



LUIS OTAVIO LEDEBUHR WINKE
RODRIGO CORREA SOSA
GUSTAVO LEITE DA SILVA
DIEGO CALAFIORI PONTES CALDAS
LETÍCIA PINHO DE FREITAS
LEONEL PAULO LOUZADA CORRÊA

**TRABALHO PRISIONAL COMO
FERRAMENTA DE GESTÃO:
UMA ANÁLISE INTERNA DOS
ESTABELECIMENTOS
PRISIONAIS DA REGIÃO SUL
DO RS**

1.ª EDIÇÃO
ISBN- 978-65-6054-024-8



SÃO PAULO | 2023



LUIS OTAVIO LEDEBUHR WINKE
RODRIGO CORREA SOSA
GUSTAVO LEITE DA SILVA
DIEGO CALAFIORI PONTES CALDAS
LETÍCIA PINHO DE FREITAS
LEONEL PAULO LOUZADA CORRÊA

**TRABALHO PRISIONAL COMO
FERRAMENTA DE GESTÃO:
UMA ANÁLISE INTERNA DOS
ESTABELECIMENTOS
PRISIONAIS DA REGIÃO SUL
DO RS**

1.ª EDIÇÃO

ISBN- 978-65-6054-024-8

SÃO PAULO | 2023

1.^a edição

**TRABALHO PRISIONAL COMO FERRAMENTA
DE GESTÃO: UMA ANÁLISE INTERNA DOS
ESTABELECIMENTOS PRISIONAIS DA REGIÃO
SUL DO RS**

ISBN: 978-65-6054-024-8



Autores

Luis Otavio Ledebuhr Winke

Rodrigo Correa Sosa

Gustavo Leite da Silva

Diego Calafiori Pontes Caldas

Letícia Pinho de Freitas

Leonel Paulo Louzada Corrêa

**TRABALHO PRISIONAL COMO FERRAMENTA DE
GESTÃO: UMA ANÁLISE INTERNA DOS
ESTABELECIMENTOS PRISIONAIS DA REGIÃO SUL
DO RS**

1.^a edição

SÃO PAULO
EDITORA ARCHE
2023

Copyright © dos autores e das autoras.

Todos os direitos garantidos. Este é um livro publicado em acesso aberto, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que sem fins comerciais e que o trabalho original seja corretamente citado. Este trabalho está licenciado com uma Licença Creative Commons Internacional (CC BY-NC 4.0).



**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

T758 Trabalho prisional como ferramenta de gestão [livro eletrônico] : uma análise interna dos estabelecimentos prisionais da região sul do RS / Luis Otavio Ledebuhr Winke... [et al.]. – São Paulo: Arche, 2023.
80 p.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-6054-024-8

1. Trabalho prisional – Legislação – Brasil. 2. Prisioneiros – Educação. 3. Ressocialização. I. Winke, Luis Otavio Ledebuhr. II. Sosa, Rodrigo Correa. III. Silva, Gustavo Leite da. IV. Caldas, Diego Calafiori Pontes. V. Freitas, Letícia Pinho de. VI. Corrêa, Leonel Paulo Louzada.

CDD 374.182

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

Revista REASE chancelada pela Editora Arche.

São Paulo- SP

Telefone: +55 (11) 94920-0020

<https://periodicorease.pro.br>

contato@periodicorease.pro.br

1ª Edição- *Copyright*® 2023 dos autores.

Direito de edição reservado à Revista REASE.

O conteúdo de cada capítulo é de inteira e exclusiva responsabilidade do (s) seu(s) respectivo (s) autor (es).

As normas ortográficas, questões gramaticais, sistema de citações e referenciais bibliográficos são prerrogativas de cada autor (es).

Endereço: Av. Brigadeiro Faria de Lima n.º 1.384 – Jardim Paulistano.

CEP: 01452-002 – São Paulo – SP.

Tel.: 55(11) 94920-0020

<https://periodicorease.pro.br/rease>

contato@periodicorease.pro.br

Editora: Dra. Patrícia Ribeiro

Produção gráfica e direção de arte: Ana Cláudia Néri Bastos

Assistente de produção editorial e gráfica: Talita Tainá Pereira Batista

Projeto gráfico: Ana Cláudia Néri Bastos

Ilustrações: Ana Cláudia Néri Bastos e Talita Tainá Pereira Batista

Revisão: Ana Cláudia Néri Bastos e Talita Tainá Pereira Batista

Tratamento de imagens: Ana Cláudia Néri Bastos

EQUIPE DE EDITORES

EDITORA- CHEFE

Dra. Patrícia Ribeiro, Universidade de Coimbra- Portugal

CONSELHO EDITORIAL

Doutorando. Avaeté de Lunetta e Rodrigues Guerra- Universidad del Sol do Paraguai- PY

Me. Victorino Correia Kinhama- Instituto Superior Politécnico do Cuanza Sul-Angola

Me. Andrea Almeida Zamorano- SPSIG

Esp. Ana Cláudia N. Bastos- PUCRS

Dr. Alfredo Oliveira Neto, UERJ, RJ

PhD. Diogo Vianna, IEPA

Dr. José Faijardo- Fundação Getúlio Vargas

PhD. Jussara C. dos Santos, Universidade do Minho

Dra. María V. Albaronedo, Universidad Nacional del Comahue, Argentina

Dra. Uaiana Prates, Universidade de Lisboa, Portugal

Dr. José Benedito R. da Silva, UFSCar, SP

PhD. Pablo Guadarrama González, Universidad Central de Las Villas, Cuba

Dra. Maritza Montero, Universidad Central de Venezuela, Venezuela

Dra. Sandra Moitinho, Universidade de Aveiro-Portugal

Me. Eduardo José Santos, Universidade Federal do Ceará,

Dra. Maria do Socorro Bispo, Instituto Federal do Paraná, IFPR

Cristian Melo, MEC

Dra. Bartira B. Barros, Universidade de Aveiro-Portugal

Me. Roberto S. Maciel- UFBA

Dra. Francisne de Souza, Universidade de Aveiro-Portugal

Dr. Paulo de Andrada Bittencourt - MEC

PhD. Aparecida Ribeiro, UFG

Dra. Maria de Sandes Braga, UFTM

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores se responsabilizam publicamente pelo conteúdo desta obra, garantindo que o mesmo é de autoria própria, assumindo integral responsabilidade diante de terceiros, quer de natureza moral ou patrimonial, em razão de seu conteúdo, declarando que o trabalho é original, livre de plágio acadêmico e que não infringe quaisquer direitos de propriedade intelectual de terceiros. Os autores declaram não haver qualquer interesse comercial ou irregularidade que comprometa a integridade desta obra.

APRESENTAÇÃO

Este livro que mergulha nas complexidades da gestão prisional, com foco especial no papel transformador do trabalho nos estabelecimentos prisionais da Região Sul do Rio Grande do Sul. Este trabalho se propõe a ser uma contribuição valiosa para a compreensão dos desafios e oportunidades inerentes à administração prisional, destacando o trabalho como uma ferramenta estratégica de gestão.

Iniciamos nossa jornada explorando o papel do trabalho nos presídios como um componente central na gestão prisional. O capítulo: Trabalho nos Presídios, oferece uma análise detalhada das práticas de emprego nos estabelecimentos prisionais, examinando como o trabalho pode ser utilizado como uma ferramenta para promover a ressocialização, reduzir a reincidência e melhorar as condições de vida dos reclusos.

O capítulo II: Da Teoria dos Recursos e Capacidades. O dito capítulo expande nossa análise para incorporar a teoria dos recursos e capacidades. Abordaremos como os recursos disponíveis, tanto materiais quanto humanos, podem ser eficientemente gerenciados para promover uma gestão prisional mais eficaz. Essa perspectiva teórica fornecerá insights sobre como otimizar os recursos existentes para alcançar os objetivos de reabilitação e segurança.

Já o capítulo III: Da Administração Pública Burocrática para a Administração Pública Gerencial. Este capítulo traça a evolução da administração pública, destacando a transição da abordagem burocrática para a gerencial. Investigaremos como essa mudança de paradigma pode ser aplicada aos estabelecimentos prisionais, melhorando a eficiência, a transparência e a responsabilidade na gestão do sistema carcerário.

Concluimos nossa análise com um mergulho profundo no próprio conceito de trabalho prisional, a partir "Do Trabalho Prisional". Este capítulo examina as diferentes formas de trabalho disponíveis nos estabelecimentos prisionais, avaliando seu impacto na ressocialização dos detentos, na segurança das instalações e na preparação para a reintegração na sociedade.

Este livro é uma busca pela compreensão aprofundada das dinâmicas que envolvem a gestão prisional, destacando o trabalho como uma ferramenta estratégica essencial. Acreditamos que as reflexões apresentadas ao longo desses capítulos podem contribuir para um diálogo enriquecedor entre profissionais, acadêmicos e gestores interessados em promover uma gestão prisional mais eficiente e humanizada.

SUMÁRIO

CAPÍTULO I	18
CAPITULO II	24
CAPÍTULO III	32
CAPÍTULO IV	37
CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
REFERÊNCIAS	69
ÍNDICE REMISSIVO	73



**TRABALHO PRISIONAL COMO
FERRAMENTA DE GESTÃO: UMA ANÁLISE
INTERNA DOS ESTABELECIMENTOS
PRISIONAIS DA REGIÃO SUL DO RS**



RESUMO

Dentro da perspectiva de gestão estratégica com enfoque interno aplicada ao serviço público, o estudo objetiva analisar a capacidade dos estabelecimentos localizados na Região Sul do Estado do Rio Grande do Sul em proporcionar trabalho aos apenados, vez que considerado pelo órgão gestor (SUSEPE - Superintendência dos Serviços Penitenciários) um dos principais instrumentos na ressocialização desses indivíduos. Para tanto, foram compilados e comparados dados fornecidos pela 5^a Delegacia Penitenciária Regional referentes aos quantitativos de



apenados trabalhando em seis estabelecimentos prisionais da região, entre 2018 e 2021, que revelam mais uma vez os desafios do sistema penitenciário em alcançar esse objetivo.

Palavras-chave: Trabalho Prisional. Recursos e Capacidades. Gestão prisional. Administração Gerencial.



ABSTRACT

Within the perspective of strategic management with an internal focus applied to the public service, the study aims to analyze the ability of establishments located in the southern region of the state of Rio Grande do Sul to provide work to inmates, as considered by the managing body (SUSEPE - Superintendence of Penitentiary Services) one of the main instruments in the resocialization of these individuals. To this end, data provided by the 5th Regional Penitentiary Precinct regarding the numbers of inmates working in six prisons in the region





between 2018 and 2021 were compiled and compared, which once again reveal the challenges of the prison system in achieving this goal.

Keywords: Prison Work. Resources and capabilities. Prison Management. Administration.





RESUMEN

En la perspectiva de la gestión estratégica con enfoque interno aplicado al servicio público, el estudio tiene como objetivo analizar la capacidad de los establecimientos ubicados en la Región Sur del Estado de Rio Grande do Sul para brindar trabajo a los reclusos, según lo considera el órgano gestor. (SUSEPE - Superintendencia de Servicios Penitenciarios) uno de los principales instrumentos en la resocialización de estas personas. Para ello, se recopilaron y compararon datos proporcionados por la Comisaría Penitenciaria Regional V sobre el



número de internos que trabajan en seis establecimientos penitenciarios de la región, entre 2018 y 2021, lo que revela una vez más los desafíos del sistema penitenciario para lograr este objetivo. .

Palabras clave: Trabajo penitenciario. Recursos y capacidades. Gestión penitenciaria. Administración gerencial.



CAPÍTULO 1





TRABALHO NOS PRESÍDIOS

A partir dos dados referentes ao quantitativo de presos trabalhando nos presídios de Pelotas, Rio Grande, Jaguarão, Santa Vitória do Palmar, Canguçu e Camaquã, entre os anos de 2018 e 2021, o estudo busca analisar a capacidade desses estabelecimentos em proporcionar aos apenados recolhidos nesses estabelecimentos a realização de atividades laborais que auxiliem na sua ressocialização e reinserção social.

Desde que instituído como órgão de execução da pena em 1968, a Superintendência dos Serviços



Penitenciários do Estado do Rio Grande do Sul tem buscado como sua missão principal oferecer meios de recuperação e de reinserção social do indivíduo que cumpre pena em razão do delito que tenha praticado.

Dentre os meios utilizados para esse fim está a oferta e colocação dos apenados em postos de trabalho, os quais são disponibilizados tanto por iniciativas do Poder Público, mas também são resultantes de parcerias com empresas privadas.

Apesar das discussões acerca da utilização da mão de obra prisional, o trabalho constitui um direito e um dever do preso estabelecido em lei. De acordo com





a Lei de Execução Penal, o trabalho do preso tem finalidade educativa e produtiva, assumindo o papel de indenização aos danos causados pelo crime, assistência à própria família do apenado e de remição da pena. Contudo, notórias são as dificuldades enfrentadas pelo sistema prisional brasileiro, cujos déficits atingem desde a assistência social, psicológica, jurídica, dentre outras, e que, por decorrência, impactam na oferta de trabalho a esses apenados. Impõe-se, portanto, que o gestor, seja local ou político, adote estratégias para superação desses desafios.

No debate sobre alternativas para o problema surgem





propostas de privatização dos estabelecimentos prisionais. Ocorre que pouco se sabe ou pouco é trazido ao conhecimento da sociedade a respeito do trabalho que é realizado dentro dos presídios. Geralmente o sentimento comum é de afastar-se do problema em razão de tantas outras mazelas já sofridas pela sociedade. Entretanto, devemos compreender que os indivíduos atualmente recolhidos retornarão um dia para o convívio social. Nesse sentido, resta a todos escolhermos como se dará esse retorno, ou seja, se numa perspectiva de ressocialização ou de continuidade criminosa.

Nesse cenário, numa perspectiva mais recente de





administração pública gerencial, verifica-se a necessidade de voltarmos o olhar para a análise interna desses estabelecimentos, a fim de verificarmos as suas capacidades para a adoção de estratégias que enfatizem as qualidades internas do órgão público, com o propósito de alcançarem os objetivos pretendidos.



CAPÍTULO II





DA TEORIA DOS RECURSOS E CAPACIDADES

A análise estratégica tradicional costuma voltar sua atenção para questões relacionadas ao ambiente externo, ou seja, para possíveis e futuras ameaças, que delimitam os rumos a serem seguidos pela empresa. Ocorre que se verificou em muitos casos que essa prática acabou levando empresas a adotarem estratégias além do seu limite de recursos (CRAIG; GRANT, 1999).

A partir de ideias da economista Penrose, ainda em 1959, e posteriormente com Wernerfelt, em 1984, desenvolveu-se uma série de estudos de base teórica





que, contrapondo-se ao modelo tradicional, propunha uma análise voltada para os recursos e capacidades das empresas. Para Penrose uma empresa era um conjunto de recursos, tanto de natureza tangível como de natureza intangível. A mesma descrevia que o mais importante não era a quantidade de recursos ou capacidades que a empresa dispunha, mas o que esses eram capazes de render. Penrose ainda propunha que a empresa deveria oferecer ao mercado aquilo que saberia fazer de melhor, o que tornaria mais fácil competir nesse meio (NORILER; ANDRADE, 2006).

Wernerfelt, por sua vez, afirmava que esses diferentes





recursos e capacidades trariam eficiência para a empresa, visto que resultantes de aprendizagem e sinergia coletiva, o que trariam vantagens competitivas, sobretudo em organizações que competem em mercados imperfeitos (MORCILLO et al., 2001).

Neste sentido, estudiosos como Hitt; Ireland; Hoskisson (2003) e Craig; Grant (1999) sustentam que a formulação de estratégias a partir de concepções baseados nos recursos e capacidades das empresas constitui-se em algo mais realista, posto que a análise de questões internas da empresa dão sustentação muito mais sólida e adequada à própria





realidade e sua capacidade de competição.

O enfoque interno caracteriza-se portanto como a forma mais adequada para definição da própria identidade da organização. Nesse contexto, a análise interna serve não apenas para verificar aquilo que a empresa deve oferecer, mas aquilo que a empresa tem condições de oferecer e da melhor forma. Dessa análise também resultam informações muito mais realistas e, sobretudo em um cenário moderno, onde o ambiente transforma-se continuamente e de forma cada vez mais rápida, a articulação dos recursos e capacidades internas da empresa podem resultar em uma base muito mais sólida e capaz de estabelecer





sua identidade e sua posição no mercado (GRANT, 1996).

Importante ressaltar também a diferenciação teórica quanto aos recursos da empresa, que são classificados como tangíveis, no caso de equipamentos, terrenos, edifícios, dentre outros, e intangíveis, como reputação, marca, confiança, relação entre funcionários, por exemplo. Alguns autores vislumbram nos recursos intangíveis a razão principal para o crescimento da empresa. Uma vez que resultantes de conhecimento, informação e das relações, são muito vastos, podendo ser aplicados em uma infinidade de maneiras diferentes possíveis





(MORCILLO et al., 2001). Itami; Roehl (1987) chegam a sustentar que os recursos intangíveis seriam a única fonte real de vantagem competitiva sustentável para a empresa, uma vez que não encontram a mesma limitação dos recursos tangíveis. Podemos relacionar ainda os recursos intangíveis à abordagem de Ansoff (1990) sobre o conceito de sinergia, mencionado anteriormente, pelo qual uma combinação adequada de recursos e capacidades existentes podem produzir um resultado muito melhor do que a mera soma desses esforços. A utilização e emprego das habilidades e conhecimentos individuais de forma harmônica e





estratégica numa organização podem gerar, portanto, resultados muito superiores ao simples acúmulo de resultados individuais, superando, assim, a limitação de recursos e as capacidades iniciais da empresa.

Verificamos, portanto, que a obtenção de vantagens competitivas podem ser obtidas através da identificação e desenvolvimento dos recursos e capacidades disponíveis na empresa.





CAPITULO III





DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BUROCRÁTICA PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL

Em oposição ao patrimonialismo anterior, desenvolveu-se no início do século passado uma Administração burocrática no Brasil, baseada no formalismo e no positivismo. A Administração burocrática surge como forma de separação entre os interesses do detentor do poder e a satisfação do interesse público, buscando estabelecer aspectos formais, no intuito de garantir a tecnicidade das decisões (BRESSER-PEREIRA, 1996). Há, portanto, um processo de profissionalização do funcionário



público, que exerce um cargo em razão de sua competência e não mais por um favor. Esse funcionário é escolhido através de um processo de seleção, o qual comprova a sua capacidade e afasta as relações de apadrinhamento. O exercício de cargos públicos passa, portanto, a ser uma verdadeira profissão. Esse modelo de Administração desenvolveu-se mais após o golpe de 1930, ou seja, durante o governo de Getúlio Vargas.

Esse modelo, entretanto, passou a expor algumas falhas. Aos poucos, verificou-se, por exemplo, que o excesso de formalismo e a necessidade em documentar tudo acaba tomando maior tempo para





atendimento das demandas do que o necessário. A quantidade de regramentos e o apego a essas regras também por vezes cria uma resistência à mudança e impede que situações não previstas sejam solucionadas. Além disso, essa atuação voltada para a própria organização interna também leva a uma percepção de descaso por parte da população em relação aos serviços prestados (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Com o avanço do Estado liberal, percebeu-se a necessidade de uma nova transformação na Administração Pública, ou seja, de uma Administração burocrática para uma Administração





gerencial, focada mais nos resultados.

No modelo gerencial a Administração passa a utilizar de técnicas adotadas por empresas privadas, em especial, o caráter competitivo, a contenção de gastos, e a priorização da eficiência e da qualidade dos serviços.





CAPITULO IV





DO TRABALHO PRISIONAL

O trabalho no século XVIII foi introduzido nas prisões inicialmente como uma punição. Não se pretendia a reeducação ou ressocialização dos delinquentes, mas sim a manutenção da rígida disciplina e das precárias condições de trabalho existentes na época (MELOSSI, 1987).

A partir do final do século XVIII e início do século XIX começou a se pensar em novos modelos de encarceramento (WOLFF, 1990). Para tanto, foram criados o sistema da Filadélfia, o Panóptico, de Auburn, dentre outros. Naqueles primórdios também surgiram os primeiros sistemas progressivos,



numa tentativa de utilizar da flexibilização da pena conforme o comportamento do segregado. Entretanto, o sistema, de uma forma geral, ainda estava voltado para a imposição de humilhação e degradação.

O trabalho como forma de punição e controle predominou no Brasil desde a época do Império até meados de 1937, quando o sistema carcerário passou à atenção de alguns juristas, que chegaram a elaborar o primeiro projeto do Código Penitenciário da República, mas que não obteve aprovação em virtude da decretação do Estado Novo.

Em 1955, a Organização das Nações Unidas (ONU),





durante o I Congresso das Nações Unidas sobre Prevenção e Tratamento do Delinquente, em Genebra, aprovou as Regras Mínimas para o Tratamento de Presos.

Sob essa ótica, o Estado do Rio Grande do Sul, em 1968, instituiu a Superintendência dos Serviços Penitenciários, órgão criado primordialmente para atuar na ressocialização do apenado. Importante ressaltar a mudança inclusive na terminologia do órgão criado, que deixou de lado o termo “regime carcerário”, pelo qual se entende apenas a função de guarda do preso, para “regime penitenciário”, ou seja, a guarda e a reintegração deste à sociedade. A partir





disso, buscou-se através do trabalho prisional uma das formas de se alcançar a ressocialização do preso então pretendida.

O trabalho do preso está atualmente regulado pela Lei n.º 7.210, de 11 de julho de 1984, e pela própria Constituição Federal de 1988. Conforme a legislação vigente, o trabalho é considerado um dever do preso, ensejando inclusive a abertura de procedimento disciplinar pela sua não realização. Entretanto, de acordo com o ordenamento constitucional, não se pode impor no país penas de trabalho forçado, razão pela qual não se pode obrigar ao apenado o exercício de atividade laboral. Na prática, como veremos





adiante, em razão da inexistência de postos de trabalho disponíveis a todos os apenados, restam incluídos aqueles que manifestam interesse, aptidão e capacidade para tal.

Ainda conforme a Lei de Execução Penal, o trabalho do preso será remunerado, com valor não inferior a $\frac{3}{4}$ do salário mínimo, cuja remuneração atenderá aos seguintes fins: a) à indenização dos danos causados pelo crime, desde que determinados judicialmente e não reparados por outros meios; b) à assistência à família; c) a pequenas despesas pessoais; e d) ao ressarcimento ao Estado das despesas realizadas com a manutenção do condenado”. O restante desse valor





é depositado em caderneta de poupança, constituindo o chamado “pecúlio”, que pode ser sacado pelo apenado quando posto em liberdade ou anteriormente mediante autorização judicial.

A legislação também estabelece a quantidade mínima e máxima de horas de trabalho do preso, qual seja, 6 (seis) e 8 (oito) horas, respectivamente, com descanso aos domingos e feriados, e respeitado o limite máximo de 44 (quarenta e quatro) horas semanais. A cada 3 (três) dias de trabalho o apenado obtém o benefício da remição de 1 (um) dia de pena, ou seja, a cada três dias trabalhados o preso diminui a sua pena em um dia.





Ademais, o trabalho do preso poderá ser realizado em ambiente interno ou externo, portanto, dentro ou fora do estabelecimento prisional. Na prática, pelo menos nos estabelecimentos que não terceirizam essas atividades, que é o caso dos estabelecimentos da região sul do Rio Grande do Sul, o trabalho interno do preso consiste na preparação de todos os alimentos da cozinha geral, que alimenta todos apenados, e cozinha da guarda, que fornece alimentação aos servidores da casa prisional e aos próprios presos da cozinha. Também são realizados todos os serviços de limpeza e manutenção da casa prisional, consistindo desde atividades de





higienização até pintura e manutenção da rede elétrica e de esgoto. Alguns apenados também dão apoio inclusive em atividades administrativas, como organização de arquivos, e atuam até mesmo como auxiliares nas enfermarias ou nas unidades de saúde no interior dos estabelecimentos, onde profissionais médicos prestam assistência aos reclusos. Outros também realizam a manutenção de eventual horta que o presídio possua, ou realizam atividades de produção de artefatos em oficinas que são instaladas em alguns desses estabelecimentos.

O trabalho externo acaba por depender do regime em que o apenado cumpre pena. Em se tratando de





preso do regime fechado o trabalho só poderá ser realizado fora do estabelecimento e mediante escolta.

Assim, o trabalho externo acaba servindo praticamente apenas ao preso do regime semiaberto, ao qual é permitido por lei a sua saída do estabelecimento sem escolta para trabalhar ou procurar emprego.

Em 2018, foi assinado pela presidente da República interina, a ministra do Supremo Tribunal Federal, Cármen Lúcia, o Decreto n.º 9.450, que institui a Política Nacional de Trabalho no Âmbito do Sistema Prisional. De acordo com a Nota Técnica n.º 28, do Departamento Penitenciário Nacional (DEPEN), a





Política Nacional de Trabalho no âmbito do Sistema Prisional - Pnat, tem como objetivo principal inserir as pessoas privadas de liberdade e egressas do sistema prisional no mercado de trabalho e na geração de renda.

A medida baseou-se na inovação legislativa trazida pela Lei n.º 13.500, de 2017, que alterou o artigo 40 da Lei n.º 8.666, de 1993, o qual trata das regras de contratação e licitação no país, incluindo o parágrafo 5º, pelo qual a Administração Pública poderá exigir nos editais de licitação para a contratação de serviços um percentual mínimo de mão de obra prisional ou de egresso do sistema prisional, com a finalidade de





ressocialização.

Salienta ainda a referida nota que a política é voltada à ampliação e à qualificação da oferta de vagas de trabalho, mas também ao empreendedorismo e à formação profissional dessa população, além de regulamentar o § 5º do artigo 40 da Lei n.º 8666, de 1993. A partir dessa regulamentação, todas as licitações de serviços do Poder Executivo Federal, consideradas as devidas exceções, estão obrigadas a incluir as normas da Pnat em seus editais de contratação.

Atualmente a contratação de mão de obra prisional por empresas se dá através de um “Termo de





Cooperação”, ao passo que com as demais entidades públicas e municípios é necessário firmar um instrumento denominado “Convênio”. Esses instrumentos garantem a legalidade e as condições da utilização da mão de obra prisional, preservando os interesses, direitos e deveres das partes na execução da atividade laboral.

Dessa forma, fica a cargo da empresa o fornecimento da matéria-prima, equipamentos de segurança e/ou local de trabalho, neste último caso quando o apenado for realizar suas atividades de forma externa.

Segundo a Superintendência dos Serviços Penitenciários, podem ser elencados os seguintes





benefícios desse tipo de parceria:

Quadro 1: Benefícios do trabalho prisional

Ao apenado	Ao empreendedor
<ul style="list-style-type: none">- Remição de pena;- Profissionalização;- Aumento da auto-estima;- Contribuição no orçamento familiar.	<ul style="list-style-type: none">- Isenção de todos os encargos sociais;- Custos menores de produção;- Oportunidade de exercer a responsabilidade Social;- Contribuir para a redução da reincidência criminal;

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Intrasusepe.

3 DA ANÁLISE DOS DADOS

Dado a relevância do trabalho prisional, conforme exposto, e da necessidade da aplicação das ferramentas utilizadas pelas empresas para o aprimoramento dos serviços prestados pelos órgãos públicos, procedemos à análise quantitativa dos





dados fornecidos pelo Setor Técnico da 5ª Delegacia Penitenciária Regional de SUSEPE, referente aos quantitativos de presos trabalhando entre os anos de 2018 e 2019, nos seis estabelecimentos prisionais localizados nos Municípios de Pelotas, Rio Grande, Jaguarão, Santa Vitória do Palmar, Canguçu e Camaquã.

Para a análise foram compilados os totais de presos trabalhando a cada mês, entre janeiro de 2018 e dezembro de 2018. Os dados incluem presos tanto do sexo masculino, como feminino, que realizaram atividades de serviço interno, resultando em remição, assim como artesanato. Dentre os que realizaram



atividades externas, constam os que trabalharam com carteira de trabalho assinada e os autônomos (sem carteira assinada). Também foram contabilizados os que realizaram atividades tanto internas como externas através dos referidos termos de cooperação e convênios com empresas e outros órgãos públicos. Referente ao ano de 2018, foram obtidos, portanto, os seguintes dados:

Tabela 1

Quantitativo de presos trabalhando

EP	2018											
	janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro
CAMAQUÃ	155	155	121	121	133	131	131	136	135	132	122	100
CANGUÇU	53	52	56	57	56	54	0	51	51	55	50	36
JAGUARÃO	35	33	22	27	29	29	31	31	36	37	40	47
RIO GRANDE	443	462	0	349	330	332	331	334	329	325	322	432
SANTA VITÓRIA	47	42	33	32	34	35	32	32	30	31	37	49
PELOTAS	214	425	257	205	194	245	219	219	230	267	182	0

Fonte: Elaborado pelo autor com base no Anexo I.

Importante esclarecer que em dois pontos da tabela

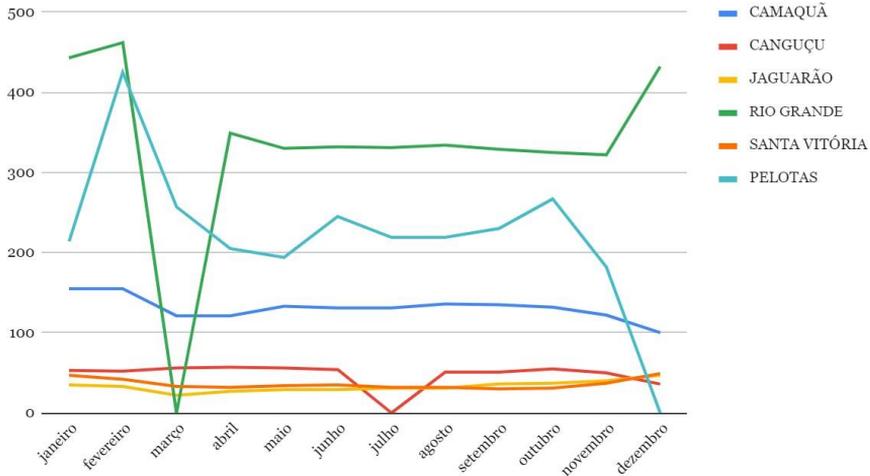




os números aparecem zerados (Rio Grande em março e Pelotas em Dezembro). Apurou-se que nesses meses não houve a entrega dos dados pelo estabelecimento ao órgão de gestão imediata, ou seja, a 5^a Delegacia Penitenciária Regional. Para fins de análise esses pontos não serão considerados, entretanto já se verifica uma das questões relativas à análise interna dos estabelecimentos prisionais, qual seja, a dificuldade na obtenção e fornecimento dos dados.

Para uma melhor visualização das variações desses quantitativos, produziu-se o gráfico a seguir:

Gráfico 1



Fonte: Elaborado pelo autor com base no Anexo I.

Verifica-se, assim, uma predominância da Penitenciária Estadual de Rio Grande na capacidade de alocar presos em postos de trabalho ao longo de todo o ano de 2018. Constata-se pela análise completa dos dados, conforme Anexo I, que o estabelecimento utiliza cerca do dobro da mão de



obra do segundo estabelecimento melhor posicionado, ou seja, o Presídio Regional de Pelotas.

Há de se considerar nessa análise o quantitativo de presos recolhidos em cada estabelecimento como uma variável capaz de influenciar no resultado. Por lógica, quanto maior o estabelecimento, maior a quantidade de mão de obra disponível a ser empregada. Paratanto, verificou-se o quantitativo de apenados recolhidos na Penitenciária Estadual de Rio Grande e no Presídio Regional de Pelotas em novembro de 2018. Escolheu-se o mês de novembro pois não há grande variação dos quantitativos de presos trabalhando durante o ano e dezembro





encontra-se prejudicado em virtude da ausência de um dos estabelecimentos nos indicadores.

Nesse sentido, de acordo com o Mapa Prisional (2018, novembro 28, Anexo II), a população carcerária de Rio Grande era de 948 presos, ao passo que em Pelotas era de 1090. Dessa forma, verificou-se que a Penitenciária Estadual de Rio Grande alocou naquele mês aproximadamente 34% dos presos recolhidos em postos de trabalho, enquanto o Presídio Regional de Pelotas conseguiu alocar apenas cerca de 17% do seu efetivo carcerário. Para fins de comparação com os demais estabelecimentos, verificou-se que o Presídio Estadual de Camaquã





obteve cerca de 30% do seu efetivo carcerário trabalhando, valor semelhante ao Presídio Estadual de Santa Vitória do Palmar (30%) e o Presídio Estadual de Jaguarão (31%). O Presídio Estadual de Canguçu, entretanto, obteve o percentual significativo de 47% dos apenados recolhidos realizando trabalho. Aprofundando a análise do expressivo resultado obtido pelo Presídio Estadual de Canguçu, verificamos que naquele mês o estabelecimento empregou 22 apenados nos já citados convênios. Neste caso, o convênio havia sido firmado com a Prefeitura Municipal de Canguçu, junto à Secretaria de Obras. Verifica-se, portanto, a importância da



utilização de mão de obra não apenas no trabalho interno dos estabelecimentos, mas também no emprego em serviços essenciais à população, através da celebração de contratos de convênio com os próprios entes municipais, pelos quais a mão de obra dos apenados pode ser utilizada na manutenção das vias e passeios, revitalização de prédios e espaços públicos e produção de artefatos a serem utilizados em melhorias estruturais dos municípios.

Conclui-se, portanto, que em novembro de 2018 o quantitativo de presos trabalhando em cada estabelecimento prisional estudado em relação ao número de presos recolhidos nesses locais, pela





ordem decrescente, é a seguinte:

Quadro 2: Percentual de presos trabalhando por estabelecimento prisional (novembro/2018)

Quadro 2: Percentual de presos trabalhando por estabelecimento prisional (novembro/2018)

Presídio Estadual de Canguçu	47%
Penitenciária Estadual de Rio Grande	34%
Presídio Estadual de Jaguarão	31%
Presídio Estadual de Camaquã	30%
Presídio Estadual de Santa Vitória do Palmar	30%
Presídio Regional de Pelotas	17%

Passando à análise do ano de 2019, temos os resultados obtidos constantes da Tabela 2:

Tabela 2

Quantitativo de presos trabalhando

EP	2019											
	janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro
CAMAQUÃ	155	105	108	103	103	106	106	106	122	122	122	140
CANGUÇU	53	53	65	58	48	42	42	34	46	46	46	46
JAGUARÃO	35	33	35	35	26	40	42	38	33	33	33	23
RIO GRANDE	443	318	323	317	338	345	347	0	326	326	351	351
SANTA VITÓRIA	47	32	54	54	52	51	48	33	43	43	43	47
PELOTAS	214	253	251	210	210	165	165	311	342	342	342	343

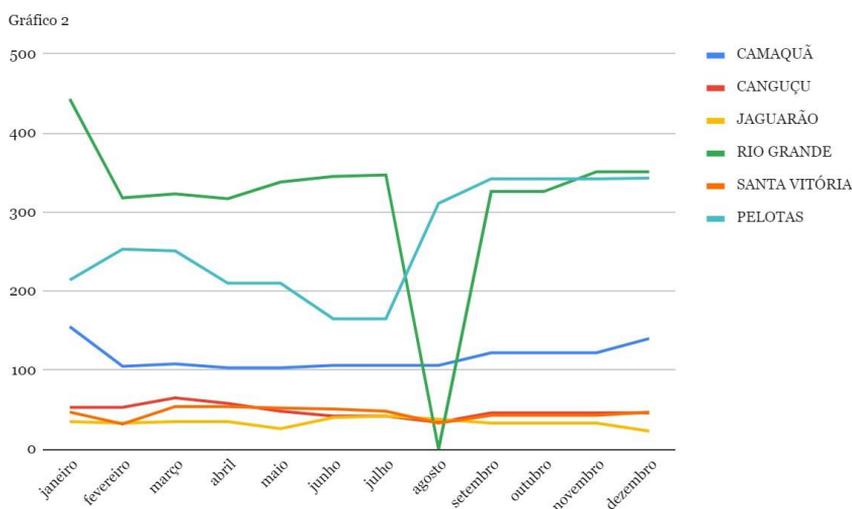
Fonte: Elaborado pelo autor com base no Anexo I.

Da mesma forma, elaborou-se gráfico no qual





consta a variação do quantitativo de presos trabalhando nos estabelecimentos estudados ao longo de 2019:



Quadro 3: Percentual de presos trabalhando por estabelecimento prisional (dezembro/2019)

Presídio Estadual de Canguçu	52%
Presídio Estadual de Santa Vitória do Palmar	39%
Presídio Estadual de Camaquã	38%
Presídio Regional de Pelotas	38%
Penitenciária Estadual de Rio Grande	32%
Presídio Estadual de Jaguarão	16%

Fonte: Elaborado pelo autor com base no Anexo I.

Embora não tenha havido o fornecimento dos dados





da Penitenciária Estadual de Rio Grande referente ao mês de agosto, constata-se que o Presídio Regional de Pelotas obteve um incremento no número de apenados trabalhando a partir de agosto, chegando a equiparar-se à Penitenciária Estadual de Rio Grande no decorrer do ano. Da análise do Anexo I, verificamos que maior quantidade de apenados do regime semiaberto passaram a ser alocados em atividades internas do estabelecimento. Também houve aumento exponencial no número de presos do regime semiaberto trabalhando sem carteira assinada. Esse aumento de presos autônomos revela uma problemática social do trabalho prisional, onde



muitos não conseguem um emprego formal. Diga-se de passagem, que o trabalho para o cidadão comum já é difícil no nosso país, que dirá para um egresso do sistema prisional, que já carrega o estigma de ex-detento. Entretanto, a colocação desses apenados nessa condição de autônomo não garante o efetivo exercício do trabalho prisional, razão pela qual esse aumento não deve receber a mesma significação dos demais, onde há efetiva comprovação da sua realização.

Apesar disso, verifica-se também a implementação de vagas decorrentes dos já mencionados convênios municipais. Nesse caso do Presídio Regional de





Pelotas, em agosto de 2019 foram implementadas 38 vagas nos chamados PACs (Protocolo de Ação Conjunta), firmado entre a Superintendência dos Serviços Penitenciários e o Município de Pelotas. A mão de obra passou a ser utilizada pelo Município em atividades de limpeza, serviços urbanos, saúde, dentre outras necessidades.

Da mesma forma que no ano anterior, procedemos à verificação do percentual de presos trabalhando nesses estabelecimentos em relação à quantidade de presos recolhidos nesses locais, para fins de comparação. Para tanto, utilizou-se o mês de dezembro de 2019 e o Mapa Prisional de 26 de





dezembro de 2019 (Anexo III):

Quadro 3: Percentual de presos trabalhando por estabelecimento prisional (dezembro/2019)

Presídio Estadual de Canguçu	52%
Presídio Estadual de Santa Vitória do Palmar	39%
Presídio Estadual de Camaquã	38%
Presídio Regional de Pelotas	38%
Penitenciária Estadual de Rio Grande	32%
Presídio Estadual de Jaguarão	16%

O Presídio Estadual de Canguçu manteve, portanto, a maior relação de preso trabalhando por preso recolhido, tendo havido ainda o incremento de postos de trabalho nos presídios de Santa Vitória do Palmar, Camaquã e Pelotas. A Penitenciária Estadual de Rio Grande manteve-se próximo do mesmo





percentual do mês de referência anterior, tendo havido apenas redução no Presídio Estadual de Jaguarão.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificamos através do estudo a necessidade de aplicação de teorias como a dos recursos e capacidades para análise interna de órgãos públicos.

A análise proporciona a verificação dos serviços prestados por estes órgãos, bem como propicia ao gestor a tomada de decisões no sentido de aprimorar esses serviços.

O trabalho prisional vem sendo utilizado há bastante tempo pela Superintendência dos Serviços Penitenciários do Rio Grande do Sul como um dos instrumentos de alcance da sua missão, qual seja,





promover a ressocialização e a reinserção social dos apenados recolhidos nos estabelecimentos prisionais. Entretanto, poucos estudos haviam até o momento no sentido de verificar a capacidade desses estabelecimentos prisionais em promover a geração de vagas de trabalho para esses apenados. Após a análise dos estabelecimentos prisionais da região sul do Rio Grande do Sul, verificou-se que em sua maioria conseguem proporcionar trabalho a cerca de 30% a 50% dos apenados recolhidos, chegando em alguns casos a mais da metade dos presos recolhidos trabalhando.





Apesar desses patamares se encontrarem ainda abaixo do almejado, verificou-se um crescimento do trabalho prisional na maioria desses estabelecimentos, entre o ano de 2018 e 2019, quando comparado o quantitativo de presos trabalhando ao número de presos recolhidos.

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto n.º 9.450, de 24 de julho de 2018. **Institui a Política Nacional de Trabalho no âmbito do Sistema Prisional**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9450.htm>. Acesso em: 24 jan. 2022.

CRAIG, J. C.; GRANT, R. M. **Gerenciamento estratégico**. São Paulo: Littera Mundi, 1999.

DEPEN. **Nota Técnica nº 28/2019/DEPEN: Política Nacional de Trabalho Prisional**. Revista Brasileira de Execução Penal - RBEP. Disponível em: <<http://rbepdepen.depen.gov.br/index.php/RBEP/article/view/177>>. Acesso em 24 jan. 2022.

GRANT, R. M. **Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones**. Madrid: Civitas, 1996.

HITT, M.A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira, 2003.



ITAMI, H.; ROEHL, T. W. Mobilizing invisible assets. Cambridge. MA: Harvard University Press, 1987. Disponível em: <<https://br1lib.org/dl/840372/352eb6>>. Acesso em: 24jan. 2022.

MELOSSI, D.; PAVARINI, M. Cárcere y fábrica: los orígenes del sistema penitenciario. México: Siglo Veintiuno, 1987. Disponível em: <https://cultpazcom1.files.wordpress.com/2016/03/docslide-it_carcel-y-fabrica-dario-melossi-y-massimo-pavarinipdf.pdf>. Acesso em 24 jan. 2022.

MORCILLO, P.; ANTON, J. M. R.; CASANI, F.; POMEDA, J. R.. La teoría de recursos y capacidades: un cruce de caminos. Cuadernos Aragoneses de Economía, Universidad de Zaragoza, Espanha, v.11, n.1, 2001.

NORILER, L. M., ANDRADE, A. R. A gestão estratégica e a teoria dos recursos e capacidades no CRIEM - Centro de Referência Incubação e Empreendedorismo de Blumenau: A opinião das empresas incubadas. 2006. Disponível em: <https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/57/18>. Acesso em: 24 jan. 2022.



PEREIRA, L. C. B. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. 1996. Disponível em: <<http://bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>>. Acesso em 24 jan. 2022.

WOLFF, M. P. Prisões no Rio Grande do Sul : aspectos de sua evolução e problemática. Porto Alegre, 1990. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.



ÍNDICE REMISSIVO



ÍNDICE REMISSIVO

- A**
- Adequada, 18
- Administração, 13
- Administração, 21,
22
- Administrativas, 26
- Alcançar, 13
- Ambiente, 25
- Análise, 17, 18
- Anteriormente, 25
- Apenados, 12
- Aprovação, 23
- Artesanato, 31
- Assinada, 31
- Assumindo, 15
- Atividade, 29
- Atividades, 26, 31
- Autônomo, 39
- B**
- Benefícios, 29
- Brasil, 21
- Busca, 14



C

Capacidade, 12, 18

Capacidades, 13, 19

Carcerário, 23

Carteira, 38

Cidadão, 39

Comparado, 42

Compilados, 12

Completa, 33

Compreender, 16

Condições, 22

Considerado, 24

Contenção, 22

Convênio, 35

Cooperação, 31

Crescimento, 20

Criado, 23

D

Desenvolvimento,
20

Despesas, 25

Dificuldade, 32

Disponibilizados, 14

E

Edifícios, 19

Eficiência, 22



Empresa, 17, 18

Enfoque, 12

Equipamentos, 19

Estabelecido, 15

Estabelecimentos,
12, 13, 26, 27, 35,
40

Estado, 12

Estratégias, 18

Estratégica, 12

Ex-Detento, 39

Externa, 29

F

Flexibilização, 23

Fornecimento, 32

Funcionário, 21

G

Geração, 27

Gerencial, 13

Gestão, 13

Golpe, 21

Governo, 21

H

Habilidades, 20



I

Identificação, 20

Informação, 20

Intangíveis, 20

Internal, 13

J

Jurídica, 15

L

Limitação, 20

M

Manutenção, 22, 26

Matéria, 29

Máxima, 25

Metade, 42

Missão, 14

Município, 40

N

Necessidade, 22, 42

O

Objetiva, 12

Objetivo, 13, 27

Objetivos, 16

Ordenamento, 24

Organização, 18

P

Penitenciária, 32, 34



Penitenciários, 14, 29

Percentual, 40

Perspectiva, 12

Praticado, 14

Presídio, 27

Presídio, 33

Pretendidos, 16

Priorização, 22

Prisional, 13, 39

Problemática, 38

Processo, 21

Profissional, 28

Promover, 42

Proporcionar, 12

Provided, 13

Psicológica, 15

Q

Quantidade, 22

Quantitativos, 30

R

Realização, 39

Realizados, 26

Recolhidos, 33

Recuperação, 14

Recursos, 13, 17



República, 27	12, 40
Resistência, 22	Sustentável, 20
Ressocialização, 12	T
S	Tempo, 42
Satisfação, 21	Terminologia, 23
Secretaria, 35	Trabalho, 13
Serviço, 12	Tradicional, 17
Sinergia, 20	V
Sistema, 15	Vantagens, 18
Social, 14	Verificação, 42
Sociedade, 16	Verificar, 42
Superintendência,	Verificarmos, 16



CBL



9786560540248