

Desenvolvimento de Negócios no Sistema Prisional Potiguar: gestão, produtividade e aspectos normativos

Organizadores:

Aline Virginia Medeiros Nelson,
Kleber Cavalcante de Sousa,
Marcos Fernando Machado de Medeiros



DMN
Desenho e Modelagem de Negócios



editora
CAULE DE PAPIRO®

Desenvolvimento de Negócios no Sistema Prisional Potiguar:

gestão, produtividade e aspectos normativos



DMN

Desenho e Modelagem de Negócios

Editora	<i>Rejane Andréa Matias Alvares Bay</i>
Conselho editorial	<i>Alessandro Dozena</i> <i>Breno Trajano de Almeida</i> <i>José Mateus do Nascimento</i> <i>Louize Gabriela Silva de Souza</i> <i>Luzia Guacira dos Santos Silva</i> <i>Maria Aparecida Vieira de Melo</i> <i>Sibele Berenice Castellã Pergher</i> <i>Tânia Maria de Araújo Lima</i> <i>Oscar Federico Bauchwitz</i>
Revisão	<i>Ricardo Alexandre de A. Macedo</i>
Capa	<i>José Marinho</i>
Projeto Gráfico e Diagramação Eletrônica	<i>Caule de Papiro</i>

Desenvolvimento de Negócios no Sistema Prisional Potiguar: gestão, produtividade e aspectos normativos

Organizadores:

Aline Virginia Medeiros Nelson

Kleber Cavalcante de Sousa

Marcos Fernando Machado de Medeiros



Natal, 2026

©2026. Aline Virginia Medeiros Nelson, Kleber Cavalcante de Sousa, Marcos Fernando Machado de Medeiros (orgs.). Reservam-se os direitos e responsabilidades do conteúdo desta edição aos autores(as). A reprodução de pequenos trechos desta publicação pode ser realizada por qualquer meio, sem a prévia autorização dos autores(as), desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei n. 9610/1998) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal. Depósito legal na Biblioteca Nacional conforme Lei N° 10.994, de 14 de dezembro de 2004.

Catálogo da Publicação na Fonte.
Bibliotecária/Documentarista:
Rosa Milena dos Santos - CRB15 / 847

N424d Nelson, Aline Virginia Medeiros.

Desenvolvimento de negócios no sistema prisional Potiguar: gestão, produtividade e aspectos normativos [recurso eletrônico] / Aline Virgínia Medeiros Nelson; Kleber Cavalcante de Sousa; Marcos Fernando Machado de Medeiros. – Natal: Caule de Papiro, 2026.

228 p. : il.

ISBN 978-65-5477-149-8

1. Sistema prisional brasileiro. 2. Prisões – Aspectos sociais. 3. Penitenciária – Rio Grande do Norte. I. Sousa, Kleber Cavalcante de. II. Medeiros, Marcos Fernando Machado de. III. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. IV. Ministério Público do Trabalho do RN. V. Secretaria Estadual de Administração Penitenciária/RN. VI. Tribunal de Justiça do RN. VII. Título.

CDU 342

Editora Caule de Papiro
Rua Serra do Mel, 7989, Cidade Satélite
Pitimbu | 59.068-170 | Natal/RN | Brasil
Telefone: (84) 3218 4626
www.cauledepapiro.com.br

Dedicamos este livro aos policiais penais
que exercem, com compromisso e
profissionalismo, a missão de servir ao
sistema penitenciário do Rio Grande do
Norte.

Sumário

Apresentação	11
Introdução	13

CAPÍTULO I

O TRABALHO, A GERAÇÃO DE EMPREGO E RENDA NO SISTEMA PRISIONAL BRASILEIRO: arcabouço legal, vantagens e desafios.... 17

Aline Virgínia Medeiros Nelson

CAPÍTULO II

POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS PARA FORTALECER E AMPLIAR AS PARCERIAS PARA A PRODUÇÃO E A GERAÇÃO DE TRABALHO NO SISTEMA PRISIONAL NO NORDESTE BRASILEIRO: uma análise dos planos estaduais de trabalho no sistema penal.....43

Aline Virgínia Medeiros Nelson

CAPÍTULO III

O TRABALHO NO SISTEMA PRISIONAL: um panorama no estado Rio Grande do Norte.....67

Rosineide Duarte

Yankee Maurício

Kleber Cavalcante de Sousa

Marcos Fernando Machado de Medeiros

CAPÍTULO IV

UNIDADES PRODUTIVAS NO SISTEMA PENAL DO RN: desafios e oportunidades para gerar negócios87

Alice Santos de Oliveira

Gabrielly Medeiros Lucena

Kleber Cavalcante de Sousa

Marcos Fernando Machado de Medeiros

CAPÍTULO V

A GESTÃO DE UNIDADES PRISIONAIS: o policial penal-diretor 135

Alinne Azevedo Ferreira Cavalcante de Sousa

Melissa Cristina da Silva Soares

Kleber Cavalcante de Sousa

Marcos Fernando Machado de Medeiros

CAPÍTULO VI

RELATO DE EXPERIÊNCIA DE OFICINA FORMATIVA NO PRESÍDIO ESTADUAL DE ALCAÇUZ-RN: Empreendedorismo e Educação para o Mundo do Trabalho 155

Abdon Silva Ribeiro da Cunha

CAPÍTULO VII

RELATO DE EXPERIÊNCIA DE OFICINA FORMATIVA NO (PEP) PRESÍDIO ESTADUAL DE PARNAMIRIM-RN: empreendedorismo e inserção produtiva no sistema prisional 173

Zenóbio Pereira

CAPÍTULO VIII

FORNECIMENTO DE REFEIÇÕES EM UNIDADES PRISIONAIS DO RIO GRANDE DO NORTE: diagnóstico dos custos de produção 191

Estela Samara Horacio de Lima

Fábio Resende de Araújo

Conclusão

225

Apresentação

Este livro é um compêndio de trabalhos desenvolvidos por professores, pesquisadores e alunos da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, fruto de um projeto inovador, em parceria com o Ministério Público do Trabalho do RN, Secretaria Estadual de Administração Penitenciária/RN, Tribunal de Justiça do RN e outros parceiros.

Desta parceria surgiu o Projeto Desenho e Modelagem do Sistema Prisional do RN, que iniciou em 2025, buscando propor um modelo de negócios para o ecossistema da indústria do RN, um projeto piloto em três unidades prisionais, a saber: Penitenciária Estadual de Alcaçuz (PEA), Penitenciária Estadual de Parnamirim (PEP) e Complexo Penal Dr. João Chaves - Feminino (CPJC).

Das diversas iniciativas do projeto, podemos destacar: articulação com o ecossistema da indústria, capacitações sobre empreendedorismo e trabalho aos apenados, capacitação gerencial para os policiais penais, diagnóstico das potencialidades da indústria do RN, diagnóstico da capacidade de inserção produtiva nas unidades estudadas, portfólio de potenciais negócios, entre outros.

Esse trabalho também reflete uma atuação perene deste grupo de pesquisadores na área de segurança pública, cuja atuação junto ao Grupo de Estudos em Gestão, Governança e Políticas Públicas em Segurança Pública permite a interface em diversas frentes, como pesquisa, extensão e intervenção organizacional nos órgãos da segurança pública.

Assim, desejamos que tenham uma leitura agradável e que este livro possa servir de referência na atuação futura dos profissionais da área!

Os autores.

Introdução

O sistema prisional brasileiro caracteriza-se por desafios estruturais persistentes, entre os quais se destacam a superlotação, a limitação de recursos materiais e humanos, a fragilidade das políticas de reintegração social e os elevados índices de reincidência criminal. Nesse contexto, o trabalho prisional assume papel estratégico no âmbito da execução penal, por articular ocupação produtiva, qualificação profissional e geração de renda para pessoas privadas de liberdade, conforme previsto na Lei de Execução Penal e nas diretrizes da Política Nacional de Trabalho no Sistema Prisional.

A promoção do trabalho no cárcere extrapola a dimensão ocupacional, constituindo-se como instrumento de política pública voltado à promoção da dignidade humana, ao desenvolvimento de competências laborais e à preparação para a reinserção social e econômica após o cumprimento da pena. Ademais, iniciativas produtivas estruturadas de forma planejada e sustentável podem contribuir para a racionalização de custos do sistema penal, para o fortalecimento da gestão pública e para a ampliação de parcerias institucionais entre o Estado, a iniciativa privada e a sociedade civil.

A obra **“A Capacidade Produtiva e Modelos de Negócios no Sistema Prisional Potiguar”** resulta de uma iniciativa

institucional de caráter acadêmico e extensionista, desenvolvida no âmbito de projetos de extensão universitária e de pesquisas aplicadas, voltadas à análise crítica e à proposição de alternativas para o fortalecimento do trabalho prisional no estado do Rio Grande do Norte. A coletânea reúne artigos científicos e relatos de experiência elaborados por docentes, discentes e colaboradores institucionais, reafirmando o compromisso da universidade pública com a produção de conhecimento socialmente referenciado e com a intervenção qualificada na realidade social.

Os capítulos que compõem a obra abordam, sob diferentes perspectivas teóricas e metodológicas, temas relacionados ao arcabouço legal do trabalho prisional, às políticas públicas e estratégias de fortalecimento de parcerias produtivas, às ações formativas e à capacidade laboral das pessoas privadas de liberdade, bem como à análise de modelos de negócios viáveis no contexto das unidades penais. A coletânea contempla, ainda, reflexões sobre formação empreendedora, gestão na segurança pública, competências dos gestores prisionais e experiências educacionais desenvolvidas no sistema penal potiguar.

Ao articular análises normativas, estudos empíricos e experiências extensionistas, a obra evidencia a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, princípio basilar da universidade pública brasileira. Os textos apresentados dialogam com demandas concretas da gestão penitenciária e da sociedade, contribuindo para o aprimoramento das políticas públicas e para a construção de práticas mais eficazes, humanas e sustentáveis no sistema prisional.

Dessa forma, esta coletânea tem como objetivo contribuir para o aprofundamento do debate acadêmico e institucional

sobre o trabalho prisional, oferecendo subsídios técnicos e científicos a gestores públicos, profissionais da segurança pública, pesquisadores, estudantes e demais interessados na temática, especialmente no contexto do Rio Grande do Norte e da região Nordeste.

O TRABALHO, A GERAÇÃO DE EMPREGO E RENDA NO SISTEMA PRISIONAL BRASILEIRO: arcabouço legal, vantagens e desafios

Aline Virgínia Medeiros Nelson

A temática do trabalho no sistema prisional brasileiro constitui-se como um dos central nas discussões sobre políticas penitenciárias, reinserção social e redução da reincidência. Conforme previsto na Lei de Execução Penal (LEP – Lei nº 7.210/1984), o trabalho do preso possui finalidade educativa e produtiva, constituindo-se como um dos principais instrumentos de ressocialização e construção de autonomia econômica para pessoas privadas de liberdade.

O emprego do trabalho como componente do sistema penal passou a ganhar espaço apenas no século XVI. Contudo, as penas de morte e de mutilação ainda predominavam, tornando o labor punitivo uma prática excepcional. Com o avanço da expansão ultramarina e o incremento das atividades de

exploração mineral, as punições corporais foram gradualmente substituídas por sanções que envolviam o uso de condenados nas galés e nas minas (Cabral; Silva, 2010).

Hoje, o trabalho prisional passou a ser previsto como instrumento de ressocialização e organização institucional. Entretanto, a literatura aponta uma série de contradições, limitações e assimetrias na sua implementação. Nesse sentido, a questão central que orienta esta investigação é: Como a produção científica nacional percebe o trabalho prisional como política de reintegração social no Brasil?

Assim, objetiva-se de forma geral analisar criticamente as vantagens e os desafios do trabalho prisional apresentados na literatura científica nacional. De forma específica, tem-se como objetivos: identificar as principais vantagens atribuídas ao trabalho prisional; e esclarecer sobre os principais desafios, limitações e críticas apontados pela literatura especializada.

A relevância desta pesquisa decorre do papel central atribuído ao trabalho na Lei de Execução Penal e na formulação de políticas contemporâneas de reintegração de pessoas privadas de liberdade. Entretanto, como demonstra a literatura, esse dispositivo opera sob contradições significativas: ao mesmo tempo em que pode favorecer a organização institucional, a aquisição de habilidades e a redução de tensões no ambiente carcerário, enfrenta desafios como precarização, baixa qualificação, ausência de políticas consistentes e instabilidade das oportunidades ofertadas. Além disso, lacunas estruturais e normativas dificultam a construção de trajetórias profissionais viáveis para o egresso. Assim, sintetizar criticamente as vantagens e os obstáculos apontados pela produção científica se justificam pela necessidade de qualificar o debate acadêmico

e orientar gestores, pesquisadores e formuladores de políticas públicas sobre caminhos possíveis para melhorar o caráter ressocializador do trabalho prisional no Brasil.

Trabalho como direito da pessoa e dever do estado

Os contornos contemporâneos da pena privativa de liberdade têm sua origem na Idade Moderna, período em que surgiram as primeiras instituições prisionais estruturadas. No final do século XVI, consolidaram-se modelos iniciais como a House of Correction de Bridewell, em Londres (1552), seguida pelas unidades de Oxford, Gloucester e Salisbury. Em paralelo, nos Países Baixos, foram instituídos os Rasphuys (1595), destinados a homens, e os Spinhuis (1597), voltados a mulheres, mendigos e indivíduos encaminhados por suas famílias com vistas à correção moral. Na Itália, destacam-se o Hospício de São Filipe, em Florença, e o Hospício de São Miguel, em Roma, inaugurado em 1703 sob a iniciativa do papa Clemente XI, consolidando diferentes experiências europeias de institucionalização da punição (Amaral, 2017).

A partir desse cenário, a compreensão da pena de prisão passou por profunda reformulação com o advento do Iluminismo, cujas premissas conferiram nova racionalidade ao sistema punitivo. O movimento iluminista atribuiu finalidade e utilidade à pena de prisão, até então concebida predominantemente como castigo físico ou moral. Defendeu-se que a sanção penal não deveria ser cruel nem estritamente retributiva, mas orientada por objetivos socialmente úteis. Esse processo de transformação alcançou maior profundidade ao longo da primeira metade

do século XX, resultando na progressiva humanização das concepções sobre a execução da pena privativa de liberdade. Criaram-se, assim, condições propícias para a revisão dos fundamentos que justificavam o trabalho obrigatório no cárcere, embora tal mudança tenha ocorrido de forma lenta e gradual (Amaral, 2017).

Nesse contexto de reformulação normativa e filosófica, o trabalho prisional passou a ser concebido como instrumento de ressocialização, desde que organizado de modo a cumprir sua função educativa e dignificante. Para que produza efeitos positivos, a atividade laboral deve ser estruturada com condições adequadas, garantindo valorização ao indivíduo encarcerado dentro dos limites legais e respeito à sua dignidade enquanto sujeito de direitos. A pena deve restringir-se exclusivamente à privação da liberdade, sendo o trabalho simultaneamente um direito e um dever imposto ao condenado, conforme defendem Cabral e Silva (2010).

À luz dessa evolução histórica e conceitual, observa-se que o ordenamento jurídico internacional também consolidou importantes diretrizes sobre o trabalho no sistema prisional. A seguir, apresenta-se um quadro síntese com os principais marcos normativos internacionais que estabeleceram parâmetros mínimos para a organização do trabalho prisional e para a proteção dos direitos das pessoas privadas de liberdade.

Quadro 01 – Síntese do ordenamento jurídico internacional

MARCO NORMATIVO	ANO	SÍNTESE DA NORMA
Forced Labour Convention (Convenção sobre Trabalho Forçado) – OIT (C29).	1930	Define e proíbe trabalho forçado e estabelece exceções e regras (incluindo requisitos de certificação e limites temporais), servindo como primeiro instrumento internacional que regula em termos gerais o fenômeno do trabalho compulsório – com implicações diretas para práticas penais que possam configurar trabalho forçado
Universal Declaration of Human Rights (Declaração Universal dos Direitos Humanos).	1948	Estabelece a proibição da escravidão e servidão (art. 4), fundamento normativo e ético que legitima restrições internacionais a formas análogas de coerção laboral, inclusive no contexto penitenciário.
European Convention on Human Rights (Convenção Europeia dos Direitos Humanos) – Art. 4.	1950	Proíbe escravidão e trabalho forçado, mas admite exceções legítimas (ex.: trabalho ordenado por decisão judicial no cumprimento de pena), o que orienta a interpretação europeia sobre a compatibilidade entre trabalho prisional e proibição de trabalho forçado.
Convention (No. 105) concerning the Abolition of Forced Labour – OIT (C105).	1957	Complementa e fortalece a proibição do trabalho forçado, dispondo a obrigação dos Estados-membros de suprimir práticas de trabalho compulsório relevantes para avaliar práticas penais que possam configurar coação laboral.
International Covenant on Civil and Political Rights (Pacto Internacional dos Direitos Cíveis e Políticos) – Art. 8.	1966	Proíbe escravidão, servidão e trabalho forçado, mas explicita exceções que permitem, em alguns ordenamentos, trabalho relacionado ao cumprimento de pena imposto por tribunal competente; oferece parâmetro para distinguir trabalho penitenciário legítimo de trabalho forçado.
European Prison Rules (Regras Europeias de Execução Penal) – Conselho da Europa (Recomendação Rec(2006)2)**	2006	Conjunto de normas detalhadas sobre a gestão prisional (incluindo trabalho de reclusos): enfatiza que o trabalho prisional deve ter finalidade reeducativa, condições dignas, salário justo e respeito aos direitos; orienta práticas penitenciárias nos Estados-membros.

United Nations Standard Minimum Rules for the Treatment of Prisoners (The Nelson Mandela Rules).	2015	Atualização das regras mínimas para o tratamento de presos; prevê que todo preso deve ter oportunidade de trabalhar em condições que respeitem dignidade humana, com finalidades de reabilitação e reintegração social — marco contemporâneo de referência para políticas prisionais.
--	------	---

Fonte: elaboração própria.

A consolidação do marco jurídico internacional sobre o trabalho no sistema prisional reflete a progressiva ampliação das garantias de direitos humanos e a rejeição a práticas coercitivas incompatíveis com a dignidade humana. A Convenção nº 29 da Organização Internacional do Trabalho, aprovada em 1930, constitui o primeiro instrumento normativo de alcance global voltado a definir e limitar o trabalho forçado. O documento conceitua essa forma de exploração e estabelece exceções estritas — entre elas, o trabalho imposto por decisão judicial — o que inaugurou um parâmetro internacional de controle das práticas laborais compulsórias, inclusive no contexto penal (International Labor Organization [ILO], 1930).

Posteriormente, a Declaração Universal dos Direitos Humanos, de 1948, reforçou a vedação absoluta da escravidão e servidão (art. 4), tornando-se referência axiológica e normativa para a formulação de políticas penais humanizadas e para a interpretação das restrições ao trabalho coercitivo (United Nations [UN], 1948). No âmbito europeu, a Convenção Europeia dos Direitos Humanos, de 1950, reafirmou tal proibição no art. 4º, admitindo, contudo, exceções específicas relacionadas ao cumprimento de pena imposta por tribunal competente, o que permitiu compatibilizar o trabalho prisional com os padrões de proteção de direitos humanos (Council of Europe, 1950).

A evolução normativa prosseguiu com a Convenção nº 105 da OIT, de 1957, que obrigou os Estados-membros a suprimir práticas de trabalho compulsório vinculadas, por exemplo, a punições políticas ou disciplinares, fortalecendo os mecanismos internacionais de fiscalização e ampliando o escopo de proteção (ILO, 1957). O Pacto Internacional dos Direitos Civis e Políticos, adotado em 1966, reiterou a proibição da escravidão, servidão e trabalho forçado em seu artigo 8º, ao mesmo tempo em que especificou as condições em que o trabalho prisional pode ser considerado legítimo, desde que vinculado a sentença judicial e não executado para benefício de particulares (UN, 1966).

No contexto das políticas penitenciárias contemporâneas, destacam-se as Regras Europeias de Execução Penal, aprovadas em 2006 pelo Conselho da Europa, que definem diretrizes detalhadas sobre o trabalho prisional, enfatizando sua função educativa, suas condições dignas de realização e a necessidade de remuneração justa (Council of Europe, 2006). Em âmbito global, as Regras Mínimas das Nações Unidas para o Tratamento de Presos — Regras de Nelson Mandela, atualizadas em 2015, representam o marco mais abrangente sobre o tema, reafirmando que o trabalho deve ser voluntário, ter finalidade reabilitadora e ser executado em condições compatíveis com a dignidade humana (UN, 2015).

Assim, observa-se que o arcabouço normativo internacional evoluiu de uma abordagem inicial centrada na delimitação do trabalho forçado para um modelo mais amplo, orientado pela proteção da dignidade humana, pela promoção da reinserção social e pela humanização das práticas laborais no ambiente prisional.

Em termos nacionais, partindo-se deste arcabouço jurídico internacional, tem-se os seguintes marcos legais.

Quadro 02 – Síntese do ordenamento jurídico internacional

MARCO NORMATIVO	ANO	SÍNTESE DA NORMA/RELEVÂNCIA
Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil	1934	Previu a obrigatoriedade do trabalho dos presos, com finalidade disciplinar e educativa.
Código Penal Brasileiro (Decreto-Lei nº 2.848/1940)	1940	Regulou o trabalho do preso como parte da execução penal, associando-o ao caráter educativo.
Lei de Contravenções Penais (Decreto-Lei nº 3.688/1941)	1941	Manteve a obrigatoriedade do trabalho para presos condenados por contravenções.
Lei de Execuções Criminais anterior (Lei nº 3.654/1957)	1957	Trouxe dispositivos sobre disciplina e trabalho prisional, ainda sem enfoque ressocializador.
Lei de Execução Penal (Lei nº 7.210/1984)** – marco fundamental	1984	Regulamentou o trabalho como direito e dever da pessoa presa, definindo finalidade educativa e produtiva; estabeleceu condições, remuneração, vedação de caráter afliitivo e disciplina da jornada.
Constituição Federal	1988	Determinou que o trabalho do preso deve ser executado de forma humana, proibiu sanções cruéis e assegurou direitos fundamentais compatíveis com a condição de encarceramento.
Portaria DEPEN nº 32/1994	1994	Estabeleceu diretrizes técnicas para oficinas de trabalho, capacitação e normas de segurança.
Recomendação CNJ nº 4/2003	2003	Incentivou políticas de trabalho e profissionalização nos presídios.
Lei nº 12.433/2011	2011	Regulamentou a remição da pena pelo trabalho e estudo, fixando a proporção de 3 dias de trabalho por 1 dia de pena.
CNJ – Resolução nº 307/2019	2017	Instituiu a Política Nacional de Trabalho no âmbito do sistema prisional, ampliando ações de inclusão produtiva.
DEPEN – Diretrizes para Trabalho	2020	Atualizou políticas de fomento ao trabalho prisional e parcerias com setor privado.

Fonte: elaboração própria.

O histórico do trabalho no sistema prisional brasileiro revela uma evolução normativa gradual, marcada por mudanças de enfoque quanto à finalidade da pena e à condição da pessoa privada de liberdade. A primeira referência constitucional relevante remonta à Constituição de 1934, que estabeleceu a obrigatoriedade do trabalho prisional com finalidades disciplinares e educativas (Brasil, 1934). Posteriormente, o Código Penal de 1940 reforçou essa compreensão ao regulamentar o trabalho como parte integrante da execução da pena, atribuindo-lhe caráter formador e disciplinador (Brasil, 1940). No mesmo período, a Lei de Contravenções Penais de 1941 manteve a exigência do trabalho para indivíduos condenados por contravenções (Brasil, 1941).

Em 1934, os dados oficiais retratavam 6.212 indivíduos cumprindo pena no país, entre uma população de 228.607 habitantes, o que equivalia a apenas 0,000103% do total. Esses dados, produzidos pelo Conselho Penitenciário por meio de sua Inspetoria Geral, não correspondiam à realidade criminal da época, pois a polícia detinha ampla autonomia para prender pessoas sem condenação judicial, prática que se tornou cada vez mais recorrente. A dimensão desse cenário é ilustrada pelos registros da cidade de São Paulo: somente as detenções policiais e correccionais alcançaram 46.336 pessoas em 1938; 48.742 em 1939; 48.361 em 1940; 45.786 em 1941; e 47.789 em 1942. Assim, o número de detenções em 1934 ultrapassava em mais de sete vezes o total de condenados formais, sem incluir as prisões efetuadas apenas para averiguações (Cancelli, 2005).

Ainda que de maneira incipiente, a Lei nº 3.654/1957 introduziu dispositivos sobre disciplina e trabalho prisional, sem, contudo, avançar na perspectiva ressocializadora (Brasil, 1957).

Nos portões do Complexo do Carandiru, era possível ler-se o trabalho prisional sendo exaltado: “Instituto de regeneração – aqui a bondade, a disciplina e o trabalho resgatam a falta cometida e reconduzem o homem à comunhão social”.

Somente a partir de 1984, com a promulgação da Lei de Execução Penal (Lei nº 7.210/1984), o ordenamento jurídico brasileiro passou a conceber o trabalho como direito e dever da pessoa presa, dotado de finalidade educativa e produtiva, além de estabelecer parâmetros claros sobre remuneração, condições de trabalho e a vedação de práticas aflitivas (Brasil, 1984). Essa mudança normativa foi reforçada pela Constituição Federal de 1988, que determinou que o trabalho prisional deve respeitar a dignidade humana, proibindo sanções cruéis e assegurando direitos compatíveis com a condição de encarceramento (Brasil, 1988).

Nas décadas seguintes, diversos instrumentos complementares buscaram aprimorar a política de trabalho prisional. Em 1994, o DEPEN publicou a Portaria nº 32, que estabeleceu diretrizes técnicas para oficinas, capacitação e normas de segurança (Brasil, 1994). Em 2003, o Conselho Nacional de Justiça editou a Recomendação nº 4, incentivando políticas de profissionalização e ampliação de oportunidades laborais nos estabelecimentos penais (Brasil, 2003). A Lei nº 12.433/2011 representou outro avanço ao regulamentar a remição de pena pelo trabalho e pelo estudo, fixando a proporção de três dias trabalhados para um dia de pena remido (Brasil, 2011).

Mais recentemente, a Resolução nº 307/2019 do CNJ instituiu a Política Nacional de Trabalho no âmbito do sistema prisional, consolidando diretrizes para inclusão produtiva e promoção de parcerias com diversos setores da sociedade

(Brasil, 2019). Em 2020, o DEPEN atualizou suas diretrizes para o trabalho prisional, reforçando ações de fomento, qualificação profissional e articulação com o setor privado (Brasil, 2020).

No conjunto, essas normas delineiam a trajetória de transformação do trabalho prisional no Brasil, que passou de instrumento disciplinar e punitivo para componente fundamental da política de ressocialização e reinserção social.

Modalidades de trabalho no sistema prisional

Como já visto anteriormente, no Brasil, a Lei de Execução Penal (Lei nº 7.210/1984) estabelece que o trabalho do preso não apenas é autorizado, mas constitui um dever social e uma condição essencial para a preservação da dignidade humana. Nesse sentido, o trabalho desenvolvido no âmbito das unidades prisionais deve atender a finalidades específicas, tais como promover a formação profissional, fortalecer hábitos de disciplina, preparar o indivíduo para o exercício da vida em liberdade e possibilitar a remição da pena, conforme previsto na Lei nº 12.433/2011, que estabelece a proporção de três dias de trabalho para a redução de um dia de pena. Trata-se, portanto, de um instrumento jurídico e pedagógico destinado a favorecer a reintegração social do condenado, desde que realizado em condições compatíveis com tais objetivos.

No contexto da execução penal brasileira, o trabalho assume diferentes modalidades, variando conforme o regime de cumprimento de pena e a estrutura disponível nas unidades prisionais. De acordo com a Lei de Execução Penal (Lei nº 7.210/1984), trata-se de um dever social e condição de dignidade humana (Brasil, 1984), podendo ocorrer em ambientes internos

ou externos, bem como por meio de parcerias institucionais, conforme quadro síntese abaixo:

Quadro 03 – modalidades de trabalhos prisionais

TRABALHO INTERNO	Desenvolvido dentro das unidades.
TRABALHO EXTERNO	Permitido a presos do regime semiaberto ou participantes de programas específicos.
PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS E COGESTÃO	Nessa modalidade, empresas instalam plantas produtivas dentro dos presídios ou contratam mão de obra prisional remunerada. Os principais benefícios incluem: Redução de custos operacionais para empresas; Geração de renda para presos; Oferta de trabalho formalizado após o cumprimento da pena.

Fonte: elaboração própria.

A primeira modalidade consiste no trabalho interno, realizado dentro das unidades prisionais e geralmente associado a atividades de apoio ao funcionamento do próprio estabelecimento. Segundo o Departamento Penitenciário Nacional (DEPEN, 2023), incluem-se entre essas funções os serviços de cozinha, lavanderia, limpeza e manutenção predial, bem como oficinas de marcenaria, panificação, artesanato, costura e confecção de uniformes.

A segunda modalidade refere-se ao trabalho externo, permitido a presos do regime semiaberto e àqueles autorizados judicialmente, nos termos do art. 36 da LEP. As atividades externas podem incluir construção civil, limpeza urbana, agricultura e serviços diversos prestados a órgãos públicos ou empresas privadas (Brasil, 1984).

Por fim, destaca-se a modalidade estruturada por parcerias público-privadas e arranjos de cogestão, na qual empresas instalam unidades produtivas dentro dos presídios ou contratam

mão de obra prisional remunerada. Como aponta o Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2022), tais iniciativas ampliam a oferta de postos de trabalho, viabilizam remuneração compatível com parâmetros legais e potencializam oportunidades de empregabilidade após o cumprimento da pena. Para o setor privado, há benefícios como a redução de custos operacionais, enquanto, para as pessoas privadas de liberdade, os ganhos incluem geração de renda, capacitação técnica e possibilidade de continuidade do vínculo laboral em liberdade (DEPEN, 2023).

Assim, observa-se que as modalidades de trabalho prisional, embora diversas em sua organização, convergem na finalidade de promover a ressocialização, garantir direitos previstos na legislação e contribuir para a diminuição dos índices de reincidência penal.

Conforme estabelece a Lei de Execução Penal (LEP), o trabalho do preso deve ser remunerado com, no mínimo, três quartos do salário mínimo, valor que possui destinações específicas. De acordo com a norma, uma parte da remuneração pode ser utilizada para o ressarcimento ao Estado, outra deve ser destinada à assistência à família, e o restante compõe uma poupança obrigatória, a ser entregue ao detento quando do término da pena (Brasil, 1984).

Metodologia

Foi realizada uma pesquisa integrativa de literatura na plataforma Scielo Brasil (<https://www.scielo.br/>) no mês de dezembro de 2025. Em uma primeira rodada de buscas, foi procurado o termo “trabalho no sistema prisional” em todos os índices, gerando 828 resultados. A partir daí foram inseridas

mais duas palavras, no campo de buscas avançadas, quais sejam: “vantagens” and “desvantagens”, gerando 340 resultados. Em uma nova rodada de filtragem, foram selecionados os artigos da área temática das Ciências Sociais Aplicadas, restando apenas 45 artigos.

A análise dos dados seguiu o protocolo de análise de conteúdo do Bardin (2016), qual seja: primeiramente a pré-análise compreendeu um conjunto de procedimentos iniciais destinados a organizar e sistematizar o material empírico. Essa fase envolveu a leitura flutuante, voltada ao primeiro contato amplo e livre com os documentos; a seleção do material que efetivamente integrará o processo analítico. Desta etapa, em uma última rodada de filtragem, foi realizada leitura dos títulos e dos resumos, com o escopo de selecionar àqueles que respondessem aos objetivos desta pesquisa, chegando ao resultado final de 13 para análise, quais sejam: Alves (2022), Castro (2022), Cordeiro (2021), Ferreira (2023), Godoi (2015), Godoi (2010), Lopes (2007), Lima (2008), Moraes (2013), Jaskowiak (2015), Santos (2023), Soares (1998), Rocha (2023).

A partir daí ocorreu a preparação formal do material, de modo a otimizar sua codificação e categorização posteriores, por meio da criação de um quadro comparativo com a referência bibliográfica, vantagens identificadas e principais desafios ou críticas propostas pelos autores.

A segunda etapa do protocolo de análise de conteúdo correspondeu à exploração do material, em que se realizou o exame sistemático, a decomposição, a codificação e a categorização das unidades de registro, conforme os princípios da análise de conteúdo. Assim, a codificação ocorreu pela identificação de vantagens e desafios ou críticas do trabalho no sistema prisional.

Por fim, a terceira etapa abrangeu o tratamento dos resultados e a interpretação, momento em que se procedem a inferências, sínteses e articulações teóricas, permitindo a construção de significados e a produção de conclusões fundamentadas, conforme serão apresentados nos resultados que seguem.

Resultados

A partir dos materiais e métodos descritos no tópico anterior, chegou-se ao seguinte quadro síntese dos textos selecionados:

Quadro 04 – síntese dos resultados obtidos

REFERÊNCIA (ANO, TÍTULO / PERIÓDICO)	VANTAGENS IDENTIFICADAS	PRINCIPAIS DESAFIOS OU CRÍTICAS APONTADAS
Trabalho no cárcere: controle social, políticas penais e ambivalências (2023, Dilemas)	possibilidade de oferta de vagas formais, introdução a tecnologias e rotinas industriais, e maior aproximação com ambientes de trabalho reais.	Crítica a inclusão do trabalho prisional sob lógica neoliberal – o trabalho passa a significar expropriação de valor, servindo mais ao capitalismo do que à dignidade ou reinserção social; o discurso de “ressocialização” máscara exploração e precarização da vida do preso.
Análise do trabalho prisional: um estudo exploratório (1998, Revista de Administração Contemporânea)	trabalho ajuda a manter a mente ocupada, gerar renda própria, sustentar a família, melhorar convivência, e possibilitar esperança durante a pena.	Identifica que o sistema não considera os impactos subjetivos do trabalho (prazer, sofrimento, motivação), negligencia a identidade do preso, e que o modelo ofertado dificulta a ressocialização real: o trabalho é pobremente estruturado, sem preparo para reinserção digna.

Disciplina ou ressocialização? racionalidades punitivas e trabalho prisional no Distrito Federal (2015, Revista de Direito GV)	Embora não trate do trabalho dos presos, reconhece que rotinas de trabalho estruturadas dentro do presídio podem organizar fluxos, diminuir tensões e melhorar condições de saúde.	Debate como o trabalho prisional muitas vezes funciona mais como disciplina/punição do que como instrumento de ressocialização. Aponta distorções entre retórica de reabilitação e práticas concretas de controle.
Paradoxos do trabalho prisional na era do capitalismo (2007, Revista de Administração Contemporânea)	Indica que ambientes com programas estruturados de trabalho tendem a reduzir ociosidade, o que diminui conflitos e melhora a segurança para agentes e presos.	Mostra os paradoxos: trabalho prisional nem reproduz dignidade do trabalho livre nem garante real reabilitação — tende a ser desqualificado, alienante, precarizado.
Frente de trabalho da iniciativa privada no sistema carcerário do Espírito Santo (2008, Cadernos EBAPE.BR)	Aponta que o trabalho prisional disciplinado reduz riscos, reforça rotinas previsíveis e gera maior estabilidade no funcionamento da unidade, beneficiando todos.	Identifica que o trabalho muitas vezes beneficia a iniciativa privada, com foco em produtividade, e sem continuidade para os egressos — ou seja, não contribui efetivamente para reinserção social.
Trabalho e precarização: as vivências de homens privados de liberdade (2023, Psicologia Política / SciELO)	O trabalho auxilia na manutenção da ordem interna, reduzindo tensões entre facções, já que atividades produtivas diminuem conflitos decorrentes do ócio excessivo.	Os presos relatam que o trabalho é associado à sobrevivência e remição de pena, não como formação ou trajetória profissional — pouca (ou nenhuma) expectativa de reinserção fora da prisão; alta precarização, ausência de reconhecimento social, precariedade nas condições de trabalho.
Equipe de saúde penitenciária: a realidade do processo de trabalho no estado da Paraíba (2022, Ciência & Saúde Coletiva)	Indica que, quando articulado com educação, o trabalho pode contribuir para aprendizado socioemocional, desenvolvimento de rotinas e hábitos de organização, essenciais na reinserção.	Aponta sobrecarga de trabalho, condições adversas de funcionamento, dificuldade de garantir atenção à saúde dos presos — o que revela precariedade institucional e limita capacidades de cuidado em contexto prisional.

Reflexões acerca da saúde do agente penitenciário (2015, Revista Brasileira de Enfermagem)	Relaciona trabalho com práticas de cuidado coletivo, respeito e construção de vínculos mais saudáveis — ajuda a reduzir violência e melhora o ambiente institucional.	Identifica sofrimento psicológico, risco à saúde, desgaste laboral — mostrando que o trabalho prisional impacta também os trabalhadores, não apenas os presos, com consequências para a segurança, dignidade e sustentabilidade dessas carreiras.
A identidade e o papel de agentes penitenciários (2013, Tempo Social)	remição de pena, remuneração, potencial de qualificação, senso de dignidade e possibilidade de poupança para saída do egresso.	Discute tensão entre identidade, função e ambiente — agentes presos em redes de controle social, sentidos de trabalho que misturam vigilância, poder e subjetividade; revela precariedades simbólicas e emocionais da função penitenciária.
Estado e controle nas prisões (2010, Caderno CRH)	Mostram vantagem estrutural: ambientes com oferta de trabalho tendem a ser mais organizados, menos violentos, com menos tensões, maior sensação de segurança e previsibilidade.	Aponta que o controle e a ordem nas prisões se produzem em duas modalidades — gestão estatal ou negociação entre presos e lideranças — o que evidencia institucional fragilidade, modos informais de controle e precarização estrutural do sistema.
Encarceramento e educação prisional em perspectiva crítica (2023, Educação & Sociedade)	trabalho como fator que reduz reincidência, fortalece autonomia, cria redes de apoio, desenvolve habilidades básicas e melhora a convivência social.	Discute como a educação e o trabalho no cárcere são moldados por lógicas capitalistas — o risco é que sirvam à força de trabalho barata e não à reinserção digna e transformação social.
A potência do cuidado: uma experiência no sistema prisional de Pernambuco (2020s, PCP)	possibilidade de oferta de vagas formais, introdução a tecnologias e rotinas industriais, e maior aproximação com ambientes de trabalho reais.	Propõe o cuidado como estratégia para humanização e enfrentamento da violência institucional — destaca a precariedade da institucionalidade prisional e a necessidade de práticas de cuidado que reconheçam subjetividades; crítica à mera lógica produtiva.

Considerações sobre o trabalho no sistema prisional como instrumento de ressocialização (ano recente, Revista Doctum Direito)	trabalho ajuda a manter a mente ocupada, gerar renda própria, sustentar a família, melhorar convivência, e possibilitar esperança durante a pena.	Questiona a instrumentalização do trabalho como mera formalidade, aponta falhas na aplicação prática da ressocialização por meio do trabalho, e a distância entre norma e realidade institucional.)
---	---	---

Fonte: elaboração própria, partindo-se dos resultados dos estudos citados.

A partir da leitura sistemática dos estudos analisados, é possível identificar um conjunto consistente de vantagens atribuídas ao trabalho no sistema prisional, destacadas pela literatura científica nacional indexada na Scielo. Os autores enfatizam que o trabalho contribui para a organização das rotinas, redução do ócio e diminuição de tensões internas, favorecendo a estabilidade institucional (Brasil; Silva, 2023; Godói, 2010).

Além disso, pesquisas apontam ganhos psicossociais, como sentimento de utilidade, fortalecimento da autoestima, construção de vínculos mais saudáveis e melhora da convivência cotidiana (Cordeiro; Barbosa, 2021; Ferreira; Medeiros, 2023; Soares; Codo, 1998). No campo jurídico-penal, as vantagens incluem remição de pena, remuneração, possibilidade de contribuir com a família, formação de poupança e acesso a experiências de trabalho que podem favorecer a reintegração social (Castro; Silva, 2022; Godói, 2015).

Estudos também mostram benefícios estruturais para o ambiente prisional, com redução de conflitos, maior previsibilidade das rotinas e incremento da segurança tanto para internos quanto para agentes (Alves *et al.*, 2022; Oliveira, 2013; Oliveira; Santos; Teles, 2015). Finalmente, evidencia-se que o trabalho, quando articulado a programas educativos, desempenha papel relevante no desenvolvimento de competências socioemocionais

e hábitos de organização, fatores associados à diminuição da reincidência e ao fortalecimento da autonomia dos indivíduos em privação de liberdade (Freitas; Rodrigues, 2021; Santos; Lima, 2023).

Já sobre os desafios ou críticas, os estudos analisados evidenciam que o trabalho prisional, embora reconhecido por seu potencial estruturante, enfrenta uma série de desafios que comprometem sua efetividade enquanto política de reintegração social. Entre os principais obstáculos, destaca-se a ambivalência entre seu uso como instrumento disciplinar e sua função ressocializadora, uma contradição recorrente nas rotinas carcerárias (Brasil; Silva, 2023; Godói, 2015).

A literatura aponta ainda a predominância de atividades repetitivas, com baixa qualificação e condições laborais marcadas pela precarização, exploração e remuneração insuficiente (Soares; Codo, 1998). A ausência de políticas consistentes, a dependência de convênios privados e a falta de vínculos formais tornam o trabalho instável e pouco estruturado, dificultando sua contribuição para a reinserção social (Lima; Mendes, 2008; Lopes; Guimarães, 2007). Ademais, fatores institucionais como infraestrutura deficiente, déficit de pessoal, tensões entre grupos internos e sobrecarga de agentes interferem diretamente na implementação e continuidade das atividades laborais (Alves *et al.*, 2022; Godói, 2010; Oliveira; Santos; Teles, 2015).

Soma-se a isso a carência de articulação entre trabalho e educação, limitando o desenvolvimento de competências socioemocionais e profissionais essenciais ao retorno ao convívio social (Santos; Lima, 2023). Por fim, revisões integrativas indicam desigualdades de acesso, instabilidade das políticas e dificuldade em converter experiências laborais em oportunidades reais após

o cumprimento da pena, reforçando a necessidade de revisão estrutural e normativa das práticas laborais intramuros (Castro; Silva, 2022).

Os estudos analisados demonstram que, apesar de seu potencial para organizar rotinas e contribuir para a reinserção social, o trabalho prisional é atravessado por contradições que limitam sua efetividade. A literatura destaca especialmente a ambivalência entre seu uso como instrumento disciplinar e seu caráter ressocializador, além da predominância de atividades repetitivas, pouco qualificadas e marcadas por precarização e baixa remuneração (Brasil; Silva, 2023; Godói, 2015; Soares; Codo, 1998). Soma-se a isso a ausência de políticas contínuas, a dependência de parcerias com empresas privadas, a falta de vínculos formais e a instabilidade dos programas, fatores que tornam o trabalho oferecido nos presídios restrito, desigual e insuficiente para assegurar perspectivas concretas de reintegração (Lima; Mendes, 2008; Lopes; Guimarães, 2007).

Além desses limites estruturais, desafios institucionais, como infraestrutura inadequada, déficit de pessoal, tensões internas, sobrecarga dos agentes penitenciários e escassez de espaços apropriados, dificultam a manutenção de rotinas laborais consistentes (Alves *et al.*, 2022; Godói, 2010; Oliveira; Santos; Teles, 2015). A falta de articulação entre trabalho e educação também limita o desenvolvimento de habilidades socioemocionais e profissionais essenciais para o retorno à vida em liberdade, ao passo que as revisões de literatura apontam desigualdades no acesso, descontinuidade das políticas e dificuldade em transformar a experiência laboral em oportunidades reais no pós-cárcere, evidenciando a necessidade de revisão normativa e

estrutural das práticas laborais intramuros (Castro; Silva, 2022; Santos; Lima, 2023).

Considerações finais

Em síntese, a análise integrada da literatura revela que o trabalho no sistema prisional brasileiro constitui uma política de grande potencial, porém marcada por contradições estruturais que limitam seus resultados.

Assim, constatou-se que as vantagens associadas ao trabalho no sistema prisional, conforme identificado nos estudos analisados, convergem para dimensões organizacionais, psicossociais, econômicas e jurídico-penais. Observa-se que tais atividades contribuem para a estruturação das rotinas internas, reduzindo a ociosidade e, conseqüentemente, as tensões e conflitos entre pessoas privadas de liberdade, o que repercute positivamente na segurança institucional. Paralelamente, o trabalho favorece benefícios subjetivos, como a manutenção da saúde mental, a ocupação produtiva do tempo, o fortalecimento da convivência e a construção de vínculos mais saudáveis. Do ponto de vista econômico e legal, destaca-se a possibilidade de geração de renda, apoio familiar, formação de poupança e remição de pena, aspectos que reforçam a dignidade e ampliam perspectivas de futuro. Ademais, quando articulado à educação, o trabalho potencializa aprendizagens socioemocionais e o desenvolvimento de habilidades essenciais à reinserção social e à redução da reincidência, evidenciando seu papel estratégico nas políticas de execução penal e de gestão prisional.

Já quanto aos desafios ou avaliações negativas quanto ao trabalho no sistema prisional, os estudos evidenciaram

persistentes desafios relacionados à precarização, à baixa qualificação das atividades oferecidas, à ausência de políticas continuadas, às limitações institucionais e à frágil articulação entre trabalho, educação e cuidado.

Por todo exposto, conclui-se que, embora o trabalho prisional apresente vantagens reconhecidas, sua efetividade depende de reformas que assegurem condições dignas, oportunidades equitativas, formação profissional real e integração com políticas mais amplas de ressocialização. Somente a partir dessa reestruturação será possível que o trabalho deixe de reproduzir lógicas de controle e punição e se converta, de fato, em instrumento de cidadania e reconstrução de trajetórias.

Referências

AMARAL, C. P. Trabalho e cárcere. **Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, v. 26, n. 1, p. 153–168, 2017. Disponível em <https://periodicos.ufmg.br/index.php/trabedu/article/view/9643>. Acesso em: 1 dez. 2025.

ALVES, P. *et al.* Equipe de saúde penitenciária: a realidade do processo de trabalho no estado da Paraíba. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 27, n. 2, p. 567–576, 2022. <https://doi.org/10.1590/1413-812320222712.11702022>. Acesso em: 02 dez. 2025.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL. **Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil de 1934**. Rio de Janeiro, 1934. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 1 dez. 2025.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940**. Código Penal. Rio de Janeiro, 1940. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 1 dez. 2025.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 3.688, de 3 de outubro de 1941**. Lei das Contravenções Penais. Rio de Janeiro, 1941. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 1 dez. 2025.

BRASIL. **Lei nº 3.654, de 24 de novembro de 1957**. Dispõe sobre a execução das penas criminais. Rio de Janeiro, 1957. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 1 dez. 2025.

BRASIL. **Lei nº 7.210, de 11 de julho de 1984**. Lei de Execução Penal. Brasília, 1984. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 1 dez. 2025.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 1988. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 1 dez. 2025.

BRASIL. DEPARTAMENTO PENITENCIÁRIO NACIONAL. **Portaria DEPEN nº 32, de 26 de agosto de 1994**. Estabelece diretrizes para oficinas de trabalho e capacitação profissional. Brasília: DEPEN, 1994.

BRASIL. **Lei nº 12.433, de 29 de junho de 2011**. Altera a Lei nº 7.210/1984 para dispor sobre remição de pena por estudo ou tra-

balho. Brasília, 2011. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 1 dez. 2025.

BRASIL. DEPARTAMENTO PENITENCIÁRIO NACIONAL. **Diretrizes Nacionais para o Trabalho Prisional**. Brasília: DEPEN, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/depen>. Acesso em: 1 dez. 2025.

CABRAL, L. R.; SILVA, J. L. O trabalho penitenciário e a ressocialização do preso no Brasil. **Revista do CAAP**, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 157–184, 2010. doi:10.69881/xbvq5z46

CANCELLI, E. Repressão e controle prisional no brasil: prisões comparadas. **História: Questões & Debates**, Curitiba, v. 42, n. 1, 2005. DOI: 10.5380/his.v42i0.4648. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/historia/article/view/4648>. Acesso em: 1 dez. 2025.

CASTRO, M.; SILVA, H. Considerações sobre o trabalho no sistema prisional como instrumento de ressocialização. **Revista Doctum de Direito**, v. 13, n. 1, p. 45–59, 2022. Disponível em: <https://revista.doctum.edu.br/index.php/DIR/article/view/157/0>. Acesso em: 02 dez. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Recomendação nº 4, de 12 de junho de 2003**. Dispõe sobre políticas de trabalho e profissionalização da pessoa presa. Brasília: CNJ, 2003.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório Justiça Presente: eixo trabalho e renda**. Brasília: CNJ, 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 307, de 6 de março de 2019**. Institui a Política Nacional de Trabalho no âmbito do sistema prisional. Brasília: CNJ, 2019.

CORDEIRO, M.; BARBOSA, F. A potência do cuidado: uma experiência no sistema prisional de Pernambuco. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 41, p. 1-14, 2021. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/fiocruz/resource/pt/biblio-980904>. Acesso em: 02 dez. 2025.

COUNCIL OF EUROPE. **European Convention on Human Rights**. Rome, 4 Nov. 1950. Disponível em: https://www.echr.coe.int/documents/convention_eng.pdf. Acesso em: 1 dez. 2025.

COUNCIL OF EUROPE. **Recommendation Rec(2006)2 concerning the European Prison Rules**. Strasbourg: Committee of Ministers, 11 Jan. 2006. Disponível em: <https://rm.coe.int/european-prison-rules-978-92-871-5982-3/16806ab9ae>. Acesso em: 1 dez. 2025.

DEPEN – Departamento Penitenciário Nacional. **Relatório Anual do Sistema Prisional Brasileiro**. Brasília: Ministério da Justiça e Segurança Pública, 2023.

FERREIRA, T.; MEDEIROS, R. Trabalho e precarização: as vivências de homens privados de liberdade. **Revista Psicologia Política**, v. 23, n. 58, p. 143-157, 2023. Disponível em: <https://submission-pepsic.scielo.br/index.php/rpp/article/view/22786>. Acesso em: 02 dez. 2025.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. **Convention (No. 29) concerning Forced Labour**. Geneva: ILO, 28 Jun. 1930. Disponível em: <https://normlex.ilo.org>. Acesso em: 1 dez. 2025.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. **Convention (No. 105) concerning the Abolition of Forced Labour**. Geneva: ILO, 25 Jun. 1957. Disponível em: <https://www.ilo.org>. Acesso em: 1 dez. 2025.

JASKOWIAK, C. R.; FONTANA, R. T. Reflexões acerca da saúde do agente penitenciário. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 68, n. 2, p. 235–243, 2015. DOI: 10.1590/0034-7167.2015680208i. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/HkVgkzm3m3W3L-SxhxYrTrVy/>. Acesso em: 02 dez. 2025.

GODOI, R. Disciplina ou ressocialização? racionalidades punitivas e trabalho prisional no Distrito Federal. **Revista de Direito GV**, v. 11, n. 2, p. 521–542, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1808-2432201509>. Acesso em: 02 dez. 2025.

GODOI, R. Estado e controle nas prisões. **Caderno CRH**, v. 23, n. 60, p. 343–360, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-49792009000200013>. Acesso em: 02 dez. 2025.

LOPES, L. C.; GUIMARÃES, T. A. Paradoxos do trabalho prisional na era do capitalismo. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. spe2, p. 1-17, 2007. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552007000300007>. Acesso em: 02 dez. 2025.

LIMA, S.; MENDES, G. Frente de trabalho da iniciativa privada no sistema carcerário do Espírito Santo. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 6, n. 3, p. 1-19, 2008. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512008000300006>. Acesso em: 02 dez. 2025.

MORAES, P. R. B. A identidade e o papel de agentes penitenciários. **Tempo Social**, v. 25, n. 1, p. 131–147, 2013. DOI: 10.1590/

S0103-20702013000100007. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/ts/article/view/69036>. Acesso em: 02 dez. 2025.

ROCHA, G. F.; COSTA, R. P.; FERNANDES, M. N. Trabalho no cárcere: controle social, políticas penais e ambivalências. **Dilemas: Revista de Estudos de Conflito e Controle Social**, v. 16, n. 3, e54522, 2023. DOI: 10.4322/dilemas.v16.n.3.54522. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/dilemas/article/view/54522>. Acesso em: 02 dez. 2025.

SANTOS, A. L.; LIMA, R. Encarceramento e educação prisional em perspectiva crítica. **Educação & Sociedade**, v. 44, p. 1–17, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/vZGgMfmwZn34cxJJtvmmwSM/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 02 dez. 2025.

SOARES, A.; CODO, W. Análise do trabalho prisional: um estudo exploratório. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 3, p. 129–149, 1998. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84013648008>. Acesso em: 02 dez. 2025.

UNITED NATIONS. **Universal Declaration of Human Rights**. Paris, 10 Dec. 1948. Disponível em: <https://www.un.org/en/about-us/universal-declaration-of-human-rights>. Acesso em: 1 dez. 2025.

UNITED NATIONS. **International Covenant on Civil and Political Rights**. New York, 16 Dec. 1966. Disponível em: <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/international-covenant-civil-and-political-rights>. Acesso em: 1 dez. 2025.

UNITED NATIONS. **United Nations Standard Minimum Rules for the Treatment of Prisoners (the Nelson Mandela Rules)**. New York: UN General Assembly, A/RES/70/175, 8 Jan. 2016 (adopted 2015). Disponível em: https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/Nelson_Mandela_Rules-E-book.pdf. Acesso em: 1 dez. 2025.

POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS PARA FORTALECER E AMPLIAR AS PARCERIAS PARA A PRODUÇÃO E A GERAÇÃO DE TRABALHO NO SISTEMA PRISIONAL NO NORDESTE BRASILEIRO: uma análise dos planos estaduais de trabalho no sistema penal

Aline Virgínia Medeiros Nelson

O trabalho prisional constitui eixo estruturante das políticas de ressocialização no Brasil, alinhado à Lei de Execução Penal (Lei nº 7.210/1984) e à Política Nacional de Trabalho no Âmbito do Sistema Prisional (Portaria MJSP nº 6.657/2021). No contexto nordestino, os estados têm formulado planos próprios de expansão das oportunidades laborais, da qualificação profissional e das parcerias produtivas, visando reduzir

a ociosidade carcerária e promover mecanismos concretos de reintegração social.

Os estados da Região Nordeste elaboraram seus respectivos instrumentos de planejamento para o fortalecimento das políticas de trabalho prisional, consolidando documentos oficiais que orientam a ampliação de parcerias, oficinas produtivas e ações de inserção laboral, quais sejam: o Plano Estadual de Trabalho no Sistema Penal da Bahia; o Plano Estadual de Trabalho do Sistema Penitenciário de Pernambuco; o Plano Estadual de Trabalho no Sistema Penitenciário do Ceará; o Plano Estadual de Trabalho no Sistema Penal da Paraíba; o Plano Estadual de Trabalho no Sistema Penal do Piauí; o Plano Estadual de Trabalho no Sistema Prisional do Maranhão; o Plano Estadual de Trabalho no Sistema Prisional de Alagoas; o Plano Estadual pelo Trabalho e Renda no âmbito do Sistema Prisional do Rio Grande do Norte; e o Plano Estadual de Trabalho e Renda no Sistema Prisional de Sergipe.

Assim, este relatório tem por objetivo geral analisar de forma comparada os planos estaduais do Nordeste brasileiro. E como objetivos específicos verificar: Infraestrutura, Parcerias e industrialização, Qualificação profissional, Marco legal e governança, e Desafios estruturais; e , ao final, traçar analisar o alinhamento destes planos estaduais à Política Nacional.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, adotou-se uma abordagem empírica, de natureza qualitativa, fundamentada na técnica de análise documental. Essa escolha metodológica justifica-se pela necessidade de examinar, de forma sistemática e comparativa, o conteúdo normativo, administrativo e programático presente nos planos estaduais de trabalho prisional. Segundo a perspectiva qualitativa, esse tipo de investigação

busca interpretar significados, identificar padrões e compreender como cada estado estrutura suas ações e diretrizes no âmbito da Política Nacional de Trabalho no Sistema Prisional.

A coleta de dados foi realizada no mês de dezembro de 2025, por meio de extração direta do conteúdo presente nos planos estaduais da região Nordeste, todos disponibilizados pela Secretaria Nacional de Políticas Penais (SENAPPEN) no repositório oficial da Política Nacional de Trabalho no Sistema Prisional (Brasil, 2025). Esse procedimento assegurou o acesso a documentos oficiais, atualizados e uniformizados em termos de estrutura e informações, possibilitando a comparabilidade entre os diferentes estados.

Após a sistematização das informações coletadas, procedeu-se ao cruzamento e à tabulação dos dados, com o apoio da ferramenta de inteligência artificial ChatGPT, utilizada exclusivamente como recurso técnico para organização, categorização e síntese das informações, principalmente quanto a comparação do alinhamento dos planos estaduais à Política Nacional. A utilização dessa ferramenta não substitui o julgamento analítico da pesquisadora, mas contribuiu para maior precisão na extração de padrões e na organização das evidências, permitindo uma análise mais abrangente e coerente com os objetivos da pesquisa.

Em termos de relevância, o trabalho é entendido como direito e instrumento de ressocialização, contribui para a formação profissional, para o fortalecimento da disciplina e para a ampliação das possibilidades de reintegração social de pessoas privadas de liberdade. Nesse contexto, torna-se essencial compreender como os estados estruturam suas políticas laborais, especialmente diante da heterogeneidade presente no Nordeste quanto à infraestrutura, industrialização, articulação

com a iniciativa privada e oferta de atividades produtivas. Uma análise comparativa permite identificar boas práticas, lacunas e oportunidades de aprimoramento, gerando um diagnóstico regional mais robusto e alinhado às diretrizes estabelecidas por órgãos como o Conselho Nacional de Justiça e a Secretaria Nacional de Políticas Penais.

Além disso, a escassez de estudos comparativos atualizados reforça a necessidade desta pesquisa, que busca compreender como fatores normativos, socioeconômicos e estruturais influenciam a implementação das políticas de trabalho prisional. Ao examinar de forma sistemática os planos estaduais, o estudo contribui para orientar gestores públicos, pesquisadores e formuladores de políticas na definição de estratégias mais eficazes e integradas.

A relevância social é igualmente fundamental: ampliar oportunidades laborais no sistema prisional significa promover dignidade humana, reduzir desigualdades, fortalecer políticas de segurança baseadas em evidências e favorecer a reinserção de egressos. Dessa forma, esta análise se apresenta como um esforço necessário para o aprimoramento das ações estaduais e construção de um sistema prisional mais eficiente, humanizado e alinhado às diretrizes nacionais de trabalho e ressocialização.

Política nacional de trabalho no âmbito do sistema prisional

O Decreto nº 9.450, de 24 de julho de 2018, institui a Política Nacional de Trabalho no Âmbito do Sistema Prisional (PNAT), com o objetivo central de ampliar e qualificar a oferta de vagas de trabalho, fomentar o empreendedorismo e promover a formação

profissional de pessoas privadas de liberdade e egressas do sistema prisional no Brasil (Brasil, 2018). A política tem como fundamento a Lei de Execução Penal (Lei nº 7.210/1984) e a legislação de licitações e contratos públicos então vigente (Lei nº 8.666/1993), ao regulamentar o § 5º do art. 40 dessa última, possibilitando a contratação de mão de obra prisional no âmbito da administração pública (Brasil, 2018).

Nos termos do art. 1º do Decreto, a PNAT destina-se não apenas às pessoas condenadas em regime fechado, semiaberto e aberto, mas também aos presos provisórios e às pessoas egressas do sistema prisional, com a finalidade de facilitar sua inserção no mercado de trabalho e a geração de renda. A política é concebida sob uma lógica federativa e cooperativa, cabendo à União sua coordenação em articulação com os estados, o Distrito Federal e os municípios, por meio da celebração de convênios e instrumentos de cooperação técnica com diferentes atores públicos e privados, incluindo o Poder Judiciário, o Ministério Público, sindicatos, organismos internacionais e organizações da sociedade civil (Brasil, 2018).

Entre seus princípios orientadores destacam-se a dignidade da pessoa humana, a ressocialização, o respeito às diversidades e a humanização da pena, evidenciando a centralidade da função social do trabalho no processo de execução penal. A PNAT também estabelece diretrizes voltadas à articulação interinstitucional e à aproximação com o setor produtivo, estimulando a absorção econômica de pessoas presas e egressas, bem como a padronização de modelos de editais e parcerias para viabilizar a participação de entes públicos e privados nas ações de trabalho prisional (Brasil, 2018).

Outro elemento relevante do Decreto refere-se à exigência de elaboração e apresentação periódica dos Planos Estaduais da PNAT ao Ministério da Segurança Pública, para fins de análise técnica e definição de apoio financeiro conforme as ações pactuadas. Esse mecanismo busca fortalecer a coordenação federativa e promover maior integração entre políticas públicas em diferentes escalas administrativas, conferindo maior racionalidade e continuidade às ações desenvolvidas no âmbito do trabalho prisional (Brasil, 2018).

No campo da qualificação profissional, a literatura especializada dialoga diretamente com os objetivos e diretrizes da PNAT. Ferreira (2020) destaca que a formação para o trabalho constitui direito assegurado pela legislação brasileira e reafirmado pela política nacional como eixo estruturante do trabalho prisional. Entretanto, o autor observa que a oferta de cursos e oportunidades de profissionalização permanece desigual, frequentemente restrita a poucas áreas e desconectada das demandas do mercado de trabalho externo. Essa limitação compromete o potencial transformador da qualificação profissional e reduz as possibilidades de inserção produtiva formal dos egressos, tensionando os objetivos centrais da PNAT.

Sob a perspectiva do trabalho decente, Silva e Oliveira (2021) demonstram que experiências laborais bem estruturadas no sistema prisional podem ampliar significativamente as chances de reintegração social após o cumprimento da pena. Segundo os autores, quando o trabalho é desenvolvido em condições mínimas de dignidade, aprendizado e reconhecimento, contribui para o fortalecimento da autoestima e para a construção de novos projetos de vida. Todavia, persistem obstáculos relevantes, como o estigma social, a baixa remuneração e a ausência de

políticas públicas voltadas ao acompanhamento pós-egresso, fatores que limitam a efetividade das iniciativas de trabalho prisional, inclusive daquelas alinhadas à PNAT.

A importância da continuidade das políticas públicas também é enfatizada por Santos *et al.* (2022), ao analisarem ações voltadas à reintegração social de egressos do sistema prisional. Os autores apontam que a ruptura entre o período de privação de liberdade e o retorno à sociedade fragiliza os esforços realizados no cárcere. A ausência de articulação entre políticas penais e políticas sociais — como emprego, educação, saúde e assistência social — amplia a vulnerabilidade social dos egressos e dificulta sua inserção social e laboral. Essa constatação reforça a relevância da PNAT enquanto política que propõe atuação integrada e cooperativa entre diferentes instituições e esferas governamentais.

Aprofundando-se esse debate, deve ser dito que a educação e trabalho possuem elevado potencial ressocializador quando desenvolvidos de forma integrada e planejada. Contudo, tais ações são frequentemente utilizadas de maneira instrumental, voltadas prioritariamente à ocupação do tempo e à remição de pena, em detrimento da construção de trajetórias formativas consistentes. Essa prática distancia-se da concepção defendida pela PNAT, que compreende o trabalho como experiência formativa articulada aos processos educativos e às dinâmicas produtivas locais (Mendes; Costa, 2019).

Identifica-se, assim, ganhos relevantes, como o fortalecimento da disciplina, o desenvolvimento de habilidades e o aumento da autoestima das pessoas privadas de liberdade. Por outro lado, esses programas tendem a apresentar impacto limitado sobre a reincidência criminal quando não estão inseridos

em políticas públicas mais amplas, articuladas e contínuas, sobretudo no período pós-cárcere, aspecto também reconhecido como desafio central para a efetividade da PNAT (Almeida, 2021).

Essa percepção é compartilhada por outros autores, como Barros e Teixeira (2023), que evidenciam como o trabalho prisional é, em geral, valorizado durante o período de encarceramento, sendo associado a aprendizado, organização da rotina e sensação de utilidade social. No entanto, ao retornarem à sociedade, os egressos sofrem com ausência de apoio institucional e as dificuldades de acesso ao mercado de trabalho formal, especialmente em razão do estigma e da fragilidade das políticas de acompanhamento, o que revela lacunas importantes na implementação das diretrizes da PNAT.

Por fim, Lima (2022) chama atenção para a precarização do trabalho prisional ao analisar a proteção jurídica do trabalhador preso. A autora argumenta que a assimetria de direitos trabalhistas e a fragilidade das garantias legais limitam o potencial ressocializador do trabalho, reforçando situações de exploração e vulnerabilidade. Essa realidade contrasta com os princípios da PNAT, que enfatizam a dignidade da pessoa humana e a valorização do trabalho como instrumento de inclusão social e cidadania.

Metodologia

A presente pesquisa caracteriza-se como empírica, de abordagem qualitativa, desenvolvida por meio da técnica de análise documental, método particularmente adequado para o exame sistemático de políticas públicas formalizadas em instrumentos normativos e administrativos. A opção por

essa abordagem justifica-se pela necessidade de compreender, interpretar e comparar o conteúdo programático, normativo e operacional dos planos estaduais de trabalho prisional, à luz das diretrizes estabelecidas pela Política Nacional de Trabalho no Âmbito do Sistema Prisional.

O corpus da pesquisa foi constituído pelos planos estaduais de trabalho no sistema prisional dos nove estados da Região Nordeste, a saber: Bahia, Pernambuco, Ceará, Paraíba, Piauí, Maranhão, Alagoas, Rio Grande do Norte e Sergipe. Tais documentos correspondem aos instrumentos oficiais de planejamento elaborados pelos estados no âmbito da Política Nacional de Trabalho no Sistema Prisional, sendo considerados fontes primárias de dados.

A coleta de dados ocorreu no mês de dezembro de 2025, mediante extração direta do conteúdo integral dos planos estaduais disponibilizados pela Secretaria Nacional de Políticas Penais (SENAPPEN), por meio de seu repositório oficial vinculado à Política Nacional de Trabalho no Sistema Prisional (Brasil, 2025). A utilização dessa base institucional assegurou o acesso a documentos oficiais, atualizados e relativamente padronizados quanto à estrutura, o que favoreceu a comparabilidade entre os estados analisados.

Após a coleta, procedeu-se à sistematização e organização dos dados, com a identificação de trechos, metas, ações e diretrizes diretamente relacionadas à geração de trabalho e emprego no sistema prisional. Em seguida, aplicou-se a técnica de análise de conteúdo, conforme o método proposto por Bardin (2016), compreendendo as etapas de: a) pré-análise; b) exploração do material; e c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Para fins analíticos, as informações extraídas foram categorizadas em eixos temáticos, definidos a partir das diretrizes da Política Nacional, quais sejam: a) infraestrutura para a geração de emprego; b) parcerias e industrialização dos presídios; c) qualificação profissional; d) marco legal e governança das políticas; e e) desafios estruturais.

Complementarmente, realizou-se uma análise comparativa, buscando verificar o grau de alinhamento dos planos estaduais aos eixos estruturantes da Política Nacional de Trabalho no Sistema Prisional, possibilitando a identificação de convergências, lacunas e níveis diferenciados de institucionalização das políticas nos estados nordestinos.

Como apoio técnico ao processo de organização, categorização e síntese dos dados, foi utilizada a ferramenta de inteligência artificial ChatGPT, exclusivamente como instrumento auxiliar, sem substituição do julgamento analítico da pesquisadora. O uso dessa ferramenta contribuiu para a sistematização das informações, a construção de quadros comparativos e a identificação de padrões recorrentes, mantendo-se a responsabilidade intelectual integral pela interpretação, análise crítica e conclusões do estudo.

Por fim, ressalta-se que a pesquisa observou rigor metodológico compatível com estudos qualitativos em políticas públicas, assegurando fidedignidade das fontes, transparência dos procedimentos e coerência entre objetivos, método e análise, de modo a produzir um diagnóstico regional consistente sobre a política de trabalho prisional no Nordeste brasileiro.

Síntese comparativa das principais ações dos planos estaduais de trabalho no sistema penal

Após consulta dos respectivos planos estaduais e extrações de dados, chegou-se à seguinte tabulação quanto às principais estratégias para fortalecer e ampliar as parcerias para aumentar a produção e a geração de trabalho no sistema prisional.

Quadro 01 – Principais Ações para Geração de Emprego no sistema prisional

ESTADO	PRINCIPAIS AÇÕES PARA GERAÇÃO DE EMPREGO
Alagoas	“Propor o aumento o número de pessoas envolvidas em atividades laborais no âmbito do Sistema Penal” ; “Propor a adequação, a reforma e a construção de espaços multiusos e galpões para as oficinas de trabalho” ; “Fomentar a comercialização dos produtos confeccionados oriundos do Sistema Prisional Alagoano”; “Construção/Readequação/ adaptação de espaços multiuso para 02 Unidades Prisionais” (metas 2024–2026); “Firmar acordos ou convênios detalhados com cada parceiro, responsabilidades, metas, critérios de avaliação” (para fortalecer parcerias de trabalho)
Bahia	“Fomentar reforma e construção de espaços para as oficinas de trabalho” (2024–2026) ; “Implementação de oficinas de blocos de cimento, costura sob medida, marcenaria industrial e projeto dignidade menstrual” (projetos nacionais); “Parcerias com a iniciativa privada... órgãos públicos... oficinas próprias... cultivo de hortas, manutenção e conservação das próprias unidades prisionais”; “Instituição de parcerias via chamamento público com cessão de áreas no Complexo Penitenciário Lemos Brito”
Pernambuco	“Ampliação de convênios com empresas do setor público e privado” ; “Aumentar em 50% os espaços laborais/galpões multiuso” (metas 2024–2026); “Construção de 02 espaços/galpões em 2024; 6 em 2025; 7 em 2026a”; “Qualificação profissional por meio de Acordos de Cooperação Técnica” e participação no “Qualifica PE”, com 15 mil vagas em cursos incluindo presos; “62 convênios de trabalho atuando em 14 municípios”

Rio Grande do Norte	“Propor a construção de 02 galpões multifuncionais (CPDS e PES)” (2024–2026); “Propor diagnóstico estrutural das redes elétricas [...] para instalação de oficinas de produção de artefatos de concreto, fábrica de fraldas e absorventes e malharia”; “Fomentar atividades laborais mediante resultados do diagnóstico obtido” (grupos vulneráveis); “Programa de Capacitação Permanente (PROCAP), capacitação e certificação de 120 indivíduos”; Parcerias com SENAI, Programa Novos Rumos, Ministério Público do Trabalho e setor privado para ampliação do trabalho prisional
Sergipe	“A oferta de capacitação e atividades laborais remuneradas através de Termos de Parcerias Laborais com entes públicos e privados, por meio de Chamamento Público”; “As capacitações ocorrem nas unidades penais [...] participantes são certificados”; Parcerias com Poder Judiciário, SENAPPEN, Ministério Público do Trabalho e organizações do terceiro setor para ampliar atividades laborais e qualificação
Paraíba	Expansão de oficinas produtivas: fábricas de fraldas, absorventes, blocos de concreto, corte e costura, marcenaria e serralheria; Ampliação de parcerias com ESPEP e outras instituições para cursos profissionalizantes; Implementação do Fundo Rotativo para financiar oficinas e atividades laborais; Construção de novos galpões de trabalho e adequação de espaços; Ampliação das vagas de trabalho para mulheres, PcDs e LGBTQIA+; Elaboração de edital de chamamento público para instalação de empresas dentro das unidades.
Ceará	Atração da iniciativa privada para implantação de empresas dentro das unidades; Expansão das oficinas produtivas (costura, marcenaria, serralheria, padarias, serigrafia, mecânica etc.); Parcerias com FIEC, SENAI, SENAC, universidades e órgãos estaduais; Fomento ao artesanato, com apoio da CEART para formação e certificação; Produção de insumos para o próprio sistema (fardamentos, materiais de limpeza, móveis, blocos etc.); Ampliação da qualificação profissional interna.
Piauí	Ampliação das vagas internas e externas de trabalho, com parcerias público-privadas; Reformar e adequar espaços multiuso e oficinas.; Oferecer cursos profissionalizantes em diversas áreas; Elaboração de projetos de lei para regulamentar a política de trabalho e vincular vagas de contratação de presos a contratos públicos; Elevação da quantidade e qualidade da capacitação profissional; Contratação e formação de equipes técnicas para fortalecer a política de trabalho.
Maranhão	Construção de 19 novos galpões de trabalho até 2026; Reforma e adequação de 29 espaços produtivos; Expansão de oficinas já existentes e implantação de novas capacitações laborais; Programa Trabalho com Dignidade e Política Começar de Novo para atrair empresas; Criação da Secretaria Adjunta de Trabalho e Renda Prisional; Fortalecimento das parcerias com iniciativa privada e órgãos públicos.

Fonte: elaboração própria com base em extração direta das ações descritas nos planos estaduais.

A seguir, as ações foram desmembradas em eixos temáticos, a fim de facilitar a compreensão e comparação dos respectivos dados. Foram eles: infraestrutura para a geração de emprego; parcerias e industrialização dos presídios; qualificação profissional; e marco Legal e Governança das Políticas.

Infraestrutura para a geração de emprego

A expansão da infraestrutura laboral constitui eixo prioritário no plano nacional, que estabelece a necessidade de adequar espaços, ampliar galpões produtivos e modernizar instalações elétricas e hidráulicas. No Nordeste, observa-se ampla heterogeneidade.

A infraestrutura destinada às atividades laborais apresenta variações significativas entre os estados analisados. O Maranhão destaca-se como aquele que possui o planejamento mais detalhado e estruturado, prevendo a construção de 19 novos galpões e a reforma de 29 espaços de trabalho até 2026, o que ampliará os atuais 142 ambientes produtivos existentes (Brasil, 2025h). Na Paraíba, embora também haja iniciativas de expansão, elas concentram-se prioritariamente na instalação de fábricas e oficinas — como as de fraldas, absorventes, blocos de concreto, serralheria e costura — porém sem metas numéricas tão específicas quanto às maranhenses (Brasil, 2025d). O Ceará apresenta oficinas produtivas diversificadas e consolidada capacidade instalada, embora não disponha de um plano quantitativo de expansão física comparável ao do Maranhão (Brasil, 2025f). O Piauí, por sua vez, demonstra um cenário mais limitado, com infraestrutura ainda em fase de reforma e dependente de

aquisição de equipamentos, o que restringe a ampliação das atividades laborais no curto prazo (Brasil, 2025e).

Alagoas prevê a “construção/readequação/adaptação de espaços multiuso” com o objetivo de ampliar a capacidade produtiva em duas unidades prisionais, reconhecendo a necessidade de adequação de áreas destinadas às oficinas e aos galpões (Brasil, 2025g). Sergipe apresenta meta semelhante ao projetar a construção de sete galpões de trabalho até 2026, com a adequação de três espaços já existentes, o que revela processo de expansão gradual da infraestrutura (Brasil, 2025b). Na Bahia, embora existam oficinas internas e hortas produtivas, o plano identifica carências estruturais relevantes, como “limitações energéticas e áreas produtivas insuficientes”, que comprometem a ampliação das atividades laborais (Brasil, 2025c). Pernambuco, por outro lado, apresenta o planejamento mais robusto da região ao prever a “construção de 02 espaços/galpões em 2024; 6 em 2025; 7 em 2026”, com meta global de aumentar em 50% os espaços laborais (Brasil, 2025a). O Rio Grande do Norte concentra seus esforços na adequação técnica das unidades, incluindo diagnósticos elétricos para instalação de oficinas de malharia, fábrica de fraldas, absorventes e artefatos de concreto (Brasil, 2025i).

Essa diversidade de situações demonstra que, embora todos os estados estejam alinhados ao plano nacional, apenas Maranhão e Pernambuco possuem planos plenamente robustos e aderentes às metas de expansão física.

Parcerias e industrialização dos presídios

O plano nacional orienta que as unidades prisionais atuem como polos produtivos, articulados a cadeias econômicas locais

e com forte presença do setor privado. Nesse ponto, o Nordeste apresenta grau de maturidade elevado, embora com diferenças expressivas.

No que se refere às parcerias, a Bahia apresenta uma articulação expressiva, contando com 18 acordos formalizados envolvendo municípios, órgãos públicos e iniciativa privada, além de possuir processo estruturado de “chamamento público com cessão de áreas no Complexo Lemos Brito” para instalação de empresas (Brasil, 2025c). Pernambuco demonstra a maior rede da região, com 62 convênios ativos distribuídos em 14 municípios, consolidando ambiente favorável à industrialização prisional (Brasil, 2025a).

O Rio Grande do Norte evidencia articulação institucional avançada por meio da Rede Potiguar de Trabalho Decente, estabelecida em Acordo de Cooperação com o Ministério Público do Trabalho, o Tribunal de Justiça e a Universidade Federal do Rio Grande do Norte, reforçando a governança cooperativa no âmbito da política laboral (Brasil, 2025i). Sergipe mantém parcerias formalizadas por meio de Termos de Parceria Laboral, sempre via chamamento público, envolvendo o Poder Judiciário, o Ministério Público do Trabalho e a SENAPPEN (Brasil, 2025b). Em Alagoas, embora a política ainda esteja em estágio inicial, o plano enfatiza a necessidade de “firmar acordos detalhados com metas, prazos e critérios de avaliação”, o que representa uma diretriz para o aperfeiçoamento das parcerias futuras (Brasil, 2025g).

O Ceará destaca-se como o estado com maior articulação com a iniciativa privada, especialmente via Federação das Indústrias do Ceará (FIEC) e parcerias com SENAI, SENAC e CEART, o que tem possibilitado a instalação de empresas dentro

das unidades prisionais e a expansão contínua das oficinas produtivas (Brasil, 2025f). A Paraíba também mantém forte rede de cooperação, incluindo a Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba (ESPEP) e instituições públicas diversas, sustentada por arcabouço normativo robusto, como a Lei nº 11.613/2019 e o Decreto nº 45.230/2024 (Brasil, 2025d). O Maranhão, apesar de possuir iniciativas consolidadas, como os programas “Trabalho com Dignidade” e “Começar de Novo”, enfrenta dificuldades em atrair empresas devido ao baixo nível de industrialização estadual (Brasil, 2025h). O Piauí, por sua vez, reconhece limitações na articulação de parcerias e prevê a criação de legislações específicas para incentivar a participação do setor privado na política de trabalho prisional (Brasil, 2025e).

Qualificação profissional, marco legal e governança das políticas

O plano nacional destaca que a qualificação deve ser integrada às cadeias produtivas locais, garantindo empregabilidade após a saída do sistema prisional.

A qualificação profissional constitui, desta forma, eixo estratégico nos oito estados analisados. Sergipe realiza formações “nas unidades penais, com certificação dos participantes”, fortalecendo a articulação entre capacitação e inserção laboral (Brasil, 2025b). Na Bahia, programas como PROJOVEM, Qualifica Bahia e cursos ofertados pelo Sistema S configuram uma ampla rede de formação (Brasil, 2025c). Pernambuco integra cursos profissionalizantes ao seu planejamento industrial, mediante Acordos de Cooperação Técnica, assegurando que as formações

estejam alinhadas às necessidades das oficinas já instaladas (Brasil, 2025a).

O Rio Grande do Norte destaca-se pela implementação do PROCAP, programa que certifica internos por meio de parceria com o SENAI e o Ministério Público do Trabalho (Brasil, 2025i). Alagoas apresenta iniciativas formativas, embora com detalhamento reduzido. O Ceará demonstra o programa mais amplo da região, tendo capacitado 23.061 pessoas privadas de liberdade entre 2019 e 2023, com projetos estruturados como Sou Capaz, Querer, Transformando Vidas e oficinas permanentes do PROCAP (Brasil, 2025f). A Paraíba também apresenta ampla oferta de cursos, incluindo modalidades presenciais e a distância por meio do Programa Novo Tempo (Brasil, 2025d). O Maranhão mantém política de capacitação contínua, ainda que com dados menos extensos do que os apresentados pelo Ceará (Brasil, 2025h). O Piauí, por sua vez, reconhece fragilidades significativas na formação profissional e estabelece metas para ampliar cursos e certificações até 2026 (Brasil, 2025e).

Já quanto ao marco legal e governança das políticas, o plano nacional enfatiza a importância de governança qualificada, arcabouço legal claro e mecanismos de avaliação contínua.

Neste sentido, o Rio Grande do Norte dispõe do marco legal mais sólido da região, com o Decreto Estadual nº 31.832/2022, que institui formalmente a Política Estadual de Trabalho Prisional (Brasil, 2025i). Pernambuco apresenta governança madura, com metas, indicadores e mecanismos de monitoramento contínuo. A Bahia adota governança descentralizada, articulada a partir de núcleos internos e múltiplas instituições parceiras (Brasil, 2025c). Sergipe e Alagoas apresentam modelos de governança

em consolidação, ainda fortemente dependentes da atuação de parceiros externos.

A Paraíba figura como o estado com maior consistência normativa, dispondo de legislação específica que trata da reserva de vagas em licitações, da regulamentação de parcerias laborais e da criação de Fundo Rotativo (Brasil, 2025d). O Ceará possui avanços relevantes em normativas relacionadas à segurança ocupacional, parcerias institucionais e políticas orientadas ao artesanato e à produção de insumos para o próprio sistema prisional (Brasil, 2025f). O Maranhão reforçou sua estrutura administrativa com a criação da Secretaria Adjunta de Trabalho e Renda Prisional e com a atualização da Instrução Normativa nº 101/2023 (Brasil, 2025h). O Piauí, entretanto, apresenta o marco legal mais frágil, carecendo de legislação específica, motivo pelo qual o próprio plano prevê a criação de normas para regulamentar a política de trabalho prisional (Brasil, 2025e).

Comparação dos planos estaduais com a política nacional de geração de trabalho e emprego no sistema prisional

Uma vez realizada a descrição comparativa dos planos estaduais, passa-se a apresentar uma visão geral de cada estado com os eixos de estruturação da Política Nacional de Geração de Trabalho e Emprego no Sistema Prisional, para, ao final, desvelar os desafios que cada estado nordestino ainda precisa enfrentar.

Quadro 02 – Comparação entre estados com o alinhamento ao Plano Nacional

ESTADO	INFRAESTRUTURA (E1)	PARCERIAS/ INDUSTRIALIZAÇÃO (E2)	QUALIFICAÇÃO (E3)	GOVERNANÇA (E4)	INCLUSÃO (E5)	GRAU DE ALINHAMENTO AO PLANO NACIONAL
AL	Médio	Médio	Médio	Baixo	Médio	Parcial
BA	Médio- Baixo	Alto	Alto	Médio	Alto	Amplo
PE	Muito Alto	Muito Alto	Alto	Alto	Médio- Alto	Mais alinhado
RN	Médio	Alto	Alto	Muito Alto	Alto	Amplo
SE	Médio- Baixo	Médio	Médio- Alto	Médio	Médio	Parcial
PB	Médio	Alto	Médio- Alto	Muito Alto	Alto	Amplo
CE	Médio	Muito Alto	Muito Alto	Alto	Alto	Muito amplo
PI	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo- Médio	Baixo
MA	Muito Alto	Médio	Médio- Alto	Médio- Alto	Alto	Amplo

Fonte: elaboração própria, com auxílio da ferramenta Chatgpt.

Apesar dos avanços, os estados enfrentam desafios comuns, tais como estigma social, limitações estruturais, dificuldade de atrair empresas e escassez de equipes técnicas qualificadas. O Piauí (2025) apresenta a situação mais crítica, com problemas associados à superlotação, à ausência de regulamentação específica e à resistência institucional. A Paraíba

(2025) aponta dificuldades relacionadas à infraestrutura física e ao sistema energético das unidades; o Ceará (2025) identifica carência de salas de aula e necessidade de ampliar a oferta de qualificação; e o Maranhão (2025) identifica o baixo nível de industrialização do estado como principal entrave para expansão das parcerias.

Os desafios também se manifestam em proporções diferenciadas nos estados analisados. Bahia e Pernambuco enfrentam problemas estruturais e energéticos; Pernambuco destaca ainda a carência de efetivo e a morosidade dos processos licitatórios (Brasil, 2025a). O Rio Grande do Norte depende de adequações elétricas e da expansão das oficinas planejadas. Sergipe relata insuficiência de infraestrutura e necessidade de modernização da gestão (Brasil, 2025b). Alagoas, por sua vez, identifica fragilidades estruturais e a necessidade de fortalecer a articulação das parcerias (Brasil, 2025g024).

O diagnóstico revela que, apesar dos avanços significativos, todos os estados enfrentam desafios comuns: limitações de infraestrutura física e energética; dificuldade de atrair empresas; insuficiência de equipes técnicas; estigma social em torno do trabalho prisional.

O Piauí apresenta os desafios mais severos, incluindo superlotação, carência normativa e baixa capacidade produtiva. A Bahia e Pernambuco enfrentam gargalos energéticos e de infraestrutura. O Ceará precisa expandir salas de aula e espaços formativos. A Paraíba possui restrições estruturais em diversas unidades. O Maranhão enfrenta o baixo nível de industrialização estadual. Sergipe e Alagoas demonstram necessidade de modernização das estruturas físicas e administrativas.

Considerações finais

A análise comparativa dos planos estaduais de trabalho prisional da Região Nordeste, à luz dos eixos estruturantes da Política Nacional de Geração de Trabalho e Emprego no Sistema Prisional, evidencia avanços importantes, mas também revela desigualdades significativas quanto ao grau de institucionalização e capacidade de implementação das políticas. De modo geral, todos os estados demonstram alinhamento formal às diretrizes nacionais; contudo, a efetividade das ações varia conforme as condições de infraestrutura, a articulação com o setor produtivo, a oferta de qualificação profissional e a solidez do marco legal e da governança.

No eixo da infraestrutura, Maranhão e Pernambuco se destacam por apresentarem planejamento mais consistente e metas claras de expansão física, enquanto estados como Piauí, Alagoas e Bahia enfrentam limitações estruturais e energéticas que restringem a ampliação das atividades laborais. Em relação às parcerias e à industrialização dos presídios, observa-se maior maturidade regional, com destaque para Pernambuco, Ceará, Rio Grande do Norte, Bahia e Paraíba, que possuem redes de cooperação mais amplas com o setor privado e instituições públicas. Ainda assim, a baixa industrialização local limita a expansão das parcerias em alguns estados, especialmente no Maranhão e no Piauí.

A qualificação profissional aparece como eixo central da política, com iniciativas relevantes em todos os estados analisados. Ceará, Pernambuco, Bahia, Rio Grande do Norte e Paraíba apresentam programas mais estruturados e com certificação, embora persistam desafios na articulação entre formação e

inserção laboral no pós-cárcere. No que se refere ao marco legal e à governança, estados como Rio Grande do Norte, Paraíba e Pernambuco demonstram maior consolidação institucional, ao passo que Piauí, Alagoas e Sergipe ainda se encontram em processo de fortalecimento normativo e administrativo.

De forma sintética, Pernambuco, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba e Maranhão apresentam maior alinhamento à Política Nacional, ainda que com desafios específicos. Sergipe e Alagoas mostram alinhamento parcial, enquanto o Piauí enfrenta os obstáculos mais severos, associados à fragilidade normativa, à baixa capacidade produtiva e à limitada articulação institucional. Em comum, todos os estados lidam com desafios estruturais, escassez de equipes técnicas, dificuldades para atrair empresas e o estigma social em torno do trabalho prisional.

Conclui-se que o fortalecimento da política de trabalho prisional no Nordeste exige mais do que a adesão formal às diretrizes nacionais. É necessário avançar na consolidação da governança federativa, ampliar investimentos em infraestrutura e qualificação, fortalecer parcerias produtivas e assegurar continuidade das ações, especialmente no período pós-egresso, para que o trabalho prisional se afirme, de fato, como instrumento de inclusão social e reintegração cidadã.

Referências

ALMEIDA, J. R. O papel do trabalho na (re)socialização no contexto de programas sociais. **Revista Brasileira de Estudos Jurídicos, Montes Claros**, v. 16, n. 2, p. 45-62, 2021. Disponível em: <https://portalunifipmoc.emnuvens.com.br/rbej/article/view/166>. Acesso em: 15 dez. 2025.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARROS, A. P.; TEIXEIRA, R. S. Política prisional e soluções apresentadas por egressos do sistema penitenciário. **Revista da Associação Brasileira de Pesquisadores em Sociologia do Direito**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 88-105, 2023. Disponível em: <https://revistas.ufjr.br/index.php/abp/article/view/57242>. Acesso em: 15 dez. 2025.

BRASIL. Decreto nº 9.450, de 24 de julho de 2018. Institui a Política Nacional de Trabalho no âmbito do Sistema Prisional (PNAT) e regulamenta o § 5º do art. 40 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. **Diário Oficial da União**, 25 jul. 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9450.htm. Acesso em: 12 dez. 2025.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Secretaria Nacional de Políticas Penais. **Plano Estadual de Trabalho no Sistema Penal – Bahia**. Brasília, 2025c. Disponível em: <https://www.gov.br/senappen>. Acesso em: 12 dez. 2025.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Secretaria Nacional de Políticas Penais. **Plano Estadual de Trabalho no Sistema Penal – Paraíba**. Brasília, 2025d. Disponível em: <https://www.gov.br/senappen>. Acesso em: 12 dez. 2025.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Secretaria Nacional de Políticas Penais. **Plano Estadual de Trabalho no Sistema Penal – Piauí**. Brasília, 2025e. Disponível em: <https://www.gov.br/senappen>. Acesso em: 12 dez. 2025.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Secretaria Nacional de Políticas Penais. **Plano Estadual de Trabalho no Sistema Prisional – Maranhão**. Brasília, 2025h. Disponível em: <https://www.gov.br/senappen>. Acesso em: 12 dez. 2025.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Secretaria Na-

cional de Políticas Penais. **Plano Estadual pelo Trabalho e Renda no âmbito do Sistema Prisional – Rio Grande do Norte**. Brasília, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/senappen>. Acesso em: 12 dez. 2025i.

FERREIRA, M. L. O direito à profissionalização no sistema prisional brasileiro. **Estudos Jurídicos UNESP**, Franca, v. 24, n. 2, p. 311–329, 2020. Disponível em: <https://ojs.franca.unesp.br/index.php/estudosjuridicosunesp/article/view/3667>. Acesso em: 15 dez. 2025.

LIMA, C. A. **A (des)proteção do trabalhador no sistema prisional: da seletividade penal às impossibilidades da ressocialização**. 2022. Tese (Doutorado em Direito) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/25144>. Acesso em: 15 dez. 2025.

MENDES, R. S.; COSTA, F. P. Ressocialização no sistema prisional: educação e trabalho. **Revista de Estudos Interdisciplinares em Administração**, Itatiba, v. 5, n. 1, p. 67–84, 2019. Disponível em: <https://reiva.unifaj.edu.br/reiva/article/view/542>. Acesso em: 15 dez. 2025.

SANTOS, E. R. *et al.* Reintegração social dos egressos do sistema prisional por meio de políticas públicas. **Revista Multidisciplinar**, v. 9, n. 3, p. 112–129, 2022. Disponível em: <https://remunom.ojsbr.com/multidisciplinar/article/view/4709>. Acesso em: 15 dez. 2025.

SILVA, T. M.; OLIVEIRA, G. R. Trabalho decente como ferramenta de reintegração social no sistema prisional brasileiro. **Revista Jurídica do Ministério Público da Paraíba**, João Pessoa, v. 15, n. 2, p. 33–52, 2021. Disponível em: <https://revistajuridica.mppb.mp.br/revista/article/view/243>. Acesso em: 15 dez. 2025.

O TRABALHO NO SISTEMA PRISIONAL: um panorama no estado Rio Grande do Norte

Rosineide Duarte

Yankee Maurício

Kleber Cavalcante de Sousa

Marcos Fernando Machado de Medeiros

O presente artigo é fruto do trabalho de pesquisa que vem sendo realizado junto ao sistema prisional do Rio Grande do Norte, em especial no que se refere às relações do trabalho com a ressocialização das pessoas privadas de liberdade. Investigar e discutir as formas de ressocialização e de gerar oportunidade de trabalho às pessoas privadas de liberdade, ainda nas unidades prisionais é o grande desafio do projeto de pesquisa denominado Modelo de Desenvolvimento de Negócios para o sistema prisional do Rio Grande do Norte.

O projeto parte da compreensão de que a realidade do sistema carcerário brasileiro permanece distante do ideal, embora se reconheça o empenho e os esforços de diversos gestores de políticas públicas no âmbito do Governo Federal e dos demais

entes federativos. A dificuldade do Estado em assegurar condições adequadas para o cumprimento da pena privativa de liberdade acarreta violações de garantias constitucionais, comprometendo a finalidade ressocializadora da pena. Diante dos prejuízos impostos às pessoas privadas de liberdade, torna-se imprescindível a adoção de medidas reparatórias (Celestino; Gasparoto, 2022).

Nesse contexto, destaca-se a relevância do trabalho para as pessoas privadas de liberdade, pois o exercício laboral contribui para a dignidade humana, o sentimento de pertencimento social e a retomada da convivência e produtividade no meio social. Essa importância se intensifica diante do cenário recorrente de superlotação, das condições precárias que afetam a saúde dos apenados e da escassez de oportunidades de trabalho e educação no ambiente prisional. Ademais, persistem obstáculos de ordem social e criminal que dificultam a gestão e a transformação dessa realidade (Ferreira; Llombert, 2023).

Portanto, o presente trabalho tem por objetivo geral apresentar um panorama da realidade do sistema prisional do Rio Grande do Norte quanto ao Plano Estadual da Política Nacional de Trabalho do Preso e Egressos do Sistema Prisional; e especificamente: a) verificar o cenário atual do trabalho no sistema penal potiguar; b) identificar a relação de trabalho e vulnerabilidade social nos presídios.

Para esse fim, em termos metodológicos, foi realizado um levantamento documental e bibliográfico em documentos do Estado do Rio Grande do Norte, que possibilitaram conhecer e compreender essa realidade e os desafios a serem vencidos, o que será explicitado em capítulo próprio.

Referencial teórico

As prisões, como medida de privação da liberdade, tiveram sua criação de forma anterior aos códigos penais. São uma criação da modernidade, uma prática punitiva que está acima do controle humano, assim como os mecanismos criados e aprimorados para sua correção e aprimoramento.

A literatura traz visões diferentes em relação aos conceitos e aplicações de punições, por um lado, na antiguidade, àquela com caráter de vingança social, focada em retribuir o mal com o mal, utilizando-se de castigos corporais. Do outro, contemporânea, ressocializadora, encabeçada pela Lei de Execução Penal (1984), com o surgimento de políticas de trabalho voltadas ao ambiente carcerário.

Em contrapartida, com a construção teórica mencionada, do ponto de vista foucaultiano, o trabalho prisional não tem somente o objetivo de ressocializar, mas de alavancar o capitalismo, uma vez que considera um mecanismo de submissão dos apenados, controlando e maximizando sua força de trabalho para que haja a perpetuação das relações de poder, padronizando seus comportamentos. “O objetivo transformou-se em atingir a “alma”, ao invés do corpo, punir de forma mais humanizada.” (Foucault, 1984 *apud* Gonçalves, 2023).

Neste artigo, o trabalho prisional será discutido à luz da ressocialização, utilizando-se do panorama do sistema carcerário do Estado do Rio Grande do Norte, explorando a Lei de Execução Penal (1984), que prevê o trabalho como dever social e direito à dignidade, com a premissa de que o trabalho intramuros deve desenvolver competências transferíveis ao mercado, habilidades técnicas e socioemocionais, por meio de ações formativas que

convertam o trabalho em aprendizado, impactando na menor reincidência criminal.

A Lei de Execução Penal (1984) prevê em seus artigos 1º, 10 e 11.

Art. 1º. [...] a execução penal tem por objetivo efetivar as disposições de sentença ou decisão criminal e proporcionar condições para a harmônica integração social do condenado e do internado.

Art. 10. A assistência ao preso e ao internado é dever do Estado, objetivando prevenir o crime e orientar o retorno à convivência em sociedade. Parágrafo único. A assistência estende-se ao egresso.

Art. 11. A assistência será: I - material; II - à saúde; III - jurídica; IV - educacional; V - social; VI - religiosa.

Ainda sobre os direitos reservados aos detentos, a Constituição Federal, em seu artigo 5º, inciso XLIX, aduz que [...] é assegurado aos presos o respeito à integridade física e moral.

Ribeiro e Cruz (2002) afirmam que o trabalho nos ambientes prisionais deve habilitar profissionalmente os detentos, ou ao menos manter os conhecimentos já adquiridos anteriormente à prisão, para que não se torne inútil e vazio, apenas uma ocupação do tempo da condenação. Costa (1999) complementa esse pensamento, discorrendo sobre a necessidade de políticas de rotatividade entre funções e setores, para favorecer o crescimento e desenvolvimento dos detentos. (Costa, 1999; Ribeiro; Cruz, 2002 *apud* Pires; Palassi, 2007).

O sistema prisional e a necessidade de ressocialização

Segundo o Ministério de Direitos Humanos e Cidadania, por meio do Observatório Nacional dos Direitos Humanos (ObservaDH) e dados do Sistema Nacional de Informações Penais (SISDEPEN), em 2025, o sistema carcerário Brasileiro contou com 850 mil detentos. É o terceiro maior do mundo, e possui déficit de 200 mil vagas (Brasil, 2025b). Ainda segundo essas fontes, existem diversos problemas no sistema, como a superlotação, condições precárias, violência, violação de direitos, encarceramento em massa, entre outros.

Neste cenário, eleva-se a importância da inserção produtiva no mercado de trabalho. Émile Durkheim (1999) compreende trabalho além da definição clássica de atividades realizadas para atingir objetivos, o sociólogo destaca que a divisão do trabalho não tem apenas o objetivo de tornar a sociedade mais produtiva, ela tem, antes de tudo, o efeito moral que ela produz e sua verdadeira função é criar entre duas ou várias pessoas um sentimento de solidariedade. O trabalho faz com que o homem pertença à sociedade porque desempenha um papel dentro do sistema social, fazendo com que o indivíduo se sinta útil, reforçando a consciência moral e o sentimento de pertencimento.

Entretanto, observa-se uma mudança no contexto da educação e no trabalho no sistema prisional, surgindo medidas que geram uma esperança para a ressocialização das pessoas privadas de liberdade. Houve uma maior adesão à formação e ao trabalho, nesses últimos anos. Segundo o Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania (Brasil, 2025b), cerca de 19,5%

da população carcerária brasileira, no ano de 2019, já estava envolvida com trabalhos laborais.

Os trabalhos de Wacquant (2001) relacionam o aumento do encarceramento à função do Estado penal como resposta à gestão da marginalidade e pobreza, e não a ressocialização, utilizando-se do sistema prisional como medida de controle que reforça desigualdades. Tal afirmativa é corroborada por dados do Anuário Brasileiro de Segurança Pública, de 2023, que mostra que 70% da população carcerária é negra, apesar deste grupo étnico representar apenas 55% da população brasileira, incluindo-se as pessoas pardas, de acordo com o censo do IBGE de 2022.

Erving Goffman (2001) discute o conceito de “Instituições totais”, lugares os quais atividades cotidianas são realizadas sob a visão de uma única autoridade, como as prisões, fazendo com que os indivíduos tenham rotinas rígidas e sua identidade social “apagada”. Nestes lugares, Goffman acredita que apenas impor regras e punições, sem valorização da construção individual, pode aumentar ainda mais a exclusão social.

Na perspectiva de Norval Morris (1990) o trabalho é entendido como ferramenta terapêutica, que proporciona ao apenado autoestima e disciplina, e a criação de um sistema penal equilibrado, com o oferecimento de estudo e capacitações, é essencial para a reintegração social do indivíduo e estas ferramentas estão diretamente relacionadas à redução da reincidência.

Sobre isso, Procopiuk (2013) aborda a ineficiência do sistema prisional brasileiro, que compromete a função de ressocialização das prisões. Para ele, as condições carcerárias são desumanas. O sociólogo destaca que o trabalho prisional que deve garantir a reinserção no mercado de trabalho, deve ser

profissionalizante, remunerado e digno, e envolver educação formal, programas de capacitação e trabalho produtivo, uma vez que, nesses ambientes, devem ajudar na reconstrução da identidade social do apenado.

Por fim, para Melossi e Pavarini, o objetivo mais importante alcançado utilizando o trabalho no cárcere foi a possibilidade de reduzir os custos de produção de alguns setores industriais, colocando um freio no aumento dos salários (Melossi; Pavarini, 2006, p. 192 *apud* Rocha; Costa; Fernandes, 2023).

Procedimentos metodológicos

A pesquisa se enquadra em um estudo quantitativo-qualitativo, descritivo e documental, fundamentada na análise de dados secundários disponibilizados por órgão público do setor penitenciário. Os dados utilizados foram obtidos por meio do relatório disponibilizado pela Secretaria de Administração Penitenciária do Rio Grande do Norte (SEAP-RN).

O procedimento de coleta foi realizado por meio da extração direta dos dados presentes no relatório disponibilizado pela SEAP-RN, assegurando a utilização das informações mais atualizadas. Para esta pesquisa, foram considerados exclusivamente os dados referentes ao ano de 2024. Após a coleta, as informações foram organizadas em planilhas do Microsoft Excel, a partir das quais foram construídas duas tabelas: a primeira, de caráter mais geral, comparou a quantidade de unidades prisionais, os regimes ou medidas aplicadas e a porcentagem de pessoas privadas de liberdade inseridas em atividades laborais; a segunda tabela seguiu a mesma lógica de estruturação, porém

com foco específico nos grupos considerados vulneráveis dentro da população carcerária.

A análise dos dados empregou estatísticas descritivas simples, uma vez que o objetivo central consistiu em caracterizar e descrever o perfil populacional das prisões do Rio Grande do Norte. Eventuais inconsistências, como dados ausentes ou divergentes, foram mantidas conforme a publicação original, sem alterações ou ajustes, de modo a preservar a fidedignidade da fonte utilizada.

A escolha dessa metodologia se justifica por permitir a análise objetiva de informações oficiais já consolidadas, assegurando transparência, confiabilidade e comparabilidade. O uso de estatística descritiva possibilita identificar padrões e propor interpretações relevantes sobre a realidade prisional do Estado, sem que haja interferência externa no processo de produção dos dados.

Análise e discussão dos resultados

A população privada de liberdade, seguindo a LEP, é introduzida a atividades laborais baseada na Política Nacional de Trabalho Prisional, que prevê remição de pena e a progressão diferenciada de regime. No Rio Grande do Norte, o trabalho no âmbito do sistema prisional é regulamentado pelo o Termo de Cooperação Técnica 001/2021, pelo Plano Estadual pelo Trabalho e Renda no âmbito do Sistema Prisional (2021-2023) ainda vigente, pela Portaria de n.º 781/2023 - GS/SEAP: Constitui Comissão de Fomento ao Trabalho e Renda no âmbito da Secretaria de Estado da Administração Penitenciária do Rio Grande do Norte -CFTR/

SEAP e pelo Decreto nº 31.832, de 22 de agosto de 2022, voltado à ampliação e qualificação da oferta de vagas de trabalho.

A partir de dados do Plano Estadual de Trabalho no Sistema Penal (2024-2026), a Secretaria do Estado da Administração Penitenciária (SEAP) do Rio Grande do Norte, órgão responsável sobre o fomento das políticas assistenciais, até 12 de agosto de 2024 somava 12.474 pessoas privadas de liberdade em acompanhamento, 17 unidades prisionais, 1 unidade psiquiátrica de Custódia e Tratamento - UPCT e 1 Central de Monitoramento Eletrônico - CEME. Contudo, o plano destaca a carência de software de controle confiável e atualização em tempo real de estatísticas de trabalhos laborais, especialmente para aqueles apenados que cumprem a pena em regime semiaberto e aberto.

No Rio Grande do Norte, segundo a SEAP (2025), estão em funcionamento as penitenciárias: PEA (Penitenciária Estadual Dr. Francisco Nogueira Fernandes, localizada em Alcaçuz; PEP (Penitenciária Estadual de Parnamirim), localizada em Parnamirim; PERCM (Penitenciária Estadual Rogério Coutinho Madruga), em Alcaçuz; e PES (Penitenciária Estadual do Seridó), em Caicó. Além de 5 Cadeias Públicas, 2 Centros de Detenção Provisória, 1 Centro de Triagem e 5 Complexos Penais (SEAP, 2025).

O trabalho realizado permitiu observar que no Rio Grande do Norte ainda há um cenário crítico, no que se refere aos apenados em atividade laboral. As pesquisas apontam que ainda há um baixo número de apenados com trabalho remunerado no Rio Grande do Norte, apesar dos esforços que vêm sendo realizados pelos gestores públicos.

A seguir, na tabela 1, é possível identificar o cenário atual do trabalho no sistema penal potiguar.

Tabela 1 – Apenados do sistema prisional do RN

REGIMES/ MEDIDAS	QUANTIDADE		
	APENADOS	APENADOS TRABALHANDO	APENADOS REMUNERADOS
Fechado	5.431	295	79
Provisório	2.498	101	0
Semiaberto (em monitoração eletrônica)	2.382	35	35
Aberto	2.142	Sem dados confiáveis	Sem dados confiáveis
Alternativas penais	-	Sem dados confiáveis	-
Monitoração eletrônica	2.877	35	35
Medida de segurança	7	2	0
Egresso	Sem dados confiáveis	Sem dados confiáveis	Sem dados confiáveis

Fonte: Secretaria de Administração Penitenciária do Rio Grande do Norte (SEAP-2024).

De acordo com a Tabela 1, observa-se que, no regime fechado, apenas 6% das pessoas privadas de liberdade participam de atividades laborais, e, entre estas, somente 16% recebem algum tipo de remuneração. No regime provisório, a inserção laboral é ainda mais restrita, alcançando apenas 4%, sem qualquer forma de remuneração. Em síntese, considerando os dados disponíveis, apenas 3% da população carcerária do Rio Grande do Norte exerce algum tipo de trabalho, sendo que somente um terço desse contingente é remunerado. Isso corresponde a 468 pessoas inseridas em atividades laborais no sistema prisional

potiguar, conforme informações da Secretaria de Administração Penitenciária do Rio Grande do Norte (SEAP-RN, 2024).

Nos últimos anos, observa-se maior envolvimento dos gestores públicos do estado junto à Justiça do Trabalho e ao Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte, com o objetivo de estabelecer parcerias voltadas à ampliação das oportunidades de trabalho e de formação profissional no sistema prisional. Atualmente, as principais atividades disponíveis nas unidades prisionais do RN concentram-se em serviços gerais, limpeza e manutenção.

A partir do Termo de Cooperação Técnica firmado entre a SEAP-RN, o Ministério Público do Rio Grande do Norte e o Ministério Público do Trabalho, foi implementado o Plano Estadual de Trabalho no Sistema Penal do Rio Grande do Norte (2024–2026). Esse instrumento define as formas e condições de contratação da mão de obra prisional, além de regulamentar aspectos relacionados à remuneração, percentuais mínimos de contratação, fornecimento de materiais, transporte, entre outros requisitos.

Com base no Decreto nº 31.832, de 22 de agosto de 2022, o Governo do Estado estabeleceu que a remuneração das pessoas privadas de liberdade inseridas em atividade laboral deve corresponder, no mínimo, ao salário mínimo vigente. Desse valor, 50% deve ser depositado em conta conjunta com o familiar indicado pelo interno; 25% é destinado ao detento para recebimento ao final da pena; e os 25% restantes retornam ao Estado por meio de fundo rotativo. O decreto prevê exceção para mulheres com filhos de até 14 anos, que ficam isentas da contribuição ao Estado (Governo do Estado do RN, 2022).

Considerando o cenário geral, buscou-se identificar a relação entre trabalho e vulnerabilidade social. Verifica-se que a oferta de trabalho para os grupos mais vulneráveis dentro do sistema prisional potiguar ainda está distante do ideal, revelando disparidades significativas no acesso às oportunidades laborais.

A Tabela 2, apresentada a seguir, evidencia essa realidade com maior detalhamento.

TABELA 2 – Grupos em vulnerabilidade

GRUPOS	APENADOS (TOTAL)	APENADOS EM ATIVIDADES LABORAIS
Mulheres	256	96
Lgbtqia+	68	Sem dados Disponíveis
Indígenas	5	0
Idosos	126	0
Pessoas com deficiência	Sem informações	0
Estrangeiros	0	0

Fonte: Secretaria de Administração Penitenciária do Rio Grande do Norte (SEAP-2024).

A Tabela 2 apresenta a distribuição dos grupos considerados em situação de vulnerabilidade no sistema prisional do Rio Grande do Norte e sua inserção em atividades laborais. Observa-se que, dentre as 256 mulheres privadas de liberdade, 96 estão inseridas em algum tipo de trabalho, representando o grupo com maior participação laboral entre os vulneráveis. Em termos percentuais, 37% da quantidade de mulheres encarceradas produzem trabalho laboral, e não há dados disponíveis ou suficientes para os demais grupos.

No caso da população LGBTQIA+, embora haja registro de 68 pessoas, não há dados disponíveis sobre sua inclusão em atividades laborais, o que evidencia uma lacuna significativa na produção e transparência dessas informações.

O cenário é ainda mais restritivo para outros grupos: entre os 5 indígenas custodiados, nenhum exerce atividade laboral; situação semelhante é verificada entre os 126 idosos, que também não participam de atividades de trabalho. Para as pessoas com deficiência, não há informações sobre o total de indivíduos, mas consta que nenhuma está inserida em atividade laboral. Por fim, o grupo de pessoas estrangeiras, embora registrado como inexistente no período analisado, também não apresenta participação laboral. Esses dados reforçam que a oferta de trabalho para grupos vulneráveis permanece limitada e desigual, revelando desafios na implementação de políticas inclusivas no sistema prisional potiguar.

O Plano Estadual do Sistema Penal do Estado do Rio Grande do Norte destaca que não há atividades laborais exclusivas para estes grupos, mas não significa a exclusão destes nas ações existentes, mesmo com a falta de dados suficientes. Para as mulheres, há um Plano Estadual de Atenção às Mulheres Privadas de Liberdade e Egressas do Sistema Prisional, que atualmente promove diversas assistências em unidades femininas do estado.

Diante os dados expostos e analisados, é possível inferir uma grave situação quanto aos trabalhos laborais no sistema penitenciário do estado do Rio Grande do Norte, onde há pouca adesão de atividades remuneradas aliada à falta de dados. A teoria de deveres e direitos previstos na Lei de Execução

Penal - LEP não refletiam a realidade do estado, que carecia de políticas públicas e medidas de capacitação.

Considerações finais

Conclui-se, portanto, que apesar dos esforços do Governo Federal e União, o sistema prisional do Rio Grande do Norte ainda apresenta lacunas, seja acerca da infraestrutura, dificuldades de monitoramento, falta de gestão de políticas públicas. Os dados existentes demonstram não apenas a baixa adesão de pessoas privadas de liberdade nos trabalhos laborais, mas também a ausência de registros detalhados sobre oficinas, capacitações e iniciativas voltadas para a reintegração social, apesar de que sua implementação já tenha sido iniciada no estado. A falta de informações dificulta a criação de novas políticas públicas e avaliação de existentes, afetando na mensuração de resultados, na identificação de brechas e na proposição de melhorias mais concretas e direcionadas.

O comprometimento nas ferramentas de monitoramento do sistema prisional evidencia um cenário que reforça a urgência de investimento em tecnologias de informação e na criação de um sistema mais unificado, transparente e atualizado, capaz de registrar e acompanhar o desempenho de cada unidade prisional, perfil dos internos e as oportunidades de trabalho ofertadas.

Ao estabelecer um sistema de monitoramento eficaz, é possível construir diagnósticos mais precisos, identificar os pontos que contribuem para os baixos índices de ocupação laboral e direcionar recursos e políticas de forma estratégica. Além disso, a modernização da gestão de dados permitirá maior

articulação com parcerias público-privadas, a implementação de oficinas diversificadas e a expansão das oportunidades de capacitação, favorecendo a ressocialização dos apenados e contribuindo para a redução da reincidência criminal.

Assim, este estudo evidencia o trabalho prisional como fator de ressocialização, destacando os desafios encontrados no estado do Rio Grande do Norte, que não se resumem apenas na falta de criação de vagas de trabalho no sistema prisional, mas também na necessidade de fortalecimento, gestão de políticas eficazes, gestão da informação e monitoramento, servindo de base para políticas públicas inclusivas. O maior investimento em monitoramento propicia parcerias público-privadas, além de uma visão mais próxima da realidade nas unidades prisionais Potiguaras, e permite que o trabalho se consolide como uma ferramenta central de transformação social, alinhada aos objetivos da Lei de Execução Penal e às diretrizes dos Direitos Humanos.

Constatou-se, ainda, que, quanto aos grupos vulneráveis, apenas as mulheres apresentam participação expressiva em atividades laborais no sistema prisional potiguar, com 96 das 256 internas inseridas em trabalho, o que corresponde a 37% desse grupo. Para os demais grupos vulneráveis, LGBTQIA+, indígenas, idosos, pessoas com deficiência e estrangeiros, faltam dados ou os registros indicam ausência total de inserção laboral, revelando limitações no acesso ao trabalho e lacunas na produção de informações. Embora o Plano Estadual do Sistema Penal afirme que não existem atividades laborais exclusivas para esses segmentos, também não há impedimento para sua participação, destacando-se, no caso das mulheres, a existência

de um plano específico de atenção que assegura ações e assistências voltadas a esse público.

Por todo exposto, concluiu-se que o Rio Grande do Norte tem avançado na implementação do trabalho nos presídios, apesar de todas as dificuldades que existem, e que foi com um termo de Cooperação Técnica firmado entre a Secretaria de Administração Penitenciária, o Ministério Público Estadual e o Ministério Público do Trabalho, havendo um considerável avanço em termos de aumentar as possibilidades de formação profissional e trabalho nas unidades prisionais do Rio Grande do Norte.

Referências

AGÊNCIA BRASIL. **Estudo**: 70% da população carcerária no Brasil é negra. Rádio Nacional, 19 jul. 2024. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/radioagencia-nacional/direitos-humanos/audio/2024%20-07-estudo-70-da-populacao-carceraria-no-brasil-e-negra>. Acesso em: 22 ago. 2025.

https://planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm.

BRASIL. Departamento Penitenciário Nacional (Ministério da Justiça). **Parcerias Público-Privadas no Sistema Prisional**. Brasília, DF: Departamento Penitenciário Nacional, 2013. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br>. Acesso em: 25 ago. 2025.

BRASIL. Lei n.º 7.210, de 11 de julho de 1984. Institui a Lei de Execução Penal. **Diário Oficial da União**, Brasília, 13 jul. 1984. Disponível em: https://planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7210.htm. Acesso em: 23 ago. 2025.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Secretaria Nacional de Políticas Penais. **Depen publica avaliação sobre a efetividade do PROCAP nas Unidades Prisionais**. Brasília, DF, 31 mar. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/senappen/pt-br/assuntos/noticias/depen-publica-avaliacao-sobre-a-efetividade-do-procap-nas-unidades-prisionais>. Acesso em: 28 ago. 2025.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Secretaria Nacional de Políticas Penais (SENAPPEN). **Política Nacional de Trabalho Prisional**. Brasília, DF, 2025a. Disponível em: <https://gov.br/senappen/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/politicas-nacionais-penais/politica-nacional-de-trabalho-prisional>. Acesso em: 25 ago. 2025.

BRASIL. Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania. **Observatório Nacional dos Direitos Humanos disponibiliza dados sobre o sistema prisional brasileiro**. Brasília, 3 fev. 2025b. Disponível em: <https://www.gov.br/mdh/pt-br/assuntos/noticias/2025/fevereiro/observatorio-nacional-dos-direitos-humanos-disponibiliza-dados-sobre-o-sistema-prisional-brasileiro>. Acesso em: 23 ago. 2025.

BRASIL. Secretaria Nacional de Políticas Penais (SENAPPEN). **Plano Estadual de Trabalho no Sistema Penal do Rio Grande do Norte (2024–2026)**. Natal: Secretaria de Estado da Administração

Penitenciária do Rio Grande do Norte, ago. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/senappen/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/politicas-nacionais-penais/politica-nacional-de-trabalho-prisional/planos-estaduais-de-trabalho-e-renda-2025-a-2026/plano-de-trabalho-rio-grande-do-norte.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2025.

CELESTINO, R. H.; GASPAROTO, C. H. Realidade do sistema carcerário brasileiro: uma análise sobre a superlotação e responsabilidade do Estado. **Revista de Iniciação Científica e Extensão da Faculdade de Direito de Franca**, v. 6, n. 2, 2024. Disponível em: <https://revista.direitofranca.br/index.php/icfdf/article/view/1405>. Acesso em: 24 nov. 2025.

DUARTE, G. P. R. **O conceito de trabalho no livro I d'O Capital**. 2019. 64 p. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) - Programa de Educação Tutorial - PET, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2019. Disponível em: <https://pet.face.ufmg.br/economia/wp-content/uploads/sites/7/2020/08/O-conceito-de-trabalho-no-livro-I-d-O-Capital.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2025.

DURKHEIM, E. **A divisão do trabalho social**. Tradução de Eduardo Brandão. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

FERREIRA, J. S.; LLOMBERT, M. P. A realidade do sistema carcerário brasileiro e o princípio da dignidade da pessoa humana. **Revista Jurídica FADAP**, v. 9, n. 1, 2023. Disponível em: <https://revistas.fadap.br/rejur/article/view/83>. Acesso em: 24 nov. 2025.

FOUCAULT, M. **Vigiar e Punir: nascimento da prisão**. Tradução de Raquel Ramallete. Petrópolis: Vozes, 2014.

GOFFMAN, E. **Manicômios, prisões e conventos**. Tradução de Dante Moreira Leite. São Paulo: Perspectiva, 2001.

MELOSSI, D.; PAVARINE, M. **Cárcere e fábrica: as origens do sistema penitenciário (século XVI - XIX)**. Rio de Janeiro: Revan, 2006.

MORRIS, N.; TONRY, M. **Between Prison and Probation: Intermediate Punishments in a Rational Sentencing System**. New York: Oxford University Press, 1990.

PIMENTA, I. V. G. **As Mulheres encarceradas devido ao tráfico de drogas nas regiões de fronteira entre Brasil e Paraguai: estudo de caso entre as cidades gêmeas Ponta Porã (Brasil) e Pedro Juan**

Caballero (Paraguai) 2018/2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Relações Internacionais). Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, MS, maio 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/bitstream/prefix/5683/1/IrisVictoriaGoncalvesPimenta.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2025.

PIRES, F. M.; PALASSI, M. P. Frente de trabalho da iniciativa privada no sistema carcerário do estado do Espírito Santo. **CADERNOS EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, p. 1198-1215, dez. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/V7QgjwwYT9CX-FvWKNsW34jH/?lang=pt>. Acesso em: 27 ago. 2025.

PROCOPIUCK, J. **O sistema prisional brasileiro e a ressocialização: desafios e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Editora XYZ, 2013.

RIBEIRO, N. F. A prisão na perspectiva de Michel Foucault. In: LOURENÇO, A. S., and ONOFRE, E. M. C., eds. **O espaço da prisão e suas práticas educativas: enfoques e perspectivas contemporâneas** [online]. São Carlos: EdUFSCar, 2011, pp. 35-47. ISBN: 978-85-7600-296-3. <https://doi.org/10.7476/9788576002963.0003>.

RIO GRANDE DO NORTE. Decreto nº 31.832, de 22 de agosto de 2022. **Regulamenta a Política Estadual de Trabalho no Sistema Penitenciário do Estado do Rio Grande do Norte**. Diário Oficial do Estado do Rio Grande do Norte, Natal, 22 ago. 2022.

RIO GRANDE DO NORTE. Secretaria do Estado da Administração Penitenciária. **Unidades prisionais do RN**. Natal, 10 de abril de 2023. Disponível em: <http://adcon.rn.gov.br/ACERVO/sejuc/Conteudo.asp?TRAN=ITEM&TARG=89178&ACT=&PAGE=0&P>. Acesso em: 26. ago. 2025.

ROCHA, G. F.; COSTA, R. P.; FERNANDES, M. N. Trabalho no cárcere: controle social, políticas penais e ambivalências. **Dilemas: Revista de Estudos de Conflito e Controle Social**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. e54522, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.4322/dilemas.v16.n.3.54522>. Acesso em: 27 ago. 2025.

SILVA, E. L. A história da pena é a história de sua abolição. **Revista Consulex**, Brasília, DF, ano 5, nº 104. Brasília, 15 maio 2001.

WACQUANT, L. **As Prisões da Miséria**. Tradução de André Telles. Rio de Janeiro: Zahar, 2004.

WACQUANT, L. **Punir os pobres: a nova gestão da miséria nos Estados Unidos**. 2 ed., Rio de Janeiro: Revan: ICC, 2003.

UNIDADES PRODUTIVAS NO SISTEMA PENAL DO RN: desafios e oportunidades para gerar negócios

*Alice Santos de Oliveira
Gabrielly Medeiros Lucena
Kleber Cavalcante de Sousa
Marcos Fernando Machado de Medeiros*

A modernização do sistema penal tem se tornado tema crucial para discussões acerca dos desafios estruturais, econômicos e sociais do ambiente prisional. No contexto do Rio Grande do Norte, os debates sobre essas mudanças se tornam ainda mais relevantes, considerando a necessidade de interligar a economia da região, a eficiência administrativa das unidades prisionais e a ressocialização efetiva dos apenados.

Nesse sentido, a Secretaria de Administração Penitenciária (SEAP) do Rio Grande do Norte implantou em 2019 o departamento de Promoção à Cidadania para desenvolver projetos das unidades penais produtivas como alternativas estratégicas para ampliar o potencial industrial do estado, através da viabilização

do uso de mão de obra carcerária em conjunto com o acolhimento socialmente responsável destes.

A legislação brasileira desde então oferece respaldo para o desenvolvimento de atividades laborais dentro dos presídios. A Lei de Execução Penal (LEP - Lei nº 7.210/1984) define que o trabalho das pessoas privadas de liberdade é um dever e condição de dignidade humana, considerando as finalidades produtivas e educativas. Considerando as aptidões físicas e mentais de cada apenado, reforçando os valores formativos e disciplinares que são imprescindíveis para o retorno destes à sociedade, visto que a cada 3 dias de trabalho a legislação assegura que o empregado tenha a remissão de 1 dia da sua pena.

Além disso, o Decreto nº 9.450/2018 ampliou esse normativo, instituindo a Política Nacional de Trabalho no âmbito do Sistema Prisional (PNAT). A partir dele foi proposto a ampliação e qualificação da oferta de trabalho para pessoas em regime fechado e aberto, incentivando a criação de oportunidades de aprendizagem e oportunidades produtivas dentro das unidades prisionais, por meio de parcerias das iniciativas privadas, instituições públicas e sociedade civil. Reforçando o trabalho prisional como um grande influenciador na geração de renda das famílias dos apenados, na formação profissional, na diminuição da reincidência dos crimes e na construção de caráter, consequentemente, gerando um ambiente carcerário mais estável e seguro.

Apesar dos avanços normativos e da criação de um setor para tratar dessa questão, a Secretaria de Administração Penitenciária do Rio Grande do Norte (SEAP-RN) ainda enfrenta desafios para efetivar a ressocialização dos internos por meio de parcerias com instituições privadas do estado. Tais dificuldades

decorrem, em parte, do receio das empresas em instalar unidades produtivas no interior dos estabelecimentos penais, bem como da baixa articulação institucional para viabilizar a implementação dessas estruturas. Soma-se a isso a ausência de modelos de negócios economicamente viáveis para as unidades já capacitadas e o desconhecimento quanto à organização de seus maquinários e espaços físicos, capazes de sustentar processos produtivos contínuos. Esse cenário resulta na subutilização da mão de obra disponível, inclusive de apenados que já detêm conhecimentos em determinadas linhas de produção.

Diante dessas demandas legislativas e da inovação do sistema penitenciário potiguar, este capítulo objetiva analisar os modelos de negócios aplicáveis ao sistema prisional do Rio Grande do Norte, em especial às unidades: Penitenciária Estadual de Alcaçuz, Penitenciária Estadual de Parnamirim e a Penitenciária Estadual João Chaves unidade feminina instaladas na região metropolitana de Natal/RN. De modo a investigar e discutir as potencialidades econômicas de cada unidade prisional, a fim de possibilitar parcerias entre organizações públicas e privadas da região. Para tanto, foi realizado um diagnóstico da capacidade produtiva disponível das unidades prisionais, avaliando os recursos patrimoniais e humanos disponíveis de cada unidade e os espaços destinados ao processo produtivo, como também inclui as pesquisas de materiais e equipamentos necessários para serem adquiridos, para a inclusão de outros processos produtivos, atualmente não explorados por empresas locais e pelas penitenciárias penais.

O trabalho e a capacidade produtiva das organizações prisionais

Ao desenvolver uma política para aumentar a capacidade de gerar trabalho e renda nas unidades prisionais do Rio Grande do Norte, a SEAP-RN em parceria com o Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte (TJRN) e o Ministério Público do Trabalho do Rio Grande do Norte (MPTRN) vem desenvolvendo diversas estratégias que possibilitam melhorar as condições e capacidades produtivas do sistema prisional.

Essa iniciativa busca oferecer condições dignas e remuneração aos presos que livremente optarem a trabalhar durante o cárcere, e dessa forma o trabalho passou a dar sentido às práticas punitivas (Muraro, 2017).

Para tanto, é preciso despertar um maior interesse por meio de empreendedores e empresários que desejem aproveitar as oportunidades comerciais, por meio de parcerias públicos-privadas, e, conseqüentemente aumentar a sua capacidade produtiva e ser mais competitivo no mercado em que atuam, por meio da contratação de pessoas privadas de liberdade.

É importante, ainda, destacar que qualquer organização, quer seja pública ou privada, sempre deve buscar a melhoria e ser mais eficiente, de modo que seus produtos e serviços consigam atender a mais pessoas e com mais qualidade.

Nesse sentido, ao abordar essas estratégias de aumentar a capacidade produtiva das unidades prisionais e como é possível, que mais oportunidades de trabalho e renda sejam oferecidas a todos aqueles que estejam privados de liberdade, desde que atendam aos normativos legais.

A capacidade produtiva

A capacidade produtiva, em sua essência, refere-se ao volume máximo de produção que uma empresa, um departamento ou um equipamento pode alcançar em um determinado período de tempo, sob condições normais de operação Slack *et al.* (2018). Essa definição, embora concisa, abrange uma complexidade de fatores que influenciam o potencial produtivo de uma organização, enfatizando que o estudo da capacidade produtiva é fundamental para entender o nível máximo da atividade de valor adicionado que um processo pode sustentar.

Essa compreensão implica analisar diversos aspectos operacionais, como a quantidade de estoque necessária, o nível de investimento em mão de obra, o custo da disponibilidade dessa mão de obra (por homem-hora) e a taxa de produção por hora e por dia. A análise integrada desses fatores permite uma visão holística da capacidade produtiva da empresa ou indústria. Essa observação destaca a importância de alinhar a capacidade produtiva com as projeções de demanda para evitar a subutilização de recursos e otimizar os custos operacionais.

Tabela 1 – Medida da capacidade

MEDIDA DA CAPACIDADE		
EMPRESA	INSUMOS	MEDIDA DA CAPACIDADE
Fábrica de refrigerantes	Horas máquinas disponíveis	Número de unidades por semana
Hotel	Leitos disponíveis	Número de hóspedes/dia
Cinema	Número de assentos	Número de espectadores/semana

Escola	Número de alunos	Número de formados/ano
Fábrica de cimento	Volume do forno de clínquer	toneladas/dia

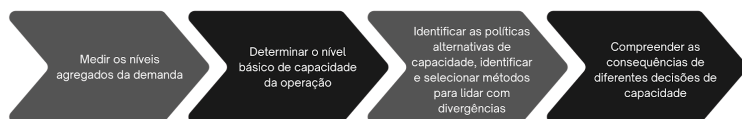
Fonte: adaptado de Slack *et al.* (1995), Petrônio e Laugení (2005).

Slack *et al.* (2018) propõem um modelo de gerenciamento da capacidade produtiva estruturado em quatro etapas. A primeira etapa consiste na quantificação da demanda prevista e da capacidade atual da operação, por meio de indicadores compatíveis com a natureza do negócio, como unidades produzidas, clientes atendidos ou horas de serviço.

A segunda etapa refere-se à definição do nível básico de capacidade, ou seja, da capacidade que a organização pretende manter no longo prazo, considerando sua estratégia competitiva e as expectativas do mercado. A terceira etapa envolve a identificação de alternativas para o ajuste da capacidade frente às variações da demanda, incluindo o uso de horas extras, subcontratação, formação de estoques ou flexibilização do processo produtivo.

Segundo Staudt *et al.* (2018), essas decisões devem considerar não apenas critérios econômicos, mas também impactos organizacionais e sociais, especialmente em sistemas produtivos intensivos em mão de obra. Por fim, a quarta etapa compreende a avaliação dos efeitos de cada política de capacidade sobre os custos, a qualidade, a flexibilidade e o desempenho global da organização.

Figura 1 – Etapas do Gerenciamento da Capacidade Produtividade



Fonte: adaptado de Slack *et al.* (1995).

Para uma compreensão mais aprofundada, a capacidade produtiva pode ser decomposta em diferentes dimensões, cada uma representando um estágio ou uma perspectiva específica sobre o potencial produtivo de uma organização. As principais dimensões são: capacidade produtiva instalada, capacidade produtiva disponível, capacidade produtiva efetiva e capacidade produtiva realizada.

Capacidade produtiva instalada (ou física)

A capacidade produtiva instalada representa o potencial máximo de produção que uma unidade produtora pode alcançar com os recursos que possui, considerando a operação em plena carga, sem interrupções e nenhuma perda. Ela é determinada pelas características técnicas dos equipamentos, pelo tamanho das instalações e pelo número de turnos de trabalho, sem levar em conta fatores como manutenção, paradas programadas, feriados ou limitações de demanda, essa medida é hipotética pois é impossível uma organização trabalhar ininterruptamente, segundo o que destaca Peinado e Graeml (2007). A medida dessa capacidade pode ser dada em tempo ou quantidade de produtos/serviços. A seguir, a fórmula de cálculo 1.1 abrange o entendimento sobre capacidade produtiva instalada.

Quadro 1 – Fórmula de cálculo

$CPI = \frac{RC \times CMR}{TTd}$
Sendo:
CPI = Capacidade Produtiva Instalada
RC = Recursos Críticos (quantidade)
CMR = Capacidade Máxima por Recurso (tempo)
TTd = Tempo Total Disponível

A capacidade produtiva instalada no caso das Unidades Prisionais pode ser expressa em unidades de tempo ou em quantidade de produtos e serviços produzidos em cada uma dessas unidades. Segundo Feijó (2006), essa dimensão é especialmente relevante como referência para o dimensionamento inicial de sistemas produtivos e para análises comparativas entre unidades ou processos.

Capacidade produtiva disponível (ou de projeto)

A capacidade produtiva disponível representa o nível de produção possível em condições normais de operação, considerando a jornada de trabalho efetivamente adotada pela organização. Conforme Moreira (2012), essa medida está diretamente associada ao regime de turnos, à carga horária diária e mensal e à política de utilização de horas extras. Diferentemente da

capacidade instalada, a capacidade disponível reflete um cenário mais realista do potencial produtivo.

No caso das unidades prisionais a sua capacidade produtiva disponível pode ser aumentada por meio da aquisição de novos equipamentos ou da ampliação dos turnos de trabalho dos apenados.

Barnes (2014) analisa que essas decisões, embora ampliem o potencial produtivo aparente da organização, introduzem maior complexidade ao sistema operacional. Para o autor, a expansão da capacidade exige uma avaliação criteriosa dos impactos econômicos, uma vez que o acréscimo de recursos produtivos tende a elevar os custos fixos e variáveis, especialmente aqueles relacionados à mão de obra, à supervisão, ao consumo de energia e à logística, podendo comprometer a eficiência global caso não haja correspondência com a demanda efetiva.

Organizações prisionais e a competitividade produtiva

O ambiente no qual as organizações estão inseridas impõe a necessidade de estruturar estratégias com o objetivo de tornarem-se mais competitivas frente às organizações concorrentes. Nesse contexto, o posicionamento estratégico configura-se como um fator determinante para a diferenciação organizacional. E conforme evidenciado por Kozená e Chládek (2012), o posicionamento competitivo é analisado a partir da relação entre competitividade e vantagem competitiva, permitindo avaliar como uma organização se estrutura em comparação às demais.

Dessa forma, essas unidades prisionais precisam ser consideradas competitivas, a fim de que a implementação desses processos produtivos consiga atrair investidores para firmar parcerias e utilizem toda a capacidade produtiva do sistema prisional do RN, aumentando a geração de trabalho e renda.

Por outro lado, as empresas e os empreendedores sempre estão em busca de oportunidades que possibilitem aumentar a sua competitividade e torná-las mais capazes de suplantar seus concorrentes, quer seja com um aumento de seus ganhos ou com a ampliação de sua carteira de clientes. Essa é uma realidade presente no mercado brasileiro, em que as empresas buscam ser mais competitivas, pois são impulsionadas pela necessidade de buscarem ganhos econômicos, a fim de suplantar seus concorrentes.

As empresas nos tempos atuais precisam ter a capacidade de adotar estratégias capazes de assegurar desempenho sustentável no longo prazo, em função das constantes mudanças econômicas e sociais. Nesse cenário, a inovação torna-se elemento central para a manutenção da competitividade organizacional, e até um diferencial competitivo.

A inovação organizacional está diretamente relacionada à capacidade de adaptação às mudanças do ambiente econômico e competitivo, proporcionando maior flexibilidade nos processos produtivos e gerenciais (Raska, 2007). No contexto das unidades produtivas do sistema penal do Rio Grande do Norte, a inovação pode ser observada tanto na esfera da gestão quanto na execução das atividades produtivas, ao observar que nessas unidades há um conjunto de recursos que podem ser utilizados a fim de garantir resultados positivos tanto para os apenados, quanto para os empresários.

E foi nesse sentido que, atualmente, há um esforço de diversas instituições públicas a fim de construir um modelo de gestão que favoreça a tornar as unidades prisionais em locais de formação profissional e espaços de produção. Para tanto, é preciso compreender que é preciso investir nas pessoas, pois a inovação prescinde do capital humano, e dessa forma a capacitação dos gestores e policiais responsáveis pela organização do trabalho, bem como dos apenados inseridos no processo produtivo é um fator decisivo para o sucesso dessa estratégia.

A capacitação de pessoas constitui um fator estratégico para a competitividade, uma vez que contribui para o desenvolvimento de competências técnicas e gerenciais alinhadas aos objetivos organizacionais. Segundo Senge (1990), organizações que aprendem continuamente são mais aptas a mudanças e a inovação, criando ambientes favoráveis ao desenvolvimento humano e à melhoria dos resultados. No âmbito do sistema penal, essa aprendizagem contínua de gestores e policiais quanto a qualificação profissional dos detentos, amplia a eficiência produtiva e favorece a reinserção social.

Além disso, a gestão inovadora desempenha papel fundamental na motivação dos indivíduos e na criação de um ambiente de trabalho adequado. Fatores como motivação, expectativas, desafios e clima organizacional são influenciadores diretos do desempenho das pessoas, conforme afirma Robbins (2005). Assim, a adoção de práticas gerenciais que valorizem a capacitação, o engajamento e a organização do trabalho contribui para a consolidação de modelos de negócios economicamente viáveis dentro das unidades produtivas prisionais.

No que se refere aos recursos materiais, a disponibilidade de máquinas, equipamentos e insumos adequados constitui

elemento essencial para a eficiência dos processos produtivos. Porter (1989) enfatiza que a estratégia de produção, quando alinhada à estrutura de custos e à diferenciação, pode gerar vantagem competitiva sustentável. Nesse sentido, a correta alocação de recursos materiais, aliada ao uso eficiente do espaço físico e ao adequado dimensionamento das instalações produtivas, torna-se determinante para o desempenho econômico das unidades produtivas no sistema penal.

Por fim, Ansoff (1991) destaca que o crescimento organizacional está associado à capacidade de planejar estrategicamente a utilização de recursos e a expansão das atividades. Aplicado ao contexto das unidades produtivas no sistema penal do RN, o dimensionamento físico adequado das instalações, aliado à gestão eficiente de pessoas e recursos, contribui para a estruturação de modelos de negócios sustentáveis.

Unidades prisionais: espaços de trabalho e de negócios sociais

Um dos grandes desafios dos gestores públicos que atuam na administração do sistema prisional brasileiro é conseguir implementar estratégias voltadas à ressocialização dos homens e mulheres custodiados nas unidades prisionais. Nesse sentido, gerar oportunidades de trabalho é uma das estratégias mais efetivas, visto que além de possibilitar a remição da pena, ocupa o tempo e gera renda para as famílias e diminui a exclusão social.

Nessa perspectiva, é importante destacar que o trabalho nos ambientes prisionais deve levar em consideração os conhecimentos já adquiridos dos detentos e gerar novas habilidades profissionais, de modo a garantir um aperfeiçoamento pessoal

e profissional, além de oferecer oportunidades de utilização do tempo de forma útil (Ribeiro; Cruz, 2002).

Desse modo, uma das estratégias interessantes para o sistema prisional, é o desenvolvimento de políticas voltadas a tornar as unidades prisionais, centros de trabalho e unidades produtivas atrativas aos empreendedores. E desse modo, elas possam receber investimentos e gerar contratos de trabalho para os apenados já classificados e autorizados pela lei.

Embora o ambiente prisional seja complexo e envolva aspectos relacionados à segurança pública e a garantia de direitos dos apenados, concorda-se com Falconi (1998) que a laborterapia é uma das formas mais eficazes de reinserção social, desde que respeitados os direitos dos apenados, garantindo-lhe a dignidade e o formando-os para a vida social. Essa é uma realidade que já é implementada em algumas unidades federativas brasileiras, como é o caso do Ceará, Minas Gerais, Paraná e Santa Catarina, por exemplo.¹

No Rio Grande do Norte, ao longo dos últimos anos, tem havido um esforço da secretaria de administração penitenciária, tribunal de justiça e ministério público do trabalho para implementar de forma mais ampliada o trabalho nas unidades prisionais do Estado, de modo a garantir trabalho e renda para os apenados, e assim contribuir para que possam cumprir

¹ Para saber mais:

<https://www.agenciaminas.mg.gov.br/noticia/presidio-de-turmalina-alcanca-mais-de-85-dos-presos-em-atividades-de-estudo-e-trabalho-para-ressocializacao>.

<https://www.sap.ce.gov.br/2025/11/24/sap-oficializa-novas-empresas-e-amplia-oportunidades-de-emprego-para-internos-do-sistema-prisional-do-ceara/>.

<https://www.deppen.pr.gov.br/Noticia/Policia-Penal-do-Parana-impulsiona-reintegracao-social-e-dobra-numero-de-apanados-em>.

<https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/-/em-criciuma-62-das-internas-trabalham-e-se-qualificam-para-um-futuro-fora-do-carcere>.

suas penas de forma mais digna e compreender que é possível reintegrar-se à sociedade, após o período no cárcere.

Essa estratégia adotada, está em consonância com o pensamento de Muraro (2017), que defende que o trabalho na prisão foi implementado com a intenção de ressocializar, reeducar e reinserir o preso na sociedade.

Sendo assim, compreende-se que as unidades prisionais precisam e devem ser locais, não somente para custodiar apenados, mas também para gerar trabalho e renda, de forma digna, oportunizando aos apenados condições de se qualificar e de aproveitar o tempo em detenção para se profissionalizar ou usar o seu conhecimento técnico profissional para gerar renda e remir a sua pena.

Entretanto, é preciso que a gestão do sistema prisional seja capaz de tornar as unidades prisionais em locais de trabalho produtivo, e capazes de atrair o interesse do capital, e nesse sentido, compreende-se que precisam ser geridos, segundo a lei, mas também, com a perspectiva de gerar oportunidades e similar a um empreendimento social.

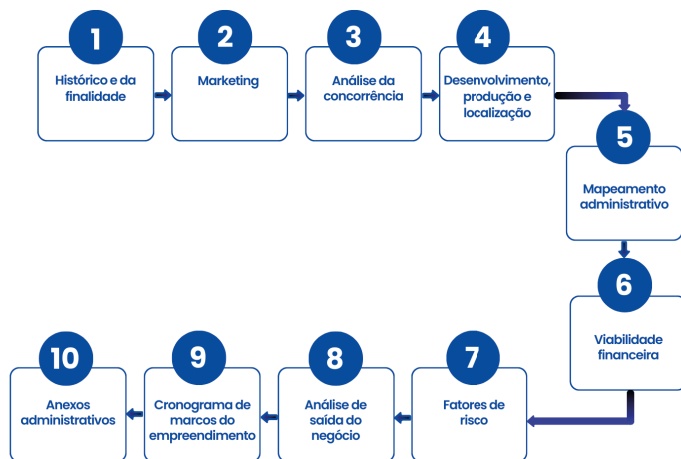
Portanto, cada unidade prisional é uma unidade produtiva, e pode ser considerada um empreendimento social, capaz de criar, entregar e capturar valor, integrando recursos, atividades, parcerias e fontes de receita (Osterwalder; Pigneur, 2010). No contexto prisional, essa estrutura segue com tópicos adaptados, pela integração da ampliação da eficiência econômica, a função social principal do sistema penal, e pela necessidade de cumprimento de legislações legais e institucionais.

De acordo com Baron e Shane (2007), um dos principais motivos de investidores, ou apoiadores de novos investimentos

não apoiarem novas iniciativas empresariais, reside na falta da estruturação de um plano de negócio. Esse plano de negócio exige que seja realizado um diagnóstico da capacidade produtiva, as potencialidades econômicas, riscos e ameaças ao sucesso do empreendimento.

Conforme ilustrado na Figura 2, o modelo de planejamento de negócio estrutura-se em dez etapas fundamentais, que abrangem desde a definição do histórico e da finalidade até a apresentação dos anexos administrativos.

Figura 2 – Modelo planejamento de negócio



Fonte: adaptado de Baron e Shane (2007).

Embora, Baron e Shane (2007) estabeleçam essa sequência como padrão, para fins desta pesquisa, o modelo foi adaptado, Figura 3, para contemplar as particularidades do ambiente prisional, priorizando o histórico, desenvolvimento, produção e localização, viabilidade financeira e marketing.

Figura 3 – Modelo plano de negócio sistema prisional



Fonte: adaptado de Baron e Shane (2007).

No caso das unidades prisionais, é preciso considerar que a implementação de uma estratégia para consolidar essas unidades como espaços produtivos, gerando trabalho e renda, além de ser importante, é também desafiador, pois tem impacto em diversos fatores relacionados ao contexto do trabalho prisional. Desse modo, é essencial definir objetivos e metas a serem alcançados, e o plano de negócios será um guia detalhado que ajudará a ter uma compreensão clara da melhor maneira de proceder no processo de planejamento e atingimentos de metas propostas (Baron; Shane, 2007).

As unidades produtivas prisionais configuram-se como arranjos organizacionais híbridos, nos quais objetivos econômicos coexistem com finalidades sociais, como a ressocialização e a qualificação profissional dos detentos. Segundo Dees (1998), instituições com esse perfil aproximam-se do conceito de negócios sociais, pois objetiva a sustentabilidade financeira ao mesmo tempo, em que funcionam como transformadoras de impacto social positivo. Nesse sentido, a atividade produtiva no ambiente prisional pode ser compreendida como um mecanismo de inclusão produtiva, redução da reincidência criminal, em consonância com a elevação da economia da região.

A viabilidade econômica desses modelos está diretamente associada à estrutura de custos, à eficiência operacional e à capacidade de geração de valor. Porter (1989) destaca que a vantagem competitiva pode ser alcançada por meio da liderança em custos ou da diferenciação, estratégias que também podem ser adaptadas ao contexto prisional, desde que consideradas as particularidades do ambiente institucional, como restrições físicas, normativas e operacionais, viabilizando a sinergia entre a segurança do cárcere e os prazos da produção.

Procedimentos metodológicos

Para a realização deste trabalho, trata-se de um estudo de caso em três unidades prisionais do Estado do Rio Grande do Norte, no qual objetivou analisar a capacidade produtiva dessas unidades, avaliando os desafios e as oportunidades para atrair mais parceiros interessados em apoiar essa política pública.

O estudo de caso, na visão de Yin (2015), configura-se como um método apropriado quando se busca realizar uma análise aprofundada em um ambiente específico. Nesse sentido, a presente pesquisa foi desenvolvida no espaço físico de três unidades prisionais: a Penitenciária Estadual de Alcaçuz (PEA), a Penitenciária Estadual de Parnamirim (PEP) e o Complexo Penal Dr. João Chaves Feminino (CPCJ). Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem mista, cujo objetivo consiste em ampliar a implantação de modelos de negócios dentro dessas unidades, gerando conhecimento prático para as instituições, conforme orientam (Prodanov; Freitas, 2013).

Para construir uma análise fiel às condições institucionais, realizou-se o diagnóstico dos maquinários e das atividades

produtivas existentes nas três unidades penais, bem como a identificação das necessidades específicas de cada instituição. Em seguida, foram utilizados artigos científicos relacionados à viabilidade econômica e ao desenvolvimento de planos de negócios no setor privado, a fim de estimar modelos de negócios adequados às penitenciárias, de acordo com os dados obtidos sobre mão de obra disponível, espaço físico e equipamentos existentes.

Além disso, utilizou-se a ferramenta estratégica PESTAL² para analisar o macroambiente das unidades penais da presente pesquisa, contemplando fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ecológicos e legais, que influenciam a viabilidade das unidades produtivas no sistema prisional do RN.

Complementarmente, procedeu-se à análise documental dos artigos consultados, comparando-os com informações referentes às indústrias atuantes nas localidades próximas às unidades prisionais, além dos dados da planilha da Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Norte (FIERN), que reúne informações sobre as atividades fabris desenvolvidas no estado e os tipos de produtos fabricados. Esse procedimento permitiu identificar modelos de negócios economicamente relevantes para a região e, conseqüentemente, subsidiar a prospecção de futuras empresas interessadas em investir ou manter parcerias produtivas com os apenados das unidades PEA, PEP e CPCJ.

² A análise PESTEL foi originalmente desenvolvida pelo professor Francis J. Aguilar, da Harvard Business School, na década de 1960. Seu nome é um acrônimo formado por Political (P), Economic (E), Social (S), Technological (T), Environmental (E) e Legal (L), fatores que permitem à organização identificar e categorizar os principais elementos de mudanças e conflitos. Ver: SONG, J.; SUN, Y.; JIN, L. PESTEL analysis of the development of the waste-to-energy incineration industry in China. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, [s. l.], v. 80, p. 276-289, Dec. 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.rser.2017.05.066>. Acesso em: 12 fev. 2026.

Unidades prisionais como geradoras de negócios

As unidades prisionais do sistema penal do Rio Grande do Norte, presentes em diversos locais do território potiguar possuem um potencial produtivo capaz de impulsionar a geração de trabalho e renda para os apenados, de modo a contribuir com a remissão da pena e a ressocialização desses homens e mulheres privados de liberdade.

Entretanto, para alcançar esse objetivo é necessário que nessas unidades sejam implementadas unidades produtivas capazes de oferecer aos apenados oportunidades de trabalho, mas que também sejam atrativos para os empreendedores, que possuem os recursos econômicos e a capacidade de comercialização desses produtos gerados no sistema prisional. É importante destacar que tornar as unidades prisionais como arranjos organizacionais complexos dotados de potencial produtivo é um desafio para a gestão pública brasileira. Ademais, a realidade do sistema prisional do país não condiz com as garantias e estruturas previstas na Constituição Federal, o que pode contribuir para a profissionalização do crime.

Dessa forma, não basta criar unidades produtivas, é preciso torná-las competitivas de modo, que essa estratégia seja efetiva e seja viável economicamente para aqueles que acreditam e investem nesta política pública de ressocialização, por meio da geração de trabalho no sistema prisional brasileiro. Assim, é necessário criar um Modelo de Negócios para o Sistema Prisional do Rio Grande do Norte, capaz de articular os interesses do Estado, da iniciativa privada e da sociedade, unindo sustentabilidade econômica, eficiência operacional e impacto social.

Para Osterwalder e Pigneur (2010), esse modelo de negócio é a estrutura fundamental pela qual uma organização cria valor, adaptando-se, no contexto carcerário, para equilibrar a sustentabilidade financeira e o impacto social positivo. Isto é, as unidades prisionais deixarão de ser apenas um espaço para custodiar pessoas privadas de liberdade, para ser um lugar de vida laboral, respeitando os aspectos legais e sociais, além de ser pontos atrativos para empresas investidoras.

Nesse sentido, ao aplicar as estratégias de Porter (1989), observa-se que a inserção de linhas de produção no ambiente prisional oferece uma estrutura de custos altamente competitiva. A liderança em custos é alcançada pela desoneração de encargos trabalhistas e previdenciários previstos na Lei de Execução Penal (LEP), permitindo uma redução no custo unitário de produção e, conseqüentemente, uma margem de lucro superior àquela obtida em mercados convencionais. Essa vantagem competitiva, quando aliada ao planejamento de longo prazo e à expansão estratégica de recursos (Ansoff, 1991), garante que o setor privado encontre no sistema penal um ambiente de baixo risco operacional e alta rentabilidade.

Para que essa lucratividade seja sustentável, o gerenciamento da capacidade produtiva torna-se o pilar operacional. Conforme preconizado por Slack *et al.* (2016), a eficiência depende da quantificação precisa da demanda e do ajuste da capacidade disponível às condições reais de operação. No contexto potiguar, isso exige que a gestão considere não apenas a capacidade instalada das máquinas, mas as nuances do ambiente de segurança, garantindo que o fluxo produtivo seja constante (Peinado; Graeml, 2007). Sob essa ótica, a viabilidade econômica discutida não se limita à subsistência das unidades fabris,

mas configura-se como uma oportunidade estratégica para empresas que buscam eficiência e valor intangível por meio da responsabilidade social.

Reforçando essa perspectiva, a coleta e a organização das informações nas unidades supracitadas foram executadas em consonância com o modelo de Plano de Negócio de Baron e Shane (2007), estruturando o diagnóstico necessário para a viabilização dessas parcerias.

Sob esse prisma metodológico, foram analisadas três unidades prisionais a fim de verificar desafios e potencialidades produtivas. O levantamento envolveu visitas de campo em cada unidade, bem como estudos em empresas da iniciativa privada, permitindo uma análise comparativa do modelo de negócio e da capacidade operacional necessária à atividade.

Capacidade técnica e produtiva das unidades avaliadas

A análise partiu do mapeamento do capital humano, priorizando a identificação das experiências e habilidades dos apenados. O levantamento de dados e o respectivo diagnóstico permitiram compreender o histórico profissional dos custodiados e suas competências específicas em setores como construção civil e indústria têxtil, bem como identificar as necessidades das unidades. Tal cenário, ao mensurar a disponibilidade de mão de obra pré-qualificada, contribui para mitigar incertezas quanto à necessidade de treinamentos básicos e acelerar a produtividade inicial.

Dando materialidade a esse pilar operacional, a viabilidade do modelo é reforçada pela qualificação técnica e pelo histórico profissional dos custodiados, elementos fundamentais para o desempenho das organizações que aprendem (Robbins, 2005; Senge, 1990).

Na Penitenciária Estadual de Alcaçuz (PEA), dos 1.799 apenados em cárcere, um contingente de 84 indivíduos encontra-se plenamente habilitado para o trabalho, distribuídos em diferentes atividades de produção tanto para demandas internas quanto externas (oficinas). Especificamente nas oficinas de produção, a força de trabalho distribui-se entre a esquadria (05), marcenaria (03), fabricação de terços (15), setor têxtil (11) e produção de vassouras (10).

Quanto às atividades de manutenção interna e serviços gerais, os postos são ocupados por grupos de cinco apenados em cada setor (reciclagem, cozinha e produtos químicos). Adicionalmente, identificou-se um grupo de 25 indivíduos aptos às oficinas, embora sem uma destinação específica até o fechamento deste diagnóstico.

Atualmente, das quatro oficinas em operação (terços, têxtil, vassouras e metalurgia), ao menos três apresentam diversidade de itens fabricados. Além disso, todas as unidades atendem à demanda externa, o que evidencia a viabilidade do modelo de negócio proposto, conforme detalhado no levantamento de dados operacionais e da rotina de trabalho nas oficinas de produção (Figuras 3, 4 e 5).

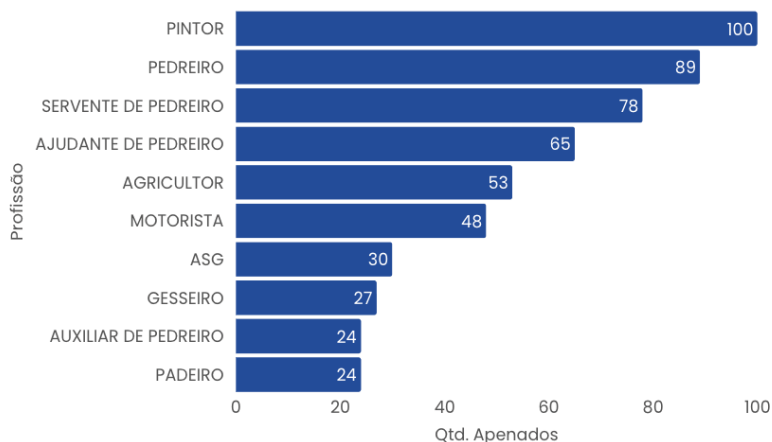
Figura 3, 4 e 5 – Levantamento de dados operacionais e da rotina de trabalho nas oficinas de produção



Fonte: elaboração própria (2025).

Conforme discutido anteriormente, o mapeamento das competências pregressas dos custodiados (Gráfico 1) revela, contudo, uma predominância de aptidões para o setor da construção civil: pintor (100), pedreiro (89) e servente (78).

**Gráfico 1 – Histórico profissional dos
apenados na Unidade de Alcaçuz**



Fonte: SEAP-RN, 2025.

Embora o setor de construção civil apresente o maior contingente de apenados qualificados, ele ainda não integra o rol de oficinas ativas. Tal cenário configura uma oportunidade de expansão imediata, cujo projeto de viabilização e estratégias de captação de demandas serão abordados oportunamente adiante na análise de mercado e marketing.

Por outro lado, além de buscar o aproveitamento de competências pregressas, a administração também investe na formação de novas aptidões. Nesse sentido, foram observadas ações de capacitação voltadas especificamente para os segmentos de metalurgia e artesanato, visando diversificar o perfil produtivo dos apenados.

A operacionalização dessa mão de obra reflete-se na produtividade da unidade. Atualmente, a PEA apresenta resultados expressivos no uso de seu capital humano, com uma produção mensal que totaliza mais de 6.240 terços e 975 vassouras de

garrafas PET, Figura 6, superando as expectativas de demanda do mercado.

Figura 6 – Produção de vassouras na Penitenciária Estadual de Alcaçuz (PEA)



Fonte: elaboração própria (2025).

A competência produtiva da PEA estende-se também a segmentos de maior complexidade industrial. Complementarmente à análise do perfil profissional, a capacidade técnica da unidade é corroborada pela confecção de itens como camisas, calças e bolsas (Figuras 7, 8 e 9), exemplificando o alto valor e as oportunidades de mercado que o modelo de negócio pode gerar.

Figuras 7, 8 e 9 – Produção de artigos têxteis (calças e bolsas) na PEA



Fonte: elaboração própria (2025).

Entretanto, apenas a linha de produção de calças é demandada externamente por meio de parceria, registrando uma produção semanal de 40 unidades. Sob a perspectiva de Slack *et al.* (2016), a unidade apresenta uma capacidade técnica instalada dimensionada para um contingente de 10 a 15 detentos para essa atividade, o que permite uma rápida diversificação do portfólio de produtos.

Essa capacidade técnica é viabilizada por um conjunto de maquinários modernos, como galoneiras, elástiqueiras e

mesas de corte, que conferem versatilidade à unidade. Além da linha de calças voltada à parceria externa, a oficina executa a confecção de camisas para os custodiados e o conserto de vestuário interno, bem como a produção criativa de itens como bolsas, biquínis e mochilas.

Visando a expansão das parcerias para a oficina têxtil, o estudo de capacidade produtiva instalada (calculado pela correlação de recursos, tempo de execução e disponibilidade operacional) projeta uma produção mensal superior a 780 calças modelo cargo. Mantendo o mesmo contingente de 10 a 15 apenados, a administração pretende focar na padronização de calças e camisas para atender à nova demanda. Este desempenho será sustentado por ciclos de qualificação contínua em parceria com o sistema Fecomércio, garantindo uma mão de obra especializada e preparada para processos técnicos mais complexos, o que potencializa a escalabilidade do modelo de negócio sugerido.

Conclui-se que a PEA detém um potencial produtivo ainda pouco explorado nos setores têxtil e metalúrgico, cuja capacidade técnica instalada suporta expansão de demanda. Com o maquinário já disponível e a existência de apenados aptos para o trabalho, a estratégia de crescimento fundamenta-se na otimização imediata dessas oficinas, visando atender a grandes organizações da indústria no Rio Grande do Norte.

Paralelamente, a ativação do setor de construção civil desponta como uma oportunidade estratégica de aproveitamento de mão de obra da unidade. A criação de uma oficina dedicada a este segmento permitirá converter a mão de obra identificada em um modelo de negócio de alto impacto, consolidando a PEA como um centro produtivo competitivo e diversificado.

Complementarmente à análise das unidades masculinas, o diagnóstico do capital humano no Complexo Penitenciário João Chaves feminino (CPJC) apresenta um panorama singular. Observou-se que a gestão do modelo de negócio para o público feminino encontra-se em estágio de transição estratégica.

Para viabilizar a transição estratégica da unidade para um modelo produtivo, tornou-se indispensável o levantamento do perfil das custodiadas. Sob a ótica de Baron e Shane (2007), a eficiência administrativa de um novo empreendimento reside no mapeamento preciso das experiências e habilidades.

Nesse sentido, foram analisados os dados referentes ao histórico profissional das custodiadas, consolidados no Gráfico 2. O diagnóstico identificou um capital humano com aptidões predominantes em serviços domésticos (14 internas), costura (8), artesanato (8) e atendimento (7).



Fonte: SEAP-RN (2025).

Essas informações permitem que a administração da unidade direcione os esforços de qualificação contínua, em parceria com o sistema Fecomércio (SEBRAE, SENAI, SENAC), para nichos de alta demanda e valor agregado, como a produção de ecobags, serigrafia e artigos de decoração em gesso e macramê. Embora o CPJC feminino ainda não apresenta uma produção ativa com o setor privado, sua gestão administrativa sustenta um ‘ativo não operacional’ de alto valor, onde a infraestrutura instalada de 19 máquinas industriais e 44 postos de artesanato está devidamente dimensionada para comportar de 20 a 30 internas por turno, como apresentado na figura 10 e 11.

Para que a oficina de produção têxtil seja ativada, faz-se necessário o investimento inicial de manutenção de maquinário e espaço físico, instalação elétrica apropriada e investimento em ferramentas e equipamentos para segurança e bom desenvolvimento da produção.

Assim, a análise conclui que a administração do CPJC feminino cumpre o papel de preparar o ambiente e as pessoas para marcos produtivos iminentes, garantindo que o conhecimento técnico necessário esteja presente antes mesmo da ativação comercial plena (Robbins, 2005), e para isso, já realizou capacitações de artesanatos (prática de crochê e macramê) com detentas mais experientes nessa atividade, o qual recebem o papel de ensinar a demais detentas as técnicas da tarefa.

Figura 10 e 11 – Espaço físico para produção
têxtil - CPCJ unidade feminina



Fonte: elaboração própria (2025).

Foram catalogados desde o espaço em metros quadrados (como os 81m² do CPJC feminino) até a especificidade do maquinário disponível (galoneiras, interloques). Este levantamento buscou definir a capacidade produtiva instalada e a capacidade disponível, conforme os conceitos de Slack *et al.* (2016). O inventário de ativos apresenta 19 máquinas de costura industriais (interloques, galoneiras e retas) e 44 postos de trabalho para artesanato, com a disponibilidade de máquina de estampa para chinelos e equipamentos para artesanato (como crochê e macramê).

A competitividade do CPJC unidade feminina reside na especialização de nicho, com o desenvolvimento de linhas de produção como têxtil, serigrafia e artesanato. A unidade já almeja parcerias com pequenas e médias empresas para ativar produções e terceirizar os processos produtivos destas, já no novo espaço reformado, com isso garante que as empresas não precisem manter uma planta fabril própria.

Segundo Peinado e Graeml (2007), essa capacidade disponível minimiza os riscos de subutilização de recursos e maximiza a flexibilidade produtiva, tornando o CPJC feminino um parceiro estratégico para o setor de têxtil, utilitários e brindes no RN.

Na PEP, durante a visita de campo, foram apresentados os investimentos realizados para o desenvolvimento do setor têxtil, por meio das máquinas e equipamentos disponíveis, como também na produção de alimentos, por meio de investimento em capacitação de produção de pães e doces em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), com isso o inventário de ativos apresenta uma unidade pronta para a diversificação fabril, com foco nos setor têxtil, figura 12. A oficina têxtil, já equipada com maquinário próprio, possui capacidade técnica de 10 a 15 apenados, focando na produção de itens como mochilas e coletes policiais. Esses produtos atendem a demandas externas.

Figura 12 – Espaço físico para produção têxtil – PEP



Fonte: elaboração própria (2025).

A produção de pães e doces surge como uma oportunidade ofertada pelo MPT-RN, o SEAP-RN e SENAI, como uma vantagem estratégica e competitiva tanto para a população carcerária quanto para parceiros comerciais que desejam terceirizar toda ou parte da produção. Para a ativação da linha de produção supracitada faz-se necessário investimento inicial, que compreende o layout das instalações, ativos imobilizados (máquinas e utensílios) e itens de segurança (EPIs) instalação elétrica e manutenção.

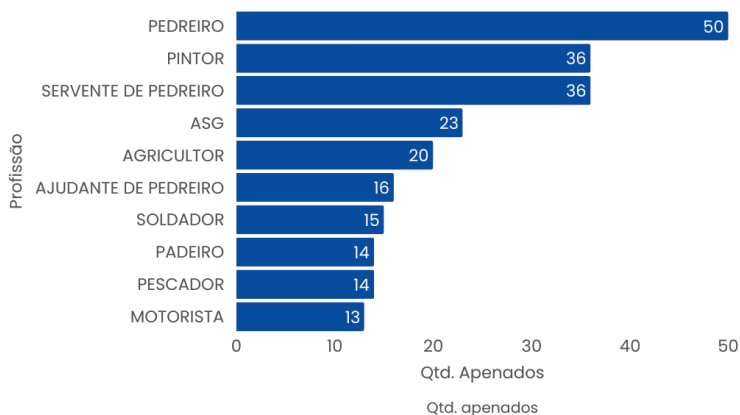
Figura 13 – Capacitação de apenados na confeitaria- PEP



Fonte: elaboração própria (2025).

Durante a visita de campo, também foi registrado dados referentes ao histórico profissional dos custodiados, e observou-se que os detentos possuem um histórico profissional intrinsecamente vinculado aos setores produtivo e operacional, apresentando, de forma análoga à unidade de Alcaçuz, uma densidade expressiva de competências voltadas à construção civil. Dos 451 detentos, as principais ocupações são pedreiro (50 apenados), pintor (36 apenados) e servente de pedreiro (36 apenados). O investimento nesse segmento dentro dessa unidade facilita a adaptação a novas frentes produtivas e otimiza a curva de aprendizado (Robbins, 2005).

Gráfico 3 – Histórico profissional dos apenados - PEP - TOP 10



Fonte: SEAP-RN (2025).

No entanto, o diferencial competitivo mais expressivo reside no setor de panificação e confeitaria. Como supracitado, o estudo aponta que a PEP possui apenados capacitados para o setor alimentício, junto a isso foi realizado uma pesquisa de capacidade produtiva instalada a fim de dimensionar a produção semanal de pães, com a disponibilidade de quatro apenados destinados a essa atividade, projetou-se a fabricação de 3.500 unidades.

Segundo pesquisa realizada pela Agência SEBRAE de Notícias (ASN), (2025), existe crescimento de mercado de panificação comprovado (17,3% entre 2024-2025) no Brasil, e no Rio Grande do Norte o percentual de crescimento registrado é de 42,2% entre 2020 e 2025. Diante desse cenário, projeta-se redução dos custos fixos pela isenção de aluguel e encargos trabalhistas, benefício já mencionado a priori, permitindo preços finais mais competitivos do que a concorrência externa.

Viabilidade financeira - economicidade e custos da contratação

Para fundamentar as decisões de investimento e as estratégias de captação de parcerias, procedeu-se a uma análise de viabilidade baseada em dados reais e revisão bibliográfica. A análise financeira parte da comparação direta entre o regime celetista e as prerrogativas da Lei de Execução Penal (LEP). Conforme detalhado na Figura 12, os encargos trabalhistas vigentes em 2025 para um trabalhador celetista incluem provisões de férias, 13º salário, INSS e FGTS. Embora a faixa salarial analisada seja isenta de IRPF (Receita Federal, 2025), os encargos adicionais somam R\$866,95 que, acrescidos ao salário mínimo, elevam o custo total mensal para R\$ 2.384,95.

Figura 12 – Custo mensal total do empregado celetista (CLT) - dados em dezembro de 2025

Evento	Referência	Base de Cálculo	Valor R\$
Salário	Salário Mínimo 2025	100% Salário Mínimo	R\$1.518,00
13º Salário proporcional	Valor mensal (8,33%)	R\$ 1.518,00 / 12	R\$126,50
Férias proporcionais	Valor mensal (8,33%)	R\$ 1.518,00 / 12	R\$126,50
Férias 1/3 constitucional	1/3 do valor mensal das férias	R\$ 126,50 / 3	R\$42,17
FGTS	8% sobre SM	R\$ 1.518,00 x 8%	R\$121,44
FGTS (sobre 13º e Férias)	8% sobre 13º e Férias	R\$ (126,50 + 126,50) x 8%	R\$20,24
INSS Patronal	Alíquota Média 20%	R\$ 1.518,00 x 20%	R\$303,60
INSS Patronal (s. 13º e Férias)	20% sobre 13º e Férias	R\$ (126,50 + 126,50) x 20%	R\$50,60
Total de outros encargos	(Sistema S, acidente de trabalho, etc. - Estimativa de 5%)	R\$ 1.518,00 x 5%	R\$75,90
TOTAL CUSTO CLT			R\$2.384,95

Fonte: dados calculados com base no salário vigente (2025).

Em contraste com o regime celetista, a remuneração do custodiado é isenta de encargos trabalhistas, conforme detalhado na Tabela 02. O cálculo para o pagamento do apenado baseia-se no patamar mínimo de três quartos do salário mínimo vigente

(LEP, Art. 29). Para o exercício de 2025, esse valor fixa-se em R\$1.138,50, representando uma redução substancial de custos para o parceiro comercial.

Figura 13 – Custo mensal total pago ao apenado - dados em dezembro de 2025

Evento	Referência % (LEP)	Base de Cálculo	Valor R\$
Salário Bruto (LEP)	3/4 do SM	R\$ 1.518,00 x 0,75	R\$1.138,50
Pecúlio	Mínimo 25% do Salário Bruto*	R\$ 1.138,50 x 25%	R\$284,63
Salário Líquido (para o apenado)	(Salário Bruto - Pecúlio)	R\$ 1.138,50 - R\$ 284,63	R\$853,87
Custo total para a empresa	(Salário Bruto)		R\$1.138,50

Fonte: dados calculados com base no salário vigente - Receita Federal (2025).

Desse modo, a comparação entre os dois regimes revela que a utilização da mão de obra penal torna o sistema prisional um elo altamente competitivo na cadeia regional. A economia gerada, somada à isenção de encargos trabalhistas, proporciona aos potenciais parceiros um diferencial de custos dificilmente alcançado no regime convencional, consolidando o modelo como uma oportunidade estratégica de investimento com alto impacto social.

Além da desoneração direta da folha de pagamento, o modelo de negócio se destaca pela eficiência operacional e pela disponibilidade de ativos imobilizados. Ao estabelecer parcerias com as unidades prisionais, a empresa usufrui de uma infraestrutura produtiva já instalada, a exemplo do PEA e PEP, o que minimiza a necessidade de grandes aportes em galpões industriais e maquinário básico. Somado a isso, a parceria com

órgãos públicos garante que o empreendimento conte com um ativo intelectual estratégico: mão de obra qualificada e treinada para necessidades específicas. Essa configuração reduz o custo de aprendizado e os riscos de implementação, permitindo que o capital investido seja direcionado para a aquisição de outros recursos como matéria-prima e expansão comercial.

A PEA consolida-se como o polo de maior maturidade industrial do sistema, oferecendo viabilidade financeira imediata através de uma unidade fabril com maquinário moderno e diversificado. Com uma mão de obra de 84 indivíduos já habilitados e resultados que superam 6.240 unidades produzidas mensalmente, o parceiro beneficia-se de uma economia de aproximadamente R\$14.969,94 anuais por trabalhador devido à isenção de encargos trabalhistas. Esse cenário assegura um ponto de equilíbrio acelerado, especialmente ao converter o potencial ocioso da metalurgia e da construção civil em linhas de produção.

Em uma vertente complementar, voltada à produção artesanal, a viabilidade financeira do CPJC fundamenta-se nos processos de confecção têxtil, artesanato (crochê, macramê), e serigrafia. Ao utilizar mão de obra já capacitada, a empresa parceira elimina passivos trabalhistas típicos do regime CLT e garante uma assiduidade superior à média do mercado. O diferencial desta unidade reside no baixo custo operacional, o que transforma setores de baixa complexidade em unidades de lucro estável, permitindo que a empresa foque seus recursos em inteligência de mercado enquanto o Estado garante a manutenção da força de trabalho qualificada.

Por fim, completando o panorama das unidades estratégicas, a PEP busca garantir que o investidor receba uma mão

de obra tecnicamente preparada sem onerar seu fluxo de caixa. Com foco na diversificação de portfólio de confecção têxtil e produção de pães e doces, busca gerar aproveitamento de competências dos custodiados habilitados, a unidade oferece uma margem de contribuição superior, uma vez que a redução de até 50% nos encargos trabalhistas permite precificar produtos de forma mais competitiva no varejo regional.

Por meio do Plano Estadual, as secretarias administrativas das unidades projetam parcerias estratégicas que visam não apenas a captação de recursos, mas também a facilitação do cumprimento das cotas de contratação pela iniciativa pública e privada.

Marketing – competitividade e tendências

Para identificar setores em crescimento, como o de panificação e confeitaria (expansão de 42,2%), foi realizado um estudo bibliográfico que buscou compreender o cenário potiguar para as principais áreas de atuação de produção fabril em cada unidade produtiva. A pesquisa realizada por meio da metodologia PESTAL, que analisa o cenário político, econômico, social, tecnológico, ambiental e legal, por meio da pesquisa foi possível observar que o cenário político corrobora por meio da Lei 7.210/1984, que por assegurar os direitos trabalhistas para o apenado abre oportunidades para parcerias estratégicas.

O cenário econômico, segundo o Governo do Estado do RN (2025), teve crescimento de 4,2% no PIB (2020-2025), a atividade responsável pelo crescimento econômico se dá pela indústria de transformação no setor alimentício. Esse aquecimento setorial cria um ambiente favorável para que pequenas

e médias empresas expandam seus negócios, enquanto as unidades prisionais se consolidam como parceiras estratégicas de produção. Além do crescimento econômico, há tendência de crescimento de negócios de impacto sustentável, foi o que identificou o Impacta Nordeste (2025), se comparado a outros objetivos a proteção ao meio ambiente, 71%, é o principal fator de desejo das empresas ao ativarem seus negócios como principal.

Um dos mercados que têm potencial de crescimento e encontra capacidade produtiva disponível nas unidades prisionais é o ligado à área de limpeza, em especial a produção de vassouras e utensílios domésticos a partir de matéria prima reciclada (PET). O que poderá contribuir com o aumento da geração de trabalho para os apenados e aumentar a produtividade desses empreendimentos, parceiros das unidades prisionais.

É importante destacar que esse pode ser um diferencial competitivo para a unidade em função, da tecnologia empregada no maquinário da PEA permite diversificação na produção (bolsas, camisas, calças); parcerias com SENAI/SEBRAE podem realizar treinamento para apenados e assim elevar a produtividade e capacidade produtiva da unidade. No cenário ambiental, a “Política Estadual de Incentivo à Reciclagem, à Circularidade e ao Sistema de Logística Reversa no Estado do Rio Grande do Norte” instituída em dezembro de 2025, cria o Certificado de Reciclagem e Circularidade como instrumento de valorização e rastreabilidade dos materiais reinseridos no ciclo produtivo. Esse cenário cria a oportunidade de crescimento da indústria verde aliada à produção de vassouras da unidade, PEA. Por fim, alinhada a práticas já adotadas em outras unidades da federação, como Paraná, propõe-se uma articulação junto ao

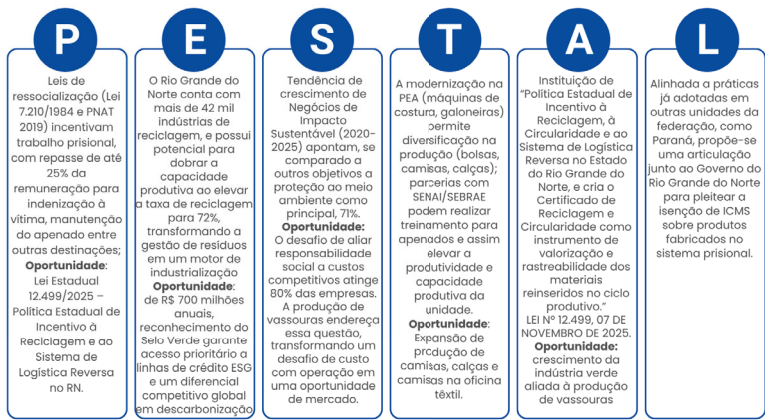
Governo do Rio Grande do Norte para pleitear a isenção de ICMS sobre produtos fabricados no sistema prisional.

Análise PESTAL das unidades prisionais pesquisadas

Ao realizar a análise PESTAL nas unidades prisionais pesquisadas, isto é a Penitenciária Estadual de Alcaçuz, Penitenciária Estadual de Parnamirim e a unidade feminina do Complexo Penal Dr. João Chaves. Nas análises foi possível observar o cenário macroambiental e as oportunidades que existem para avançar na geração de oficinas de trabalho e aumento da capacidade produtiva nessas unidades.

No caso da unidade penitenciária de Alcaçuz o resultado apresentado conforme a figura 14, demonstra a possibilidade de expansão da produção de produtos têxteis, limpeza e atividades artesanais.

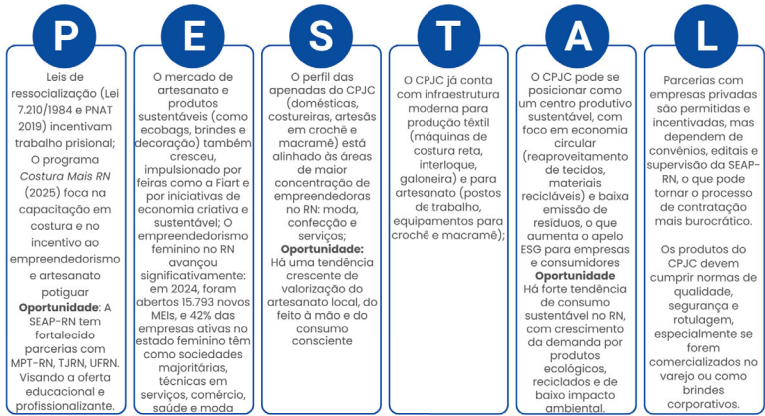
Figura 14 – Análise PESTAL unidade penitenciária Alcaçuz – PEA



Fonte: elaboração própria (2025).

Ademais, a análise PESTAL da Unidade Prisional João Chaves, conforme a figura 15, indica que produtos artesanais, têxteis e voltados a indústria de brindes possuem oportunidades, em função das potencialidades identificadas.

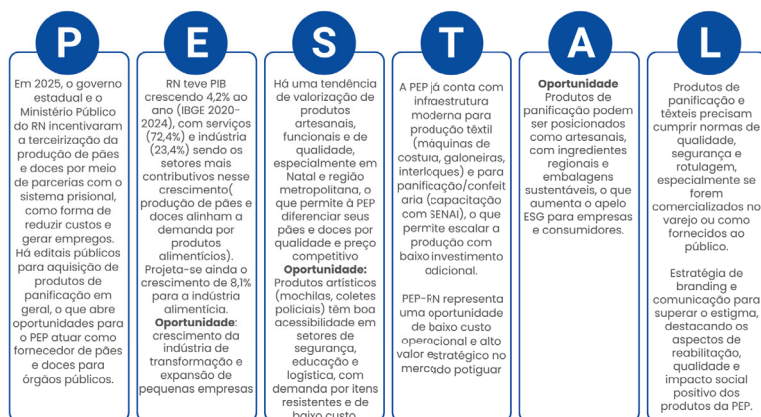
Figura 15 – Análise PESTAL unidade penitenciária João Chaves- CPCJ



Fonte: elaboração própria (2025).

Já no caso, do Presídio Estadual de Parnamirim, a análise PESTAL indicou que há uma capacidade produtiva e oportunidade de intensificar a produção de linhas de produtos de panificação (pães, doces, salgados) e para itens funcionais (mochilas, coletes), com margens interessantes em nichos de fornecimento público e de varejo.

Figura 16 – Análise PESTAL Presídio Estadual de Parnamirim – PEP



Fonte: elaboração própria (2025).

Considerações finais

Este estudo teve como objetivo apresentar um panorama das potencialidades da mão de obra penal no Rio Grande do Norte, focando no dimensionamento e modelagem de negócios economicamente viáveis para as unidades prisionais CPJC, PEA e PEP.

A importância deste trabalho reside na visibilidade dada às atividades já desenvolvidas e às oportunidades latentes para a iniciativa privada, demonstrando que a parceria com o sistema prisional vai além da ressocialização, configurando-se como uma estratégia de eficiência operacional. O resultado esperado é a consolidação de um modelo que promova a geração de valor econômico para o Estado e para as empresas parceiras, transformando o ambiente carcerário em um polo produtivo.

Os resultados evidenciam três pilares fundamentais de viabilidade: primeiro, a vantagem financeira direta, onde a isenção de encargos sociais e trabalhistas permite uma economia anual de aproximadamente R\$14.969,94 por trabalhador em comparação ao regime CLT. Segundo a estabilidade operacional, caracterizada por índices de absenteísmo reduzidos e alta assiduidade, uma vez que a disciplina e o foco na tarefa são reforçados pela remição de pena e ausência de distrações externas. Terceiro, a prontidão técnica, comprovada pela existência de oficinas ativas em setores como têxtil, metalurgia, reciclagem e artesanato sustentadas por parcerias de qualificação profissional com o Sistema S (SEBRAE, SENAI e SENAC) e outras parcerias estratégicas como o MPT, Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte (TJRN) e UFRN, que garantem mão de obra especializada para demandas complexas e estruturação de modelos de negócios viáveis.

A relação entre o inventário de ativos e a competitividade transversal nas duas unidades manifesta-se na eliminação de barreiras de entrada para a iniciativa privada. O fato de o Estado oferecer localização, segurança e parte do maquinário (ativos) altera a análise do ponto de equilíbrio do negócio. O estudo conclui que a capacidade técnica instalada na PEP e no CPJC permite que o investidor foque exclusivamente no desenvolvimento do produto e no marketing, enquanto a “fábrica” (protegida e isenta de encargos locatícios e trabalhistas) opera como um centro de custos otimizado. Assim, a competitividade é alcançada pela união entre a estratégia de liderança em custos de Porter (1989) e a agilidade produtiva de Slack *et al.* (2018), transformando ativos estáticos em unidades dinâmicas de geração de lucro.

Em conclusão, o diagnóstico das unidades produtivas do Rio Grande do Norte revela um ecossistema pronto para a escalabilidade, onde a infraestrutura instalada e o capital humano mapeado minimizam os riscos de investimento. O projeto de Dimensionamento e Mapeamento de Negócios. A integração entre o poder público e a iniciativa privada, mediada por este catálogo de oportunidades, estabelece um ciclo de otimização de lucros e promoção da dignidade por meio do trabalho. Ao alinhar as competências pregressas dos apenados às necessidades do mercado regional, o projeto não apenas reduz custos para o setor privado, mas fortalece a economia estadual através de um modelo de negócio socialmente responsável e economicamente robusto.

Referências

A CADA seis minutos, uma padaria é aberta no país. **Agência Sebrae de Notícias**, Brasília, DF, 2025. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/a-cada-minuto-seis-novas-padarias-sao-abertas-no-pais/>. Acesso em: 27 dez. 2025.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

BARNES, R. M. **Estudos do trabalho**: medição do trabalho e projeto de métodos. 7. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2014.

BARON, R.; SHANE, S. **Empreendedorismo**: uma visão do processo. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BAHIA. Secretaria de Administração Penitenciária e Ressocialização. **Conheça nossa Cartilha “RENASCER: O FUTURO PELO TRABALHO”**. Salvador: SEAP, 2025. Disponível em: <http://www.seap.ba.gov.br/pt-br/noticia/conheca-nossa-cartilha-renascer-o-futuro-pelo-trabalho>. Acesso em: 27 dez. 2025.

BRASIL. Instituto Nacional do Seguro Social. **Confira como ficaram as alíquotas de contribuição ao INSS**. Brasília, DF: 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/inss/pt-br/noticias/confira-como-ficaram-as-aliquotas-de-contribuicao-ao-inss>.

BRASIL. Lei nº 7.210, de 11 de julho de 1984. **Institui a Lei de Execução Penal**. Brasília, DF: Presidência da República, [1984]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7210.htm. Acesso em: 31 dez. 2025.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Secretaria da Receita Federal. **Tributação de 2025**. Brasília, DF: Receita Federal, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/assuntos/meu-imposto-de-renda/tabelas/2025>.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Décimo terceiro salário**: entenda o direito, regras e prazos de pagamento. Brasília, DF: 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2025/novembro/decimo-terceiro-salario-entenda-o-direito-regras-e-prazos-de-pagamento>.

BRASIL. Secretaria de Inspeção do Trabalho. **Manual de Orientação do FGTS Digital**: versão 1.32. Brasília, DF: SIT, 2025. p. 14.

DEES, J. G. **The meaning of social entrepreneurship**. Stanford: Stanford University, 1998.

FEDERAÇÃO DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO DO RIO GRANDE DO NORTE. **ESG e economia circular nas empresas do comércio de bens, serviços e turismo**. Natal, Fecomércio RN, 2025. Disponível em: <https://fecomerciorn.com.br/noticias/cnc-realiza-pesquisa-inedita-sobre-sustentabilidade-esg-e-economia-circular-nas-empresas-do-comercio-de-bens-servicos-e-turismo/>. Acesso em: 28 dez. 2025.

FALCONI, R. **Sistema presidial: reinserção social?** Prefácio Dirceu de Mello. São Paulo: Ícone, 1998.

FEIJÓ, R. L. C. **Planejamento e controle da produção**. São Paulo: Atlas, 2006.

KOŽENÁ, M.; CHLÁDEK, T. Company competitive new measurement depending on its size and find of activities. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, [s. l.], v. 58, p. 1085–1090, 2012.

MOREIRA, D. A. **Administração da produção e operações**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

MURARO, M. **Sistema penitenciário e execução penal**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2017.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation: inovação em modelos de negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2010.

PANIFICAÇÃO no RN cresce mais de 40% nos últimos seis anos. **Agência Sebrae de Notícias**, Rio Grande do Norte, 2025. Disponível em: <https://rn.agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/panificacao-no-rn-cresce-mais-de-40-nos-ultimos-seis-anos/>. Acesso em: 27 dez. 2025.

PEINADO, J.; GRAEML, A. R. **Administração da produção: (operações industriais e de serviços)**. Curitiba: UnicenP, 2007.

PIB do RN chega aos R\$ 101,7 bilhões e registra o maior crescimento do Nordeste. **Portal do Governo do RN**, Natal, 2025. Disponível em: <https://www.rn.gov.br/materia/pib-do-rn-chega-aos-r-1017-bilhoes-e-registra-o-maior-crescimento-do-nordeste/>. Acesso em: 28 dez. 2025.

RIO GRANDE DO NORTE (Estado). **Política Estadual de Incentivo à Reciclagem, à Circularidade e ao Sistema de Logística Reversa no Estado do Rio Grande do Norte**. Natal: Assembleia Legislativa, 7 nov. 2025. Disponível em: <https://www.al.rn.leg.br/storage/legislacao/2025/cdgogi9tq87pigzhiphnlfzmkba652.pdf>. Acesso em: 28 dez. 2025.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RASKA, Z. **Inovace ve financnim rizeni**: 4. evropske vydani. Praha: Alfa Publishing, 2007.

RECICLAGEM já gera 24 mil empregos no RN e pode dobrar sua capacidade. **ABREMA**, 12 jun. 2025. Disponível em: <https://www.abrema.org.br/2025/06/12/reciclagem-ja-gera-24-mil-empregos-no-rn-e-pode-dobrar-sua-capacidade/>. Acesso em: 31 dez. 2025.

RN recicla só 25% do lixo e perde R\$ 700 milhões por ano. **Tribuna do Norte**, Natal, 2025. Disponível em: <https://tribunadonorte.com.br/economia/rn-recicla>. Acesso em: 31 dez. 2025.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SEBRAE RN e Impacta Nordeste divulgam resultado do Mapeamento de Negócios de Impacto Socioambiental no RN. **Impacta Nordeste**. Disponível em: <https://impactanordeste.com.br/sebrae-rn-e-impacta-nordeste-divulgam-resultado-do-mapeamento-de-negocios-de-impacto-socioambiental-no-rn/>. Acesso em: 28 dez. 2025.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1990.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1995.

SLACK, N.; BRANDON-JONES, A.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. Tradução: Daniel Vieira. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018. 1031 p. Tradução de: Operations Management.

STAUDT, F. H.; SOUZA, M. B.; GOMES, C. F. S. Planejamento e gestão da capacidade produtiva: conceitos e aplicações em sistemas

produtivos. **Revista Produção Online**, Florianópolis, v. 18, n. 2, p. 620-645, 2018.

XAVIER, H. E.; MEDEIROS, H. S. A. **Plano Estadual de Trabalho no Sistema Penal (Vigência 2024-2026)**. Natal: [s. n.], 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/senappen/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/politicas-nacionais-penais/trabalho-e-renda/planos-estaduais-de-trabalho-e-renda-2025-a-2026/plano-de-trabalho-rio-grande-do-norte.pdf#:~:text=Nesta%20t%C3%B4nica%20quanto%20a%20aten%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A0s%20mulheres,trabalho%20aos%20custodiados%20em%20regime%20fechado%20inicialmente>. Acesso em: 28 dez. 2025.

A GESTÃO DE UNIDADES PRISIONAIS: o policial penal-diretor

*Alinne Azevedo Ferreira Cavalcante de Sousa
Melissa Cristina da Silva Soares
Kleber Cavalcante de Sousa
Marcos Fernando Machado de Medeiros*

O presente trabalho é fruto do trabalho de pesquisa que vem sendo realizado junto ao sistema prisional do Rio Grande do Norte, em especial no que se refere à formação dos gestores das unidades prisionais, que são agentes públicos concursados como policiais penais.

É importante observar, que no Brasil até 1988 as unidades prisionais eram geridas por profissionais da segurança pública, em muitos casos policiais militares e policiais civis. Com o advento da constituição federal de 1988 essa realidade precisou ser alterada, a fim de atender os preceitos constitucionais, contudo, foi somente em 2019, com a Emenda Constitucional nº 104/2019, que legitimou sua inclusão no contexto da Segurança Pública.

Esse novo ordenamento legal, garantiu que o sistema prisional deveria ser mais profissionalizado, de modo a garantir maior segurança, e maior eficiência, de modo a buscar alcançar melhores indicadores de ressocialização, além de garantir profissionais devidamente capacitados para trabalhar no sistema prisional brasileiro.

Entretanto, segundo estudos acadêmicos, o processo formativo da Polícia Penal nem sempre prepara adequadamente seus agentes para funções de gestão no sistema prisional, de modo que muitos acabam assumindo atribuições administrativas sem a qualificação gerencial desejável (Gomes; Silva, 2022; Lima; Magalhães Júnior, 2023).

Evidencia-se, assim, uma problemática recorrente na gestão pública brasileira: a presença de profissionais sem a formação técnica adequada exercendo funções gerenciais, assumindo responsabilidades cada vez mais complexas. Além disso, é fundamental destacar que, para além da custódia das pessoas privadas de liberdade, o Estado tem o dever, exigido pela Justiça, de promover políticas que garantam direitos, assegurem dignidade e favoreçam a ressocialização, possibilitando o retorno dessas pessoas ao convívio social.

Deste contexto, problematiza-se: qual a necessidade de formação em gestão para os policiais penais, visto que esses agentes públicos, atualmente ocupam funções de gestão nas unidades prisionais e não possuem formação técnica para esse fim no seu curso de formação?

Assim, o presente trabalho tem como objetivo geral discutir a necessidade de formação em gestão para os policiais penais. Como objetivos específicos: a) descrever os objetivos

esperados para o trabalho prisional; b) cruzar estes com as competências Necessárias.

Para esse fim, foi realizado um levantamento referente aos requisitos legais para o cargo de policial penal (agente penitenciário) comparado com as atividades que precisam desenvolver, por ocasião do que prescreve a Lei de Execução Penal, e na vida prática nas unidades prisionais.

Referencial teórico

As prisões, como medida de privação da liberdade, tiveram sua criação de forma anterior aos códigos penais. São uma criação da modernidade, uma prática punitiva que está acima do controle humano, assim como os mecanismos criados e aprimorados para sua correção e aprimoramento.

A literatura traz visões diferentes em relação aos conceitos e aplicações de punições, por um lado, na antiguidade, àquela com caráter de vingança social, focada em retribuir o mal com o mal, utilizando-se de castigos corporais. Do outro, contemporânea, ressocializadora, encabeçada pela Lei de Execução Penal (1984), com o surgimento de políticas de trabalho voltadas ao ambiente carcerário.

Em contrapartida, com a construção teórica mencionada, do ponto de vista foucaultiano, o trabalho prisional não tem somente o objetivo de ressocializar, mas de alavancar o capitalismo, uma vez que considera um mecanismo de submissão dos apenados, controlando e maximizando sua força de trabalho para que haja a perpetuação das relações de poder, padronizando seus comportamentos. “O objetivo transformou-se em atingir a

“alma”, ao invés do corpo, punir de forma mais humanizada.” (Foucault, 1984 *apud* Gonçalves, 2023).

Neste artigo, o trabalho prisional será discutido à luz da ressocialização, utilizando-se do panorama do sistema carcerário do Estado do Rio Grande do Norte, explorando a Lei de Execução Penal (1984), que prevê o trabalho como dever social e direito à dignidade, com a premissa de que o trabalho intramuros deve desenvolver competências transferíveis ao mercado, habilidades técnicas e socioemocionais, por meio de ações formativas que convertam o trabalho em aprendizado, impactando na menor reincidência criminal.

O sistema prisional no Brasil

O Sistema Prisional brasileiro é frequentemente caracterizado por um cenário de caos e ineficácia, que se distancia do objetivo primordial da ressocialização do apenado, estabelecido pela Lei de Execução Penal (LEP) de 1984. A realidade carcerária nacional aponta para uma efetivação parcial ou ausente dessas normativas, evidenciando a incapacidade de cumprir os preceitos de reeducação e integração social harmoniosa dos presos conforme orientado na legislação (Dropa, 2011; Neto, 2000).

Essa falha se manifesta em problemas crônicos como a superlotação, com muitas unidades abrigando um número de detentos significativamente acima de sua capacidade – como o presídio de Pouso Alegre, que foi interditado por exceder em 163% sua lotação, ou celas com 0,9m² por preso em Torres, comparado aos 6m² mínimos previstos pela ONU (Ottoboni, 2004; BRASIL, 2015; Neto, 2000), e condições insalubres, que incluem maus tratos, falta de higiene, ociosidade e ausência de

assistência material, à saúde, jurídica, educacional e psicológica adequada (Ottoboni, 2004; Neto, 2000; Madeira, 2004). Tais condições fazem com que as prisões, em vez de promoverem a ressocialização, sejam percebidas como “escolas do crime”, onde os indivíduos se tornam mais preparados para a criminalidade do que para o convívio social, onde claramente não cumpre seu papel. (Ottoboni, 2004).

A recuperação do infrator está ligada à teoria da pena, que possui uma finalidade preventiva, ligada a uma vertente de prevenção especial positiva. Nesta vertente a pena tem um papel ressocializador e com o objetivo de correção. Há um ponto interessante sobre Conde, 1980, em que é tratado que a ressocialização não poderá ser direcionada a todo delinquente, tendo em vista que nem todos os delitos configuram-se no rompimento de vínculo social e um desrespeito à legalidade penal. Desta forma caberia a ressocialização a atingir os agentes criminais mais graves e com um dano maior para a sociedade.

No contexto da segurança pública, a Polícia Penal foi reconhecida constitucionalmente desde 2019 para a segurança dos estabelecimentos penais desempenha, na prática, um papel mais amplo, abrangendo a supervisão e execução de atividades de assistência (material, saúde, jurídica, educacional, social e religiosa) e ações sociais para a ressocialização.

Essa atuação integral exige uma interpretação extensiva de suas competências constitucionais (Oliveira Neto, 2025), alinhando a letra da lei com a realidade de sua atuação, que inclui custódias, escoltas e monitoramento eletrônico (Pernambuco, 2019; Rio Grande do Norte, 2017; Brasil, 2015; Oliveira Neto, 2025).

Iniciativas do Departamento Penitenciário Nacional (Depen), como o fomento ao trabalho prisional e programas

de capacitação (PROCAP), buscam elevar a capacidade de utilização da mão de obra prisional e promover a reinserção social dos egressos, por meio, por exemplo, do Selo Resgata [Brasil, 2020, p. 13].

O trabalho nas unidades prisionais

O trabalho prisional é um pilar fundamental para a ressocialização do apenado no sistema brasileiro, conforme estabelecido pela Lei de Execução Penal (LEP) de 1984. A legislação o define como um “dever social e condição de dignidade humana”, dotado de finalidade educativa e produtiva. É enfatizado acerca da importância que o trabalho desempenha no senso de identidade, autoestima e bem-estar psicológico de uma pessoa”, contribuindo para sua reintegração à sociedade e ao mercado formal. Este processo também oferece benefícios tangíveis, como a redução da pena, com um dia de desconto a cada três dias trabalhados, e vantagens econômicas para as entidades contratantes, que podem obter eficiência na produção.

A perspectiva de Michel Foucault (2014, p. 235), conforme interpretado por Carvalho (2016, p. 46), corrobora que o trabalho prisional possui um “efeito econômico”, ao produzir indivíduos conforme as normas gerais de uma sociedade industrial. Ainda tratando disso, Lemos (1997) aponta a necessidade de um planejamento que vá além da mera ocupação:

Dessa forma, o trabalho prisional como estratégia de ressocialização deve ser planejado de forma a atender níveis de relação que gerem possibilidades de um [...] principalmente de gerar condições de capacitação profissional nos apenados, ou seja, de levar para dentro dos

presídios, um tipo de trabalho que seja capaz de torna-los aptos a, quando saírem em liberdade, enfrentarem um mercado de trabalho competitivo e, ao mesmo tempo, viabilizar condições para que através dessas atividades encontrem o equilíbrio entre a estrutura física e mental que possui importância capital para a ressocialização (Lemos, 1997, p. 115).

A implementação do trabalho nas prisões ocorre nas modalidades interna, realizada dentro do estabelecimento penitenciário, e externa, desenvolvida fora da unidade conforme disposto legalmente. A Lei da Execução Penal (LEP) em seu artigo 31 estabelece que “O condenado à pena privativa de liberdade está obrigado ao trabalho na medida de suas aptidões e capacidade. Para o preso provisório, o trabalho não é obrigatório e só poderá ser executado no interior do estabelecimento” (Brasil, 1984).

Para presos provisórios, apenas o trabalho interno é permitido. A LEP também ressalta que nem todos os presos estão aptos a participarem das atividades laborais, para isso é necessário que seja realizada uma seleção. A seleção dos presos para as atividades laborais é conduzida por uma Comissão Técnica de Classificação (CTC), prevista na LEP, especificamente nos artigos 6º e 9º, uma equipe multidisciplinar que avalia o perfil, o histórico de bom comportamento e as habilidades do indivíduo, considerando suas necessidades futuras e as oportunidades de mercado.

Em relação ao trabalho é interessante olhar a ótica sobre a jornada de trabalho, onde é variável de seis a oito horas diárias, com descanso nos domingos e feriados segundo a própria LEP em seu artigo 33º. E a remuneração não pode ser inferior a três quartos do salário mínimo. A remuneração tem destino certo,

como a indenizar danos do crime, auxiliar a família, cobrir pequenas despesas pessoais e ressarcir o Estado, com o restante depositado em pecúlio.

A cartilha do trabalho profissional, desenvolvida pelo departamento penitenciário nacional estabelece que a contratação é flexibilizada e “não sujeita ao regime da Consolidação das Leis do Trabalho” conforme explicitado na lei, em seu artigo 28, §2º, sem direitos como férias e 13º salário. O limite para trabalho externo em regime fechado é de 10% do total de empregados da obra. A Suprema Corte, por meio da ADPF 336, decidiu em 2021 que “o patamar mínimo diferenciado de remuneração aos presos previstos no art. 29, caput, da Lei nº 7.210/84 não representa violação aos princípios da dignidade humana e da isonomia” (Brasil, 2020, p. 13).

Visando expandir e qualificar a oferta de trabalho prisional, o Departamento Penitenciário Nacional (Depen) tem empreendido esforços e projetos estratégicos, como o Selo Resgata, que confere visibilidade positiva a empresas e órgãos públicos parceiros, e o Programa de Capacitação Profissional (PROCAP), que financia a implantação de oficinas produtivas permanentes

A própria LEP já prevê que o “Estado deverá recorrer à cooperação da comunidade nas atividades de execução da pena e da medida de segurança” (Brasil, 1986, art. 4º; CARVALHO, 2016, p. 43, 96). No suporte a essas iniciativas, a Polícia Penal, reconhecida constitucionalmente desde 2019 pelo “art. 144 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988” (Oliveira Neto, 2025, p. 124) para a “segurança dos estabelecimentos penais” (Brasil, 2019, art. 144, VI), desempenha um papel mais amplo na prática. Envolve-se na supervisão e execução de

atividades assistenciais, educacionais e sociais que promovem a ressocialização dos apenados (Oliveira Neto, 2025, p. 126, 133).

Oliveira Neto (2025, p. 126) defende que a “Carta Magna necessita ser interpretada de forma extensiva para adaptar-se à verdadeira compreensão atributiva à função prisional abordada”.

Procedimentos metodológicos

A pesquisa se enquadra em um estudo empírico qualitativo, descritivo e documental, fundamentada na análise de dados secundários disponibilizados por órgão público do setor penitenciário. Os dados utilizados foram obtidos por meio do relatório disponibilizado pela Secretaria de Administração Penitenciária do Rio Grande do Norte (SEAP-RN).

O procedimento de coleta de dados foi realizado a partir de extração direta do relatório disponibilizado pela SEAP-RN, respeitando a utilização dos dados mais atuais disponíveis, foram utilizados apenas dados referentes ao ano de 2024.

Além disso foram realizadas análises bibliográficas com artigos e teses que discorreram sobre o tema do presente artigo.

Em termos de análise dos dados, foi utilizada a análise do conteúdo, seguindo o protocolo de Bardin (2016). Qual seja: pré-análise do conteúdo, exploração do material e tratamento dos resultados e interpretação.

Análise e discussão dos resultados

No contexto prisional, o gestor tem um papel fundamental em articular as políticas públicas de segurança, ressocialização e garantia de direitos conforme a LEP e a constituição federal. A administração de um gestor prisional, vai muito além de processos e burocracias, mas também a necessidade de competências que envolvem a parte técnica e sócio emocional para lidar com as adversidades do ambiente que está inserido.

Conforme Foucault (2011), a prisão não é apenas um espaço de punição, mas é um espaço para construção da disciplina, e também de inserção social. Neste sentido, o gestor tem como dever de desenvolver competências que viabilizem o equilíbrio entre controle dos apenados e também garantir condições dignas para que esteja alinhado com as leis do sistema penal brasileiro.

[...] a reforma propriamente dita, tal como ela se formula nas teorias do direito ou que se esquematiza nos projetos, é a retomada política ou filosófica dessa estratégia, com seus objetivos primeiros: fazer da punição e da repressão das ilegalidades uma função regular, extensiva à sociedade; não punir menos, mas punir melhor; punir talvez com uma severidade atenuada, mas para punir com mais universalidade e necessidade; inserir mais profundamente no corpo social o poder de punir. (Foucault, 1987. p. 79)

É evidente que no sistema prisional existem dificuldades que implicam na efetividade de políticas de ressocialização dentro dos presídios, inclusive a superlotação. Outro fator importante é a falta de profissionais qualificados, e a importância de gestores que contribuam com a reintegração social seguindo

as diretrizes da Lei da Execução Penal. A capacitação é uma peça fundamental, sendo responsabilidade do gestor atingir a efetividade e eficácia através da junção de profissionais que fazem parte da organização. Segundo Lira e Cavalcante (2021) e, é essencial que através das competências os pilares essenciais: planejamento, organização, liderança e controle.

As competências da Polícia Penal no Brasil é um tema bastante relevante, principalmente após a Emenda Constitucional nº 104/2019, que legitimou sua inclusão no contexto da Segurança Pública através da Emenda Constitucional nº 104/2019, que incluiu no art. 144 da Carta Magna integrando a Polícia Penal como órgão de segurança pública.

Essa promulgação da Emenda Constitucional nº 104/2019 foi um grande passo positivo no cenário da segurança pública brasileira, ao reconhecer a Polícia Penal como órgão integrante do sistema, vinculada ao art. 144 da Constituição Federal. A nova estrutura atribuiu a esses profissionais a responsabilidade pela segurança dos estabelecimentos penais, liberando policiais civis e militares de funções carcerárias que não correspondiam à sua formação, e podendo aperfeiçoar-se às necessidades institucionais.

As funções dos agentes penitenciários do Rio Grande do Norte, definidas no Edital nº 001/2017 – SEARH/SEJUC (atual SEAP-RN), mostram a diversidade de deveres e a necessidade de várias competências para o exercício do cargo. Entre as principais atividades estão: garantir a ordem e a segurança nos estabelecimentos prisionais, acompanhar processos de reeducação e ressocialização, exercer vigilância e custódia dos internos, fiscalizar normas disciplinares, atuar em escoltas e prestar apoio em situações de emergência.

O trabalho prisional pode ser visto como uma ferramenta de ressocialização e as parcerias público-privadas como mecanismo de viabilização. Segundo Mulhmann *et al.* (2025) em sua análise é mostrado que o trabalho, além de reduzir a pena, contribui para a autoestima e a capacitação do apenado, trazendo condições para uma reinserção social mais efetiva. Também foi analisado o foco na pessoa do gestor como um mediador entre o setor privado e o sistema penitenciário reforçando a centralidade desse profissional na construção de soluções inovadoras.

É função do agente elaborar relatórios e registros administrativos que subsidiam a gestão penitenciária. Contudo, ao se ocupar a função de diretor há muitas mais exigências e papéis que serão necessários executar para atender os dispositivos legais e contribuir com o bom andamento das atividades da unidade prisional.

O Quadro 1 apresenta um exemplo das atribuições ideias com base em normativas como a LEP, CF e a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas.

Quadro 1 – Gestão prisional e sua base legal normativa

LEI/NORMA	OBJETIVOS ESPERADOS PARA O TRABALHO PRISIONAL	COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS
Lei de Execução Penal – LEP (Lei nº 7.210/1984, arts. 28-37 e art. 4º)	- Ressocialização do apenado - Redução do ócio e da indisciplina - Formação profissional	- Capacidade de planejar programas laborais - Disciplina e responsabilidade ética - Conhecimento da legislação penitenciária
Constituição Federal (EC nº 104/2019 – criação da Polícia Penal)	- Segurança e custódia das unidades prisionais - Integração entre segurança e assistência social/educacional	- Tomada de decisão rápida em crises - Liderança e trabalho em equipe interdisciplinar - Competências relacionais para lidar com apenados e comunidade
Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP – Decreto nº 9.991/2019, alterado pelo Decreto nº 11.013/2022)	- Desenvolvimento contínuo dos servidores públicos - Alinhamento entre competências e objetivos institucionais - Planejamento estratégico	- Gestão por competências - Promoção da ética e da transparência

Fonte: elaboração própria.

Essas atribuições mostram que o agente não atua apenas usando a integridade física, mas também como na intermediação de políticas públicas, articulando-se com outros profissionais como psicólogos, assistentes sociais, advogados e educadores.

Para Silva e Honório (2021), quando as políticas institucionais estão alinhadas a um plano de desenvolvimento, podem se configurar como um instrumento estratégico de gestão de pessoas. Nesse sentido, cabe aos gestores adotar práticas que possibilitem a consolidação da instituição como referência em sua área de atuação.

É necessário também que o servidor desenvolva competências técnicas, emocionais e sociais, tais como: a disciplina e a responsabilidade ética, principalmente a impessoalidade, que é indispensável para o cumprimento das normas legais e respeitando os direitos humanos conforme a Lei da Execução Penal e a Constituição Federal.

A capacidade de análise e de tomada de decisão rápida em situações de crise, como rebeliões e tentativas de fuga; competências relacionais, fundamentais para lidar com apenados, familiares e demais atores institucionais; a organização e o registro administrativo, que asseguram a transparência e a rastreabilidade das ocorrências; bem como a habilidade para o trabalho em equipe interdisciplinar, favorecendo a integração com outros profissionais que atuam na unidade prisional.

O gestor prisional, além das atribuições necessárias, enfrenta também desafios. O gestor é a peça fundamental para articular atividades laborais, e também de integrar essas atividades por meio de Parcerias Público Privadas. Apesar dos benefícios, existem obstáculos na aplicação dessas parcerias, como o estigma social e o receio do setor empresarial em colaborar com o sistema prisional.

Então, cabe a ele ser o responsável por autorizar, incentivar e facilitar a instalação de empresas dentro dos estabelecimentos prisionais. Cabe inclusive demonstrar às empresas os benefícios de sua colaboração, superando o preconceito e o estigma enraizado a respeito do contexto prisional. (Mulhmann *et al.*, 2025). Tendo em vista que há também o preconceito do setor privado em relação ao trabalho prisional, somado à insuficiência de recursos e à carência de profissionais capacitados para atender às complexas necessidades dos apenados. Mulhmann

et al. (2025) destacam que essa realidade dificulta a reintegração plena dos apenados à sociedade, tornando a tarefa do gestor ainda mais complexa.

Portanto, nesse cenário, cabe ao dirigente a missão de garantir que essas competências sejam desenvolvidas, avaliadas e continuamente aprimoradas. Isso envolve aplicar práticas de gestão por competências, promovendo treinamentos direcionados, avaliação de desempenho, e programas de valorização profissional. O gestor, portanto, atua como articulador entre os objetivos institucionais (segurança e ressocialização) e o desempenho dos servidores, sendo essencial sua capacitação em planejamento, liderança, organização e controle (Melo; Fucidji, 2016).

Ao discutir a respeito de gestão e capacitação, o setor público brasileiro cada vez mais está se integrando a práticas voltadas ao desenvolvimento dos servidores. De acordo com Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), instituída pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019:

“O objetivo principal é estabelecer uma cultura de planejamento de ações de desenvolvimento entre todos os órgãos e entidades da Administração Pública Federal, com base no alinhamento das necessidades de desenvolvimento dos servidores com os objetivos estratégicos de cada órgão e entidade, prezando pela transparência de informações” (Brasil, 2021).

Por conseguinte, evidencia a carência na gestão no sistema prisional, necessitando de práticas que auxiliem no planejamento e desenvolvimento contínuo, voltada à valorização do servidor penitenciário. Na conjuntura das unidades prisionais, isso significa reconhecer que a qualificação dos agentes e gestores deve estar diretamente vinculada à missão institucional da

unidade prisional e também nas garantias das condutas que a lei exige, equilibrando a garantia da ordem e da disciplina com a promoção da ressocialização

A princípio, tanto os agentes penitenciários quanto os gestores das unidades devem estar alinhados às competências exigidas pela função. Esse alinhamento fortalece a profissionalização do sistema prisional potiguar, favorecendo a eficiência das atividades de custódia e contribuindo para a efetividade das políticas de reintegração social, como também promover parcerias que fortaleçam a capacitação dos apenados.

A capacidade de planejar, organizar, liderar e controlar as atividades são funções primárias essenciais para um desempenho eficiente e eficaz (Robbins; Coulter, 1998 *apud* Mulhmann *et al.*, 2025). Segundo Mulhmann *et al.* (2025), o papel estratégico do gestor público envolve a articulação entre a gestão de equipes multidisciplinares e as parcerias público-privadas. Essa complexidade exige um perfil profissional que promova a humanização e resultados eficazes na segurança pública.

No entanto, o sistema prisional brasileiro impõe desafios significativos aos gestores, como a superlotação, que impede a efetiva aplicação de políticas de ressocialização e contribui para um ambiente violento e desumano. A precariedade estrutural dos presídios, muitos construídos no século XIX, inviabiliza ações mais eficazes, apesar das inovações humanitárias da Lei de Execução Penal.

Para superar esses obstáculos, o gestor prisional desempenha um papel decisivo na busca por soluções inovadoras, especialmente por meio da articulação de parcerias público-privadas. A Lei de Execução Penal (Lei nº 7.210/84) já prevê que o trabalho pode ser gerenciado por fundações ou empresas públicas, e que

convênios com a iniciativa privada podem ser celebrados para a implantação de oficinas de trabalho. Mulhmann *et al.* (2025) afirmam que essas parcerias, quando bem geridas, oferecem trabalho remunerado, remissão de pena e desenvolvimento de habilidades aos apenados, apesar do estigma social.

Além disso, a capacitação contínua dos profissionais é essencial para lidar com a diversidade de situações dos apenados. Ramos, Brito e Costa (2023) ressaltam que o mapeamento de competências é crucial para processos de treinamento e aperfeiçoamento, permitindo que os policiais penais e outros profissionais ofereçam um serviço de melhor qualidade à sociedade.

Considerações finais

O presente estudo permitiu verificar que a gestão das unidades prisionais do RN ainda enfrenta lacunas importantes, principalmente no que se refere à formação dos policiais penais que assumem funções de direção. A análise evidenciou que, embora esses profissionais sejam devidamente preparados para a custódia e segurança, conforme as atribuições especificadas na lei, não recebem treinamento específico para a gestão, o que faz com que seja comprometida a eficiência administrativa e isso acarreta diretamente na diminuição da efetividade das políticas de ressocialização previstas na LEP.

Foi percebido que o gestor prisional apesar de não qualificado, ocupa uma posição estratégica e busca assegurar a ordem interna. Além disso, cabe a este gestor prisional realizar a articulação de parcerias, estimular políticas de reinserção social e promover a valorização profissional da equipe. Desta

forma, a atuação dele transpassa a esfera burocrática, demandando competências técnicas, sociais e emocionais que não são contempladas na formação inicial da Polícia Penal atualmente.

Conclui-se, portanto, que a profissionalização da gestão prisional exige investimentos contínuos em capacitação e em políticas de desenvolvimento de pessoas, alinhadas à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). O fortalecimento das competências gerenciais, aliado a uma visão estratégica que integre segurança e ressocialização, é condição indispensável para a superação de desafios estruturais, como a superlotação e a carência de recursos.

Assim, a principal contribuição do artigo é evidenciar a urgência de se repensar o papel do gestor prisional, não apenas como agente de segurança, mas também realizando o papel de mediador de políticas públicas e promotor de cidadania, sendo capaz de realizar condução práticas inovadoras que fiquem mais próximas da realidade prisional de acordo com os objetivos legais de reintegração social.

Referências

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BITENCOURT, R. C. *et al.* O sistema prisional brasileiro e sua gestão deficitária. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [s. l.], p. 22–49, 2025. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/18973>. Acesso em: 24 ago. 2025.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Emenda Constitucional nº 104, de 4 de dezembro de 2019**. Altera o inciso XIV do caput do art. 21, o § 4º do art. 32 e o art. 144 da Constituição Federal, para criar as polícias penais federal, estaduais e distrital. Brasília, DF: Presidência da República, [2019]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc104.htm. Acesso em: 24 ago. 2025.
- BRASIL. **Lei nº 7.210, de 11 de julho de 1984**. Institui a Lei de Execução Penal. Brasília, DF: Presidência da República, [1984]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7210.htm. Acesso em: 26 ago. 2025.
- BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Conheça a PNDP**. Brasília, DF: MGI, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/desempenho-e-desenvolvimento-de-pessoas/pndp-1/assuntos-pndp/conheca-a-pndp>. Acesso em: 22 ago. 2025.
- BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Departamento Penitenciário Nacional. **Cartilha de trabalho prisional**. Brasília, DF: DEPEN, 2020.
- FOUCAULT, M. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. Tradução: Raquel Ramalhete. 39. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.
- GOMES, D. F. C.; SILVA, S. P. Governança democrática na administração prisional: os desafios da formação dos policiais penais no sistema prisional goiano. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, v. 16, n. 1, p. 192-215, 2022. DOI: 10.31060/rbsp.2022.v16.n1.1497.
- LIMA, D. M.; MAGALHÃES JÚNIOR, A. G. Implantação do processo formativo do policial penal no Estado do Ceará. **Inovação & Tecnologia Social**, v. 5, n. 12, p. 25-41, 2023. DOI: 10.47455/2675-0090.2023.5.12.11081.

MELO, T. M.; FUCIDJI, J. R. Racionalidade limitada e a tomada de decisão em sistemas complexos. **Revista de Economia Política**, v. 36, n. 3, p. 622-645, jul./set. 2016.

MULHMANN, S. *et al.* O gestor público nos estabelecimentos prisionais – gestão de profissionais e parcerias privadas. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [s. l.], p. 10–59, 2025. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/18874>. Acesso em: 25 ago. 2025.

OLIVEIRA NETO, F. H. Interpretação constitucional extensiva das competências dos policiais penais na segurança pública. **Revista Universitária Brasileira**, v. 3, n. 2, p. 124-138, 2025.

OTTOBONI, M.; FERREIRA, V. A. **Parceiros da ressurreição**: jornada de libertação com Cristo e curso intensivo de conhecimento e aperfeiçoamento do Método APAC, especialmente para presos. São Paulo: Paulinas, 2004.

RIO GRANDE DO NORTE. Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos. **Edital n. 001/2017 – SEARH/SEJUC/RN**. Natal: SEARH, 2017. Disponível em: <https://dhg1h5j42swfq.cloudfront.net/2017/05/24084345/EDITAL-AGENTE-PENITENCI%C3%81RIO-RN-2017.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2025.

SILVA, A. B.; HONÓRIO, J. B. Plano de desenvolvimento por competências. *In*: LIRA, J. O. L.; CAVALCANTE, K. O. (orgs.). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. rev. e ampl. João Pessoa: Editora UFPB, 2021. p. 172-195.

RELATO DE EXPERIÊNCIA DE OFICINA FORMATIVA NO PRESÍDIO ESTADUAL DE ALCAÇUZ-RN: Empreendedorismo e Educação para o Mundo do Trabalho

Abdon Silva Ribeiro da Cunha

Este trabalho tem como objetivo geral apresentar um relato de experiência de capacitação em formato de oficina para pessoas em situação de cumprimento de pena restritiva de liberdade na Penitenciária Estadual de Alcaçuz – RN. Será apresentado o percurso de elaboração das oficinas, a execução e a avaliação por parte dos alunos no âmbito do projeto intitulado “Desenho e Modelagem de Negócios: proposição de um modelo de inserção produtiva no Sistema Prisional do RN”. Tal projeto tem o objetivo geral de “Propor o Modelo de Negócios adequado à inserção produtiva no Sistema Prisional do RN” e como objetivos específicos: fazer um diagnóstico do sistema prisional quanto à capacidade produtiva; analisar

as potencialidades da indústria produtiva do RN, com aderência ao modelo de negócio proposto; capacitar os stakeholders quanto às habilidades humanas e interpessoais, gestão e produção; elaborar um produto mercadológico (portfólio) para sensibilização dos empresários. O produto deste relato de experiência é baseado no cumprimento parcial do objetivo de capacitar stakeholders quanto às habilidades humanas e interpessoais, de gestão e de produção.

O projeto faz parte do Termo de Cooperação Técnica para a Implementação do Plano Estadual da Política Nacional de Trabalho do Preso e Egresso do Sistema Prisional nº 01/19, que envolve o Governo do Estado do Rio Grande do Norte, o Ministério Público Estadual e o Ministério Público do Trabalho. Este programa tem como principais objetivos: trocar conhecimentos e informações; potencializar a qualidade do conhecimento; realização conjunta de inspeções e fiscalizações tanto em órgãos estaduais como na utilização de recursos de Termos de Ajustamento de recursos e indenizações por dano moral coletivo.

O presente relato justifica-se pela relevância social considerando que ações formativas voltadas ao empreendedorismo e ao mundo do trabalho possuem potencial de contribuir para a reinserção produtiva de pessoas privadas de liberdade, reduzindo índices de reincidência criminal e ampliando oportunidades de inclusão socioeconômica.

Trata-se de um campo de investigação complexo, que envolve dimensões relacionadas à gestão prisional, ao desenvolvimento de competências profissionais, à geração de empregos e ao fortalecimento do empreendedorismo como alternativa de reinserção social.

O ineditismo do trabalho reside no fato de ter sido estruturado inicialmente a partir de um plano de curso que, ao longo da execução, foi readequado. A alteração foi possível tendo em vista o formato metodológico adotado de oficina formativa, que se mostrou como alternativa metodológica capaz de atender às especificidades do contexto prisional e às necessidades dos participantes. Essa flexibilidade no percurso formativo possibilitou maior aderência às condições reais de aprendizagem, tornando a experiência representativa de um modelo pedagógico adaptável a diferentes realidades de capacitação.

Oficinas formativas como escolha metodológica dos encontros

As oficinas formativas configuram-se como estratégias pedagógicas que integram teoria e prática, buscando promover aprendizagens significativas por meio da experimentação, da problematização e do diálogo. Segundo Pimenta (2002), a oficina representa um espaço de construção coletiva do conhecimento, em que os saberes prévios dos participantes são valorizados e articulados a novas aprendizagens. A autora reforça que esse formato supera a lógica transmissiva, favorecendo a participação ativa e crítica.

Para Kenski (2008), a oficina é uma metodologia que possibilita a vivência de situações reais ou simuladas, nas quais os participantes experimentam, discutem e ressignificam conceitos. Nesse processo, integram-se dimensões cognitivas, emocionais e práticas, ampliando o potencial de aprendizagem e aproximando a formação do cotidiano dos sujeitos.

De forma complementar, Candau (1997) defende que as oficinas devem ser compreendidas como espaços horizontais de construção coletiva, nos quais se estabelecem relações de cooperação e diálogo entre educador e educando. Essa abordagem favorece o desenvolvimento da autonomia e da interdisciplinaridade, ampliando a capacidade dos participantes de refletirem criticamente sobre sua realidade.

Além disso, a literatura destaca que o modelo de oficina formativa não deve ser entendido como um planejamento rígido, mas sim como um processo dinâmico e flexível. Para Schön (2000), o educador atua como um “praticante reflexivo”, ajustando continuamente sua ação a partir das demandas emergentes do grupo e das situações concretas. Nessa mesma linha, Nóvoa (1992) argumenta que a oficina é um espaço de formação em permanente construção, no qual os conteúdos, as metodologias e as estratégias podem ser adaptados conforme o contexto e as necessidades dos participantes.

Assim, observa-se que as oficinas formativas, conforme discutem Pimenta, Kenski, Candau, Schön e Nóvoa, constituem-se em práticas pedagógicas que unem teoria e prática, valorizam a participação e a reflexão crítica, e se caracterizam pela flexibilidade metodológica. Trata-se, portanto, de um modelo pertinente para utilizar em processos de capacitação que buscam desenvolver competências técnicas, socioemocionais e críticas em diferentes contextos educativos.

Oficinas formativas empreendedorismo e educação para o mundo do trabalho: do planejamento ao feedback dos participantes

Planejamento das oficinas formativas: ementa e escolha do conteúdo

O planejamento do curso Empreendedorismo e Educação para o Mundo do Trabalho (45 horas-aula), realizado entre junho e agosto de 2025, foi elaborado com base em uma proposta formativa que integra fundamentos teóricos, práticas aplicadas e competências socioemocionais, visando à preparação para o empreendedorismo e para o mundo do trabalho.

A ementa contemplou os seguintes eixos: conceitos e perspectivas do empreendedorismo; processo e perfil empreendedor; identificação de oportunidades; elaboração do plano de negócios; ferramentas e aspectos legais do ato de empreender; plano de desenvolvimento pessoal; conteúdos socioemocionais aplicados ao empreendedorismo; controles financeiros e acesso a crédito; e competências voltadas à inserção no mercado de trabalho.

Os objetivos estruturaram-se em seis dimensões: compreender os fundamentos do empreendedorismo; estimular o comportamento empreendedor; ensinar técnicas de elaboração de um plano de negócios; capacitar para a identificação de oportunidades; desenvolver competências de gestão e competências socioemocionais; e aprimorar competências direcionadas ao mundo do trabalho.

O conteúdo programático foi distribuído em encontros semanais, articulando fundamentos conceituais e atividades

práticas: Apresentação inicial, diagnóstico do grupo e introdução às políticas de mão de obra prisional; Conceitos de empreendedorismo, importância do ato de empreender, vantagens e desvantagens, e geração de ideias (*pitch*); O administrador e o empreendedor, tipos e características do perfil empreendedor, introdução às organizações e conteúdos socioemocionais (sequestro emocional, crenças limitantes e expressão corporal); Inovação, criatividade, flexibilidade, diferenciação entre inovação e invento; Identificação de ideias, riscos e oportunidades, apoio institucional para empreendedores, além de práticas de educação para o trabalho (currículo, entrevistas e canais de recrutamento); Elaboração de plano de negócios e mapeamento de parceiros estratégicos (Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas-, Sine - Sistema Nacional de Emprego- e outros órgãos públicos e privados).

A metodologia proposta buscou integrar abordagens expositivas, interativas e práticas, por meio de aulas expositivas, rodas de conversa, dinâmicas de grupo, proposição de desafios e simulações. Dessa forma, o curso estruturou-se em torno de uma progressão pedagógica que inicia na compreensão conceitual e culmina na aplicação prática, com ênfase na preparação para a realidade do mercado de trabalho e do ambiente empreendedor.

O planejamento foi fundamentado em referências clássicas e contemporâneas da literatura em empreendedorismo, como Drucker (2000), Chiavenato (2005), Dornelas (2013) e Mendes (2017), entre outros, de forma a garantir respaldo teórico e aplicabilidade prática ao percurso formativo.

Assim, o curso foi planejado de modo a articular formação empreendedora e formação para o trabalho, estabelecendo um itinerário que integra conceitos, competências socioemocionais

e práticas voltadas tanto para o desenvolvimento de negócios quanto para a empregabilidade.

Durante o processo de execução da oficina, houve a necessidade de realizar ajustes no planejamento inicial e do conteúdo programático. A versão elaborada inicialmente apresentou uma quantidade mais extensa de conteúdos, distribuídos em diferentes encontros, o que exigiria um ritmo acelerado para contemplar todos os tópicos.

A adequação consistiu na redução e reorganização dos conteúdos, mantendo, no entanto, a mesma estrutura metodológica prevista. Assim, a nova ementa passou a concentrar-se em eixos centrais: conceitos e perspectivas do empreendedorismo; processo e perfil empreendedor; identificação de oportunidades; elaboração do plano de negócios; ferramentas básicas de apoio ao empreendedor; aspectos legais essenciais; plano de desenvolvimento pessoal; competências socioemocionais aplicadas ao empreendedorismo; noções de controles financeiros e acesso a crédito; competências para inserção no mundo do trabalho.

Quadro 01 – Comparativo entre o plano de curso inicial e final

ASPECTOS	PLANO DE INICIAL	PLANO DE CURSO FINAL
Abrangência	Conjunto amplo de conteúdos, incluindo: conceitos, perfil empreendedor, tipos de empreendedor, inovação, criatividade, plano de negócios, aspectos legais, controles financeiros, elaboração de plano de negócios, desenvolvimento pessoal e orientação para o trabalho.	Conteúdos reorganizados e concentrados nos eixos centrais: conceitos e perspectivas do empreendedorismo; perfil empreendedor; identificação de oportunidades; plano de negócios; ferramentas úteis; aspectos legais; plano de desenvolvimento pessoal; competências socioemocionais; controles financeiros; competências para o mundo do trabalho.
Organização	Distribuição em datas específicas, com encontros temáticos segmentados e detalhados (ex.: administrador x empreendedor, flexibilidade, invento x inovação).	Estrutura em encontros, agrupando temas correlatos e privilegiando a progressão pedagógica: do conceito de empreendedorismo até a inserção no mundo do trabalho, incluindo rodas de conversa e atividades práticas.
Ênfase prática	Atividades pontuais (geração de ideia/pitch, elaboração de currículo, entrevistas simuladas).	Maior ênfase em práticas integradas: pitch, roda de conversa com empreendedor interno, simulações de entrevista, dinâmicas de geração de ideias.
Conteúdos socioemocionais	Inseridos em momentos específicos (ex.: sequestro emocional, crenças limitantes, expressão corporal).	Mantidos de forma transversal e vinculados ao empreendedorismo e ao mundo do trabalho (expressão corporal, crenças limitantes, gestão emocional).
Metodologia	Aulas expositivas, rodas de conversa, dinâmicas, desafios e simulações.	Mantida sem alteração com aulas expositivas, rodas de conversa, dinâmicas de grupo, proposição de desafios e simulações.
Objetivo pedagógico do ajuste	Abranger ampla diversidade de temas em pouco tempo.	Reduzir e reorganizar conteúdos para favorecer profundidade, clareza e consolidação da aprendizagem, sem perda de objetivos gerais.

Fonte: elaboração própria (2025).

O objetivo do ajuste foi assegurar maior clareza, foco e profundidade nos conteúdos trabalhados, evitando a fragmentação temática e possibilitando que cada encontro tivesse um desenvolvimento mais consistente e articulado. A organização cronológica passou a enfatizar atividades práticas, como a elaboração de ideias inovadoras, a simulação de “pitch” e a roda de conversa com um empreendedor interno (e também aluno do curso), em paralelo ao trabalho de conteúdos socioemocionais e de orientação para o trabalho.

Vale ressaltar que “pitch” é compreendido como uma apresentação breve, persuasiva e estruturada, com o objetivo de despertar o interesse de um público específico (geralmente investidores, parceiros ou avaliadores) sobre uma ideia, projeto ou negócio. Trata-se de uma ferramenta essencial no campo do empreendedorismo, pois sintetiza a proposta de valor de forma clara e atrativa, destacando o problema, a solução, o público-alvo e o diferencial competitivo.

De acordo com Dornelas (2013, p. 145), “o pitch é uma comunicação direta e objetiva, cuja finalidade é convencer o ouvinte de que a ideia apresentada tem potencial de gerar valor e merece apoio ou investimento”. Nesse sentido, o pitch vai além da simples exposição de informações: envolve estratégia, narrativa e empatia, sendo uma habilidade central no desenvolvimento do perfil empreendedor.

Embora o conteúdo tenha sido redimensionado, a metodologia de ensino não foi alterada. Permaneceram as estratégias de aula expositiva dialogada, rodas de conversa, dinâmicas de grupo, proposição de desafios e simulações. Essa manutenção metodológica garantiu a participação ativa dos alunos, a

integração entre teoria e prática e a aproximação dos temas ao contexto social dos participantes.

Dessa forma, a mudança da ementa caracterizou-se como um processo de adaptação pedagógica, em que o escopo de conteúdos foi redimensionado sem prejuízo dos objetivos do curso. Ao contrário, a simplificação favoreceu a consolidação das aprendizagens, mantendo a coerência entre objetivos, metodologia e cronograma.

A realização das oficinas formativas

A experiência de capacitação desenvolvida no Presídio de Alcaçuz (RN) foi baseada em uma ementa estruturada para oficinas formativas, articulando conteúdos teóricos e práticos relacionados ao empreendedorismo e ao mundo do trabalho, considerando as especificidades do contexto prisional. O curso foi conduzido em encontros sequenciais, combinando aulas expositivas, rodas de conversa, dinâmicas e simulações, possibilitando que os internos participassem de forma ativa, respeitando as restrições de segurança e recursos do ambiente.

As oficinas tiveram momentos de discussão sobre empreendedorismo, técnicas aplicadas de gestão e conteúdos socioemocionais voltados à preparação para o mundo laboral, conforme apresentado abaixo o percurso formativo:

- **1º Momento – Apresentação do Projeto e Diagnóstico do Grupo:** O primeiro momento foi destinado à apresentação do plano do curso, à explanação sobre a política de mão de obra prisional e à realização de um diagnóstico coletivo. Essa atividade inicial permitiu mapear expectativas, conhecimentos prévios e necessidades for-

mativas dos participantes, além de estabelecer vínculos entre docente e internos.

- **2º Momento – Compreendendo o Empreendedorismo:** Foram abordados os conceitos e perspectivas do empreendedorismo, destacando sua importância como ferramenta de reinserção social e econômica. Discutiram-se vantagens e desvantagens de empreender, relacionando os conteúdos à realidade dos internos. Conteúdos socioemocionais, como expressão corporal no ambiente de trabalho, foram integrados às atividades, proporcionando reflexão sobre atitudes e comportamentos profissionais.
- **3º Momento – Ser Empreendedor e Geração de Ideias:** O foco deste momento foi o perfil empreendedor e a inovação, diferenciando tipos de inovação (radical e incremental). Os internos participaram de atividades de geração de ideias e apresentaram suas propostas em formato de *pitch*. Nesse momento, também foram trabalhados conteúdos socioemocionais, como crenças limitantes e estratégias para lidar com sequestro emocional, favorecendo o desenvolvimento de autoconfiança e habilidades de comunicação.
- **4º Momento – Criatividade e Mundo do Trabalho:** Neste momento, a criatividade foi explorada como competência essencial ao empreendedorismo. Os internos realizaram atividades de estímulo à criatividade, discutiram oportunidades e riscos de negócios e participaram de uma roda de conversa com um interno que é proprietário de uma empresa. Essa abordagem fortaleceu a conexão entre teoria e prática e valorizou experiências concretas dentro do contexto prisional.
- **5º Momento – Riscos, Oportunidades e Educação para o Trabalho:** O último momento integrou os conteúdos de empreendedorismo com

orientações práticas sobre empregabilidade. Foram discutidos os atores institucionais que podem apoiar o início de um negócio, estratégias para elaboração de currículo, postura em entrevistas e canais de recrutamento. As atividades buscaram articular o desenvolvimento de competências empreendedoras com a preparação para a inserção no mercado de trabalho.

Avaliação dos internos sobre as oficinas formativas

A avaliação das oficinas formativas foi realizada no último encontro com os participantes, com o intuito de identificar percepções sobre o conteúdo, a metodologia, o ambiente de aprendizagem e as oportunidades de aprimoramento do curso Empreendedorismo e Educação para o Mundo do Trabalho. A análise dos relatos dos internos revelou um conjunto de impressões que contribuem para compreender o impacto da capacitação no contexto prisional e orientar futuras ações formativas.

De modo geral, a avaliação evidenciou uma recepção positiva em relação ao curso, destacando-se aspectos como a clareza dos conteúdos, a dinâmica participativa das aulas e o caráter construtivo do ambiente formativo. A metodologia adotada, baseada em oficinas que integram teoria e prática, foi reconhecida pelos participantes como um diferencial que favoreceu a compreensão dos temas abordados e o engajamento do grupo. A ênfase no diálogo e nas atividades práticas contribuiu para a criação de um ambiente colaborativo, conforme expressa um dos depoimentos: “O ambiente é descontraído e o tempo voa rápido na aula” (interno participante do curso).

Entre os pontos positivos relatados, foram colhidos os seguintes relatos dos internos:

- *“Conteúdo ministrado”;*
- *“Formato da aula com conversa”;*
- *“Ambiente descontraído”;*
- *“Aulas fáceis de entender”;*
- *“Conteúdo que vai servir muito no futuro”;*
- *“Ambiente construtivo da aula”;*
- *“O tempo voa rápido na aula”.*

Essas manifestações evidenciam que os internos valorizaram tanto o conteúdo quanto a metodologia, reconhecendo o curso como significativo e aplicável. O modelo de oficina formativa favoreceu a aprendizagem participativa e a reflexão crítica, confirmando as contribuições de autores como Pimenta (2002) e Candau (1997), que defendem o diálogo e a construção coletiva como pilares de processos educativos emancipatórios.

Por outro lado, os pontos negativos apontaram aspectos estruturais e operacionais a serem aprimorados:

- *“Falta de material teórico, apostila”;* [referindo-se a material impresso]
- *“Tem vez que o professor demora a vir”;*
- *“Curto tempo da aula”;*
- *“Poucos exemplos da realidade prisional”;*
- *“O curso é muito curto”.*

Essas observações revelam uma postura crítica e participativa por parte dos alunos, que, ao mesmo tempo em que reconhecem a qualidade da formação, demonstram interesse em aprofundamento. A demanda por materiais teóricos e maior duração indica o desejo de continuidade e aprofundamento do

aprendizado, evidência do engajamento dos participantes com o processo educativo.

As sugestões apresentadas pelos internos reforçam essa percepção e indicam caminhos para o aperfeiçoamento do curso:

- *“Aumentar a duração do curso”;*
- *“Trazer apostilas”;*
- *“Trazer exemplos de empreendedores ou empregados que foram apenados e que deram certo”;*
- *“Trazer alguém da Pastoral do Trabalho, aquela que emprega o pessoal depois de cumprir pena, para falar sobre as oportunidades”.*

Essas recomendações demonstram sensibilidade e consciência do papel social da formação. Além disso, reforçam o valor de exemplos reais e inspiradores como estratégias motivacionais e pedagógicas, capazes de aproximar o conteúdo da realidade concreta dos participantes.

A análise geral da avaliação indica que, apesar das limitações logísticas e de entrada no presídio enfrentadas pelo professor, a experiência foi percebida como satisfatória pelos internos. O reconhecimento dos conteúdos, da metodologia participativa e do ambiente acolhedor confirma o potencial das oficinas formativas como ferramenta pedagógica eficaz no contexto prisional.

Do ponto de vista educacional, a escuta dos participantes revela-se fundamental para o aprimoramento das práticas de ensino, pois amplia a compreensão sobre como diferentes públicos se apropriam dos conteúdos e constroem sentido a partir das vivências formativas. Nesse sentido, a avaliação dos internos reforça que a educação empreendedora, quando mediada

por metodologias dialógicas e adaptadas ao contexto social, pode contribuir significativamente para o desenvolvimento da autonomia, da autoestima e da capacidade de reconstrução de projetos de vida.

Considerações finais

O presente trabalho teve como propósito apresentar um relato de experiência de capacitação em formato de oficina para pessoas em situação de cumprimento de pena restritiva de liberdade na penitenciária Estadual de Alcaçuz (RN), no âmbito do projeto “Desenho e Modelagem de Negócios: proposição de um modelo de inserção produtiva no Sistema Prisional do RN”. A proposta formativa, estruturada em oficinas, buscou promover o desenvolvimento de competências empreendedoras, socioemocionais e profissionais em pessoas privadas de liberdade, com o objetivo de contribuir para a sua reinserção social e produtiva.

Os resultados evidenciaram que o formato de oficinas formativas mostrou-se adequado às particularidades do ambiente prisional, possibilitando a articulação entre teoria e prática, a valorização das experiências prévias no mundo do trabalho dos participantes e a adaptação contínua das estratégias pedagógicas diante das condições concretas do espaço. A flexibilidade metodológica constituiu-se em elemento central para o êxito da experiência, permitindo o redimensionamento de conteúdos, a priorização de temas essenciais e a integração de atividades práticas e reflexivas que favoreceram a participação ativa e o engajamento do grupo.

A avaliação realizada junto aos internos reforçou a pertinência e a relevância social da iniciativa. As manifestações dos participantes destacaram a clareza dos conteúdos, a importância das discussões sobre o mundo do trabalho e o caráter construtivo das aulas. As críticas e sugestões apresentadas (como a ampliação da carga horária, o fornecimento de material de apoio e o uso de exemplos mais próximos de suas realidades revelam o envolvimento dos participantes com o processo educativo e a demanda por continuidade formativa. Essa escuta ativa se configurou como instrumento pedagógico fundamental, permitindo compreender as necessidades do público e orientar futuras ações de capacitação no contexto prisional.

Em termos pedagógicos, a experiência confirma que a educação empreendedora, quando mediada por práticas dialógicas e contextualizadas, pode desempenhar papel estratégico na promoção da autonomia, do protagonismo e da reconstrução de projetos de vida. Do ponto de vista social, a ação formativa evidencia o potencial das políticas públicas de educação e trabalho como instrumentos de reintegração e de redução da reincidência criminal, reafirmando a importância de iniciativas interinstitucionais que unam poder público, instituições de ensino e entidades da sociedade civil.

Do ponto de vista do docente, as dificuldades relatadas pelos participantes refletem diretamente os desafios enfrentados na execução das oficinas. A percepção de que “o professor demora a vir” e de que o “curso é muito curto” evidencia os entraves logísticos, como a distância entre a instituição de ensino e o presídio, a ausência de transporte por vezes, bem como a complexidade da dinâmica do presídio, que reduzem a frequência e a duração das atividades. Esses aspectos ressaltam o

esforço contínuo do docente em equilibrar limitações estruturais e pedagógicas, buscando manter o engajamento e o sentido formativo das oficinas.

Portanto, o curso configurou-se como uma experiência significativa de formação em contexto de privação de liberdade, revelando que o modelo de oficina formativa foi adequado ao meio. Assim, a replicação e o aperfeiçoamento dessa iniciativa representam uma oportunidade concreta de consolidar uma educação prisional mais inclusiva, emancipadora e conectada às demandas do mundo do trabalho e da cidadania.

REFERÊNCIAS

- CANDAU, V. M. Oficina de formação: uma metodologia participativa de formação de educadores. *In*: CANDAU, V. M. (Org.). **Didática em questão**. Petrópolis: Vozes, 1997.
- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2005.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2000.
- KENSKI, V. M. **Educação e tecnologias**: o novo ritmo da informação. Campinas: Papirus, 2008.
- MENDES, J. R. **Empreendedorismo e plano de negócios**: da teoria à prática. São Paulo: Atlas, 2017.
- NÓVOA, A. (Org.). **Os professores e a sua formação**. Lisboa: Dom Quixote, 1992.
- PIMENTA, S. G. **O estágio na formação de professores**: unidade entre teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2002.
- SCHÖN, D. A. **Educando o profissional reflexivo**: um novo design para o ensino e a aprendizagem. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- RIO GRANDE DO NORTE. **Termo de Cooperação Técnica nº 01/2019**: Implementação do Plano Estadual da Política Nacional de Trabalho do Preso e Egresso do Sistema Prisional. Natal: Governo do Estado, 2019.

RELATO DE EXPERIÊNCIA DE OFICINA FORMATIVA NO (PEP) PRESÍDIO ESTADUAL DE PARNAMIRIM-RN: empreendedorismo e inserção produtiva no sistema prisional

Zenóbio Pereira

O presente relato técnico-extensionista tem como propósito descrever e analisar a experiência formativa desenvolvida na Penitenciária Estadual de Parnamirim – PEP. Esta ação teve como foco oferecer instruções profissionais para pessoas que cumprem penas, portanto, encontram-se em situação de privação de liberdade. A experiência aqui relatada foi executada no âmbito do projeto intitulado “Desenho e Modelagem de Negócios: o qual propõe um modelo de inserção produtiva no Sistema Prisional do RN”, cujo objetivo central consistiu em propor ações práticas com o intuito de fomentar a inserção produtiva de pessoas privadas de liberdade no mercado de trabalho, buscando ampliar as oportunidades de

reintegração social e econômica, através de uma metodologia prática.

O projeto integra o Termo de Cooperação Técnica nº 01/2019, firmado entre o Governo do Estado do Rio Grande do Norte, o Ministério Público Estadual e o Ministério Público do Trabalho, com a finalidade de implementar o Plano Estadual da Política Nacional de Trabalho do Preso e Egressos do Sistema Prisional. Essa iniciativa interinstitucional visa promover a articulação de esforços para a criação de políticas públicas que favoreçam a empregabilidade, a capacitação profissional e o empreendedorismo como ferramentas de ressocialização, inclusive, pós cumprimento de pena.

A partir das premissas dispostas no TCT 01/2019, foram definidas as ações operacionais a serem empreendidas no interior das Unidades Prisionais do RN para atender aos objetivos deste. Estas ações seguiram um formato de oficinas formativas, cujos resultados práticos seguem relatados neste documento. A saber, relata-se: o plano de elaboração, formas de execução e avaliação para validação das capacitações oferecidas aos internos da unidade prisional já mencionada, bem como ressalta-se os aspectos metodológicos, pedagógicos e os benefícios sociais que caracterizaram o processo.

A experiência relatada refere-se à ação formativa voltada a proporcionar uma visão estruturada com base no processo sistêmico de educação para o mundo do trabalho através do desenvolvimento de competências empreendedoras, socioemocionais e profissionais, o que proporciona aos participantes a oportunidade de compreender o valor da responsabilidade individual, da iniciativa e da autonomia como elementos

estruturantes para uma sociedade cidadã e preocupada com a reconstrução de projetos de vida dos seus membros.

Este relato se justifica pela relevância social e acadêmica de sua proposta, considerando que a formação profissional e empreendedora de pessoas em cumprimento de pena representa um instrumento de inclusão e, portanto, tem potencial para promover a redução da reincidência criminal. A partir da experiência de campo, relacionada aos desafios enfrentados, é salutar observar que os aprendizados decorrentes e as contribuições do projeto justificam a extensão universitária como um dos principais agentes de transformação social e econômica. Outrossim, a literatura contemporânea e as políticas públicas nacionais apontam que a educação e o trabalho são pilares fundamentais para a reintegração social e a reconstrução de vínculos com o meio produtivo.

Além de seu caráter formativo, a experiência se destaca pelo ineditismo da metodologia empregada, baseada em oficinas formativas dinâmicas e adaptáveis, elaboradas de acordo com as condições reais do contexto prisional do ambiente, cujas formações foram sendo desenvolvidas, conforme cronograma de atividades. Essa abordagem flexível permitiu ajustar conteúdos, estratégias e às necessidades dos participantes, conforme acontecimentos adversos, em decorrência do meio, tornando o processo mais significativo e próximo das práticas reais de aprendizagem, onde a flexibilidade e ousadia são fatores relevantes para os resultados esperados.

Desse modo, este relato busca, ao mesmo tempo, registrar uma prática extensionista concreta, por meio de aprendizados experimentados no mundo corporativo, bem como, levar a uma reflexão crítica sobre os resultados obtidos, tendo em vista a sua

contribuição para o avanço das discussões acerca da educação prisional, da formação para o trabalho e das metodologias participativas voltadas a pessoas em situação de vulnerabilidade social.

Fundamentação teórica: as oficinas de formação como abordagem metodológica

As oficinas de formação constituem uma estratégia pedagógica dinâmica e amplamente reconhecida, sendo normalmente adotadas em ambientes cuja intenção é transformar o agente receptor promovendo-o a protagonista dos resultados esperados. Além disso, é fato que as oficinas formativas propiciam a capacidade de relacionar a teoria com as ações práticas, favorecendo a aprendizagem. Segundo Pimenta (2002), a oficina é compreendida como um espaço de construção coletiva do conhecimento, no qual os saberes prévios dos sujeitos são valorizados e articulados a novos conteúdos e experiências. Essa concepção rompe com o modelo transmissivo de ensino e promove uma aprendizagem dialógica e emancipadora, pois ativa a aprendizagem coletiva e dialógica, tendo como base a troca de ideias e experiências entre os participantes. Afinal, o diálogo é fundamental para o confronto e a construção de novos saberes.

Na perspectiva de Kenski (2008), a oficina formativa representa uma metodologia ativa, na qual os participantes são estimulados a experimentar, discutir, ressignificar e aplicar os conceitos em situações reais ou simuladas. Essa integração entre o saber conceitual e o saber prático amplia o potencial de aprendizagem e reforça a relação entre formação e realidade.

Vieira e Volquind (1996, p. 12) referem-se às oficinas como uma prática que deve articular três dimensões: pensar, agir e fazer. Estes pilares, ao estarem integrados, podem permitir um espaço a “[...] vivência, a reflexão e a construção de conhecimentos. Não é somente um lugar para aprender fazendo: supõe, principalmente, o pensar, o sentir, o intercâmbio de ideias e a problematização.

Destarte, (Castaman; De Bortoli, 2019, p. 33) defendem ser imperiosa a aplicação de “[...] práticas educativas que permitam a mediação de conteúdos sedimentados à realidade do educando”. A partir desta percepção, entende-se que a aprendizagem está atrelada ao processo de ensino, pois não há ensino sem aprendizado.

Cuberes (Vieira; Volquind, 2002, p. 11), conceitua oficina de conhecimento como sendo “um tempo e um espaço para aprendizagem; um processo ativo de transformação recíproca entre sujeito e objeto; um caminho com alternativas, com equilíbrios que nos aproximam progressivamente do objeto a conhecer”. Nesta visão, entende-se que uma oficina pedagógica consiste, basicamente, a uma ação que tende a gerar um aprendizado mais efetivo e de forma articulada, principalmente a partir de dois pilares: (a) união de conceitos, pressupostos e elementos com ações concretas, vivenciadas pelo participante ou aprendiz; e b) experiências adquiridas na execução de tarefas em equipe, gerando a construção coletiva de saberes.

De forma complementar, Candau (1997) acastela que as oficinas formativas devem ser compreendidas como espaços horizontais de construção do conhecimento, em que se estabelecem relações de diálogo, cooperação e corresponsabilidade entre educadores e educandos. Para a autora, essa metodologia

promove o desenvolvimento da autonomia, da reflexão crítica e da interdisciplinaridade, características indispensáveis aos processos educativos que buscam transformação social.

Schön (2000) introduz o conceito de profissional reflexivo, segundo o qual o educador atua de modo dinâmico, adaptando continuamente sua prática às demandas emergentes do grupo. Essa visão aproxima-se da proposta das oficinas formativas, que exigem flexibilidade metodológica e sensibilidade para ajustar conteúdos e estratégias conforme as condições do contexto.

À luz dessas referências, é factível dizer que a metodologia de oficinas formativas, adotada neste projeto, apresenta-se como a melhor alternativa de aprendizado, considerando o ambiente cujas atividades foram operacionalizadas. Como é facilmente perceptível, trata-se de um modelo que valoriza o diálogo e a participação ativa dos atores, propiciando um ambiente de aprendizagem colaborativo e significativo.

Essa abordagem mostra-se particularmente pertinente no contexto prisional, onde as limitações estruturais, logísticas e simbólicas exigem criatividade pedagógica e sensibilidade social. Assim, as oficinas formativas configuram-se como uma alternativa viável e eficaz para promover a formação de pessoas privadas de liberdade, articulando os princípios da educação emancipadora, da pedagogia da autonomia e da educação para o trabalho.

Oficinas formativas: empreendedorismo e modelagem de negócios para inserção produtiva no sistema prisional

Planejamento: ementa, objetivos e estrutura metodológica

O planejamento do curso Empreendedorismo e modelagem de negócios para inserção produtiva no sistema prisional, foi realizado no período de junho a agosto de 2025, contabilizando uma carga horária equivalente a 45 HA. O ementário das oficinas teve como base uma matriz que considerou estudo avaliativo do Termo de Cooperação Técnica, já mencionado anteriormente, bem como do Programa de Desenvolvimento de Ações Integradas, também já qualificado em momento anterior. Em seguida, procedeu-se com o planejamento sistemático a partir de várias reuniões, nas quais se avaliou os fundamentos teóricos, bem como as práticas já conhecidas, por ocasião de experiências em sala de aula. Em seguida, procedeu-se com a distribuição dos conteúdos considerando as competências socioemocionais, as condições de estrutura da Unidade Prisional, a disponibilidade de horários livres para ministração das oficinas, dentre outros fatores que foram imprescindíveis para a preparação, pela organização interna da unidade, dos apenados que seriam selecionados para participar do projeto. Com uma carga horária total de 45 horas, a ementa da formação contemplou eixos temáticos inter-relacionados, os quais foram distribuídos de forma progressiva e articulada, possibilitando a integração entre teoria e prática, com base em três dimensões fundamentais do processo formativo: (1) compreensão conceitual e teórica do fator humano (2) desenvolvimento de habilidades práticas

e instrumentais com base numa visão empreendedora; e (3) fortalecimento de competências socioemocionais e de liderança voltadas à empregabilidade.

A aplicação das oficinas obedeceu ao conteúdo programático e foi operacionalizada considerando a disponibilidade apresentada pela diretoria da Unidade Prisional, em conformidade com cronograma do projeto que originou esta ação. Apesar de algumas divergências em relação a datas e horários, o que gerou uma assimetria em relação a frequência, que inicialmente havia sido pensada ser semanal, foram necessários alguns ajustes no cronograma para que houvesse a conclusão conforme planejamento inicial. Ressalta-se que a abordagem das temáticas pré-definidas foi sequenciadamente respeitada e a dinâmica pedagógica, transcorreu de modo sistêmico e gradual buscando sempre a contextualização dos saberes entre os tópicos trabalhados, conforme quadro abaixo, no qual constam os eixos temáticos abordados.

Quadro 1 – Eixos Temáticos trabalhados nas oficinas

EIXO TEMÁTICO	OBJETIVO	ASSUNTOS TRABALHADOS
Planejamento Estratégico -Pessoal e Profissional	Auxiliar o apenado a definir seus objetivos de carreira futura	• Identificação de pontos fortes e áreas de desenvolvimento individual • A importância do desenvolvimento contínuo e da busca por novas perspectivas • Fortalecendo o autoconhecimento como estratégia para o futuro
Mentalidade Empreendedora e Inovação	Despertar a visão empreendedora, estimular a criatividade e a busca por novas oportunidades	• Conceitos fundamentais de empreendedorismo e gestão. • Oportunidade de negócios e resolução de problemas/ inovação. • Mindset de crescimento e resiliência diante de desafios. • Estudos de caso (empreendendo na prática)!
Liderança e Desenvolvimento de Equipes de Alta Performance	Desenvolver habilidades de liderança com foco no desenvolvimento pessoal, relação interpessoal e percepção de futuro	• Estilos de liderança e sua aplicação em diferentes situações. • Técnicas de comunicação – escuta ativa. • Delegação e empowerment. • Motivação e engajamento de equipes. • Gestão de conflitos e respeito mútuo

Fonte: elaboração própria.

A metodologia proposta baseou-se em uma abordagem participativa e dialógica, fundamentada na pedagogia da problematização. As atividades foram planejadas em formatos diversificados — aulas expositivas dialogadas, rodas de conversa, dinâmicas de grupo, estudos de caso, proposição de desafios e simulações —, de modo a propiciar o engajamento dos participantes e a construção coletiva do conhecimento.

O percurso pedagógico estruturou-se em um movimento ascendente, iniciando-se pela compreensão teórica dos conceitos fundamentais e humanos, culminando na aplicação prática, mediante a busca pela concepção de ideias de negócio e

exposições de simulações comparativas de avaliação de oportunidades de negócio e avaliação de mercado com apresentações individuais de ideias empreendedoras.

Para fundamentar a prática empreendedora, foram utilizadas referências teóricas consagradas no campo da Administração e do empreendedorismo, como Drucker (2000), Chiavenato (2005), Dornelas (2013) e Dolabella (2008). Este último, proporcionou contribuições usadas como base conceitual e metodológica para o desenvolvimento dos conteúdos e das atividades desenvolvidas, principalmente baseando-se no livro *Pedagogia Empreendedora*, no qual afirma que “cabe ao professor, nesse processo, formular perguntas,

pois as respostas constituem o centro da tarefa empreendedora e serão construídas pelos alunos”. Para ele, o aluno deve ser estimulado a conhecer o conhecimento científico, para que assim desenvolva um perfil crítico e reflexivo, capaz de transformar a realidade à sua volta.

Realização das oficinas formativas

A execução das oficinas formativas no Presídio Estadual de Parnamirim – PEP, ocorreu de forma sequencial, respeitando a disponibilidades de tempo, espaço e as condições de segurança necessárias ao ambiente prisional. A estrutura física disponível, correspondente a uma sala de aula ampla e com bastante espaço livre, permitiu o desenvolvimento das atividades possibilitando, facilmente, a integração entre teoria e prática, contemplando momentos de exposição dialogada, exercícios reflexivos e práticas colaborativas.

O primeiro encontro iniciou com a apresentação do professor, seguido pela apresentação dos discentes, inclusive com a participação do diretor da Unidade. Logo depois, o projeto foi apresentado e dispostas todas as perspectivas futuras, conforme planejamento. Em seguida, buscou-se fazer um diagnóstico qualitativo do grupo, onde foram expostas características individuais, experiências, escolaridade e expectativas futuras. Essa etapa inicial foi essencial para mapear o perfil dos participantes, suas experiências profissionais anteriores e percepções sobre o tema das oficinas formativas. A construção desse diagnóstico coletivo possibilitou adequar as estratégias pedagógicas às especificidades do público, fortalecendo o vínculo entre docente e alunos.

No encontro seguinte, a temática central seguiu conforme os eixos temáticos planejados. Na ocasião trabalhou-se o eixo Planejamento Estratégico Pessoal e Profissional. Nesta oficina, o objetivo foi auxiliar o apenado a definir seus objetivos de carreira futura, avaliando as perspectivas em relação a sua situação pessoal, considerando que alguns dos apenados estão próximos a serem liberados da unidade. As discussões ocorreram de forma bem didática e reflexiva, principalmente sobre a importância da profissionalização no mercado de trabalho atual, como fator de relevância na construção de uma sociedade mais humana e responsável.

O terceiro encontro teve como foco o eixo mentalidade empreendedora e inovação, cujo objetivo foi despertar a visão empreendedora e estimular a criatividade e a busca por novas oportunidades. Nesta oficina foram trabalhados assuntos como: conceitos fundamentais de empreendedorismo e gestão, oportunidade de negócios e resolução de problemas/inovação, mindset

de crescimento e resiliência diante de desafios e, finalizando a oficina, foi apresentado um estudo de caso sobre empreendedorismo na prática. Após o resultado discutido pelos participantes, foi possível ouvir o depoimento de um dos apenados que é empresário e, mesmo estando privado de liberdade, mantém duas empresas, as quais são conduzidas por familiares. Este relato foi muito impactante e revelou para os demais, segundo palavras do próprio apenado, que é possível pensar no futuro, mesmo estando passando por dificuldades e muitas limitações.

Finalizando com o quarto encontro, o eixo trabalhado foi liderança e desenvolvimento de equipes de alta performance, cujo objetivo foi fomentar, nos participantes, habilidades de liderança com foco no desenvolvimento pessoal, relação interpessoal e percepção de futuro. A oficina iniciou com um conteúdo expositivo e seguiu com a dinâmica de uma roda de conversa, onde foram abordados, sob controle docente, assuntos como estilos de liderança e sua aplicação em diferentes situações, técnicas de comunicação – escuta ativa, delegação e empowerment, além de motivação e engajamento de equipes. Nesta oficina, mais uma vez foi possível a participação, com maior relevância, de um dos apenados que se ofereceu para expor suas experiências práticas, anterior à condição de apenado, como líder de equipes operacionais em uma empresa que atua no segmento de energia solar. Como resultado, ficou claro que eles realmente valorizaram os exemplos e as discussões trazidas para a oficina.

Considerando que toda a programação foi executada em tempo hábil e dentro das expectativas iniciais, é possível afirmar que a aplicação da metodologia através de oficinas formativas permitiu o desenvolvimento de um ambiente de

aprendizagem transformador e capaz de configurar-se como um espaço colaborativo, em que o diálogo, o respeito e a valorização das experiências individuais contribuíram para o fortalecimento da autoestima e da percepção de pertencimento dos participantes. Mesmo diante das restrições estruturais, o formato mostrou-se eficaz para promover a construção de conhecimentos significativos e contextualizados.

Avaliação e feedback dos participantes

O processo de avaliação das oficinas ocorreu por ocasião do último encontro e foi desenvolvido com base numa dinâmica participativa que contou com a presença do diretor da unidade. Na ocasião foram avaliados pontos como: conteúdo, metodologia, percepção individual dos discentes sobre os temas e os resultados obtidos por eles, ao longo da formação. As respostas foram dispostas de forma dialogada e todos os interessados puderam expor o seu ponto de vista individual.

O resultado remeteu a expressões de gratidão pelos conteúdos e pelo momento em que foram trazidos, também relataram sobre a dinâmica e a didática que foi capaz de promover um ambiente construtivo de aprendizado. Inclusive, um fato chamou a atenção de todos, pois um dos apenados que participou das oficinas, relatou que estava recebendo o certificado, exatamente no mesmo dia em que deveria ser liberado para ir para casa. Segundo relato, ele estava cumprindo o último dia da sua pena de oito anos.

Por fim, após uma análise geral da avaliação é possível compreender que as oficinas formativas foram bem avaliadas ao ponto de serem consideradas experiências significativas e transformadoras, mesmo quando inseridas em um contexto

desafiador, como é o caso de uma unidade prisional. A metodologia participativa, a flexibilidade na abordagem e o diálogo constante com, e entre os participantes, podem ser considerados como elementos centrais e fundamentais para o êxito da experiência ora apresentada.

Considerações finais

O presente relato técnico-extensionista teve como finalidade apresentar e analisar a experiência formativa desenvolvida no âmbito do projeto “Desenho e Modelagem de Negócios: proposição de um modelo de inserção produtiva no Sistema Prisional do RN”, implementado junto aos internos da Penitenciária Estadual de Parnamirim, localizada no município de Parnamirim (RN). A experiência centrou-se na execução do curso Empreendedorismo e modelagem de negócios para inserção produtiva no sistema prisional, estruturado em oficinas formativas voltadas ao desenvolvimento de competências empreendedoras, socioemocionais e profissionais para pessoas em cumprimento de pena.

A ação formativa relatada insere-se em um contexto de significativa relevância social e institucional, uma vez que responde a demandas históricas relacionadas à reinserção produtiva e cidadã de pessoas privadas de liberdade, tema que se insere na confluência entre educação, trabalho e direitos humanos. O projeto, desenvolvido sob cooperação entre órgãos públicos e instituições de ensino, materializa os princípios da Política Nacional de Trabalho no Sistema Prisional, cuja diretriz central é articular ações educativas e laborais que ampliem as possibilidades de reconstrução de trajetórias de vida após o cumprimento da pena.

A escolha pela metodologia de oficinas formativas mostrou-se acertada diante das particularidades do ambiente prisional. Tal modelo pedagógico proporcionou um espaço de aprendizagem participativo, dialógico e adaptável, permitindo que os conteúdos teóricos fossem constantemente articulados às experiências concretas e às necessidades individuais dos participantes. A natureza flexível e interativa das oficinas facilitou a aproximação entre educador e educandos, transformando o processo de ensino em uma vivência compartilhada de reflexão, diálogo e autoconhecimento.

Durante a execução do curso, observou-se que os internos se mostraram altamente receptivos às propostas apresentadas, demonstrando interesse, envolvimento e senso de pertencimento. As atividades que integraram conceitos teóricos com práticas simuladas (como os relatos de experiências práticas dispostas nas rodas de conversa) revelaram-se instrumentos potentes para despertar a criatividade, a autoconfiança e o sentimento de autoria dos participantes. Essa mobilização simbólica e cognitiva reforça a importância de metodologias ativas e dialógicas, sobretudo em espaços onde o aprendizado precisa ser ressignificado à luz da realidade e das limitações contextuais.

Do ponto de vista acadêmico, o presente relato contribui para o campo da educação extensionista, principalmente considerando a sua aplicação em ambientes que requerem maior dinâmica e até o enfrentamento de obstáculos como os que foram apresentados no decorrer das atividades aqui dispostas. A oficina formativa, enquanto dispositivo pedagógico, revelou-se capaz de integrar dimensões cognitivas, afetivas e sociais, promovendo um aprendizado significativo e emancipador.

Sob a ótica institucional, a experiência reafirma a importância das parcerias intersetoriais entre universidades, governos e órgãos do sistema de justiça e segurança pública. A articulação entre essas instâncias possibilita a criação de políticas de longo prazo voltadas à educação e ao trabalho no sistema prisional, contribuindo para a efetivação dos direitos humanos e para a redução dos índices de reincidência criminal.

Assim, a experiência relatada legitima a relevância da educação como agente transformador da realidade social, inclusive quando aplicada em contextos de privação de liberdade. A metodologia de oficinas formativas, ao conjugar teoria, prática e diálogo, mostrou-se capaz de romper com a lógica tradicional do ensino transmissivo, promovendo aprendizagens significativas e favorecendo o protagonismo dos sujeitos.

Em síntese, o curso empreendedorismo e modelagem de negócios para inserção produtiva no sistema prisional alcançou resultados expressivos no campo educativo e social, constituindo-se como uma experiência replicável em outros contextos prisionais. Sua consolidação depende, contudo, do fortalecimento de políticas públicas integradas e do comprometimento das instituições envolvidas com a continuidade e expansão das ações formativas.

Portanto, conclui-se que a educação empreendedora, quando orientada por princípios humanistas e extensionistas, pode se tornar um vetor estratégico de transformação social, abrindo caminhos para a construção de trajetórias de vida mais dignas, autônomas e produtivas. Ao articular ensino, cidadania e trabalho, essa proposta reafirma o papel da universidade como agente de transformação e compromisso social.

Referências

BRASIL. **Lei nº 7.210, de 11 de julho de 1984**. Institui a Lei de Execução Penal. Brasília, DF: Presidência da República, [1984]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/17210.htm. Acesso em: 19 out. 2025.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Departamento Penitenciário Nacional. **Política Nacional de Trabalho no Sistema Prisional**. Brasília, DF: MJ, 2022.

BRASIL. Conselho Nacional de Política Criminal e Penitenciária. **Resolução nº 3, de 11 de março de 2009**. Dispõe sobre as Diretrizes Nacionais para a oferta de educação nos estabelecimentos penais. Brasília, DF: CNPCP, 2009. Disponível em: <https://www.gov.br/senappen/pt-br/pt-br/composicao/cnpcp/resolucoes/2009/resolucao-no-3-de-11-de-marco-de-2009.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2026.

CANDAU, V. M. Oficina de formação: uma metodologia participativa de formação de educadores. In: CANDAU, V. M. (org.). **Didática em questão**. Petrópolis: Vozes, 1997.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2005.

DIESEL, A.; BALDEZ, A.; MARTINS, S. Os princípios das metodologias ativas de ensino: uma abordagem teórica. **Revista Thema**, [s. l.], v. 14, n. 1, p. 268-288, 2017. Disponível em: <http://revistathema.ifsul.edu.br/index.php/thema/article/view/404>. Acesso em: 28 out. 2025.

DOLABELLA, F. **Pedagogia empreendedora**. São Paulo: Editora de Cultura, 2008.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2000.

KENSKI, V. M. **Educação e tecnologias**: o novo ritmo da informação. Campinas: Papirus, 2008.

PIMENTA, S. G. **O estágio na formação de professores**: unidade entre teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

RIO GRANDE DO NORTE. **Termo de Cooperação Técnica nº 01/2019**: implementação do Plano Estadual da Política Nacional de Trabalho do Preso e Egresso do Sistema Prisional. Natal: Governo do Estado, 2019.

SCHÖN, D. A. **Educando o profissional reflexivo**: um novo design para o ensino e a aprendizagem. Porto Alegre: Artmed, 2000.

SEGARRA, G. *et al.* Os habitantes do cárcere: um porquê punir já rotulado. **Revista Eletrônica de Direito Penal e Política Criminal**, [s. l.], v. 5, n. 1, p. 75-90, 2017.

SENASPEN – Secretaria Nacional de Políticas Penais. **Levantamento de Informações Penitenciárias**. [Brasília, DF]: SENASPEN, 2025. Painel de dados (Power BI). Disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiMDI0OTAyYzEtMzAyNS00ZGUxLWE5NGUtOWIxYTBIZTA1ZjBiIiwidCI6ImViMDkwNDIwLTQ0NGMtND-NmNy05MWYyLTRYOGRhNmJmZThlMSJ9>. Acesso em: 15 out. 2025.

VIEIRA, E.; VOLQUIND, L. **Oficinas de ensino**: o quê? por quê? como? 4. ed. Porto Alegre: Edipucrs, 2002.

FORNECIMENTO DE REFEIÇÕES EM UNIDADES PRISIONAIS DO RIO GRANDE DO NORTE: diagnóstico dos custos de produção¹

*Estela Samara Horacio de Lima
Fábio Resende de Araújo*

Os custos do governo são importantes, pois os recursos públicos utilizados visam promover mudanças para a sociedade e melhoria nos serviços ofertados. Quando se refere aos custos da gestão prisional, o tema se torna preocupante, pois a população carcerária no Brasil, em 2023, foi considerada a terceira maior do mundo, de acordo com o Observatório Nacional de Direitos Humanos (ObservaDH, 2024), o número da população carceraria no Brasil, no mesmo ano foi mais de 850 mil pessoas privadas de liberdade.

¹ Uma primeira versão deste texto foi apresentada como parte do trabalho de conclusão de curso em Administração Pública: LIMA, Estela Samara Horácio. Proposta de Implantação um sistema automatizado de apoio a fiscalização do recebimento de Refeições nas Unidades Prisionais. Monografia (Graduação em Administração Pública) -Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 2025.

Segundo dados do ObservaDH (2024), em 2023 existiam 1.534 estabelecimentos penais no país, com capacidade de 643.173 vagas, porém, no mesmo ano, havia 850.377 pessoas privadas de liberdade no Brasil, existindo assim falta de mais de 200 mil vagas no sistema prisional do Brasil. As condições das unidades prisionais são um ponto importante a se considerar pois 32,4% dos estabelecimentos penais foram avaliados como ruins ou péssimos em inspeções penais.

Registra-se que apenas 20% das unidades prisionais femininas tem celas adequadas para as privadas de liberdades que estão grávidas, e menos de 20% dos estabelecimentos penais possuem celas para pessoa LGBTQIA+ e para idosos, como também, a adaptação para pessoas com deficiência nas unidades é de apenas 30%, mas apenas 11% cumprindo os requisitos exigidos pela ABNT (ObservaDH, 2024).

Entre os serviços fundamentais para o funcionamento das unidades prisionais, está a oferta de refeições. A Declaração Universal dos Direitos Humanos de 1948, no seu art. 25, assegura o Direito Humano à Alimentação Adequada (DHAA), dessa forma, todas as pessoas têm direito à alimentação adequada. No Brasil, a alimentação como direito só foi assegurada no ano de 2010, com a Emenda Constitucional nº 64, que modificou o art. 6 da Constituição Federal, que trata dos direitos sociais, com isso, foi adicionado a alimentação como direito social. Assim sendo, todas as pessoas têm direito a alimentação de qualidade e em quantidade suficiente.

A alimentação é um dos direitos sociais que está presente no art. 6º da Constituição Federal, todo cidadão têm o direito à alimentação adequada. Bem como, na Lei nº 11.346, de setembro de 2006, no art. 3º, que trata da segurança alimentar e nutricional,

determina que todos têm direito ao acesso regular, permanente de alimentos de qualidade e em quantidade suficiente. Assim sendo, o direito à alimentação não está em apenas duas ou três refeições diárias, mas também no valor nutricional de cada refeição e em quantidade suficiente para cada pessoa.

De acordo com a Secretaria Nacional de Políticas Penais (Brasil, 2024b), 50% das unidades prisionais do Brasil têm a alimentação fornecida por empresas terceirizadas, que são responsáveis por garantir que a alimentação dos privados de liberdade esteja em quantidade suficiente e com o valor nutricional adequado, às demais unidades a alimentação é feita na própria unidade e as unidades que não têm preparação própria tem a alimentação fornecida pelas unidades que fazem a alimentação. No Rio Grande do Norte, a alimentação é fornecida por três empresas terceirizadas, que ficam responsáveis por fornecer a alimentação tipo quentinha na região Metropolitana, Agreste, Seridó e Oeste, as três empresas fornece café da manhã, almoço e jantar, com o valor nutricional adequado e em quantidade suficiente, em todas as unidades prisionais do RN conforme os dados da Secretaria de Administração Penitenciária (Rio Grande do Norte [SEAP-RN], 2021).

Portanto, este trabalho tem como objetivo analisar os dados sobre custos do fornecimento de refeições nas unidades prisionais no RN. Destaca-se a relevância do tema para o sistema penitenciário brasileiro, pois na medida em que as informações sobre custos são analisadas é possível gerenciar recursos com eficiência, produzindo melhores resultados com menores custos.

O presente capítulo está estruturado em quatro partes, além dessa introdução: uma seção teórica sobre custos no sistema carcerário e o fornecimento de refeições, uma seção com

a metodologia do estudo desenvolvido, uma com resultados e discussão dos dados das unidades prisionais do RN, e por fim, as considerações finais.

Custos no sistema carcerário e terceirização da provisão alimentar e nutricional nas unidades

O custo com a gestão prisional, inclui tanto as despesas com o pessoal, quanto saúde, educação, alimentação e os materiais que são necessários para manter as unidades, desde os materiais de limpeza, como materiais de escritórios e as demais matérias que são utilizados nas celas, como lençóis e colchões.

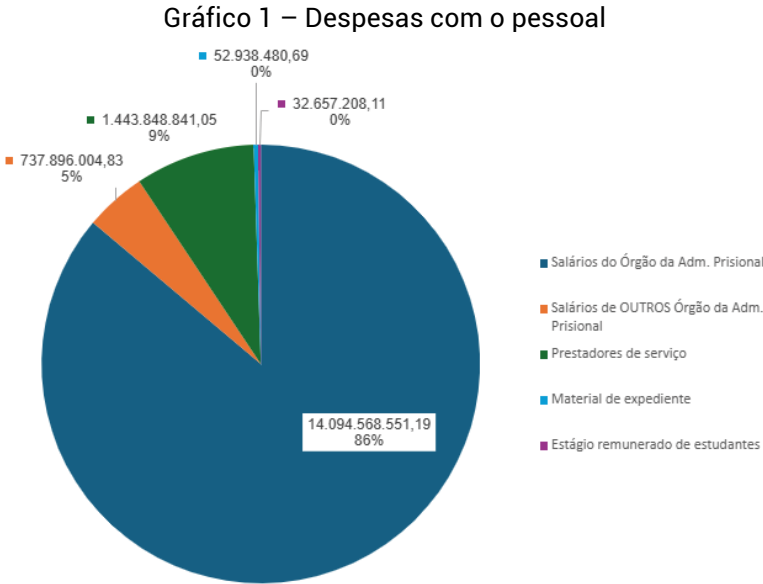
Em 2012, o Conselho Nacional de Políticas Criminal e Penitenciária - CNPCP, publicou a resolução nº 6, de 29 de junho, com objetivo de padronizar os métodos para os custos mensais das unidades penitenciárias e comparar em cada Estado.

Desse modo, há uma dificuldade por parte das UFs em cumprir a resolução. Segundo o Conselho Nacional de Justiça – CNJ (Brasil, 2021a), há vários desafios para calcular o custo prisional, por exemplo, os custos do sistema prisional são diferentes em cada secretarias e entes federados, tal como, os materiais e serviços podem variar de um estado para o outro, principalmente por cada região do país ser diferente e ter suas necessidades individuais. Outro desafio, citado pelo CNJ, é criar uma metodologia que calcule os custos e consiga fazer uma comparação, pois como em cada estado o custo prisional é de uma forma, criar uma metodologia padrão para todos os estados seria um grande desafio. Além disso, o custo vai variar dependendo do tamanho da unidade e quantos privados de

liberdade estarão nesta unidade, pois há entrada e saída dos presos nas unidades prisionais.

Segundo a Secretaria Nacional de Políticas Penais – SENAPPEN a despesa total no Brasil no ano de 2024 do sistema carcerário foi de R\$ 23.355.840.507,40, esse valor é dividido em duas categorias, a primeira é a “despesas com pessoal”, que foi no valor de R\$ 16.361.909.085,87 e a segunda categoria é chamada de “outras despesas”, que o valor do custo foi de R\$ 7.120.892.395,39.

A seguir, uma análise por meio de um gráfico que demonstra os custos da categoria “despesas com o pessoal” e uma tabela com a categoria de “outras despesas” do sistema carcerário no ano de 2024.



Fonte: SENAPPEN (2024).

O maior percentual das despesas com o pessoal, está nos salários dos órgãos da administração prisional, com o total de R\$ 14.094.568.551,19, sendo o percentual de 86,07% do valor total. A segunda grande categoria, denominada de “outras despesas é detalhada na tabela 1.

Tabela 1 – Distribuição das Despesas do Sistema Penitenciário em 2024

DESPESAS	VALOR (R\$)	PORCENTAGEM (%)
Água, luz, telefone e esgoto	1.351.162.943,75	18,97%
Alimentação	3.347.670.733,00	47,01%
Aluguéis (bens imóveis, móveis, veículos e equipamentos de informática)	237.720.695,82	3,34%
Aquisição e/ou aluguel de equipamentos de segurança, de informática...	289.909.342,70	4,07%
Atividades laborais e educacionais	163.419.297,82	2,29%
Colchões, uniformes, roupas de cama e banho	106.773.517,59	1,50%
Contrapartida da Adm. Penitenciária (Parcerias Atividades laborais e educacionais...	263.816.077,46	3,71%
Manutenção de equipamentos de informática	73.261.875,09	1,03%
Manutenção de equipamentos de segurança	377.702.956,26	5,30%
Manutenção predial	337.393.850,41	4,74%
Material de escritório	14.029.499,25	0,20%
Material de higiene pessoal	42.777.665,37	0,60%
Material de limpeza	57.980.319,04	0,81%
Recursos para assistência à saúde do preso	266.211.040,83	3,74%
Transportes (Inclusive para deslocamento dos presos - Saúde e audiências	191.062.581,00	2,68%
TOTAL:	7.120.892.395,39	100%

Fonte: SENAPPEN (2024).

Conforme apresentado na tabela 1, observa-se que o maior percentual de gastos no ano de 2024, da categoria “outras despesas” está na alimentação com 46,67%, sendo quase a metade do valor total, dessa forma, identifica-se que o valor gasto na alimentação dos privados de liberdade no ano de 2024 foi de R\$ 3.347.670.733 reais.

Segundo as informações publicadas pela Secretaria Nacional de Políticas Penais - SENAPPEN, explica que o custo médio do sistema prisional no Brasil, em 2024 das despesas foi de R\$ 23.355.840.507,40 esse valor é referente as despesas com o pessoal e outras despesas, que são as despesas administrativas. Destaca-se que o custo das outras despesas foi o total de R\$ 7.120.892.395,39 e deste valor 47,01% é da alimentação prisional.

Breve panorama da alimentação das unidades prisionais: terceirizações para viabilizar a oferta de refeições

O fornecimento de refeições nas unidades prisionais, é um serviço essencial e viabiliza o alcance ao DHAA para essa população. Segundo o Panorama Nacional de Alimentação e Acesso à Água no Sistema Prisional da SENAPPEN, foi enviado por meio de um ofício circular, um formulário Google Forms às Secretarias de Administração Penitenciária de todos os estados, no dia 19 de maio de 2023, para responder algumas perguntas em relação a alimentação dos privados de liberdade nas unidades prisionais. O formulário foi encerrado no dia 10 de agosto de 2023.

As respostas do formulário foram que o fornecimento de alimento no sistema prisional é por meio da administração

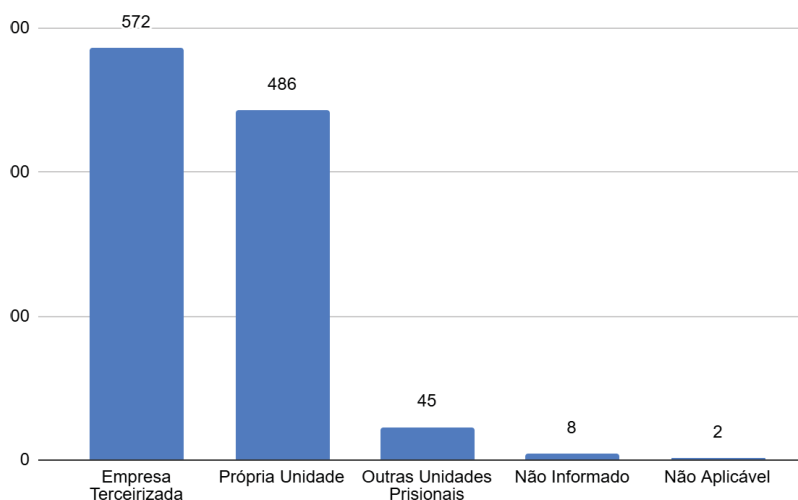
direta ou por contratos de terceirização de serviços. Ademais, em algumas penitenciárias tem o cultivo de alimentos nas penitenciárias, verificou-se, por meio do formulário online, que 576 das unidades tem iniciativa do cultivo, 537 falaram que não tinha e 317 unidades demonstraram interesse no cultivo de alimento, e com isso estaria gerando vagas de trabalhos para os privados de liberdade, que estaria trabalhando no cultivo de alimentos na unidade.

Em uma das perguntas do formulário, que tratava dos espaços e possibilidade para a produção de alimentos e armazenamento de alimentos. 56,33% (627) dos respondentes informam que não há cozinha na unidade, enquanto 43,67% (486) informam que há. Nos estabelecimentos que informaram que não há cozinha 91,22% das unidades a alimentação é gerenciada por empresa terceirizada e 7,2% têm a alimentação fornecida por alguma unidade que tem a produção na própria e depois repassa para as outras unidades. Além disso, foi verificado por meio do formulário que boa parte das unidades que têm a alimentação sendo fornecida por empresas terceirizadas, não tem espaço para armazenagem da alimentação (Brasil, 2024b).

Além disso, quando foram questionados sobre a elaboração do cardápio da alimentação dos presos por meio das empresas terceirizadas, foi respondido que 984 das unidades os cardápios são feitos por nutricionistas e 87 das unidades não são cardápios elaborados por nutricionistas e 42 não souberam responder.

A seguir o gráfico 2 demonstra como é fornecida a alimentação das pessoas privadas de liberdade nas unidades prisionais do Brasil.

Gráfico 2 – Quantidade de unidade por origem dos alimentos



Fonte: Panorama Nacional de Alimentação e Acesso a Água no Sistema Prisional (2024).

Analizando o gráfico 2, observa-se que a maior parte da alimentação das unidades prisionais é fornecida por empresas terceirizadas e 486 das unidades prisionais a alimentação é feita na própria unidade. Conclui-se, então, que a alimentação de 50% das unidades prisionais no Brasil, são de empresas terceirizadas.

Portanto, conforme já abordado, a alimentação é um direito de todos e deve ser de qualidade e em quantidade suficiente. Dessa forma, é necessário avaliar a distribuição da alimentação nas unidades prisionais, que são fornecidas por empresas terceirizadas, com objetivo de analisar se a empresa está fornecendo uma alimentação adequada.

Segundo SENAPPEN (Brasil, 2024b), 50% das refeições fornecidas nas unidades prisionais no Brasil são de empresas terceirizadas. A terceirização na administração pública foi

introduzida com objetivo de reduzir os custos e aumentar a especialização do trabalho (Brasil, 2020), dessa forma a administração pública estaria colocando em prática um dos princípios da administração pública, a eficiência, que é atingir um objetivo com o menor custo possível.

De acordo com o Portal de Compras do Governo Federal (Brasil, 2020), a terceirização é compreendida como um método da gestão, onde as atividades não essenciais são passadas para uma empresa contratada que é especializada nessa atividade. A terceirização na administração pública acontece para impedir o crescimento exagerado da máquina administrativa, atingir a eficiência e ter a especialização das atividades (Brasil, 2020). Com isso, tem se utilizado a mão de obra terceirizada com objetivo de ter mais eficiência no setor público.

Dessa forma, por mais que a empresa terceirizada tenha sido contratada para promover serviços com maior eficiência, é fundamental que as atividades de fiscalização controlem se a empresa está cumprindo com a demanda para qual foi contratada. A fiscalização das empresas terceirizadas é uma garantia de que a contratada irá suprir a necessidade planejada, assegurando assim, as normas que estão no contrato e garantir a eficiência dos recursos públicos.

De acordo com a Lei nº 14.133 de 2021, que trata da Lei de Licitações e Contratos Administrativos, no seu art. 117, inciso 1, estabelece que o fiscal do contrato anotará em registro próprio todas as ocorrências relacionadas à execução do contrato, determinando o que for necessário para regularização das faltas ou dos defeitos observados. Nesse caso, o fiscal do contrato, teria todo o conhecimento do contrato e caso identificasse alguma irregularidade, determinaria que fosse regularizada.

Portanto, a Lei nº 14.133 de 2021, mostra a importância da fiscalização para garantir que a empresa contratada atenda à demanda, além disso, com a fiscalização é possível encontrar falhas e evitar irregularidades. No contexto da fiscalização da alimentação das unidades prisionais é possível garantir o direito à alimentação adequada para os privados de liberdade. Assim a fiscalização não contribui apenas para entregar a alimentação adequada, mas também aumenta a responsabilidade do Estado em garantir os direitos dos privados de liberdade.

Metodologia

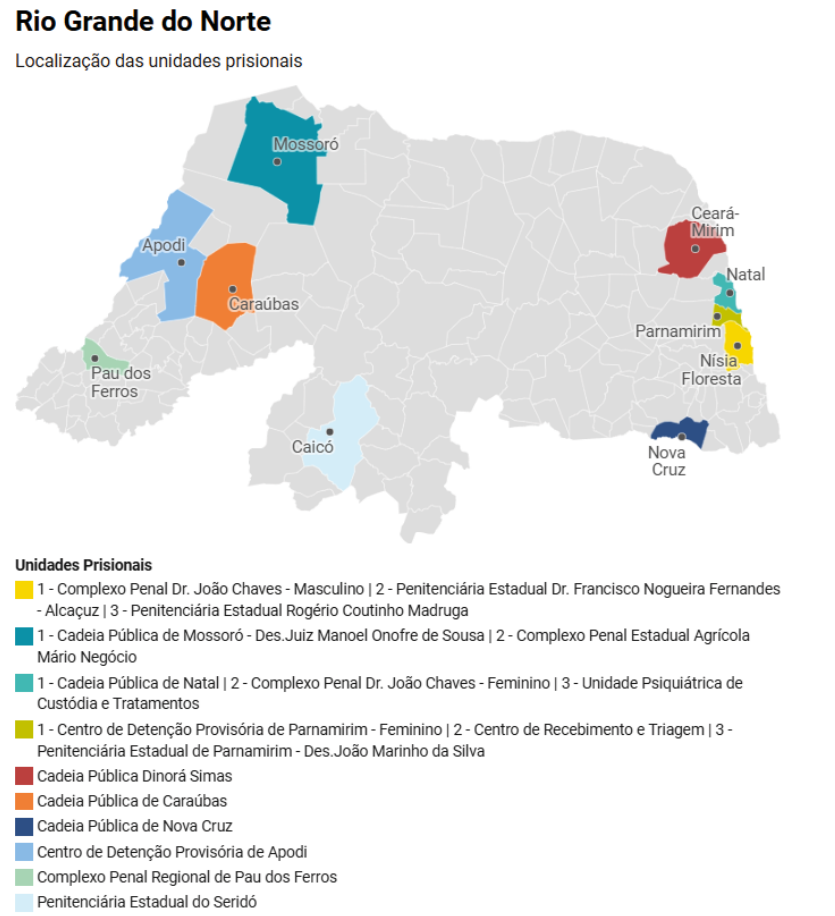
Esta seção apresenta a metodologia da pesquisa e suas etapas. Este estudo é descritivo realizado por meio de dados públicos secundários, classificando-se como uma pesquisa documental. Por se tratar de uma análise dos custos com alimentação das unidades prisionais do Rio Grande do Norte, a pesquisa também se classifica como estudo de caso.

Quanto à delimitação de unidades da pesquisa, o diagnóstico foi realizado a partir dos dados do sistema prisional do Rio Grande do Norte, que de acordo com a SEAP-RN em 2025, há o total de 17 unidades prisionais no Estado, contando com cadeias públicas, centros de detenção provisória, unidade de triagem, complexos penais, penitenciárias estaduais e unidade psiquiátrica.

As unidades prisionais do RN, de acordo com a Secretaria de Estado da Administração Penitenciária - SEAP, são compostas por 5 Cadeias Públicas, 2 Centros de Detenção Provisória, 1 Centro de Recebimento e Triagem, 4 Complexos Penais, 4 Penitenciárias Estaduais e 1 Unidade Psiquiátrica, totalizando

17 unidades prisionais no Estado. (SEAP-RN, 2025). A seguir um mapa mostrando a localização das unidades prisionais do Rio Grande do Norte.

Figura 1 – Mapa das localizações das unidades prisionais no RN



Fonte: elaborado pela autora a partir das informações disponíveis no site da SEAP-RN em 2025.

Como é possível observar no mapa, as unidades prisionais estão em 10 municípios, 6 deles (Pau dos Ferros, Caicó, Apodi, Nova Cruz, Ceará-mirim e Caraúbas) contém apenas uma unidade prisional no município, os demais contam com mais de uma unidade prisional.

A coleta de dados foi feita por meio pesquisa documental. Previamente foram consideradas leis, resoluções, decretos com pertinência a análise do caso estudado. As fontes principais de dados foram obtidas nos portais da Secretaria Nacional de Políticas Penais – SENAPPEN e da Secretaria de Estado da Administração Penitenciária do RN (SEAP-RN). Foram considerados especificamente fontes de dados e as variáveis pesquisa para esse estudo:

- Dados da Secretaria Nacional de Políticas Penais – SENAPPEN - Ministério da Justiça e Segurança Pública, denominado “Custo do Preso”, disponível em formato de Microsoft Power BI, onde foram aplicados filtros para obtenção de dados do RN e de suas respectivas unidades prisionais. As variáveis coletadas foram: nomes das unidades prisionais do RN e respectivamente sua população carcerária e o custo da alimentação para aquelas unidades.
- Dados Secretaria de Estado da Administração Penitenciária do RN (SEAP-RN) disponibilizados em formato PDF na forma de documentos institucionais.
- Forma consultados os termos de referência entre a SEAP-RN e as três empresas terceirizadas, que são a Refine Refeições Industriais Especiais LTDA, Nobre Sabor Refeições EIRELI e a NAVE Comércio e Serviços de Alimentação EIRELI, essas são as empresas que distribuem a alimentação nas 17 unidades prisionais do Estado. Nos

termos de compromisso, a ênfase na análise de dados foi dada à especificação da refeição, o valor por cada refeição, a quantidade que foi solicitada e o valor anual.

- Os relatórios de fiscalização das empresas terceirizadas do ano de 2024 (Controle do Fornecimento de Alimentação para as Unidades Prisionais) e os cardápios das refeições do ano de 2024 também foram fontes de dados da pesquisa. Nos relatórios de fiscalização foram analisadas principalmente as conclusões do conjunto de fiscalizações, e nos cardápios emitidos mensalmente a composição de preparações ofertadas.

A análise dos dados foi feita por meio da estatística descritiva, foi feita criação de gráficos e tabelas com os dados públicos. Neste capítulo os dados são apresentados em 3 partes: o primeiro com dados do SENAPPEN, um segundo com dados dos Termos de Compromisso da SEAP-RN com as empresas e um terceiro com dados conclusões dos relatórios de inspeção “Controle do Fornecimento de Alimentação para as Unidades Prisionais” e dos cardápios divulgados.

Resultados e discussão

Estrutura das unidades prisionais e custos com alimentação

A Secretaria Nacional de Políticas Penais – SENNAPEN, fornece dados sobre a população carcerária e o custo das unidades prisionais no Brasil, os valores são uma média e não um valor exato. A seguir serão demonstrados nas tabelas os dados da população carcerária e o custo da alimentação nas unidades prisionais do Rio Grande do Norte, no ano de 2024.

Tabela 2 – Cadeias Públicas do Rio Grande do Norte

UNIDADE	LOCALI-DADE	SOMATÓ- RIO DA POPULA- ÇÃO CAR- CERÁRIA DE CADA MÊS DO ANO	CUSTO DA ALIMEN- TAÇÃO	CUSTO PER CAPITA MENSAL MÉDIO
Cadeia Pública Promotor Manoel Alves Pessoa Neto	Caraúbas	2.407	R\$ 775.784,23	322,30
Desembargador Manoel Onofre de Souza	Mossoró	2.344	R\$ 755.479,11	322,30
Cadeia Pública Professor Raimundo Nonato Fernandes	Natal	4.140	R\$ 1.334.335,98	322,30
Cadeia Pública Nominando Gomes da Silva	Nova Cruz	3.353	R\$ 1.080.683,22	322,30
Cadeia Pública Dinorá Simas Lima Deodato	Ceará - Mirim	15.934	R\$ 5.135.581,99	322,30

Fonte: SENNAPEN, dados do ano de 2024.

De acordo com a Lei de Execução Penal as cadeias públicas destinam-se ao recolhimento de presos provisórios. Como observado na tabela, a população carcerária costuma ser inferior a 5.000 pessoas, menos a Cadeia Pública de Ceará-Mirim que no ano de 2024 a população carcerária foi de 15.934 (SENNAPEN, 2024).

Segundo a SEAP-RN (2025), a estrutura da cadeia pública de Caraúbas são 02 pavilhões, sendo 12 celas no total, com 08 celas para isolamentos e 03 celas de triagem. O setor administrativo

é composto por 01 sala de atendimento psicossocial, 01 sala de atendimento odontológico, 01 sala da direção, 01 sala de arquivo, alojamento feminino, alojamento masculino e 01 refeitório (SEAP-RN, 2025).

A estrutura da cadeia pública de Mossoró é composta por 02 pavilhões com 15 celas, 04 celas de isolamento, 03 celas especiais, 03 celas no “seguro” (presos que não podem entrar nos pavilhões) e 04 celas de triagem. Já o setor administrativo é composto pela direção, cartório, alojamentos feminino e masculino, sala de médico, enfermeiro, dentista, cela de apoio ao atendimento, cozinha, refeitório e banheiros (SEAP-RN, 2025).

Na cadeia pública de Natal não há informações no site da Secretaria de Administração Penitenciária sobre a quantidade de pavilhões e celas, mas há informações sobre o setor administrativo que é composto por direção, cartório, alojamentos feminino e masculino, sala de médico, enfermeiro, dentista, cela de apoio ao atendimento, cozinha, refeitório e banheiros (SEAP-RN, 2025).

Como também, na cadeia pública de Nova Cruz a estrutura da cadeia é composta por 02 pavilhões sendo 14 celas por pavilhão, no total de 28 celas, com 06 celas para isolamento e 01 cela de triagem. Já o setor administrativo é composto por 01 sala de enfermagem, 01 sala de atendimento psicossocial, 01 sala de atendimento odontológico, 01 sala da direção, 01 sala de arquivo, 01 alojamento feminino com banheiro, 01 alojamento masculino com banheiro, 01 refeitório, 01 cozinha e 04 banheiros. (SEAP-RN, 2025)

Ainda mais, a estrutura da cadeia pública de Ceará- Mirim é composta por 03 pavilhões, sendo 26 celas por pavilhão, no total de 78 celas, com 09 celas para enfermos, 02 celas para

trabalhadores, 20 celas para isolamento, 12 celas de segurança máxima, 09 celas para o seguro (presos que não podem entrar nos pavilhões) e 03 celas de triagem. Já o setor administrativo é composto por 02 salas de enfermagem, 01 sala de atendimento psicossocial, 01 sala de atendimento médico, 01 sala da direção, sala da vice direção, sala do administrativo, sala da chefia de segurança, 01 alojamento feminino com banheiro, 01 alojamento masculino com banheiro, 01 refeitório e 01 cozinha (SEAP-RN, 2025).

Tabela 3 – Centros de Detenção Provisória do Rio Grande do Norte

UNIDADE	LOCALIDADE	SOMATÓRIO DA POPULAÇÃO CARCERÁRIA DE CADA MÊS DO ANO	CUSTO DA ALIMENTAÇÃO	CUSTO PER CAPITA MENSAL MÉDIO
CDP- Apodi (Centro de Detenção Provisória de Apodi)	Apodi	1.321	R\$ 425.762,72	322,30
CDP- Parnamirim - Feminino (Centro de Detenção Provisória de Parnamirim - Feminino)	Parnamirim	1.365	R\$ 439.944,11	322,30

Fonte: site da SENNAPEN, dados do ano de 2024.

Tabela 4 – Centro de Recebimento e Triagem do Rio Grande do Norte

UNIDADE	LOCALIDADE	SOMATÓRIO DA POPULAÇÃO CARCERÁRIA DE CADA MÊS DO ANO	CUSTO DA ALIMENTAÇÃO	CUSTO PER CAPITA MENSAL MÉDIO
CRT - Centro de Recebimento e Triagem	Parnamirim	917	R\$ 295.552,20	322,30

Fonte: site da SENNAPEN, dados do ano de 2024.

Tabela 5 – Complexos Penais do Rio Grande do Norte

UNIDADE	LOCALIDADE	SOMATÓRIO DA POPULAÇÃO CARCERÁRIA DE CADA MÊS DO ANO	CUSTO DA ALIMENTAÇÃO	CUSTO PER CAPITA MENSAL MÉDIO
CPEAMN - Complexo Penal Estadual Agrícola Mário Negócio	Mossoró	11.821	R\$ 3.809.948,21	322,30
CPJC - Complexo Penal Dr. João Chaves - Masculino	Nísia Floresta	2.540	R\$ 818.650,58	322,30
CPJC - Complexo Penal Dr. João Chaves - Feminino	Natal	3.658	R\$ 1.178.985,75	322,30
CPRPF -Complexo Penal Regional de Pau dos Ferros	Pau dos Ferros	3.645	R\$ 1.174.795,81	322,30

Fonte: site da SENNAPEN, dados do ano de 2024.

Tabela 6 – Penitenciárias Estaduais do Rio Grande do Norte

UNIDADE	LOCALIDADE	SOMATÓRIO DA POPULAÇÃO CARCERÁRIA DE CADA MÊS DO ANO	CUSTO DA ALIMENTAÇÃO	CUSTO PER CAPITA MENSAL MÉDIO
PEA - Penitenciária Estadual Dr. Francisco Nogueira Fernandes (Alcaçuz)	N í s i a Floresta	17.339	R\$ 5.588.418,24	322,30
PEP - Penitenciária Estadual de Parnamirim	Parnamirim	11.629	R\$ 3.748.065,96	322,30
PERCM -Penitenciária Estadual Rogério Coutinho Madruga	N í s i a Floresta	7.357	R\$ 2.371.185,94	322,30
PES - Penitenciária Estadual do Seridó	Caicó	7.804	R\$ 2.515.255,55	322,30

Fonte: site da SENNAPEN, dados do ano de 2024.

De acordo com a Lei de Execução Penal – LEP (Brasil, 1984), as penitenciárias são unidades prisionais destinadas aos condenados a cumprir pena no regime fechado. Observa-se na tabela, que a população carcerária das penitenciárias do RN é bem maior do que as demais unidades. De acordo com a Secretaria de Estado da Administração Penitenciária – SEAP a estrutura da unidade da Penitenciária Estadual Dr. Francisco Nogueira Fernandes (Alcaçuz) são 5 pavilhões com o total de 151 celas. Como também conta com 4 unidades: Administração, saúde, cozinha e oficinas. (SEAP-RN, 2025)

Além disso, a estrutura da Penitenciária Estadual de Parnamirim - Desembargador João Marinho da Silva são 02 pavilhões, cada um contendo 14 celas, que daria o total de 28 celas., como também, há 06 celas para isolamento e 01 cela

de triagem. Ademais, o setor administrativo contém 01 sala de enfermagem, 01 sala de atendimento psicossocial, 01 sala de atendimento odontológico, 01 sala da direção, 01 sala de arquivo, 01 alojamento feminino com banheiro, 01 alojamento masculino com banheiro, 01 refeitório, 01 cozinha e 04 banheiros (SEAP-RN, 2025).

Como pode observar, a penitenciária de Alcaçuz tem a maior estrutura, como também a maior população carcerária, comparada com as demais penitenciárias do estado do Rio Grande do Norte. Além disso, para as outras não há informação sobre a estrutura no site da Secretaria de Estado da Administração Penitenciária.

Tabela 7 – Unidade Psiquiátrica do Rio Grande do Norte

UNIDADE	LOCALIDADE	SOMATÓRIO DA POPULAÇÃO CARCERÁRIA DE CADA MÊS DO ANO	CUSTO DA ALIMENTAÇÃO	CUSTO PER CAPITA MENSAL MÉDIO
UPCT - Unidade Psiquiátrica de Custódia e Tratamentos	Natal	12.300	R\$ 3.964.331,53	322,30

Fonte: site da SENNAPEN, dados do ano de 2024.

O Hospital de Custódia e Tratamento Psiquiátrico - UPCT destina-se aos inimputáveis e semi-imputáveis, de acordo com a Lei de Execução Penal (1984). A imputabilidade penal são pessoas que cometeram crimes, mas que é incapaz de entender a atitude que teve, por motivos de doenças mentais. (Decreto-lei nº 2.848, de 7 de setembro de 1940) Ainda mais, no ano de 2024, a população carcerária no Rio Grande do Norte das UPCT foi de

12.300 pessoas privadas de liberdade, como se pode observar na tabela 07 (SENNAPEN, 2024a). Além disso, segundo a SEAP, a estrutura da unidade, conta com 2 pavilhões com 26 celas totais, cada cela projetada para 2 pacientes. Setor Administrativo são 1 sala de direção, 1 sala de enfermagem, 1 sala para farmácia, 1 alojamento masculino, 1 alojamento feminino, 1 repouso para os técnicos de enfermagem e 1 copa. (SEAP-RN, 2025)

Em dezembro de 2024, o conjunto de unidades prisionais, de acordo com o levantamento no portal do SENNAPEN (2024a), apresenta uma população de 12.460 pessoas. O orçamento para alimentação nesse mês foi de R\$ 4.07.134,30. O fornecimento de refeições nessa rede precisa de um orçamento compatível com seu número de pessoas atendidas.

Fornecimento da alimentação das unidades prisionais do estado do Rio Grande do Norte com base nos termos de compromisso

A alimentação das unidades prisionais no Rio Grande do Norte é fornecida por 3 empresas, a Refine Refeições Industriais Especiais LTDA, Nobre Sabor Refeições EIRELI e a Nave Comércio e Serviços de Alimentos EIRELI. As 3 empresas têm como objetivo o fornecimento e o preparo de refeições, tipo quentinha para as unidades prisionais em cada região. Conforme consta no contrato com as 3 empresas do ano de 2021, são 3 refeições obrigatórias diárias, café da manhã, almoço e jantar, com no mínimo 600g por refeição.

O contrato da empresa Refine Refeições Industriais Especiais LTDA, fornece as refeições na região Metropolitana.

As unidades prisionais na qual essa empresa é responsável pelo fornecimento da alimentação são:

- Penitenciária Estadual Dr. Francisco Nogueira Fernandes (Alcaçuz)
- Cadeia Pública De Natal
- Complexo Penal João Chaves (Masculino/Feminino)
- Unidade Psiquiátrica De Custódia e Tratamentos
- Centro de Recebimentos e Triagem
- Centro De Detenção Provisória De Parnamirim – Feminino
- Centro De Monitoramento Eletrônico
- Cadeia Pública de Ceará Mirim
- Penitenciária Estadual De Parnamirim, Des. João Marinho Da Silva
- Penitenciária Estadual Rogério Coutinho Madruga
- Centro de Detenção de Audiência de Custódias
- Central de Flagrantes Zona Sul
- Central de Flagrantes Zona Norte

A seguir o quadro com os valores das refeições, que consta no contrato da empresa.

Tabela 8 – Preços e especificações da região Metropolitana

LOTE/GRUPO	ITEM	EXCLUSIVO ME / EPP-Coop	Foi o menor valor disputado	ESPECIFICAÇÃO	UNIDADE DE MEDIDA	QUANTIDADE REQUERIDA	PREÇO UNITÁRIO (R\$)	PREÇO TOTAL ANUAL (R\$)
1 - Região Metropolitana	1	NÃO	NÃO	CAFÉ DA MANHÃ	UNIDADE	2.811.600	R\$ 2,48	R\$ 6.972.768,00
	2			ALMOÇO	UNIDADE	2.811.600	R\$ 4,62	R\$ 12.989.592,00
	3			JANTAR	UNIDADE	2.811.600	R\$ 4,26	R\$ 11.977.416,00
Total geral								31.939.776,00

Fonte: contrato da Secretaria de Estado da Administração Penitenciária com a Refine Refeições Industriais Especiais LTDA.

Ademais, o contrato da Nobre Sabor Refeições EIRELI, fornece as refeições nas regiões Seridó e Agreste. A unidade que faz parte da região Seridó é a Penitenciária Estadual do Seridó e da região Agreste é a Cadeia Pública de Nova Cruz.

Tabela 9 – Preços e especificações das unidades das regiões Seridó e Agreste

LOTE/GRUPO	ITEM	EXCLUSIVO ME / EPP-Coop	Foi o menor valor disputado	ESPECIFICAÇÃO	UNIDADE DE MEDIDA	QUANTIDADE REQUERIDA	PREÇO UNITÁRIO (R\$)	PREÇO TOTAL ANUAL (R\$)
3 - Região Seridó	7	SIM	SIM	CAFÉ DA MANHÃ	UNIDADE	177.840	R\$ 2,44	R\$ 434.600,00
	8			ALMOÇO	UNIDADE	177.840	R\$ 5,62	R\$ 1.000.000,00
	9			JANTAR	UNIDADE	177.840	R\$ 5,62	R\$ 1.000.000,00
Total LOTE/GRUPO 3								2.434.600,00
LOTE/GRUPO	ITEM	EXCLUSIVO ME / EPP-Coop	Foi o menor valor disputado	ESPECIFICAÇÃO	UNIDADE DE MEDIDA	QUANTIDADE REQUERIDA	PREÇO UNITÁRIO (R\$)	PREÇO TOTAL ANUAL (R\$)
4 - Região Agreste	10	SIM	SIM	CAFÉ DA MANHÃ	UNIDADE	72.720	R\$ 2,45	R\$ 178.000,00
	11			ALMOÇO	UNIDADE	72.720	R\$ 6,19	R\$ 450.000,00
	12			JANTAR	UNIDADE	72.720	R\$ 6,15	R\$ 447.000,00
Total LOTE/GRUPO 4								1.075.000,00
TOTAL GLOBAL								3.509.600,00

Fonte: contrato da empresa Nobre Sabor Refeições EIRELI com a Secretaria de Estado da Administração Penitenciária.

O contrato da empresa Nave Comércio e Serviços de Alimentos EIRELI, fornece as refeições na região oeste. As unidades que fazem parte da região oeste são as unidades de Mossoró, como a cadeia pública e o complexo penal, centro de detenção provisória de Apodi, complexo penal regional de Pau Dos Ferros e a cadeia pública de Caraúbas.

Tabela 10 – Preços e especificações do objeto da Região Oeste

LOTE/GRUPO	ITEM	EXCLUSIVO ME / EPP-Coop	Foi o menor valor disputado	ESPECIFICAÇÃO	UNIDADE DE MEDIDA	QUANTIDADE REQUERIDA	PREÇO UNITÁRIO (R\$)	PREÇO TOTAL ANUAL (R\$)
2 - Região Oeste	4	NÃO	NÃO	CAFÉ DA MANHÃ	UNIDADE	594.000	R\$ 1,51	R\$ 896.940,00
	5			ALMOÇO	UNIDADE	594.000	R\$ 5,38	R\$ 3.195.720,00
	6			JANTAR	UNIDADE	594.000	R\$ 5,45	R\$ 3.237.300,00
Total Geral								7.329.960,00

Fonte: contrato da empresa Nave Comércio e Serviços de Alimentos EIRELI com a Secretaria de Estado da Administração Penitenciária.

Analisando as tabelas 8 a 10, observa-se que o valor unitário das refeições é diferente, por exemplo, na tabela 8, a empresa terceirizada que fornece alimentação na região Metropolitana, o valor unitário do café da manhã é R\$ 2,48, do almoço R\$ 4,62 e do jantar 4,62. Na tabela 9, a empresa terceirizada fornece a alimentação em duas regiões, na região Seridó o valor unitário do café da manhã é R\$ 2,44, do almoço R\$ 5,62 e o jantar R\$ 5,62, na região Agreste o valor do café da manhã é R\$ 2,45, o almoço R\$ 6,19 e jantar R\$ 6,15. Na tabela 10, a empresa terceirizada fornece a alimentação na região Oeste, o valor unitário do café da manhã é R\$ 1,51, o almoço R\$ 5,38 e o jantar R\$ 5,45.

Em todos os contratos têm uma cláusula sobre os valores serem meramente estimativos, os valores repassados para a empresa será de acordo com o serviço ofertado, pois há entradas e saídas dos privados de liberdade nas unidades, dessa forma, os valores para serem pagos às empresas não serão um valor fixo, pode mudar de acordo com a demanda. Além disso, consta no contrato que os valores poderão ser reajustados em um período de 12 meses, o reajuste do valor será de acordo com o Índice Geral de Preços de Mercado. O custo da alimentação dessas

unidades prisionais, no ano de 2024, segundo a SENAPPEN foi de R\$ 47.620.646,11, sendo 62,66% do valor total dos custos de outras despesas (SENAPPEN, 2024a).

Em 2022, no contrato com a empresa REFINE - Refeições Industriais Especiais LTDA, houve um aumento no custo total da alimentação, de 25% no ano, por adicionar frutas, sobremesas e ceia às refeições. O valor anual do contrato passou a ser de 39.924.720,00, a partir do dia 18 de março de 2022. A tabela 11 detalha as especificações e as especificações do que foi adicionado às refeições.

Tabela 11– Da especificação do acréscimo

LOTE / GRUPO	ITEM	ESPECIFICAÇÃO	UNIDADE DE MEDIDA	QUANTIDA DE MENSAL	QUANTIDADE ANUAL	PREÇO UNITÁRIO (R\$)	PREÇO TOTAL ANUAL
1 - Região Metropolitana	1	Acréscimo de uma fruta no café da manhã	UNIDADE	234.300	2.811.600	R\$0,45	R\$1.265.220,00
	2	Acréscimo de uma sobremesa no fornecimento do almoço: Uma cocada ou doce de goiaba ou doce de caju	UNIDADE	234.300	2.811.600	R\$0,45	R\$ 1.265.220,00
	3	Fornecimento de refeição, do tipo Ceia, que será entregue junto com o jantar	UNIDADE	234.300	2.811.600	R\$1,94	R\$ 5.454.504,00
Total Geral							R\$ 7.984.944,00

Fonte: termo Aditivo da SEAP-RN com a empresa REFINE - Refeições Industriais Especiais LTDA.

As unidades prisionais da Região Metropolitana, de acordo com o Contrato e o Termo Aditivo, a partir de 2022, passaram a ter café da manhã com uma fruta, o almoço com sobremesa, o jantar e a ceia, totalizando assim 4 refeições por dia para cada privado de liberdade.

Nos três contratos das empresas há uma cláusula sobre o cardápio, que deve ser elaborada mensalmente por nutricionista da contratada e submetida à aprovação da SEAP-RN. As receitas devem ser padronizadas e elaboradas com os valores nutricionais de cada refeição prevista na tabela de referência de nutrientes. A seguir a tabela de referência nutricional.

Tabela 11 – Valores de referência para nutrientes recomendada pela Organização Mundial da Saúde – OMS

NUTRIENTES	VALORES DIÁRIO	DESJEJUM	ALMOÇO/ JANTAR
Valor energético	2.000kcal	300 - 400kcal	600 - 800kcal
Carboidrato	50 – 75%	50 – 75%	50 – 75%
Açúcar livre	< 10%	<10%	<10%
Proteína	10 – 15%	10 – 15%	10 – 15%
Gordura total	20 – 35%	20 – 35%	20 – 35%
Gordura saturada	<10%	<10%	<10%
Fibra	>25g	4 5g	7 - 10g
Sódio	2000mg	300 - 400mg	600 - 800

Fonte: contrato das empresas com a SEAP-RN.

Os termos de compromisso também detalham condutas a serem seguidas na distribuição das refeições nas unidades prisionais. A cláusula décima quarta dos contratos trata da entrega das refeições, que deverão ser distribuídas nos locais definidos entre os horários de 06h e 06:30 para o café da manhã, 11h e 11:30 para o almoço e entre 16h e 17h para o jantar. A quantidade das refeições deve ser solicitada diariamente pelas Direções das unidades, por motivos das entradas e saídas dos privados de liberdades nas unidades. Além disso, nas entregas

das refeições de almoço e jantar, deverão ser disponibilizados duas refeições a mais do que foi solicitado pela direção da unidade, uma para degustação e outra para guarda de 24h, essas refeições não devem ter custo adicional, a refeição para amostra deve ser escolhida aleatoriamente dentro do quantitativo que foi solicitado.

A cláusula décima quinta que trata do procedimento de recebimento das refeições, a pessoa responsável pelo recebimento nas unidades deve verificar se todas as condições do termo de compromisso foram atendidas. Em situações de não conformidade em que o teste de amostragem identificar que a comida não está devidamente adequada, devem ser analisadas mais duas marmitas aleatórias, para saber se a alimentação continua inadequada, caso esteja, deve ser recusado o recebimento das refeições. Como também, se as refeições não estiverem de acordo com o cardápio aprovado ou o peso não estiver de acordo com o contrato, o recebimento poderá ser rejeitado parcialmente ou totalmente.

Ademais, a cláusula décima sexta, que trata da fiscalização dos contratos, diz que as atividades de fornecimento de refeições serão acompanhadas pelo Gestor do Contrato, como também, são de responsabilidade dos Diretores das Unidades ou pessoa indicada para ajudar na fiscalização.

As exigências dos termos de compromisso apontam para cuidados que a descentralização da distribuição de refeições demanda. O custo médio diário dos valores unitários foi de R\$ 13,25 para fornecimento de 3 refeições por pessoa. Os documentos especificam procedimentos e valores que viabilizem o fornecimento de refeições com qualidade em uma rede de unidades com uma expressiva população em termos quantitativos.

Dados de fiscalização do fornecimento de refeições do sistema prisional do RN

A terceirização do fornecimento das refeições nas unidades prisionais do RN resultou tem a atividade de fiscalização um processo fundamental com vistas a assegurar a qualidade da alimentação distribuída. Segundo o portal da SEAP-RN a fiscalização dos contratos ocorre em duas frentes: I) um conjunto de inspeções nas Unidades de Alimentação e Nutrição (UAN) onde as refeições são produzidas que são 6 (Natal, Nova Cruz, Caicó, Pau dos Ferros, Caraúbas e Mossoró) e II) um outro conjunto de inspeções, essas direcionadas a verificar conformidade da etapa da distribuição das refeições nas 19 unidades prisionais distribuídas em todo estado.

Segundo a SEAP-RN (2024) a fiscalização nas UANs onde as refeições são produzidas são fiscalizações de conformidade da produção em todas suas etapas com a resolução sanitária vigente, que contempla pontos diversos pontos da cadeia produtiva como estrutura física, matérias-primas, manipuladores, preparo dos alimentos entre outros. A fiscalização nas unidades prisionais é feita para atestar se as porções e cardápios estão sendo respeitados. Nas unidades prisionais também são verificadas a aceitação do cardápio e adequação sanitária da entrega das refeições, como condições de acondicionamento por exemplo. No site da SEAP-RN foram disponibilizados dois relatórios (um para cada semestre) com detalhamento das inspeções e os formulários tipo *checklist* utilizados nas visitas. O site também disponibiliza o planejamento de cardápios mensalmente.

As principais conclusões apresentadas nos relatórios de inspeção apontam para conformidade nas condições higiênico sanitárias, com pontuais pontos de melhoria e a presença de alvará sanitário em todas as unidades. Quanto ao transporte também foi atestado de conformidade, destacando que em não situações fora do padrão previsto as contratadas atenderam prontamente a solicitação e melhoria. Os cardápios majoritariamente foram distribuídos de acordo com o planejamento, e quando tiveram eventuais mudanças essas foram previamente comunicadas. As gramaturas, quantidades e horários de distribuição das refeições atenderam o previsto nos contratos (SEAP-RN, 2024b).

Os cardápios apresentados, apontam para um desjejum com pão todos os dias, com mortadela, salsicha ou ovo. No almoço a composição é de um prato principal, com um tipo de carne ou subproduto cárneo predominante na composição, arroz, feijão, uma guarnição (salada ou tubérculo cozido) e um doce ou rapadura. O jantar repete o padrão de composição de preparações do almoço. A ceia repete o padrão de preparo do café da manhã com suco ou fruta (SEAP-RN, 2024b).

Mesmo diante dos esforços, ainda os desafios são presentes para garantir Segurança Alimentar e Nutricional às pessoas que se alimentam nessas unidades. O Tribunal de Contas do Rio Grande do Norte (TCE-RN), no ano de 2025, determinou apuração de irregularidades do contrato de fornecimento de alimentação do sistema penitenciário do RN, entre a empresa Refine Refeições Industriais Especiais LTDA e a Secretaria de Administração Penitenciária (SEAP-RN), pois, de acordo com inspeções feitas pelo Mecanismo Nacional de Prevenção e Combate à Tortura, foi identificado alimentos impróprios para

consumo, com valor nutricional insuficiente, armazenamento inadequado e descumprimento das especificações contratuais (Rio Grande do Norte, 2025b).

Como também, evidência de fragilidade nas condições sanitárias da alimentação nas unidades, a Defensoria Pública do RN denunciou descumprimento de decisão judicial sobre condições do sistema prisional. Segundo o documento assinado pelo defensor público, o Estado vem adotando medidas insuficientes para melhorar o sistema penitenciário do Estado. No documento consta que a Companhia de Águas e Esgotos do Rio Grande do Norte (CAERN) e o Programa VIGIÁGUA, fizeram uma análise técnica apontando que a água de várias unidades prisionais do RN está contaminada por E. Coli e nitrato, que pode causar riscos à saúde dos privados de liberdade (Rio Grande do Norte, 2025a).

Além disso, no documento consta que a alimentação do sistema penitenciário do Estado foi caracterizada como de baixa qualidade, tem excesso de gordura e condições inadequadas de transporte, como também, a proteína está inferior do peso contratado em cada refeição, que se encontra nos termos entre a SEAP-RN e as empresas terceirizadas (Rio Grande do Norte, 2025a).

Desafios para melhoria da qualidade no sistema prisional ocorrem em outras localidades. Dando destaque na alimentação, que é um dos direitos que precisa ser garantido na sua amplitude aos presos, como foi citado anteriormente. No estudo de Souza *et al.* (2020) sobre a alimentação e sua escassez no sistema penitenciário feminino, foi realizada uma pesquisa em penitenciárias femininas da Paraíba com 16 participantes. A pesquisa relatou

que a alimentação no sistema penitenciário foi avaliada como de má qualidade na fala de uma das detentas.

Considerações finais

Os dados deste estudo indicam o quão representativo é o custo de alimentação dentre as despesas do sistema prisional brasileiro e das unidades prisionais do RN. A terceirização das UANs é uma realidade que demanda termos de compromisso com mais especificações e mecanismos de fiscalização e supervisão mais compatíveis com as exigências pactuadas. A SAN tem todas suas dimensões só pode ser alcançada nesses espaços com a prestação de serviço com rigor de qualidade nutricional e sanitária.

As informações de custos com a contratação de empresas são disponibilizadas na transparência ativa dos termos de compromisso, como no caso do RN, é um mecanismo fundamental para o controle social. Igualmente importante a transparência dada à SEAP-RN as atividades de fiscalização por meio de relatórios detalhados das ações, permitem analisar como está sendo utilizado o recurso público destinado a prestação deste serviço.

Os desafios para o alcance do DHAA para esta população atravessam o aumento do valor per capita destinado à alimentação. Sendo os alimentos itens bastante sensíveis à inflação, existe uma perda de valor aquisitivo de gêneros alimentícios caso os valores não sejam reajustados periodicamente. Um outro desafio é criar mecanismos de automação para supervisão das unidades com capacidade de capilarizar as ações da equipe de fiscalização

Referências

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Emenda Constitucional nº 64, de 4 de fevereiro de 2010**. Altera o art. 6º da Constituição Federal, para introduzir a alimentação como direito social. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 4 fev. 2010.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Calculando custos prisionais: panorama nacional e avanços necessários**. Brasília, DF: CNJ, 2021a. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/11/calculandocustos-prisionais-panorama-nacional-e-avancos-necessarios.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Política Criminal e Penitenciária. **Resolução nº 6, de 29 de junho de 2012**. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2 jul. 2012. Disponível em: <https://www.gov.br/senappen/pt-br/pt-br/composicao/cnpccp/resolucoes/2012/resolucao-no-6-de-29-de-junho-de-2012.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2025.

BRASIL. **Lei nº 7.210, de 11 de julho de 1984**. Dispõe sobre a execução das penas e medidas de segurança. Brasília, DF: Presidência da República, 1984. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7210.htm. Acesso em: 20 mar. 2025.

BRASIL. **Lei nº 11.346, de 15 de setembro de 2006**. Dispõe sobre as definições, princípios, diretrizes, objetivos e composição do Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional – SISAN. Brasília, DF: Presidência da República, 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11346.htm. Acesso em: 22 mar. 2025.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Institui a Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF: Presidência da República, 2021b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm. Acesso em: 16 nov. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **O que é a terceirização na administração pública?** Brasília, DF: MGI, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/acesso-a-informacao/perguntas-frequentes/instrucao-normativa-de-servicos-in-no-5-de-2017/1-aspectos-gerais-1/1-2-o-que-e>. Acesso em: 2 nov. 2025.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Secretaria Nacional de Políticas Penais. **Painel de informação do Custo do Preso**. Brasília, DF: SENAPPEN, 2024a. Disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoimWE0MGI5MmUtZjEyNC00ZmQzLTk2MmYtOWFjNzEwOTY0NjkwIiwidCI6ImViMDkwNDIwLTQ0NGMtNDNmNy05MWYyLTRiOGRhNmJmZThlMSJ9>. Acesso em: 15 jul. 2025.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Secretaria Nacional de Políticas Penais. **Panorama nacional de alimentação e acesso à água no sistema prisional**. Brasília, DF: SENAPPEN, 2024b.

OBSERVATÓRIO NACIONAL DOS DIREITOS HUMANOS. **Como são os estabelecimentos penais no Brasil?** Brasília, DF: MDHC, 2024. Disponível em: <https://observadh.mdh.gov.br/>. Acesso em: 13 out. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Declaração Universal dos Direitos Humanos**. ONU, 1948. Disponível em: <https://www.oas.org/dil/port/1948%20Declara%C3%A7%C3%A3o%20Universal%20dos%20Direitos%20Humanos.pdf>. Acesso em: 17 out. 2025.

RIO GRANDE DO NORTE. Defensoria Pública do Estado. **Defensoria Pública do RN denuncia descumprimento de decisão judicial sobre condições do sistema prisional**. Natal: DPERN, 2025a. Disponível em: <https://www.defensoria.rn.def.br/noticias/11346/>. Acesso em: 14 out. 2025.

RIO GRANDE DO NORTE. Secretaria de Administração Penitenciária. **Cardápios - 12/2024**. Natal: SEAP, 2024. Disponível em: <http://www.adcon.rn.gov.br/ACERVO/sejuc/DOC/DOC000000000344591>. PDF. Acesso em: 14 jul. 2025.

RIO GRANDE DO NORTE. Secretaria de Administração Penitenciária. **Nobre Sabor Refeições EIRELI**: Termo de Contrato nº 034/2021. Natal: SEAP, 2021a. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1Ei2rjdHjRrnnRhJcvgWNQpzEZG1Lzl19/view>. Acesso em: 15 maio 2025.

RIO GRANDE DO NORTE. Secretaria de Administração Penitenciária. **NAVE Comércio e Serviços de Alimentos Eireli**: Termo de Contrato nº 035/2021. Natal: SEAP, 2021b. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1FCbibqNDtrYS8k_cDryZ5E0fFzqZA3EB/view. Acesso em: 15 maio 2025.

RIO GRANDE DO NORTE. Secretaria de Administração Penitenciária. **Refine - Refeições Industriais Especiais LTDA – EPP**: Termo de Contrato nº 033/2021. Natal: SEAP, 2021c. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1BxPfd_oB_VQOdQCI4NIzA-02T3xxMBbIp/view. Acesso em: 15 maio 2025.

RIO GRANDE DO NORTE. Secretaria de Estado da Administração Penitenciária. **Relatório de Fiscalização**: controle do fornecimento de alimentação para unidades prisionais do Estado do Rio Grande do Norte, do primeiro semestre de 2024. Natal: SEAP, 2024a. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1fMzPnWNRGvzJ0am-QgftIK7GbFFy-b2xX/view>. Acesso em: 26 out. 2025.

RIO GRANDE DO NORTE. Secretaria de Estado da Administração Penitenciária. **Relatório de Fiscalização**: controle do fornecimento de alimentação para unidades prisionais do Estado do Rio Grande do Norte, do segundo semestre de 2024. Natal: SEAP, 2024b. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1YnGf-jdEZR4yybTEQ-Qk6IJ41WhDO2e85/view>. Acesso em: 10 nov. 2025.

RIO GRANDE DO NORTE. Secretaria de Estado da Administração Penitenciária. **Termo Aditivo**. Natal: SEAP, 2022. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1gUPgfpKahp-PmD3de1dpQ-cAcZ4nm9oGf/view>. Acesso em: 15 maio 2025.

RIO GRANDE DO NORTE. Secretaria de Estado da Administração Penitenciária. **Unidades Prisionais**. Natal: SEAP, 2023. Disponível em: <http://www.seap.rn.gov.br/Conteudo.asp?TRAN=ITEM&TARG=89178&ACT=&PAGE=0&PARM=&LBL=SEAP>. Acesso em: 22 mar. 2025.

RIO GRANDE DO NORTE. Tribunal de Contas do Estado. **TCE determina apuração de irregularidades em contrato de alimentação do sistema prisional**. Natal: TCE-RN, 2025b. Disponível em: <https://www.tce.rn.gov.br/Noticias/NoticiaDetalhada/7626#gsc.tab=0>. Acesso em: 14 out. 2025.

SOUSA, A. B. *et al.* Regime da escassez: a alimentação no sistema penitenciário feminino. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 5, p. 1667–1676, maio 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/VDRvVtrHR7BcRHWdDRxQ3vm/?lang=pt>. Acesso em: 2 nov. 2025.

Conclusão

A coletânea “**A Capacidade Produtiva e Modelos de Negócios no Sistema Prisional Potiguar**” evidencia que o fortalecimento do trabalho prisional constitui elemento central para a efetivação das finalidades da execução penal e para a promoção de processos de reintegração social mais consistentes. Os estudos apresentados demonstram que a capacidade produtiva das unidades prisionais depende de um conjunto articulado de fatores legais, institucionais, formativos, gerenciais e econômicos, que devem ser compreendidos de forma sistêmica.

Os resultados e reflexões reunidos ao longo dos capítulos indicam que, embora existam avanços normativos e experiências exitosas no campo do trabalho prisional, persistem desafios relacionados à ampliação das oportunidades de trabalho, à sustentabilidade das parcerias produtivas, à qualificação profissional dos apenados e à gestão das unidades penais. Tais desafios reforçam a necessidade de planejamento estratégico, de monitoramento contínuo das políticas implementadas e de fortalecimento da cooperação interinstitucional.

A coletânea também destaca a relevância das ações formativas, da educação profissional e da formação empreendedora como dimensões fundamentais para a sustentabilidade

das iniciativas produtivas no cárcere. O desenvolvimento de competências técnicas, gerenciais e socioemocionais revela-se essencial tanto para a inserção produtiva durante o cumprimento da pena quanto para a ampliação das possibilidades de autonomia econômica no período pós-pena.

No que se refere aos modelos de negócios analisados, os estudos demonstram que é possível estruturar experiências produtivas economicamente viáveis no sistema prisional, desde que observados critérios de eficiência, conformidade legal, responsabilidade social e alinhamento com as finalidades da política de execução penal. As análises de experiências concretas desenvolvidas no Rio Grande do Norte evidenciam o potencial das iniciativas extensionistas como espaços de inovação, aprendizagem institucional e produção de conhecimento aplicado.

Conclui-se que o trabalho prisional, quando integrado a políticas públicas consistentes e a projetos acadêmicos e extensionistas, pode gerar impactos positivos que extrapolam o ambiente intramuros, contribuindo para a redução da reincidência criminal, para o fortalecimento da gestão pública e para a promoção do desenvolvimento social. Ao reunir produção científica e experiências institucionais, esta obra reafirma o papel da universidade pública na construção de soluções para problemas sociais complexos e no fortalecimento de um sistema prisional mais eficiente, humano e socialmente responsável.



Impresso na

GRÁFICA CAULE DE PAPIRO

Rua Serra do Mel, 7989, Cidade Satélite

Pitimbu | Natal/RN | (84) 3218 4626

www.cauledepapiro.com.br

editora
CAULE DE PAPIRO®

ISBN 978-65-5477-149-8



DMN

Desenho e Modelagem de Negócios