

**UM ESTUDO DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO
E LIDERANÇA EM UM AMBIENTE ADVERSO: O CÁRCERE**

Autor (es):

1) Alexandre Galvão de Souza

Endereço: Rua Antonio Carlos Filho, nº90 – Cohab Bandeirante – Guaratinguetá – SP –

Cep:12517-160

E-mail: xangalve@hotmail.com - Telefone: (12) 3125. 9017

Título: Tecnólogo em Automação de Escritório e Secretariado

Instituição: Faculdade de Tecnologia de Guaratinguetá – FATEC

2) Benedita Hirene de França Heringer

Título: Mestre em administração de Empresas – Universidade de Taubaté - UNITAU

Professora do Curso de Automação de Escritório e Secretariado da Faculdade de Tecnologia de Guaratinguetá FATEC

Endereço: Avenida Brasília, nº 407 – Chácara Paturi – Guaratinguetá – SP – Cep: 12524

E-mail: b.hirene@bol.com.br - Telefone: (12) 3132-5938 - (12) 9155.2765

RESUMO

Este estudo teve por objetivo estudar o processo de comunicação e liderança no ambiente carcerário e estabelecer analogias e parâmetros que suscitem uma perfeita similaridade entre aspectos inerentes às características existentes entre líderes natos inseridos neste grupo específico e em organizações privadas. Os resultados deste estudo desmistificaram algumas máximas entre liderança e liderados, propondo como saída mais eficiente, delegações de funções baseadas na liberdade de expressão e interação mútua entre os envolvidos no processo. Característica observada, durante o estudo, no ambiente carcerário da APAC (Associação de Proteção e Assistência aos Condenados) de Itaúna - MG, onde os internos são submetidos a um processo de auto-organização, gerando assim um clima de intensa aceitabilidade mútua e crescimento pessoal, recuperando a auto-estima, por meio da delegação de funções de trabalho, uma ramificação diferenciada da liderança. Pode-se concluir, com este estudo, que a comunicação, tanto dentro de uma organização privada quanto de um ambiente carcerário, cria seu próprio significado e simbologia, gerando grupos de lideranças singulares.

PALAVRAS-CHAVE

Comunicação, Liderança, Poder.

Um estudo do processo de comunicação e liderança em um ambiente adverso: o c

INTRODUÇÃO

Este estudo foi delineado e orientado a partir de conceitos sobre liderança, seus aspectos mais comumente debatidos por pesquisadores e as relações de interdependência entre a tríade: desenvolvimento humano, liderança e comunicação.

O homem, desde que surgiu sobre a terra, soube, ao longo dos séculos, conquistar e manter seu domínio sobre os outros animais e, de algum modo, sobre o planeta.

Organizou-se em pequenos grupos sociais que se diferenciaram baseados em valores e conceitos, mas mantiveram as capacidades de sentir, reagir, planejar e decidir, tornando-se capaz de alterar o curso dos acontecimentos por força da inteligência e da razão. Embora esses atributos estejam basicamente disponíveis em todos os seres humanos, a habilidade no seu uso é que distingue as pessoas e as respectivas sociedades. Desse contexto é que emergem aqueles que conseguiram ou puderam se destacar das multidões: os **líderes**.

As melhores cabeças têm se dedicado a avaliar, analisar e sistematizar o comportamento e a comunicação entre os homens. Raros são os que tem conseguido êxito e, os resultados atingidos, quase sempre suscitaram mais dúvidas do que certezas, em face da complexibilidade do homem em si e também em face de uma característica de impossibilidade previsiva de previsão da mente humana quando submetida à barreiras, regras e pressões de um sistema de adversidades como o carcerário. O que implicaria o convívio cotidiano neste clima de hostilidades? Quais os pré-requisitos para a escolha de um **líder** nestas condições? Quais os aspectos de comunicação mais freqüentemente observados no sistema? Foram alguns dos aspectos centrais deste estudo.

2 OBJETIVO DA PESQUISA

O interesse em estudar a questão das dificuldades e regras de comunicação e o surgimento de líderes em um ambiente adverso começou à partir do acompanhamento, através da mídia televisiva, escrita e documentada, de uma fase de intensos distúrbios ocorridos no sistema prisional brasileiro, principalmente o paulista, onde pôde-se observar o surgimento de algumas facções criminosas, destacando-se dentre diversas o PCC (Primeiro Comando da Capital), paralelamente outros aspectos co-relacionados com a situação alarmante observada diante das ramificações propiciadas com este fato como: as pessoas envolvidas, a ansiedade por uma comunicação eficaz entre policiais e detentos, a ação da liderança objetivando chegar-se a um termo comum, embora ciente de uma constante imprevisibilidade e particularidade do tema.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

COMUNICAÇÃO E SOCIALIZAÇÃO

Imaginar os seres humanos inseridos em grupos sociais, que formados através de suas histórias, estas, construídas a partir de convivências no lar, no bairro, na escola e, sendo assim, a comunicação assumiu e assumiria papel fundamental na transmissão de determinados padrões de conduta e projeção do futuro como cidadãos, através dos quais os mesmos aprendem a ser membros de uma sociedade, de um grupo, de uma família, de uma nação.

De acordo com Bordenave (1982) não se é orientado pelos professores na escola sobre a cultura. Através da comunicação diária com os pais, irmãos, amigos, em casa, na rua, nas lojas, no ônibus, no jogo, no botequim, na igreja é que são transmitidas qualidades essenciais da sociedade e a natureza do ser social.

Segundo Santos (2000) para que haja comunicação seria preciso o estabelecimento de troca ou intercâmbio entre diversos elementos pertinentes ao processo de comunicação. Seria praticamente impossível uma percepção minuciosa destes elementos durante o desenvolvimento do processo, elementos estes que são o emissor, o transmissor, o sinal, o receptor e o destinatário.

- ✓ **Fonte ou emissor:** responsável pela emissão da mensagem, dá a partida no processo de comunicação;
- ✓ **Código:** sistema de símbolos empregados na transmissão da mensagem e as regras que regem estes símbolos;
- ✓ **Codificador:** transforma a mensagem inicial em uma espécie de código;
- ✓ **Canal:** veículo de condução da mensagem até ao destino (fala, tv, rádio etc);
- ✓ **Decodificador:** recebe a função de decifrar a mensagem e decodificá-la para que a mesma seja compreendida pelo receptor;
- ✓ **Receptor:** quem deverá receber a mensagem;
- ✓ **Mensagem:** aquilo que se deseja transmitir, a razão do processo;
- ✓ **Feedback:** realimentação da comunicação.

Segundo Santos (1980), em todos os processos de comunicação existiria sempre aquele responsável pelo início do processo ou emissão da mensagem, o emissor ou a fonte. Esta responsabilidade de iniciar o processo comunicativo dentro do estudo em questão, seria de vital importância. Palavras ou gestos mal interpretados neste início poderiam resultar em equívocos com conseqüências fatais nos limites de recepção desta mensagem, devido a todas particularidades do sistema do cárcere. Seria importante ressaltar que existiria um grande revezamento de funções entre emissor e receptor, detalhe primordialmente essencial para que haja uma comunicação efetiva. O emissor teria então certa liberdade na escolha da maneira pela qual iria comunicar-se. O modo pelo qual se daria o entendimento ou compreensão da mensagem ficaria a cargo do receptor. Daí advém a importância de comunicar-se adequadamente, principalmente no ambiente carcerário, onde qualquer falha na comunicação seria suficiente para que grandes desequilíbrios fossem a raiz de graves ameaças de convivência pacífica entre os elementos pertencentes ao grupo ou ao sistema como um todo.

Segundo Santos (1980), alguns aspectos momentâneos relativos ao meio onde se desenvolve o processo de comunicação poderiam representar obstáculos para que este *feedback* (retorno esperado quando da solicitação de algo) fosse classificado como satisfatório diante do contexto de comunicar-se eficazmente. Dentre alguns destes aspectos, envolvidos neste processo, poder-se-ia citar: o estado fisiológico e emocional, os preconceitos, a auto-suficiência, o meio, a diferença entre as realidades de emissor e receptor, as diferenças de idade, sexo, cultura, educação, especialização, *status*, religião e interesses.

FUNDAMENTOS DE CONFLITO

Conflito seria meramente uma existência de opiniões divergentes ou incompatíveis. Por um lado, poderiam advir de um conflito alguns pontos positivos como: aumento da motivação, união do grupo, contribuição para atingir-se determinado objetivo. Já por outro lado, quando da má resolução deste conflito, este poderia gerar um desgaste muito grande da confiança dando origem à formação de alianças com posturas unilaterais polarizadas com problemas morais. Seriam os subgrupos inseridos dentro deste grupo (PICKERING, 1998).

Nota-se, neste aspecto, o **self** (processamento interno característico de cada ser humano, sua absorção de adversidades - o eu mesmo). A raiva por si só não seria positiva nem negativa. Dependeria, então, da maneira como a utilizamos na administração de conflitos.

Existiriam alguns tipos de conflitos que norteiam as pessoas envolvidas em um grupo: internos, interpessoais, **intragrupais** e **intergrupais** (PICKERING, 1998).

Uma característica a destacar seria a necessidade de estar no controle. Estas pessoas seriam na verdade muito inseguras. Quanto mais seguro, ou melhor, quanto maior poder se deter, menor seria a necessidade de controlar os outros. Outra seria a auto-estima, a qual seria a chave da capacidade de responder, em vez de reagir.

Segundo Pickering (1998) muitas vezes os envolvidos no conflito não sabem e não conseguem discernir o verdadeiro motivo do conflito; se é personalizado, alimentado por emoções, se é permanente, ou um mero desvio de comunicação.

Dentre os estilos de administração de conflitos, o dominador seria o oposto do condescendente, evidenciando sua própria necessidade, uma estratégia eficaz quando uma decisão é necessária. Poderia ser resumida pela frase: “É melhor atingi-los que ser atingido” (PICKERING, 1998).

Não seria difícil interfacear tal comportamento dentro do sistema carcerário, onde níveis extremos de insegurança fariam parte do inconsciente de todos seus integrantes.

AS CONTRIBUIÇÕES DA COMUNICAÇÃO PARA O CONFLITO

Segundo Pickering (1998) uma comunicação inadequada teria a capacidade de gerar grandes problemas entre grupos ou indivíduos, pois fatalmente uma das partes começaria a projetar qual seria a motivação da outra parte, e, como a mensagem não teria sido recebida de forma clara e sucinta, todo o processo correria um risco considerável de fracassar. Esta suposta lacuna entre a mensagem desejada e a recebida contribuiria muito para os agravamentos de comunicação durante um conflito.

Segundo Pickering (1998) apenas 7% da comunicação seria feita verbalmente, ficando a maior parte, ou seja, 93% não-verbais, tendo muita importância ainda as expressões faciais, linguagem corporal e o tom de voz.

Muitas vezes, acredita-se que despreocupação ou descaso acarretaria problemas na claridade da comunicação em conflitos. Este absenteísmo seria totalmente negativo, pois poderia gerar no outro um sentimento de julgamentos do tipo: “Fulano nunca se importa com nada, não está nem aí!”, podendo desencadear a partir deste fato, uma forte irritação, assim, alimentando ainda mais negativamente o conflito (PICKERING, 1998).

COGNIÇÃO E AÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Como as pessoas percebem, estruturam, usam, divulgam o conhecimento sobre si, sobre os outros e sobre o grupo ao qual pertencem e de que forma esse conhecimento possa vir a interferir numa ação cotidiana das pessoas ao se comunicarem, liderar, decidir, negociar, estimular, avaliar e selecionar são aspectos e qualificações referentes à cognição de seres que interagem em um grupo.

Segundo Davel e Vergara (2001), as **ações** das pessoas em um grupo teriam origem em suas atividades cognitivas e mentais. **Cognição** envolveria pensamentos, processos, estilos e estruturas mentais, não só individuais, como também relacionadas ao grupo. Os processos e estruturas cognitivas seriam essenciais para a compreensão da participação dos seres humanos no grupo.

Segundo Hesselbein, Goldsmith, Beckhard (1996), supostos líderes deveriam ser pessoas bastante flexíveis e expansivas, assim acomodariam a dinâmica sócio-econômica e taxas de mudança mais elevadas que as atuais.

A TEORIA DOS TRAÇOS

Muitos pesquisadores propunham como ponto de partida que os líderes deveriam possuir certas características de personalidade especiais que seriam basicamente as principais

facilitadoras no desempenho do papel de liderança. Nesta teoria são enfatizadas qualidades pessoais dos líderes, permitindo-nos concluir que os líderes já nascem como tal, impossibilitando a intenção de **fazê-los** por meio de alguns artifícios técnicos. Podem ser destacados três grandes tipos de traços sobre os quais baseia-se a teoria: os **físicos** tais como: altura, peso, físico, aparência e idade; **habilidades** como: inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimento; uma gama de aspectos de **personalidade** como: moderação, introversão, extroversão, dominância, ajustamento pessoal, autoconfiança, sensibilidade interpessoal e controle emocional (BERGAMINI, 1994).

Algumas dessas características de interesse para os objetivos desse trabalho seriam uma grande aptidão para absorver o **stress** interpessoal e a habilidade para influenciar o comportamento de outras pessoas através de uma comunicação eficiente

O STATUS DE PRIMATA DOS SERES HUMANOS

Segundo Gardner (1996) especialistas e pesquisadores acreditam na hipótese de que aspectos construtivos e cognitivos de liderança advêm do pré-humano. A ordem dos primatas não-humanos teria sido organizada em hierarquias com claros relacionamentos de dominação entre seus membros. Eles reconheceriam os de sua espécie e disputariam posições dentro da hierarquia, assumindo relações de dominação ou submissão com os membros da espécie. Um outro fator importante na herança primata seria os de status mais alto. Os de status inferior imitariam os de status mais alto. Segundo o autor, os processos de dominação observados entre os primatas não-humanos seriam visíveis em crianças em idade pré-escolar. As crianças dominantes dominam os brinquedos e organizam os jogos enquanto as menos dominantes tentam imitar as dominantes procurando sempre agradá-las. Tamanho, força, habilidade, atratividade e gênero contribuiriam para determinar quais organismos ou qual indivíduo seria o superior na hierarquia. Generalizando, procuraria sempre, como os primatas não-humanos, uma estrutura composta de líderes e seguidores.

DESENVOLVIMENTO HUMANO E LIDERANÇA

Segundo Gardner (1996) os seres humanos seriam criaturas culturais, que crescem em grupos formados ao longo dos séculos por outros seres e tendo uma participação mais ou menos vigorosa em instituições ou grupos que evoluíram ao longo de períodos igualmente longos. Provavelmente a liderança seria um **processo interno** nas mentes de indivíduos, um processo que exigiria capacidade de compreender, avaliar, e apreciar a **luta** entre histórias. E tornar-se-ão predominantes as estórias que proporcionarem um sentimento de identidade para com os indivíduos do grupo. Qual tipo de criatura poderia ser inserida em um grupo desses, seja como seguidor, líder ou talvez ambos? Que tipo de mente seria levada a nutrir-se de pelo menos certos tipos de “histórias” contadas por certas modalidades de seres humanos (os líderes) ?

LIDERANÇA E O GRANDE PROBLEMA SOCIAL

Uma outra constatação relatada por Hesselbein, Goldsmith, Beckhard (1996) seria o surgimento de diferentes questionamentos como o que seria liderança, se líderes poderiam ser formados ou não e quais seriam suas diferenças. Todavia o que seria destacado, sem sombra de dúvida é que seriam pessoas que inspiram confiança, cessam desesperos, lutam contra o medo, definem metas e pintam brilhantes amanhã. Segundo o autor, o caráter de liderança de um grupo poderia determinar de forma substancial como o mesmo se comportaria em um ambiente de mudança. Preconceitos e padrões de discriminação teriam origem em valores sociais e individuais que moldam as ações e decisões. Eles diriam o que é certo e o que é errado, o bom e o ruim, o bem e o mal. De acordo com o direcionamento se constata a grande influência dos valores sociais adquiridos durante o processo evolutivo dos seres que compõem

o grupo focado e também co-relacionar quão seria árduo qualquer manifestação de liderança neste espaço.

De acordo com Hesselbein, Goldsmith, Beckhard (1996), dois tipos gerais de causas dariam origem à liderança. O primeiro seria a **desigualdade** percebida em determinado grupo, com origem em injustiças ou anseios por mudanças, organização e outros fatores. O segundo seria a **busca por excelência**, tentando aprimorar a qualidade dentro dos relacionamentos de um grupo visando o produto final. Diante deste estudo, o primeiro enfoque, da desigualdade percebida, seria mais facilmente delineado devido às próprias características deste “aglomerado” de indivíduos de diferentes valores sociais.

Uma verdadeira liderança então requereria que este líder assumisse riscos consideráveis e tomasse atitudes divergentes e muitas vezes radicais as quais outros participantes não ousariam praticar. Não se poderia esperar que todos líderes fossem **grandes** líderes.

Uma das principais atividades de um líder seria dar autonomia a seus “subordinados”, desenvolvendo missões conjuntas com seu grupo. Missões e objetivos individuais, quando sobrepostos gerariam uma grande sinergia, acendendo uma fagulha no interior das pessoas e deixando aflorar talentos e habilidades. Seria o chamado *empowerment* (deliberação de funções ou encargos, descentralizando determinada forma de poder) nas corporações. Este fato seria importante quando ao destacar do estudo em questão, onde a autonomia seria fator preponderante para o bom andamento e desenvolvimento das relações interpessoais (HESSELBEIN, GOLDSMITH, BECKHARD, 1996).

GERÊNCIA EM TEMPOS DE PAZ E LIDERANÇA EM TEMPOS DE GUERRA

Nos mais diversos setores da sociedade: família, trabalho, grupos sociais, sempre existirão momentos ora de turbulência, ora de plena estabilidade.

Segundo Hesselbein, Goldsmith, Beckhard (1996), este momento de plena satisfação não suscitaria um líder e sim um gerenciamento, uma gerência em tempos de “paz”. Consistiria basicamente em melhorias graduais daquilo que já existe, sem grandes ou bruscas alterações. Sem este censo de urgência, os líderes não precisariam contar com o fator emocional, o que não seria o caso do estudo em questão, onde sempre haveria muita pressão por ações sob a tutela do incerto.

Uma das grandes armas de um líder para os tempos de “**guerra**” seria comunicar-se de forma persuasiva.

As pessoas acreditariam em uma outra quando esta lhe diz que algo acontecerá e isto acontece.

Segundo Beckhard, Goldsmith, Hesselbein (1996), seria função dos líderes em tempos de crise, inspirar confiança em pessoas atormentadas pela dúvida. Decidir, escolher e agir então seriam inevitáveis, caso contrário estes líderes seriam vistos como fracos, aumentando assim uma sensação de ansiedade, impotência e insegurança no grupo.

Seria o fato de que uma grande harmonia seria conquistada quando da cumplicidade de idéias entre os líderes e seus seguidores. A recepção e troca de idéias, uma espécie de *brainstorm* (reunião de pessoas visando captar e posteriormente filtrar o maior número de vertentes sobre determinado assunto, posteriormente acatando aquelas tidas como mais eficientes para o objetivo final) psicológico (HESSELBEIN, GOLDSMITH, BECKHARD, 1996).

Em tempos difíceis em termos de relacionamentos seria muito benéfico captar idéias de todos os envolvidos, ainda mais num ambiente sempre hostil, repleto de riscos como seria o ambiente do cárcere.

Kotter (1999) ressalta a importância do fator confiança no relacionamento grupal. Segundo o autor, o líder atual poderia ser outrora um mero participante de um grupo rival no passado. Não seria surpresa constatar-se que num ambiente como o cárcere os líderes seriam ao mesmo tempo protegidos e muito visados por um indivíduo ou membros de grupos supostamente

rivais almejando chegar ao poder. Este tipo de situação suscitaria uma suposta rotatividade entre líderes.

LIDERANÇA E PODER

Um outro aspecto que deve ser considerado, dentro deste estudo, é o caráter subjetivo envolvido no processo de relacionamento entre os membros de qualquer grupo.

Segundo Maximiano (1997), indivíduos transfeririam para dentro das organizações todas suas histórias, suscitando assim comportamentos não apenas profissionais e sistêmicos, mas preponderantemente pessoais, segundo as visões de Taylor e Weber. Formariam grupos, com seus colegas de trabalho, embasados em regras de convivência e, como ponto fundamental na análise, levariam para dentro da empresa ou grupo todos seus interesses enquanto pessoas e membros de família. Este mesmo Ser humano, na sua essência, não seria susceptível a mudanças, pelo menos iniciais, quando da sua inserção neste ou naquele grupo, caracterizando-se assim uma provável generalização frente a uma confrontação entre os ambientes carcerário e organizacional.

Segundo Gramigna (2002) aprender a lidar com este **poder pessoal** seria usá-lo como fonte inspiradora na obtenção de parcerias, pois quando se menciona poder pessoal coloca-se em destaque aquela força interior pela qual um líder utiliza-se para persuadir, convencer e direcionar o comportamento de outras pessoas.

Poder-se-ia então, supostamente constatar que poder seria algo que é conferido a alguém pelo outro. Então para que este suposto líder consiga influenciar seu grupo este antes precisaria demonstrar a “Fonte de Poder” com a qual está se relacionando. Dentro do ambiente deste estudo, as qualidades de poder pessoal pertinentes ao líder seriam demasiadamente importantes, pois carregariam consigo uma grande carga de risco, onde uma empatia negativa por parte de seguidores certamente seria uma espécie de estopim para futuras crises muitas vezes de alto grau de intolerância.

Segundo Gramigna (2002), existiriam ainda várias maneiras ou formas de poder que viriam a representar poderosíssimos trunfos ao tentar influenciar o comportamento de um grupo, tais como: os poderes de posição, informação, relação/ligação.

Todas estas formas de poder foram muito observadas dentro deste estudo, embora seja importante ressaltar e enfatizar duas formas de **poder**: a de **posição** e a de **informação**. A de **posição** seria praticamente básica onde a posição de liderança seria quase que automaticamente reconhecida pelo grupo. Já o poder de **informação** teria uma importância diferenciada levando-se em conta a importância de uma total posse de todas as informações por parte de um líder dentro do cárcere. Só assim ele poderia ter subsídios para formalizar sua tática de ação visando manter um clima de estabilidade, o que seria bastante prejudicado frente a uma omissão de fatos por parte dos liderados.

LIDERANÇA PSICOLÓGICA

Segundo Hesselbein, Goldsmith, Beckhard (1996), em termos psicológicos, líderes guiariam pessoas porque conseguiriam convencê-las de que entendem as questões melhor do que ninguém, projetando confiança em situações inseguras e agindo decisivamente. Liderança teria então um vínculo emocional, em muitas vezes um compromisso apaixonado entre seguidores e seu suposto líder, uma relação de esperança e convicção nos seguidores. Emocionalmente, líderes criariam seguidores porque gerariam:

- ✓ Confiança em pessoas amedrontadas;
- ✓ Certeza em pessoas hesitantes;
- ✓ Ação onde havia hesitação;
- ✓ Força na fraqueza;
- ✓ Método onde havia confusão;
- ✓ Coragem onde havia covardia;

- ✓ Otimismo onde havia ceticismo;
- ✓ Convicção de melhoria no futuro.

UMA ABORDAGEM COGNITIVA À LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO

O entendimento e conhecimento da natureza e dos processos da liderança tenderiam a aumentar à medida que se compreendesse melhor o espaço em que a liderança realmente ocorre: a mente humana. Seria importante também se preocupar e considerar também as mentes dos seguidores dos líderes (GARDNER, 1996).

O fator psicológico provavelmente seria central em se tratando de liderança e comunicação, mas não crucial, pois a ênfase na personalidade não consegue explicar suficientemente o necessário para que o indivíduo, com as características de personalidade tendenciosas à liderança e à satisfatória fluência e desenvoltura em comunicação obtenham sucesso. Deste aspecto advém a preocupação com o conhecimento das estruturas mentais ativadas nos prováveis líderes e em seus seguidores.

4 METODOLOGIA

Este trabalho teve sua elaboração embasada pela pesquisa bibliográfica alicerçando assim um confronto, em bases teóricas apresentadas por diversos autores, algumas particularidades do estudo sobre os processos de liderança e comunicação num ambiente adverso, pois, devido à sua complexidade e inconstância, seria importante fazer uso desta ferramenta para desenhar um provável retrato de todo processo pertinente ao estudo.

Visto que, de acordo com Rampazzo (2001) a função principal da pesquisa bibliográfica seria tentar explicar problemas a partir de referências teóricas em livros, revistas.

Optou-se também pela entrevista, que segundo Rampazzo (2001), seria um encontro entre duas ou mais pessoas, face a face, objetivando obter informações, mediante uma atmosfera de cunho profissional. Logo, para este estudo, a entrevista foi importante pois permitiu um confronto de opiniões de ambos os lados, visto que foram entrevistados um carcereiro e um ex-detento, procurando-se com isto permitir que ambos expusessem suas experiências no ambiente pesquisado, proporcionando uma riqueza de detalhes, devido a sua vivência empírica do objeto em estudo: **liderança e comunicação, reforçando** assim alguns conceitos relacionados na pesquisa bibliográfica anteriormente citada.

O objeto estudado foi a APAC (Associação de Proteção e Assistência aos Condenados), que foi fundada em 1972, como entidade civil de direito privado, possuindo estatuto próprio baseado no Código Civil Brasileiro, com vida própria e filiada a FBAC (Fraternidade Brasileira de Assistência aos Condenados), que, por sua vez, é filiada a PFI (Prison Fellowship International), órgão consultivo das Nações Unidas – ONU para assuntos penitenciários, com sede em Washington, nos Estados Unidos.

A relevância dos questionamentos apontados, tanto pelo carcereiro quanto pelo ex-detento, reside no aspecto dos mesmos, embora em patamares diferentes, fazerem parte de um mesmo ambiente e sofrendo as mesmas pressões, caracterizando desta forma a idéia de que suas opiniões possam ser estendidas ou atribuídas a qualquer outro que esteja inserido nesta mesma realidade.

5 RESULTADOS

Os relatos fazem parte de um dos momentos mais difíceis nesta empreitada rumo à tentativa de conhecer alguns aspectos do sistema carcerário.

A faxina caracteriza-se por um grupo que tem uma função de liderança dentro do pavilhão, porque são escolhidos os presos mais influentes, mais considerados no mundo deles, no submundo do crime, e a eleição também é feita tomando como partida, o preso mais antigo, o

que já cumpriu mais pena nesta cadeia, que tem mais tempo de casa. Ele também é escolhido e, para esta escolha, dá-se muita ênfase para aquele preso que tem uma desenvoltura para falar, o aspecto comunicação, que saiba se comunicar, porque muitos fatos internos dependem do aspecto verbal para que os internos possam conseguir ou não alguma melhoria, uma reivindicação junto à direção do presídio. Estes presos são escolhidos a dedo, há que ser considerado no mundo do crime e respeitado por todos, não pode ter problemas de relacionamentos com nenhuma outra ala, visto que todos os setores internos possuem comunicações, sejam através de bilhetes com linguagem própria do meio. Se comunicam com outras alas, às vezes para fazer acordo mútuo, para pedir apoio, para uma reivindicação própria, mas que também se caracteriza importante para outras alas do presídio, logo, precisam e solicitam o apoio de outros setores ou alas, para ser mais exato, fazem contato com a liderança de outras alas, os faxinas. “Já trabalhei fora do presídio, em uma empresa metalúrgica e asseguro que, sem sombra de dúvida, são muito evidentes as semelhanças entre todos os tipos de processos relacionais dos detentos com o mundo empresarial. E que se devem guardar as devidas particularidades, pois a pressão psicológica assume um fator preponderante no meio carcerário. Não que nas empresas este mesmo fator não seja relevante, apenas as intensidades são diferentes”.

A faxina de ala ou faxina interna como é conhecida ou ainda os barraqueiros como são conhecidos em algumas penitenciárias são presos que ocupam um determinado xadrez, específico só para esse grupo e eles são encarregados de servir alimentação ao demais detentos, principalmente em dias que não há banho de sol, dias estes em que os presos permanecem encerrados em suas celas. Eles são os primeiros a serem soltos de manhã e são os últimos à serem trancados à noite e cabe à eles também o papel de fazer a ponte, ser o elo de ligação entre a cadeia, o pavilhão e a direção da cadeia, solicitando melhorias, qualquer coisa que os presos acham que estão necessitando. Também existe o outro lado, quando o diretor tem algo a ser comunicado aos presos, ele se dirige ao xadrez dos faxinas, passa o recado aos mesmos e eles, por sua vez se encarregam de comunicar aos presos, individualmente, explicar tudo em detalhes e cobrar dos mesmos que seja cumprida aquela determinação, uma vez que ela foi aceita pela maioria, pela ala, pela massa carcerária e tem que ser cumprida para evitar punição posteriormente. Contudo, o aspecto da comunicação é muito difundido no presídio. Constata-se ser bastante evidente a importância de determinada “clareza” no processo comunicativo, mais ainda do que em empresas tidas como comuns, devido as peculiaridades do sistema carcerário como o aspecto emocional, as pressões internas entre outros. Credita-se aos “faxinas” similaridades ou analogias gerenciais, estando sempre preocupados, com semblante desconfiado e estressados. Como na vida empresarial, assumir cargos de responsabilidade requer encarar riscos e também estar sujeito a todo tipo de consequências.

A comunicação da cadeia com o mundo externo é feita basicamente de duas maneiras: a primeira seria o sistema de correios e telégrafos, as cartas. Embora este não tenha boa aceitação por parte dos presos devido à censura pela qual passariam as correspondências, uma vez que, a mesmas, antes de sair para rua são lidas pela direção. A segunda seria através de visita dos parentes e amigos que ao saírem, como não são revistados, levariam muitas cartas, muitos bilhetes nos bolsos, caracterizando certa liberdade de expressão, podendo inclusive enviar alguma informação ilícita de qualquer origem, de qualquer tipo que seja. De certa forma enfatiza-se também a importância do fator comunicação, estabelecendo-se regras e limites, objetivando evitarem-se futuros distúrbios. Confrontando-se os relatos pode-se constatar a importância do confronto das opiniões de ambos, podendo com isto mapear, baseados em liderança e comunicação, todos os fatores essenciais a serem utilizados para futuras analogias.

5 DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Será discutido o aspecto da liderança no estudo de caso da APAC (Associação de Proteção e Assistência aos Condenados) como sendo responsabilidade de todos.

É importante ressaltar que a APAC (Associação de Proteção e Assistência aos Condenados), uma fonte deste estudo, surgiu no governo do então Presidente Emílio Garrastazu Médici, numa época onde o Estado procurava intervir nas mais diversas questões sociais através da força - aspecto negativo de liderança - então se observava que a sociedade tentava despertar para uma nova realidade onde a modernidade era o principal alvo. Na contramão, o Estado procurava camuflar os males provocados à sociedade, visando garantir a manutenção de uma classe dominante no poder. De acordo com este quadro, não seria difícil desenhar o modos operante utilizado por este Estado subversivo a respeito do sistema prisional. Pressupõe-se então o quão doloroso tenha sido conseguir esta transposição de barreiras com o intuito de alavancar uma nova realidade, até então utópica baseada na valorização do ser humano, aquele mesmo que outrora se tornou indigno de conviver com sua própria liberdade, inserido agora num sistema prisional.

Utilizando-se de uma comunicação eficaz, almejando o renascimento de questões morais sufocadas no subconsciente destes detentos e, também a retomada de valores como família, o sistema preconiza uma plena integração destes com o processo de recuperação do detento. Com o trabalho diário ele é interligado à valorização de si mesmo, no sentido da não ociosidade, entender que pode construir algo através de suas próprias mãos. São atribuídas funções ao detento tão logo adentre ao sistema. Este trabalho, além de fazê-lo sentir-se útil, procura despertar características de liderança neste indivíduo. Além disto, um outro importante detalhe é que seus rendimentos nestes trabalhos são revertidos a seus familiares, estimulando assim sua motivação e entusiasmo para mudanças e na tentativa de demonstrar àqueles que o norteiam, o empenho dispensado na recuperação, colaborando dia-a-dia para este processo.

Relacionamentos interpessoais munidos de uma comunicação eficaz são atributos ou virtudes bastante explorados na APAC (Associação de Proteção e Assistência aos Condenados). Basta perceber sua importância quando da participação dos chamados voluntários palestrantes (pessoas inseridas em trabalhos sociais totalmente capacitadas para transmitir conhecimentos no sentido de auxiliar o recuperando a reencontrar-se), onde propositalmente são alertados para que não sejam abordados temas que levem o recuperando a recordar o motivo ou motivos pelos quais teriam tido este fim, a reclusão, e, sim, tentar levá-los ao caminho do amor, esperança e família. De acordo com o que foi estudado, esta eficácia na comunicação impediria que ressurgissem pequenos focos de inquietação e inconstância, normalizando a transcorrência de todo o processo de recuperação.

Neste caso, o fator comunicação assumiria um papel fundamental nos processos tanto de ressocialização quanto de manutenção e adequação de vertentes de liderança possivelmente disseminados entre os internos. Relações de poder, intermediações comunicacionais, esquemas pré-estabelecidos e elaborados de acordo com adequações, visando manter uma normalidade. Seria evidente a singular importância do aspecto relacional comunicativo, onde uma comunicação eficaz e persuasiva assumiria um papel decisivo: padrinhos escolhidos pelos coordenadores do sistema acompanham, além do recuperando, também sua família, fechando-se assim um elo de comunicação unilateral entre os vértices deste triângulo de comunicação.

Diante de todos conceitos até agora descritos pelos autores, é valioso destacar que, sem sombra de dúvida, a revalorização do ser humano, enquanto participante de uma gama de

direitos sociais (nem sempre respeitados durante o transcorrer de sua vida), faz com que se tornem transparente valores, aptidões e outras virtudes que jamais poderiam ser observadas no decorrer de uma vida ofuscada por histórias de insucesso e falta de apoio. Seria simplesmente como fazer o básico, o **acreditar no homem, dar-lhe uma chance**, na questão puramente humana, nos mais básicos padrões de convivência do ser, esta é a missão idealizada pela APAC (Associação de Proteção e Assistência aos Condenados), contrariando todo um modo de agir preconizado nos demais presídios, baseando-se na pedagogia voltada para a reintegração total do ser enquanto pessoa capaz de socializar-se. Obtém-se grandes exemplos, a partir desta investida para revalorizar o ser humano, pois o recuperando tem a consciência de que toda esta metodologia depende única e exclusivamente dele. Por merecimento, ele passa a ter acesso às chaves, realizando trabalhos voluntários para os demais recuperandos. A partir daí o avanço é substancial, pois ele recebe as chaves das celas e das grades que separam o regime fechado do semi-aberto, sucessivamente; e, numa etapa final de re-socialização, as chaves que dão acesso à rua. A importância desta confiança depositada neste recuperando, não se encontra no sentido de que o mesmo possa imaginar-se o **grande merecedor** de regalias ou já estar apto para o convívio social, residiria sim na semiótica desta ação, dele perceber o quão é valorizado, importante e dotado de capacidades para torna-se um ser sociável. Seria como uma escalada: cada chave significaria uma etapa vencida, uma abertura moral, intelectual, cultural, afetiva, religiosa. Que ele tenha consciência de que possui agora as chaves da confiança, responsabilidade, uma liberdade simbolicamente representada, gradativamente conquistada no preceito de que **educar é libertar**. É evidente que não se poderia ignorar questões técnicas envolvidas neste processo, como a comunicação, pois são frutos de um processo de exclusão social, com experiências negativas quase em sua totalidade. É justamente neste ponto que reside a importância do perfeito relacionamento entre supostos líderes, representados neste caso pelos voluntários, bastante capacitados para as atividades às quais são designados. A importância deste estudo deu-se pelo fato de que, de acordo com seu desenvolvimento, constatar uma forte importância da comunicação e liderança nos relacionamentos humanos, principalmente num ambiente como o cárcere. De acordo com os resultados advindos das entrevistas, pôde-se observar que as ações ocorridas dentro do sistema, guardadas as devidas proporções, seriam semelhantes as de uma organização, por exemplo, com definidas relações hierárquicas e de submissão. Um singular aspecto a ser levado em consideração seria o de que o fator subjetividade nortearia todo e qualquer tipo de ambiente ou grupo, não existindo assim regras para convivência ou para surgimento de líderes. Teria sido importante constatar o chamado **“self”** (o eu mesmo), o qual sobrepõe-se ao fator grupal no limiar de todo processo relacional, seja no aspecto liderança ou comunicação. Foi importante constatar o quão árdua figura a convivência entre os seres humanos no ambiente carcerário, facilitando assim o aflorar de suas peculiaridades inerentes às características cognitivas, sociais e conjunturais.

Na contra-mão, frente ao atual mecanismo de resolução de desvios sociais e apoiando-se na metodologia APAC (Associação de Proteção e Assistência aos Condenados) poderia ser levantado o fato de que, apesar de toda uma carga social negativa transportada por estes integrantes do perfil carcerário, o homem ainda pode ser transformado e devolvido à sociedade apto a conviver com seus semelhantes, ou seja, ser conduzido de volta ao percurso natural de sua vida, para aquilo a que foi gerado, a convivência com seus semelhantes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança – Administração do Sentido**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1994. 234 p.

BORDENAVE, J.E.D. **O que é comunicação**. São Paulo: Brasiliense, 1986. 105 p.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2001. 313 p.

GARDNER, Howard. **Mentes que Lideram**. 1ª ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996. 341p.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos**. 1ª ed. São Paulo: Makron Books, 2002. 161 p.

HESSELBEIN, Francês; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. **O Líder do Futuro**. 1ª ed. São Paulo: Futura, 1996. 316 p.

KOTTER, John. **Liderando Mudança**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 188 p.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração – Da Escola Científica à Competitividade Economia Globalizada**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1997. 371 p.

PICKERING, Peg. **Como Administrar conflitos Profissionais: Técnicas para Transformar os Conflitos em Resultados**. 10ª ed. São Paulo: Market Books Brasil, 1999. 114 p.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica: Para alunos dos Cursos de Graduação e Pós-Graduação**. 2ª ed. São José dos Campos: Stiliano, 2001. 154 p.

SANTOS, Eli Rozendo Moreira dos. **Comunicação na Pequena, Média e Grande Empresa**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Tecnoprint, 1980. 125 p.