está alicerçada em três estruturas: a primeira está relacionada ao potencial da administração pública em identificar problemas mais relevantes sistematizado em uma escala de prioridades e promover políticas de enfrentamento; a segunda corresponde ao poder da gestão, de dinamismo e planejamento em fermentar os recursos necessários a execução; e

a terceira destaca-se pela capacidade de mobilização, articulação e política de liderança dos agentes governamentais (MATOS, 2013).

Nessa análise percebemos a evolução da estrutura da administração pública, que vem mudando a cada dia a sua forma de atuação e buscando responder cada vez mais aos anseios do contribuinte com um novo modelo gerencial (MATIAS-PEREIRA, 2014).

E nesta evolução da gestão pública brasileira que foi apresentada a Câmara dos Deputados uma Proposta de Emenda à Constituição Federal de 1988 (PEC 32/20) que modifica regras sobre servidores públicos e altera a organização da Administração Pública direta e indireta de qualquer um dos poderes da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios. Na Figura 5 estão descritos alguns dos principais pontos desta reforma administrativa a qual foi aprovada na Comissão Especial da Câmara dos Deputados:

Figura 5 – Pontos principais da PEC/2020 (Reforma Administrativa)



Fonte: Elaborada pela autora (2022), de acordo com Brasil (2020).

Assim, de acordo com a Figura 5, convém entender que estes novos princípios permanecem sendo apresentados pela PEC 32/2020 para a melhoria da administração pública. Por outro lado, ainda é tema de debate por diversos setores da

sociedade civil, sendo a temática da referida proposta também de interesse do cidadão.

A gestão pública, por fim, deve estar à cargo de profissionais com competência para a execução dos programas partidários, observando-se os princípios constitucionais da eficiência, eficácia e efetividade, dessa forma a ética na gestão pública e o comportamento dos governantes frente a administração de um Estado, município ou mesmo de um país indicam, para o resto do mundo, a maturidade as instituições e o padrão social de uma comunidade (NASCIMENTO, 2014).

Para obter uma administração de qualidade é relevante que a gestão de pessoas se apresente como facilitadora entre os gestores e os servidores. Pode-se dizer que, quem administra pessoas tem o compromisso de realizar a adequada integração em todos os espaços existentes na administração pública, buscando administrar o progresso de competências, além disso do contínuo aperfeiçoamento do saber, da habilitação e do reconhecimento dos servidores.

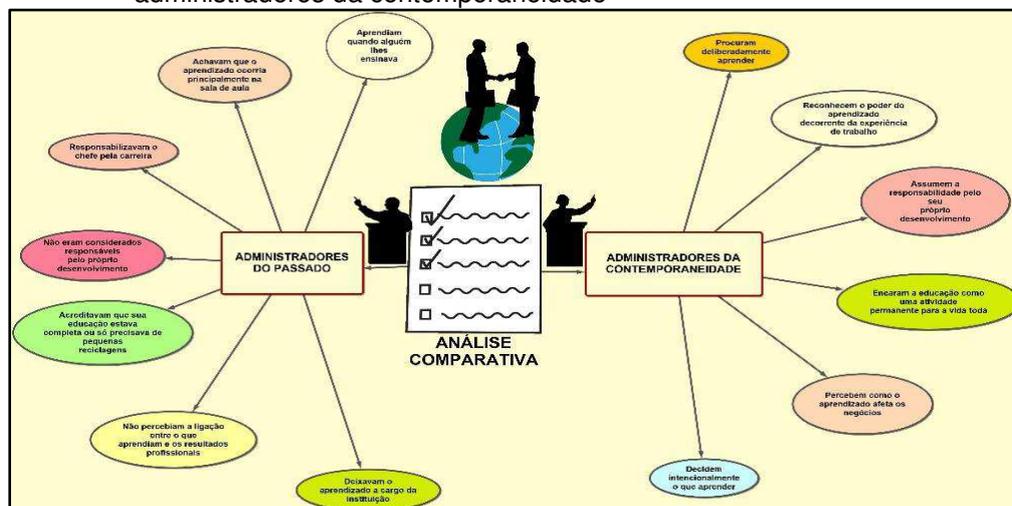
2.1.2 Desafios das contemporaneidades nos novos espaços para o administrador

Com os desafios que a administração pública dispõe na época atual, percebe-se o início do interesse em não simplesmente na atenção a força de trabalho, mas especificamente no que diz respeito a um novo modelo de gestão pública de qualidade, concorrendo, terminantemente para a composição de equipes de grande rendimento, ajustados aos ideais dos administradores, de maneira a conseguir atingir os objetivos comuns de uma gestão pública.

Ao longo da história o administrador teve um papel fundamental para a evolução da gestão pública e política, sempre se apresentou como de suma importância para o cenário socioeconômico, apesar dos inúmeros modelos de regimes e métodos utilizados ao longo dos anos (ALBARELLO, 2006).

Diante dessa relevância do administrador para o cenário socioeconômico, requer distinções entre o administrador do passado para o administrador da contemporaneidade, conforme demonstra a Figura 6:

Figura 6 - Análise comparativa entre os administradores do passado e os administradores da contemporaneidade



Fonte: Elaborada pela autora (2022), conforme Wick e León (1997).

A Figura 6 apresenta que os administradores têm de se empenhar em prol do seu correto aprendizado e permanecer cientes que seu amadurecimento individual e profissional resulta bem mais das suas atitudes pessoais na procura de novos saberes. Logo, essa nova era de mudança exige diferenças notórias do administrador do passado para o administrador do século XXI, as organizações observam muito isso nos perfis desses novos gestores.

Com o avanço da indústria, crescimentos das empresas, o avanço das tecnologias, novos modelos de administradores surgem em paralelo para responder as necessidades do mercado. Outros fatores também contribuíram, dentre eles a crescente integração, diversificação de produtos e serviços, as alianças estratégicas, a concorrência e as novas formas de gestão do trabalho, que estão cada vez mais complexas (SILVA *et al*, 2013).

Portanto, na contemporaneidade surge a organização conduzida por processos, sendo projetada em novos princípios diante de vários desafios, conforme demonstrado no Quadro 4:

Quadro 4 – Novos princípios e desafios de uma organização na contemporaneidade

Novos princípios da organização	Desafios da organização
Alocação dinâmica de recursos	Transformar empregados de tarefas em profissionais de processo.

Comunicação ponto a ponto	Repensar os papéis dos administradores e dos empregados nas empresas estruturadas por processos.
Trabalho realizado em times	Reinventar os sistemas de gestão de recursos humanos, desde o treinamento até os esquemas de reconhecimento dos esforços.
Criação de valor	Fazer com que o aprendizado seja parte do dia a dia dos negócios da empresa.
Monitoração de resultados	Moldar uma nova cultura que dê suporte à nova maneira de trabalhar.
Trabalho realizado em projetos	
Fronteiras orgânicas	
Oportunidade	Moldar uma nova cultura que dê suporte à nova maneira de trabalhar.
Coordenação	

Fonte: Gonçalves (1997).

Deste modo, o administrador mesmo em período de crise, se baseando nos seus princípios organizacionais enfrenta os diversos desafios, muitas vezes de competição internacional, e desenvolvem seu potencial, pois entende a empresa como um todo e propicia mudanças para a superação dessa crise.

Contudo, o administrador se caracteriza por ser um profissional dinâmico e necessário para qualquer empresa: “O administrador tem três áreas bem distintas: marketing, recursos humanos e finanças, cada uma delas com características bem diferentes” (SILVA *et al.*, 2013, p.03). Assim sendo, conforme Pesquisa Nacional Sistema CFA/CRA (2015) são evidenciadas as áreas nas quais os administradores desempenham a sua profissão. No Quadro 5 são divulgadas as áreas de atuação que mais predominaram nas respostas:

Quadro 5 – Área de atuação dos administradores

Área de atuação	1995(%)	1998(%)	2003(%)	2006(%)	2011(%)	2015(%)
Administração e Planejamento Estratégico	34,00	38,00	30,19	35,28	28,72	16,67
Financeira	18,00	15,00	17,66	14,28	13,21	13,75
Recursos Humanos	17,00	14,00	9,17	6,73	9,54	9,48
Vendas*	11,00	15,00	9,48	9,03	7,19	6,26
Gestão de Processos**	-	-	-	-	6,23	5,08
Todas as áreas da empresa/	-	-	-	-	-	8,98

organização***						
<p>*Em 1995 e 1998, incluiu Marketing.</p> <p>**Incluído na pesquisa de 2011.</p> <p>***Opção incluída na pesquisa de 2015.</p>						

Fonte: Elaborado pela autora (2022), conforme CFA (2015).

A partir dos resultados apresentados na pesquisa (acordo Quadro 5), nota-se que o administrador ao longo do tempo foi percebendo a necessidade de ampliar a sua área de atuação dentro das organizações. Entretanto, atualidade tem exigido conhecimentos capazes de atingir algo positivo nos campos específicos de marketing, recursos humanos e finanças.

Corroborando com o que traz os autores, Chiavenato (2014), concorda que administração se caracteriza por ser um fenômeno universal no mundo moderno, principalmente por as organizações precisarem alcançar objetivos em um cenário de concorrência acirrada. Tomar decisões, coordenar múltiplas atividades, conduzir pessoas, avaliar desempenho dirigido a metas, para tanto, a tarefa administrativa na contemporaneidade tende a ser incerta e desafiadora pelas mudanças e espaços alcançados e pelas transformações cheias de ambiguidades e incertezas, pelos fatores que vem impactando no crescimento das organizações mais complexas e globalizadas. No entanto, conforme Silva et al., (2013),

O bom desempenho de um administrador também depende de sua formação que permite a atuação em diversos setores da economia, desde o setor privado, com cargos públicos, passando pela indústria ao terceiro setor, o mercado de trabalho para este profissional apresenta tendências evolutivas (p.03).

A partir daí, novos espaços vêm surgindo e o administrador deve estar focado no futuro e se preparar para enfrentar novos desafios que viram, seja por intermédio de novas tecnologias ou condições sociais e culturais. Com o ambiente globalizado e competitivo de hoje apresentam muitos desafios interessantes aos administradores contemporâneos, um dos princípios é desenvolver uma vantagem competitiva ao aumentar a eficiência a qualidade a rapidez, a flexibilidade e a inovação. Outros desafios consistem em portar-se de modo ético com pessoas dentro e fora da organização, gerenciar uma força de trabalho diversificada e usar novas tecnologias e os sistemas de informações (JONES, 2011).

Assim, o profissional da área de administração passou por três eras de significativas mudanças, sendo elas distribuídas no decorrer do século XX até chegar aos dias atuais, o qual podem ser verificadas no Quadro 6 abaixo:

Quadro 6 – Eras da Administração do Século XX.

Era Clássica 1900-1950	Início da Industrialização	
	Estabilidade	
	Pouca mudança	
	Previsibilidade	
	Regularidade e certeza	
	Administração Científica	
	Teoria Clássica	
	Relações Humanas	
	Teoria da Burocracia	
Era Neoclássica 1950-1990	Desenvolvimento Industrial	
	Aumento da mudança	
	Fim da previsibilidade	
	Necessidade de inovação	
	Teoria Neoclássica	
	Teoria Estruturalista	
	Teoria Comportamental	
	Teoria de Sistemas	
	Teoria da Contingência	
Após 1990. Tecnologia da Informação	Globalização	
	Ênfase nos serviços	
	Aceleração da mudança	
	Imprevisibilidade	
	Instabilidade e incerteza	
	Com ênfase na:	Produtividade
		Qualidade
		Competitividade
Cliente		
	Globalização	

Fonte: Elaborado pela autora (2022), conforme Chiavenato (2000).

É nessa perspectiva histórica que é evidenciado as diversas mudanças na administração, sendo esta área uma das mais atingidas durante as três eras organizacionais com características totalmente diferentes. Deste modo, ao chegar aos nossos dias, a Administração está diante de desafios, o qual vai exigir do profissional conhecimentos e habilidades para se adequar as novas mudanças.

Contudo, para Silva *et al.*, (2013), com as rápidas mudanças ocorridas no mercado de trabalho, e advindas das crises econômicas mundiais, cada vez o mercado exige profissionais mais versáteis e adaptáveis, além de suas competências, o administrador ainda é um conciliador, político hábil, e um líder que não mede forças na busca do sucesso da organização. Esse é o perfil desse profissional na cena contemporânea.

Por fim, conclui-se que os novos espaços para o administrador exigem muito conhecimento necessários e habilidades com o hábito social, ainda assim tem a necessidade de se manter em um ritmo novo, ou seja, na era da informação e no conhecimento globalizado.

2.2 Sistema prisional, projeto “Mutirão Rua Digna” e ressocialização

Com base no crescimento populacional do estado do Maranhão e conseqüentemente no índice da criminalidade foi constituída uma Penitenciária centralizada que pudesse agregar os sentenciados da capital e do interior. Em 1846, o presídio existia no bairro conhecido como Largo dos Remédios, funcionou inicialmente como casa de correção e posteriormente, ganhou características de Penitenciária Estadual, com funcionários, alimentação e vestuário, mantendo em sua rotina trabalhos com oficinas de ocupação para os detentos (FERNANDO, *et al.*, 2015).

Em 1948, a Penitenciária foi transferida para o município de Alcântara, no governo de Sebastião Archer da Silva, a mudança ocorreu em função da precariedade das instalações e somente em 1965 houve o retorno para a grande ilha de São Luís. Para a localidade de Pedrinhas que é situada a margem direita da BR. 135, (a 28 km do centro comercial de São Luís), com uma área de 122 hectares. Com o passar do tempo os registros apontaram que as instalações eram improvisadas por celas impróprias, sem ventilação e falta de higiene (FERNANDO, *et al.*, 2015).

Conforme Fernando, *et al.*, (2015) nesse período pouco ouvia se falar em Pedrinhas, os acontecimentos foram se sucedendo a partir dos últimos 10 anos, mudaram-se os governos, mas nenhuma política foi direcionada para esse público. Por outro lado, a superlotação que já era um outro problema pois ao longo dos anos nenhuma mudança foi feita, ou seja, sem nenhuma organização dentro dos pavilhões, resultando assim em rebeliões promovidas pelos detentos.

Atualmente, a Penitenciária de Pedrinhas, é conhecida como Complexo Penitenciário São Luís, sendo formado por várias Unidades Prisionais (UP). Por outro lado, o sistema prisional também é composto por outras UP, sendo distribuídas pelos Municípios do estado do Maranhão.

Dessa forma, por meio das informações provenientes do Departamento Penitenciário Nacional, no período de julho a dezembro de 2021, será relacionado também a quantidade de presos por unidade prisional do estado do Maranhão, o qual as unidades prisionais da capital se destacam pela sua complexidade e uma quantidade de presos (Quadro 7):

Quadro 7 – Unidades Prisionais do estado do estado do Maranhão

UNIDADES PRISIONAIS		
1 - São Luís		
1.1 - Complexo Penitenciário São Luís		
Nome da UP	Quantidade de Detentos	
	Presos em Celas Físicas	Total Presos
Unidade Prisional de Ressocialização de São Luís 1	473	473
Unidade Prisional de Ressocialização de São Luís 2	838	838
Unidade Prisional de Ressocialização de São Luís 3	380	380
Unidade Prisional de Ressocialização de São Luís 4	147	147
Unidade Prisional de Ressocialização de São Luís 5	696	696
Unidade Prisional de Ressocialização de São Luís 6	864	864
Unidade Prisional de Ressocialização Feminina	294	294
Unidade Prisional de Segurança Máxima	69	69
Centro de Observação Criminológica e Triagem de São Luís	217	217
Total Presos no Complexo Penitenciário de São Luís		3978
1.2 Outras UP no Centro de São Luís		
Nome da UP	Quantidade de Detentos	
	Presos em Celas Físicas	Total Geral de Presos
Casa de Assistência ao Albergado e Egresso de São Luís	20	20
Unidade Prisional de Segurança do Monte Castelo	142	142
Unidade Prisional de Segurança do Anil	133	133
Unidade Prisional de Segurança do Olho D'água	144	144
Penitenciária Regional de São Luís	968	968
Total Presos em outras UP em São Luís		1407
Total Geral Presos na Grande São Luís de jul a dez/2021		5385
2 – Outras UP em outros Municípios do Maranhão		
Nome da UP	Quantidade de Detentos	

	Presos em Celas Físicas	Total Presos
Unidade Prisional de Ressocialização de Açailândia	292	292
Associação de Proteção e Assistência aos Condenados de Bacabal	32	32
Unidade Prisional de Ressocialização de Bacabal	244	244
Unidade Prisional de Ressocialização de Balsas	237	237
Unidade Prisional de Ressocialização do Barra do Corda	58	58
Unidade Prisional de Ressocialização de Carolina	52	52
Unidade Prisional de Ressocialização de Caxias	284	284
Unidade Prisional de Ressocialização de Chapadinha	128	128
Unidade Prisional de Ressocialização de Codó	268	268
Unidade Prisional de Ressocialização de Colinas	99	99
Unidade Prisional de Ressocialização de Coroatá	223	223
Unidade Prisional de Ressocialização de Cururupu	69	69
Unidade Prisional de Ressocialização de Davinópolis	183	183
Unidade Prisional de Ressocialização de Godofredo Viana	79	79
Unidade Prisional de Ressocialização de Governador Nunes Freire	204	204
Unidade Prisional de Ressocialização de Grajaú	62	62
Associação de Proteção e Assistência aos Condenados de Imperatriz	52	52
Unidade Prisional de Ressocialização de Imperatriz	483	483
Penitenciária Regional de Imperatriz	275	275
Unidade Prisional de Ressocialização de Itapecuru Mirim	149	149
Associação de Proteção e Assistência aos Condenados de Itapecuru Mirim	33	33
Unidade Prisional de Ressocialização de Paço do Lumiar	56	56
Associação de Proteção e Assistência aos Condenados de Paço do Lumiar	57	57
Penitenciária Regional de Pedreiras	307	307
Associação de Proteção e Assistência aos Condenados de Pedreiras	91	91
Penitenciária Regional de Pinheiro	448	448
Associação de Proteção e Assistência aos Condenados de Pinheiro	68	68
Unidade Prisional de Ressocialização de Porto Franco	78	78
Unidade Prisional de Ressocialização de Presidente Dutra	120	120
Unidade Prisional de Ressocialização de Rosário	197	197
Unidade Prisional de Ressocialização de Santa Inês	176	176
Unidade Prisional de Ressocialização de São João dos Patos	115	115
Unidade Prisional de Ressocialização de Timon	400	400
Associação de Proteção e Assistência aos Condenados de Timon	64	64

Penitenciária Regional de Timon	308	308
Unidade Prisional de Ressocialização de Tutóia	48	48
Unidade Prisional de Ressocialização de Viana	130	130
Associação de Proteção e Assistência aos Condenados de Viana (Feminino)	19	19
Associação de Proteção e Assistência aos Condenados de Viana (Masculino)	49	49
Unidade Prisional de Ressocialização de Zé Doca	111	111
Total Geral Presos UP em outros Municípios do Maranhão em Dez/2021		6348
Total Geral de Presos no estado do Maranhão de jul a Dez/2021		11.733

Fonte: Elaborado pela autora (2022), conforme BRASIL (2021).

No Quadro 7 é evidenciado a existência de Unidades Prisionais de Ressocialização (UPR), de Casas de Assistência ao Albergado e Egresso (CAAE), Penitenciárias Regionais e Associações de Proteção e Assistência aos Condenados (APAC), tendo como instrumento de regulação do Sistema Prisional do estado do Maranhão a Lei Estadual nº.10.462, de 31 de maio de 2016, sendo regido pelo Decreto Estadual nº. 36.458 de 4 de janeiro de 2021, que reorganiza administrativamente a Secretaria de Estado de Administração Penitenciária (SEAP), além de lidar com outras medidas.

No Manual de Rotinas das Unidades Prisionais (2021), traz os seguintes conceitos referentes as unidades componentes do sistema prisional do estado do Maranhão (Quadro 8):

Quadro 8 – Conceitos vistos no Manual de Manual de Rotinas das Unidades Prisionais

Sigla da Unidade	Objetivo	Regime
UPR	Unidade Prisional destinada à custódia de pessoas presas provisoriamente, mas que podem acolher condenadas até a liberação de vagas em estabelecimentos adequados	Regime Fechado
CAAE	Unidades destinadas à custódia de condenados ao regime aberto e com limitação de final de semana.	Todos os sujeitos que aqui se encontram, excetuando os processados pela lei Maria da Penha, estão no limiar da condenação e, portanto, em regime aberto.
COCT	Unidade Prisional destinada à custódia de pessoas presas em regime de triagem e que se encontram em trânsito para outras Unidades Prisionais.	Triagem de presos
APAC	Estabelecimento em que se utiliza de uma disciplina bastante	O objetivo geral da APAC é gerar humanização das

	rígida, em que prepondera o respeito às regras e aos demais detentos, além de buscar o cumprimento em sua integralidade das ordens emanadas pelos funcionários do estabelecimento	prisões, sem descuidar da finalidade punitiva, evitando a reincidência do condenado e possibilitando a sua recuperação e reintegração na sociedade.
PR	Unidade Prisional destinada à custódia de pessoas presas condenadas nos regimes fechado ou semiaberto, mas que podem acolher aquelas em situação de provisoriedade até a liberação de vagas em estabelecimentos adequados	Quaisquer Regimes

Fonte: MARANHÃO (2021).

Deste modo, o sistema prisional do estado do Maranhão vem adotando políticas públicas, isto é, na inovação e na tecnologia para solucionar os problemas no controle social exercido pelo sistema.

Assim, a Secretaria de Administração Penitenciária (SEAP) do estado do Maranhão em parceria com outras Secretarias e sociedade civil desenvolve vários projetos com o objetivo da ressocialização dos presos, conforme demonstrado no Quadro 9:

Quadro 9 – Políticas Públicas para os detentos do estado do Maranhão

Ações	Objetivos
Programa “Rumo Certo”	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec); ✓ Oferta da Educação de Jovens e Adultos (EJA) prisional; ✓ Educação a Distância (EaD) prisional; e ✓ Cursos de formação inicial e continuada pelo Instituto Estadual de Educação do Maranhão.
Adesão ao Plano Nacional de Saúde no Sistema Penitenciário	Ações de saúde, a serem desenvolvidas no âmbito do sistema penitenciário, cumprindo regime fechado.
Programa “Trabalho com Dignidade”	A profissionalização das unidades prisionais, proporcionando o acesso ao trabalho e ao aprendizado de um ofício. Como exemplo de prática inovadora: a oficina de trabalho “Fábrica de Blocos”.

Fonte: Elaborado pela autora (2022), conforme SEAP-MA (2022).

Quando se fala em ressocialização, a palavra faz exatamente o que representa, ressocializar, nesse caso a ressocialização dos apenados nos presídios.

A noção etimológica do termo ressocialização recorre um amplo campo semântico: reabilitação, recuperação, readaptação, reinserção, entre outros léxicos correlatos (BECHARA, 2004).

A prestação de serviços à comunidade é um bom exemplo de ressocialização e evolução para o direito penal moderno, porque, ao mesmo tempo em que pune a transgressão cometida valorizar o condenado, dando-lhe oportunidade por meio de trabalho, demonstrar suas aptidões profissionais e artísticas, as quais serão certamente aproveitadas após o cumprimento da pena, retirando da senda do crime o infrator, e induzindo-o ao exercício consciente da cidadania (GLÓRIA, et al, 2006).

Partindo dessas ideias, é necessário explicitar brevemente de que forma se dá aplicação da lei de Execução Penal, para a ressocialização dos internos. O respaldo legal é fornecido pela lei nº 7.210 de 11 de junho de 1984 (Lei de Execução Penal) e na constituição Federal, diante disso ressalta-se que o trabalho é um dever do condenado o que é tipificado no artigo 30, e artigo 31 da LEP.

Conforme a Lei de Execução Penal, entre o trabalho prisional e o trabalho livre, o condenado não tem direito a férias, 13º salário e outros benefícios que se concedem ao trabalhador livre (GRECO, 2015). Mas nós temos legais, o trabalho será remunerado mediante prévia tabela, não podendo ser inferior a três quartos do salário-mínimo (Art. 29, da LEP).

Nesse sentido, a Lei de Execução Penal, explicar que o condenado que cumpre pena em regime fechado ou semiaberto poderá remir por trabalho ou por estudo parte da execução da pena (art. 126, da LEP), na qual a contagem do tempo para fim de Execução da pena será feita à razão de cada 1 (um) dia de pena a cada 3 (três) dias de trabalho (art. 126, ss 1º, da LEP).

Diante disso, a LEP estabelece jornada de trabalho não inferior a 6 (seis) e nem superior a 8 (oito) horas, com descanso nos domingos e feriados (Art. 33, caput), para os efeitos da remuneração e remição do trabalho tanto interno e externo.

Logo, esse projeto intitulado, “Mutirão Rua Digna” surgiu da união dos esforços entre as Secretarias de Estado (SEDUC-MA) e da Administração Penitenciária (SEAP-MA), O objetivo é oferecer mais dignidade à população, além da ressocialização dos apenados do sistema prisional.

2.2.1 Sistema Prisional e Gestão: partindo de uma visão social da ressocialização

Os sérios problemas enfrentados pelas unidades prisionais do estado do Maranhão têm conduzido os gestores a avaliar as políticas voltadas a execução penal, fazendo despontar a necessidade de repensar as antigas políticas direcionadas para a população carcerária, tendo como prioridade a ressocialização e o atendimento social voltado aos detentos.

Porém não vai haver sentido na adoção da estratégia da ressocialização do preso, se na ocasião da sua prisão, ele for incluído dentro de um espaço totalmente desfavorável a este processo. Tudo isso influencia a gestão do sistema prisional, visto que:

A reincidência é causada muitas vezes pela falta de oportunidade do egresso de ser inserido no convívio de todos, sendo que no mundo da criminalidade ele acha a facilidade de ser aceito. Não há como negar que a ressocialização é, no seu aspecto mais evidente, a preparação do infrator para voltar a ser sócio. Em outros termos, visa preparar o ser humano banido para o regresso à sociedade. Há aqui talvez um ponto de discordância, pois a pena não tem ressocializado, e os séculos são provas disso. Como a pena é dessocializante, difícil torna ressocializar e reintegrar (SILVEIRA, 2010).

Assim dizendo, assegurar ambientes apropriados para que os presos possam cumprir as suas penas e voltar para a sociedade ressocializado é muito mais favorável para evitar o seu retorno para a prisão.

Uma forma, de grande valor social, que pode ser considerada pela gestão do Sistema Prisional é o desempenho de atividade exercida pelos detentos em prol da sociedade, dentro e fora das prisões, a fim de conseguir objetivos firmes de grande importância para os detentos.

Desse modo, o sistema prisional tem que possibilitar aos detentos várias vantagens que vão desde educação, até mesmo capacitação profissional, até assistência médica e psicológica para assegurar-lhes uma possibilidade de reintegração a sociedade civil (BARATTA, 2004).

Nesta concepção, pode ser entendido que o emprego da medida de ressocialização surge como uma obrigação de garantir ao preso as oportunidades essenciais para ele se reorganizar com a finalidade de regressar para o convívio social e não mais chegar a cometer nenhum crime.

2.2.2 O projeto “Mutirão Rua Digna” e o Papel do Administrador

O administrador público tem a responsabilidade de promover políticas públicas que sejam direcionadas para o desenvolvimento e bem-estar da sociedade, que seja a nível municipal, estadual ou federal. Deste modo, a primeira iniciativa de uma gestão pública, é a melhoria da qualidade de vida das pessoas.

Então, conforme Ribeiro (2006, p. 172), o administrador se apresenta não como um responsável técnico, mas tal como um cientista, o qual se mostra como um humanista interessado nos assuntos da ciência social, anunciador da verdade e impulsionador de mudanças, dentro de espaços específicos.

Portanto, com a finalidade de argumentar o papel do administrador, torna-se importante entender a definição de administrar, o qual pode ser conceituado como a atividade de dirigir os recursos necessários para atingir os objetivos determinados.

Para exercer essa responsabilidade, o administrador necessita cumprir cinco etapas para alcançar os resultados esperados, conforme demonstrado no Quadro 10:

Quadro 10 – Etapas que o administrador precisa cumprir na sua gestão

1ª Etapa	Formação de objetivos e metas, em função das necessidades organizacionais.
2ª Etapa	Análise e diagnóstico da situação.
3ª Etapa	Avaliação dos recursos disponíveis, entendidos estes não só como aqueles imediatamente ao alcance do administrador, como também os que podem ser criados.
4ª Etapa	Equacionamento dos recursos em função dos objetivos.
5ª Etapa	Avaliação permanente das mudanças introduzidas pelas medidas adotadas.

Fonte: Elaborado pela autora (2022), conforme RIBEIRO (2006).

Diante do exposto no Quadro 10, compreende-se que o administrador é o responsável pelo gerenciamento de recursos humanos, logo, precisa cumprir as cinco etapas para organizar a sua forma de gerir os recursos disponíveis.

Assim, pode ser evidenciado um modelo de projeto que abrange as cinco etapas citadas no Quadro 10, o qual é denominado de projeto “Mutirão Rua Digna”, sendo executado no estado do Maranhão:

- a) Tempo de execução da obra e objetivos do Projeto “Mutirão Rua Digna”:

Quadro 11- Tempo de execução da obra e objetivos do Projeto “Mutirão Rua Digna”

Tempo de Execução	Objetivos
<p>O projeto possui um cronograma de atividades específico de 150 dias, sendo dividido em três etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Análise do trabalho; ✓ Aprovação técnica da engenharia; e ✓ Análise social. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proporcionar trabalho e renda para as comunidades vulnerabilizadas, por intermédio da execução de obras de calçamento de ruas com pedras de cimento sextavadas, construídas pelos detentos do estado do Maranhão; ✓ Realização de pequenas obras e atividades complementares, junto de Organizações Não Governamentais - ONGs, representantes das comunidades beneficiadas; ✓ Garantir recursos financeiros na LOA (Lei Orçamentária Anual), pretendendo ampliar o projeto; ✓ Implementar o rodízio dos trabalhadores em cada etapa da obra.

Fonte: SDGS-ONU (2016).

b) Fases de implementação do Projeto/ações “Mutirão Rua Digna”:

Quadro 12- Fases de implementação do Projeto/ações “Mutirão Rua Digna”

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar áreas territoriais de maior vulnerabilidade social, distinguindo municípios com menor IDH (Índice de Desenvolvimento Urbano).
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Efetivação da base legal, com a criação da Lei 10.505, devido ao Decreto nº 32.197, uniformização da ação com a elaboração do Memorando Descritivo e Instrução Normativa.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Confirmação da habilitação das Organizações Não Governamentais - ONGs e a execução da transferência financeira da 1ª parcela relacionada a 20% dos recursos.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervisão e inspeção, do início ao fim da obra, executados pelos serviços de engenharia.

Fonte: SDGS-ONU (2016).

c) Resultados/Impactos do Projeto “Mutirão Rua Digna”:

Quadro 13- Resultados/Impactos do Projeto “Mutirão Rua Digna”

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implantação de 122 (cento e vinte e dois) empreendimentos em 22 (vinte e dois) municípios do estado do Maranhão.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pavimentação de 298 (duzentos e noventa e oito) vias públicas, gerando condições mínimas de sobrevivência, trabalho e renda para 6.540 (seis mil quinhentos e quarenta) trabalhadores que vivem na pobreza.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Possibilitar condições de infraestrutura, melhorar a qualidade de vida da comunidade beneficiada, conceber mobilidade urbana e rural, promover a autoestima das ONGs com a parceria.

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contrariedade desenvolvida por expectativas frustradas dos moradores de estradas não contempladas com o projeto.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Para atender as necessidades dessas comunidades, o Recurso Público, concede às ONGs a oportunidade de apresentar um novo projeto contemplando novas formas da comunidade que representa, após a conclusão dos trabalhos em execução e cumprimento dos requisitos de prestação de contas e após a aprovação da análise.

Fonte: SDGS-ONU (2016).

Assim, o projeto “Mutirão Rua Digna” veio trazer a melhoria da condição de vida das comunidades através da pavimentação das ruas empregando blocos sextavados de cimento, proporcionando boas condições de saneamento básico, melhoria na infraestrutura e a utilização da mão de obra da própria comunidade em que irá ser realizada a obra.

2.2.3 A importância da atuação do administrador para a ressocialização dos internos

O desenvolvimento e a diversidade obtida pelas organizações no decorrer do tempo terminaram por trazer a exigência de novas competências gerenciais aos gestores públicos, inclusive a de punir e ressocializar os detentos em um sistema prisional.

Nesta concepção, é assegurado aos detentos o direito de ser tratado com atenção e respeito, com a finalidade de atenuar a privação de liberdade e de possibilitar a reinclusão deles para a sociedade. Para este fim, se torna relevante promover políticas públicas que assegurem a reintegração dos presos ao convívio social.

A ressocialização do detento para o convívio social decorre com o devido acompanhamento de várias instituições. Os detentos exercer atividades laborais, conforme descrito na LEP, Art. 28:” O trabalho do condenado, como dever social e condição de dignidade humana, terá finalidade educativa e produtiva”.

Somente com a efetivação de políticas públicas capazes de proporcionar o reconhecimento do ser humano, formação e possibilidade de ressocialização conseguem cooperar para a sociabilização dentro da prisão, contribuindo assim para a manutenção de um ambiente voltado para a aprendizagem e para o trabalho.

Constitui assim exemplos de ações de reintegração e assistência social da administração penitenciária do estado do Maranhão (Quadro 14):

Quadro 14 – Ações de reintegração e assistência social da administração penitenciária

Nr Sequência	Nome do Estabelecimento	Total em Atividades Laborais	Total de Atividades Educacionais
1	Unidade Prisional de Ressocialização de São Luís 1	434	1.956
2	Unidade Prisional de Ressocialização de São Luís 2	447	2.469
3	Unidade Prisional de Ressocialização de São Luís 3	57	497
4	Unidade Prisional de Ressocialização de São Luís 4	xxxx	671
5	Unidade Prisional de Ressocialização de São Luís 5	51	2.157
6	Unidade Prisional de Ressocialização de São Luís 6	201	1.418
7	Unidade Prisional de Segurança Máxima	xxxx	245
8	Unidade Prisional de Ressocialização Feminina	273	6.379
9	Centro de Observação Criminológica e Triagem de São Luís	5	15
10	Unidade Prisional de Ressocialização de Timon	348	1.849
11	Penitenciária Regional de Pinheiro	308	3.322
12	Penitenciária Regional de Pedreiras	278	2.470
13	Unidade Prisional de Ressocialização de Caxias	468	1.834
14	Unidade Prisional de Ressocialização do Monte Castelo	264	240
15	Unidade Prisional de Ressocialização do Anil	262	376
16	Unidade Prisional de Ressocialização de Paço do Lumiar	255	217
17	Penitenciária Regional de Governador Nunes Freire	252	1.061
18	Unidade Prisional de Ressocialização de Itapecuru-Mirim	230	422
19	Penitenciária Regional de Imperatriz	229	595
20	Unidade Prisional de Ressocialização de Bacabal	216	828
21	Unidade Prisional de Ressocialização de Colinas	216	1.180
22	Unidade Prisional de Ressocialização de Imperatriz	211	2.291
23	Unidade Prisional de Ressocialização do Olho D'Água	207	323
24	Unidade Prisional de Ressocialização de Viana	184	1.084
25	Penitenciária Regional de Timon	182	1.524
26	Unidade Prisional de Ressocialização de Açailândia	176	819
27	Unidade Prisional de Ressocialização de Codó	175	1.649

28	Unidade Prisional de Ressocialização de Coroatá	174	653
29	Unidade Prisional de Ressocialização de Zé Doca	172	685
30	Unidade Prisional de Ressocialização de Rosário	165	1.081
31	Unidade Prisional de Ressocialização de São João dos Patos	150	421
32	Unidade Prisional de Ressocialização de Balsas	142	1.249
33	Penitenciária Regional de São Luís	141	2.077
34	Unidade Prisional de Ressocialização de Santa Inês	137	256
35	Unidade Prisional de Ressocialização de Davinópolis	136	2.066
36	Associação de Proteção e Assistência aos Condenados de Pedreiras	98	361
37	Associação de Proteção e Assistência aos Condenados de Timon	97	775
38	Unidade Prisional de Ressocialização de Barra do Corda	97	503
39	Unidade Prisional de Ressocialização de Chapadinha	94	1.289
40	Unidade Prisional de Ressocialização de Carolina	82	198
41	Associação de Proteção e Assistência aos Condenados de Imperatriz	71	126
42	Associação de Proteção e Assistência aos Condenados de Viana	68	186
43	Unidade Prisional de Ressocialização de Porto Franco	68	362
44	Associação de Proteção e Assistência aos Condenados de São Luís	63	398
45	Unidade Prisional de Ressocialização de Pinheiro	51	1.143
46	Unidade Prisional de Ressocialização de Presidente Dutra	45	383
47	Associação de Proteção e Assistência aos Condenados de Itapecuru-Mirim	37	89
48	Associação de Proteção e Assistência aos Condenados de Bacabal	35	317
49	Associação de Proteção e Assistência aos Condenados de Viana (Feminina)	20	285
50	Unidade Prisional de Ressocialização de Grajaú	16	572
51	Unidade Prisional de Ressocialização de Cururupu	15	133
52	Unidade Prisional de Ressocialização Godofredo Viana	14	226
53	Unidade Prisional de Ressocialização de Tutóia	5	453
54	Casa de Assistência ao Albergado e Egresso de São Luís	xxxx	18

Total geral ações de reintegração e assistência social da administração penitenciária do estado do Maranhão (Período de julho a dezembro de 2021).	8.122	54.196
---	--------------	---------------

Fonte: Elaborado pela autora (2022), conforme BRASIL (2021).

Portanto, ao analisar o Quadro 14, é evidenciado que:

- ✓ A administração dos 54 estabelecimentos promove ações de integração e assistência social para os detentos;
- ✓ A Unidade Prisional de Ressocialização de São Luís 4, a Unidade Prisional de Segurança Máxima e a Casa de Assistência ao Albergado e Egresso de São Luís não oferece atividades laborais para os detentos;
- ✓ O Sistema Prisional do estado do Maranhão dispõe de uma Unidade Prisional de Ressocialização Feminina, localizada na Grande São Luís. Na cidade de Viana tem uma Associação de Proteção e Assistência aos Condenados de Viana (Feminina). Vale destacar que na URP (feminina) em São Luís apresenta um total de 6.379 atividades educacionais em prol das detentas.

Analisando a Unidade Prisional de Ressocialização de Codó (local da realização do estudo de campo), pode ser evidenciado um total de 268 presos (conforme Quadro 7) envolvidos em 175 atividades laborais e 1.649 atividades educacionais.

Assim sendo, é demonstrado que os administradores estão interessados na valorização do ser humano e no seu retorno ao convívio social.

3 METODOLOGIA

Conforme Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa permite uma aproximação e um entendimento, por parte do pesquisador, a respeito da realidade a se investigar, assim como é um processo que nunca está finalizado, se efetiva através de sucessivas aproximações da realidade, e que fornece subsídios que permitem uma intervenção real.

O presente estudo consistiu em uma pesquisa qualitativa, que segundo Gerhardt e Silveira (2009, p.32), “buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos e se valem

de diferentes abordagens”. Neste sentido, o pesquisador é ao mesmo tempo sujeito e objeto de seus estudos (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Em vista disso, foi realizado o levantamento bibliográfico em material já elaborado, sendo através de artigos científicos, dissertações livros físicos e digitais, que deram fundamentação e significado ao tema de estudo. Por outro lado, também foi realizada a pesquisa em documentos oficiais, legislações específicas e relatórios. Quanto a pesquisa de campo, foi realizado um estudo de campo, o qual foi utilizada a técnica de observação durante o meu período de estágio supervisionado.

Assim, Gil (2016, p. 51) acrescenta que:

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. [...] O desenvolvimento da pesquisa documental segue os mesmos passos da pesquisa bibliográfica. Apenas há que considerar que o primeiro passo consiste na exploração das fontes documentais, que são em grande número.

Além das pesquisas bibliográficas e documental, será realizada a pesquisa de campo, que conforme Gerhardt e Silveira (2009), vai além dessas duas pesquisas. Já Gil (2016), considera que esse tipo de estudo se caracteriza “pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer” (p.55).

Deste modo, foi realizado um estudo de campo, o qual foi utilizada a técnica de observação. A pesquisa foi feita na fábrica de blocos na unidade prisional de ressocialização de Codó/MA, antes de tudo, a fábrica de blocos teve sua implementação no dia 16 de abril de 2021.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O estudo de campo foi realizado na Unidade Prisional de Ressocialização de Codó-MA durante o período de Estágio Supervisionado II, sendo complementado através da pesquisa bibliográfica e documental.

No período de estágio na Unidade de Ressocialização, foi possível observar vários programas relacionados ao processo de ressocialização dos internos, porém o de maior proximidade durante o estágio e foco do presente estudo foi a fábrica de blocos.

O trabalho penitenciário não pode ser confundido com pena de trabalho forçado, está proibida pela CF/88 (art. 5º, inc. XLVII, “c”). O intuito da labuta no presídio é contribuir para a ressocialização do preso e impedir que se instale o ócio no sistema

prisional. O preso que se recusa a trabalhar jamais será punido com castigos corporais por conta do ócio. Ademais, deve ser renumerado pelos serviços diários (art. 29), (CUNHA, 2020).

Inicialmente o mutirão “Rua Digna” foi criado pelo Governo do Maranhão para levar ruas pavimentadas a locais que historicamente viviam em situações precárias. Isto é, um programa que além de ajudar a melhorar a mobilidade contribuir com ações de ressocialização no sistema penitenciário, entretanto a fabricação dos blocos de concretos é feita por mão de obra carcerária, com o principal objetivo de buscar a diminuição da criminalidade e proporcionar aos egressos uma oportunidade de um novo recomeço, por meio do trabalho digno.

O projeto “Mutirão Rua Digna”, apresenta os seguintes objetivos (Quadro 15):

Quadro 15 – Objetivos do Mutirão Rua Digna

Objetivos	
1º	Promover o associativismo e a participação comunitária nos planos de gestão administrativa, destinados à dotação de infraestrutura das vias públicas em áreas residenciais.
2º	Fomentar o trabalho e a iniciativa popular na melhoria e valorização de suas propriedades, mediante a execução de obras de pavimentação nas vias com testada à sua residência ou estabelecimento comercial.
3º	Melhorar a qualidade de vida da população e reduzir as desigualdades sociais.
4º	Promover a integração, racionalização e otimização da infraestrutura urbana básica, priorizando a população de baixa renda residente nos bairros urbanos.
5º	Apoiar os municípios na garantia de infraestrutura urbana básica em seus respectivos territórios, em especial por meio da pavimentação de vias públicas.
Acordo Decreto nº 32.197 de 21 de setembro de 2016 que regulamenta a Lei nº 10.505 de 6 de setembro de 2016, estabelece que a indicação quanto aos blocos intertravados de concreto e meios-fios a serem utilizados serão fabricados pelos internos do Complexo Penitenciário Estadual de Pedrinhas , com especificação da quantidade necessária para aferição da disponibilidade. No caso de previsão de utilização de blocos intertravados de concreto fabricados pelos internos do Complexo Penitenciário de Pedrinhas caberá à SETRES comunicar e verificar disponibilidade junto à Secretaria de Estado de Administração Penitenciária - SEAP.	

Fonte: Elaborado pela autora (2022), de acordo com MARANHÃO (2016).

A fábrica de blocos da Unidade Prisional de Ressocialização de Codó/MA teve sua implementação no dia 16 de abril de 2022. A produção de blocos de

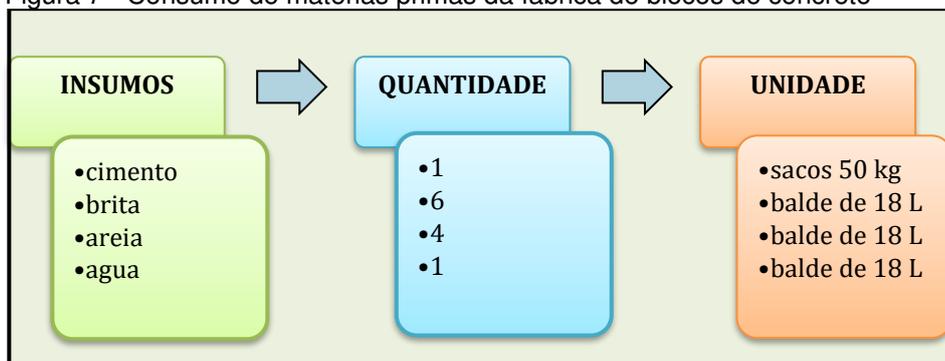
concreto é definida por meta, ou seja, a meta diária é: 3.900 blocos por dia. Os blocos são compostos por: cimento, pedra brita, areia grossa e água. Tendo 21 formas para confecção dos blocos e toda matéria prima e equipamentos, é fornecida pelo Estado.

A fábrica de blocos de concreto é um dos mais novos projetos voltados para a ressocialização dos internos, disponibilizando (quarenta e cinco) vagas de trabalho na fábrica. De acordo com a LEP, em seu artigo 6º a classificação desses internos é feita pela comissão técnica de classificação que elaborará o programa individualizador da pena privativa de liberdade adequada ao condenado ou preso provisório.

Já no artigo 31º da LEP, voltado para o trabalho interno, discorre que o condenado à pena privativa de liberdade está obrigado ao trabalho na medida de suas aptidões e capacidade.

Na fábrica existem 03 betoneiras, 45 internos e 05 agentes penitenciários na escolta, durante o processo de fabricação dos blocos de concreto, foi observado que cada betoneira produzia 1.300 blocos por dia cada, 15 internos por betoneiras. Na Figura 7 é observado detalhadamente essa fabricação e teste de durabilidade dos blocos, bem como, melhor gestão dos insumos utilizados na produção, isto é, ressaltando que na produção são feitos 24 blocos por saco de cimento.

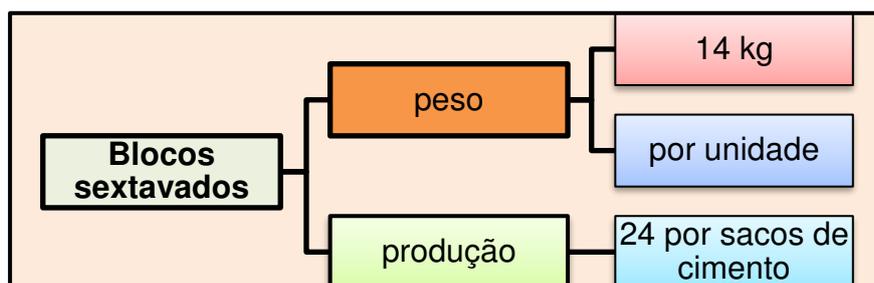
Figura 7 - Consumo de matérias primas da fábrica de blocos de concreto



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Considerando as medidas feitas em baldes de 18 litros, medidas essas que foram adotadas para a fabricação. Outrossim, cabe ressaltar outras informações adicionais acerca dos blocos fabricados:

Figura 8 – Informações adicionais relacionados aos blocos sextavados



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Desse modo, foi possível observar que cada betoneira, além das matérias primas, consome energia e óleo diesel para fabricação dos blocos (conforme Figura 9). Ou seja, para definir o sistema na fábrica entre os dados analisados para a pesquisa foi observado que os internos iniciam a produção a partir das 08:00 da manhã até as 12:00 horas, de segunda a sábado, e com descanso nos domingos e feriados, de acordo com o art. 33 da Lei de Execução Penal.

Figura 9 – Instalações da Fábrica de blocos da URP de Codó



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Durante o processo de fabricação dos blocos pelos detentos, foi evidenciado que o administrador da fábrica, inicialmente faz a chamada de cada interno que estar na fábrica, tendo o controle por frequência e assinatura dos internos. Durante a produção o administrador estar sempre presente, analisando e fazendo a contagem dos blocos produzidos, entretanto no final de cada dia é enviado um

relatório da produção para o diretor administrativo da Unidade prisional de ressocialização de Codó/MA

Foi evidenciado que a administração penitenciária do estado do Maranhão promove atividades laborais para a ressocialização dos detentos, como destaque nessas ações aparece a Unidade Prisional de Ressocialização de Caxias (468 atividades), a Unidade Prisional de Ressocialização de São Luís 2 (447 atividades) e a Unidade Prisional de Ressocialização de São Luís 1 (434 atividades), conforme demonstrado anteriormente no Quadro 14.

Da mesma forma, a administração penitenciária do estado do Maranhão também desenvolve ações voltadas para a área da educação, se destacando os seguintes estabelecimentos: Unidade Prisional de Ressocialização Feminina (6.379 atividades), Penitenciária Regional de Pinheiro (3.322 atividades) e a Penitenciária Regional de Pedreiras (2.470 atividades).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) tratou sobre o tema “**RUA DIGNA**: uma análise de uma gestão penitenciária no maranhão a luz do social”, junto ao Curso de Administração do Centro de Estudos Superiores de Codó (CESCD), se estabeleceu, principalmente, por permanecer relacionado a minha experiência que tive na Unidade Prisional de Ressocialização de Codó/MA que possui uma fábrica de blocos sextavados de cimento, sendo as atividades de fabricação desse material realizadas pelos presos, e o produto final é utilizado na pavimentação de ruas do estado do Maranhão. O trabalho considera seus objetivos ao que se refere ao tema proposto. Possibilitou-se através desta pesquisa, compreender como as diversas ações de ressocialização do detento são consideradas importantes, especificamente no projeto “Programa Rua Digna”.

Observou-se que para que tenha uma administração de qualidade é importante que a gestão de pessoas se apresente como facilitadora entre os gestores e os servidores. O administrador tem o compromisso de realizar a adequada integração em todos os espaços existentes na administração pública, buscando administrar o progresso de competências, além disso do contínuo aperfeiçoamento do saber, da habilitação e do reconhecimento dos servidores.

Conforme as informações analisadas nesta pesquisa, foi evidenciado que a ressocialização do detento para o convívio social decorre com o devido acompanhamento de várias instituições, desde que sejam efetivadas políticas públicas capazes de proporcionar o reconhecimento do ser humano, formação e possibilidade de ressocialização.

Desse modo, o objetivo desta pesquisa foi alcançado, pois por meio da pesquisa (**Figuras** 10,11,12,13,14 e 15) pode-se ratificar que o sucesso das ações voltadas para a reintegração dos detentos vai depender de uma administração comprometida com a valorização do ser humano. Todavia, a pesquisa evidencia que ainda tem unidades prisionais precisando investir mais nestas ações de reintegração dos presos.

Sendo assim, a abordagem deste tema, aponta para a necessidade de elaborar mecanismos de natureza política, com fundamentos concretos que possibilitem a garantia dos direitos dos presos a ressocialização com finalidade educativa e produtiva, de acordo com a LEP, Art. 28:” O trabalho do condenado, como dever social e condição de dignidade humana, terá finalidade educativa e produtiva”.

REFERÊNCIAS

ALBARELLO, Cristiane Botezini. O papel do administrador na gestão pública. **Revista de administração**, v. 5, n. 9, p. 49-71, 2006.

BARATTA, Alessandro. **Ressocialização ou controle social: uma abordagem crítica da reintegração social do sentenciado**. 2004.

BECHARA, Evanildo. **Moderna gramática portuguesa**. 37. ed. rev. e ampl. 14 reimp. Rio de Janeiro: lucina, 2014.

BITENCOURT, Cláudia. **Gestão contemporânea de pessoas [recurso eletrônico]: novas práticas, conceitos tradicionais** / Claudia Bitencourt e colaboradores. – 2. ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre : Bookman, 2010.

BRASIL. Departamento Penitenciário Nacional. **Levantamento Nacional de Informações Penitenciárias(período de julho a dezembro de 2021)**. Disponível em:<<https://www.gov.br/depen/pt-br/servicos/sisdepen>>. Acesso em: 20 jul. 2022.

_____. Presidência da República. **Decreto nº 10.279 de 18 de março de 2020**. Altera o Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017, que regulamenta dispositivos da Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, institui o Cadastro de Pessoas Físicas - CPF como instrumento suficiente e substitutivo para a apresentação de dados do cidadão no exercício de obrigações e direitos e na obtenção de benefícios, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10279.htm>. Acesso em: 10 jul. 2022.

_____. Câmara dos Deputados. **Proposta de Emenda à Constituição Federal de 1988 (PEC 32/20)**. Disponível em: <<https://www.camara.leg.br/propostas-legislativas/2262083>>. Acesso em: 10 jul. 2022.

_____. Presidência da República. **Decreto nº 10.332 de 28 de abril de 2020**. Institui a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10332.htm>. Acesso em: 10 jul. 2022.

_____. Presidência da República. **Decreto nº 10.046 de 9 de outubro de 2019**. Dispõe sobre a governança no compartilhamento de dados no âmbito da administração pública federal e institui o Cadastro Base do Cidadão e o Comitê Central de Governança de Dados. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D10046.htm>. Acesso em: 10 jul. 2022.

_____. Presidência da República. **Decreto nº 10.178 de 18 de dezembro de 2019**. Regulamenta dispositivos da Lei nº 13.874, de 20 de setembro de 2019, para dispor

sobre os critérios e os procedimentos para a classificação de risco de atividade econômica e para fixar o prazo para aprovação tácita e altera o Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017, para incluir elementos na Carta de Serviços ao Usuário. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D10178.htm>. Acesso em: 10 jul. 2022.

_____. **Lei nº 13.874 de 20 de setembro de 2019.** Institui a Declaração de Direitos de Liberdade Econômica; estabelece garantias de livre mercado; altera as Leis nºs 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), 6.404, de 15 de dezembro de 1976, 11.598, de 3 de dezembro de 2007, 12.682, de 9 de julho de 2012, 6.015, de 31 de dezembro de 1973, 10.522, de 19 de julho de 2002, 8.934, de 18 de novembro 1994, o Decreto-Lei nº 9.760, de 5 de setembro de 1946 e a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943; revoga a Lei Delegada nº 4, de 26 de setembro de 1962, a Lei nº 11.887, de 24 de dezembro de 2008, e dispositivos do Decreto-Lei nº 73, de 21 de novembro de 1966; e dá outras providências.. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Lei/L13874.htm>. Acesso em: 10 jul. 2022.

_____. Presidência da República. **Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017.** Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, institui o Cadastro de Pessoas Físicas - CPF como instrumento suficiente e substitutivo para a apresentação de dados do cidadão no exercício de obrigações e direitos e na obtenção de benefícios, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9094.htm>. Acesso em: 10 jul. 2022.

_____. **Lei nº 13.444, de 11 de maio de 2017.** Dispõe sobre a Identificação Civil Nacional (ICN). Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/Lei/L13444.htm>. Acesso em: 10 jul. 2022.

_____. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, Secretaria Extraordinária para Superação da Extrema Pobreza. **O Brasil Sem Miséria.** Organizadores: Tereza Campello, Tiago Falcão, Patricia Vieira da Costa. – Brasília: MDS, 2014. 848 p. : gráfs, mapas, tabs. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Patricia-Costa-10/publication/328968039_O_Brasil_sem_Miseria/links/5bedc473299bf1124fd5d334/O-Brasil-sem-Miseria.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2022.

_____. Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização –GesPública**; Prêmio Nacional da Gestão Pública –PQGF; Documento de Referência; Fórum Nacional 2008/2009. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão: MP:SEGES, 2009. 56 p.

_____. **Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005.** Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Disponível em:< https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm#>. Acesso em: 22 jun. 2022

_____. **Lei nº 7.210, de 11 de julho de 1984**. Institui a Lei de Execução Penal. Disponível em:< https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7210.htm>. Acesso em: 23 jun. 2022.

_____. **Lei de Execução Penal nº 7.210 de 11 de janeiro de 1984**. Institui a lei da execução penal. Disponível em: <https://planalto.gov.br/ccivil>. Acesso em: 23 jun. 2022.

_____. Ministério da Administração Federal e da reforma de Estado. **Plano Diretor da reforma do aparelho do Estado**. 1995.

_____. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. Disponível em:< https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 15 jun. 2022.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do serviço público**, v. 50, n. 4, p. 5-30, out / dez. 1999. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/psp/issue/uivw/66>>. Acesso em: 15 jun. 2022.

CFA. Conselho Federal da Administração. **Pesquisa Nacional: Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador**. 6ª edição, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 4. ed. Barueri-SP- Brasil. Manole,2014.

_____, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, c2000. 710p.

COLTRO, Alex. **Teoria Geral da Administração**. Curitiba:Intrasaberes, 2015.

FERNANDO, O. Piedade., Maria, Luciene B. Carvalho. **Sistema Prisional de Pedrinhas em São Luís do Maranhão: presente conturbado e futuro incerto**. 2015.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 3. ed. Curitiba: Positivo, 2004.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa** / [organizado por] Tatiana Engel Gerhardt e Denise Tolfo Silveira ; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa**. 6ª ed. – 7. reimp. – São Paulo: Atlas, 2016.

GLÓRIA, C. Gordon. **A importância das penas alternativas na ressocialização do apenado**. 2006.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Os novos desafios da empresa do futuro. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, p. 10-19, 1997.

GRECO, Rogério. **Sistema Prisional: Calabouço atual e Soluções alternativas**. 2º. ed. Niterói, RJ: Impitus, 2015

GULICK, Luther Halsey. Notes on the theory of organization In: GULICK, L; URWICK, L. (Org.). **Papers on Science Administration**. Nova York: Institute of Public Administration, p.1-46, 1937.

JONES, Garilh R. **Administração contemporânea**. 4. ed. Porto Alegre. AMGH, 2011.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MACHLINE, C. Especial. Evolução da administração da produção no Brasil. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 34, n. 3, p. 91–101, 1994

MARANHÃO. Governo do estado. Secretaria de Administração Penitenciária. **Manual de Rotinas das Unidades Prisionais**, 2021. Disponível em:< <https://seap.ma.gov.br/programas-ou-campanhas/manual-de-rotinas-das-unidades-prisionais>>. Acesso em: 20 jul. 2022.

MARANHÃO. Governo do Estado do. **Decreto nº 32.197 de 21 de setembro de 2016**. Regulamenta a Lei nº 10.505, de 6 de setembro de 2016, que instituiu o Programa "Mutirão Rua Digna", destinado à execução de pavimentação em vias públicas. Disponível em:< <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=329036>>. Acesso em: 20 jul. 2022.

MARANHÃO. Governo do Estado do. **Lei nº 10.505 de 06 de setembro de 2016**. Institui o Mutirão Rua Digna, destinado à execução de pavimentação em vias públicas, na forma que especifica. Disponível em:< <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=328437>>. Acesso em: 20 jul. 2022.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração pública**/José Matias-Pereira. 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2014.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea** / José Martins-Pereira . 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2020.

MATOS, Fabiana Lima de - **Comunicação Pública** – Batatais, SP : Claretiano, 2013.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo. **Gestão pública** / Edson Ronaldo Nascimento -3. ed. Ver. e atualizada. – São Paulo: Saraiva, 2014.

ONU. Divisão de Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Disponível em:<https://sdgs-un-org.translate.google/partnerships/projeto-mutirao-rua-digna?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=pt&_x_tr_hl=pt-BR&_x_tr_pto=sc>. Acesso em: 20 jul. 2022.

Parceria entre Seduc e SEAP possibilita entrega de Ruas Dignas na Ilha de São Luís. SEDUC. Disponível em:< [parceria-entre-seduc-e-seap-possibilita-entrega-de-ruas-dignas-na-ilha-de-sao-luis/https://www.educacao.ma.gov.br/](https://www.educacao.ma.gov.br/)>. Acesso em: 20 jul. 2022.

RIBEIRO, João Ubaldo. Política e Administração.O&S — **Revista Organizações Sociedade**, Salvador, vol. 13, n.os 37-38, 2006.

SILVA, Dione de Moraes. **O administrador do século XXI** / Dione de Moraes Silva FEMA: Fundação Educacional do Município de Assis – Assis, 2015.

SILVA, Guaraci Alves F.; SANTANA, João Vitor Santos. **O perfil do administrador de empresas exigido pelo mercado de trabalho em tempos de crise.** 2013.

SILVA, Thiago Antunes da. CONCEITOS E EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O DESENVOLVIMENTO DO PAPEL ADMINISTRATIVO. **X Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional**, 2017.

SILVEIRA, Alípio. **Prisão albergue e regime semiaberto.** Segundo volume, Ed. Brasilivros editora e distribuidora LTDA. Rio de Janeiro. 2010.

WICK, Calhoun W.;LÉON, Lu Stanton. **O desafio do aprendizado: como fazer sua empresa estar sempre à frente do mercado.** São Paulo: Nobel, 1997.

WHITE, L. D. **Introduction to the study of public administration.** Nova York: Macmillan, 1948