

PERFIL DA TERCEIRIZAÇÃO DOS PRESÍDIOS DO AMAZONAS

OUTSOURCING PROFILE OF AMAZONAS PRISONS

Elson Pereira dos Santos¹
Marcos Marinho Santiago de Jesus²
Denison Melo de Aguiar³

RESUMO: O presente artigo analisa o modelo de terceirização e cogestão adotado nos presídios do Estado do Amazonas, investigando sua implementação, fundamentos jurídicos e impactos operacionais. A pesquisa, de natureza básica e abordagem mista, fundamentou-se em revisão bibliográfica e análise documental de relatórios oficiais e fontes estatísticas (SENAPPEN, GI, legislações), com o objetivo de descrever o perfil das unidades terceirizadas, comparar práticas internas entre gestão pública e cogestão, e avaliar a compatibilidade do modelo com a Lei de Execução Penal. Parte-se da hipótese de que a LEP não é plenamente aplicada nas unidades estatais e de que a participação da iniciativa privada pode favorecer a efetivação de dispositivos legais, embora imponha custos orçamentários elevados. Os resultados indicam que a cogestão melhora a regularidade de serviços essenciais (alimentação, saúde, atividades laborais e educativas) e a gestão operacional, mas não resolve a superlotação crônica (ocupação média de 36,38% no 1º semestre de 2025) e implica maior custo médio por preso. Conclui-se que a cogestão é instrumento útil, porém condicional à fiscalização rigorosa do Estado e a políticas públicas complementares voltadas à redução do encarceramento.

Palavras-chave: Cogestão prisional. Terceirização de presídios. Sistema penitenciário do Amazonas. Lei de Execução Penal. Ressocialização.

5430

ABSTRACT: This article examines the outsourcing and co-management model implemented in Amazonas prisons, assessing its legal foundations, implementation modalities and operational effects. The study is basic in nature and uses a mixed-methods approach, combining bibliographic review and documentary analysis of official reports and statistical data to profile outsourced units, compare internal practices with publicly managed prisons, and verify compliance with Brazil's Penal Execution Law. The working hypothesis posits that the Penal Execution Law is not fully applied under public management and that private participation can enhance implementation, albeit with significant fiscal costs. Findings show that co-management improves the provision of essential services (food, healthcare, vocational and educational activities) and operational efficiency, but does not solve the persistent overcrowding problem (average occupancy 36,38% in H1 2025) and results in a higher average cost per inmate. The study concludes that outsourcing can be a valuable tool if paired with robust state oversight and broader public policies to reduce incarceration rates.

Keywords: Prison co-management. Prison outsourcing. Amazonas prison system. Penal Execution Law. Social reintegration.

¹Cadete da Polícia Militar do Estado do Amazonas. Bacharel em Segurança Pública. Polícia Militar do Estado do Amazonas.

²Orientador. Coronel da Polícia Militar do Estado do Amazonas. Mestre em Comunicação, Linguagens e Cultura. Polícia Militar do Estado do Amazonas.

³Coorientador. Professor da Universidade do Estado do Amazonas. Pós-Doutor em Direito. Universidade do Estado do Amazonas.

I INTRODUÇÃO

O sistema prisional brasileiro, enquanto instituição responsável pela custódia de indivíduos condenados, desempenha o papel fundamental de punir, disciplinar e promover a reintegração social, assegurando, em última instância, a ordem e a segurança pública. Contudo, a realidade carcerária nacional revela um distanciamento abissal entre os ideais normativos da Lei de Execução Penal (LEP) — considerada uma das legislações mais avançadas do mundo — e a prática cotidiana nas unidades prisionais. O Estado do Amazonas, em especial, tem historicamente enfrentado dificuldades estruturais severas, marcadas pela superlotação crônica, deficiências materiais, violência interna entre facções e uma incapacidade administrativa do poder público de gerir, de forma eficiente e exclusiva, suas unidades de custódia.

Nesse cenário de colapso estrutural, consolida-se o modelo de cogestão prisional, caracterizado pela parceria estratégica entre o poder público e a iniciativa privada. A administração penitenciária, embora seja constitucionalmente uma atribuição indelegável do Estado, passou a ser operacionalmente terceirizada no Amazonas. Esse modelo confere às empresas contratadas a responsabilidade pela execução de serviços de "hotelaria" e assistência, com vistas a aprimorar a gestão logística e assegurar a aplicação dos direitos previstos na Lei de Execução Penal (CORDEIRO, 2006). A terceirização das unidades prisionais amazonenses destaca-se, portanto, não apenas como um contrato de prestação de serviços, mas como uma alternativa de gestão pública que busca enfrentar problemas historicamente enraizados, prometendo agilidade onde a burocracia estatal falha.

Nesse arranjo institucional, uma parte significativa das atividades essenciais — como alimentação, limpeza, manutenção predial, saúde, assistência social e a oferta de atividades laborais e educativas — é transferida para a responsabilidade de empresas privadas ou organizações não governamentais. Ao Estado, reserva-se a direção estratégica e o monopólio da força. Sobre essa divisão, Cordeiro (2006, p. 45) é taxativa ao esclarecer que:

O Estado não transfere o poder de coerção, mantendo sob sua tutela a direção do estabelecimento penal, a guarda externa e a muralha, bem como a responsabilidade pelas escoltas e transferências, delegando ao particular apenas a execução dos serviços de apoio e assistência ao preso.

Essa divisão de responsabilidades pretende reduzir falhas operacionais e introduzir inovações administrativas que contribuam para um ambiente carcerário mais seguro, disciplinado e alinhado aos preceitos humanitários.

Historicamente, o sistema prisional do Amazonas enfrentou crises profundas que se tornaram objeto de atenção nacional e internacional. O ano de 2017 marcou um ponto de inflexão, quando o estado figurou entre os mais críticos do país após massacres e rebeliões que evidenciaram a fragilidade do controle estatal. Em 2020, a situação agravou-se ainda mais, com a taxa de ocupação prisional atingindo o pico de 171,4%, conforme dados divulgados pelo Portal G1(2020). No cenário mais recente, o Levantamento de Informações Penitenciárias (SENAPPEN) do primeiro semestre de 2025 indica uma taxa de 36,38% no Amazonas. Embora esse número represente uma diminuição expressiva em relação aos picos históricos, ele ainda caracteriza uma superlotação severa, mantendo o sistema em permanente desequilíbrio e comprometendo a integridade física e moral dos detentos.

A superlotação e a instabilidade do sistema provocam impactos diretos e significativos sobre a segurança pública externa. A desordem no cárcere obriga a Polícia Militar do Amazonas (PMAM) e a Secretaria de Segurança Pública a intensificarem ações de controle e contenção em unidades que frequentemente apresentam riscos de fugas e conflitos internos. Essa sobrecarga resulta em um desvio estratégico de efetivo e de recursos, deslocando a atenção das forças policiais de atividades preventivas e ostensivas nas ruas para a gestão de crises intramuros. Nesse contexto, a análise do modelo de cogestão torna-se fundamental, pois a expectativa é que a continuidade dos serviços e a racionalização dos recursos contribuam para ambientes mais estáveis, reduzindo a pressão sobre o aparato de segurança do estado.

5432

Além disso, a ineficiência do modelo tradicional reflete-se nos índices de criminalidade. A reincidência criminal no Brasil alcança taxas alarmantes de até 41,9% (DEPEN, 2022), o que revela a falência da prisão como instrumento de ressocialização. Para a sociedade amazonense, a discussão sobre a cogestão representa uma oportunidade de avaliar se esse modelo é capaz de reverter esse quadro, promovendo um sistema mais humanizado que não apenas puna, mas efetivamente reintegre o indivíduo, impactando positivamente na redução da criminalidade e na confiança da população nas instituições de justiça.

O objetivo geral desta pesquisa é descrever o modelo de cogestão dos presídios do Amazonas, examinando sua forma de implementação, suas características administrativas e seus efeitos práticos sobre a organização interna das unidades. Para alcançar tal intento, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos: primeiramente, descrever o modelo de

terceirização, apresentando sua implementação, fundamentos jurídicos e as motivações que levaram o Estado a adotá-lo; em seguida, diferenciar as práticas internas de presídios terceirizados e não terceirizados, considerando a oferta de atividades educativas, laborais, saúde e segurança; e por fim, traçar um perfil estrutural das unidades sob cogestão, destacando sua capacidade e principais práticas operacionais.

A hipótese central da pesquisa sustenta que a Lei de Execução Penal não é aplicada integralmente nos presídios do Amazonas em razão de desafios estruturais e orçamentários, postulando-se que a cogestão pode representar uma alternativa mais eficaz para a implementação da norma, ao promover condições materiais mais adequadas e regularidade nos serviços. Contudo, admite-se como contra-hipótese que o modelo enfrenta obstáculos significativos, incluindo altos custos operacionais — superiores aos da gestão pública direta — e críticas doutrinárias sobre a mercantilização da pena, que questionam se a busca pelo lucro pode conviver harmonicamente com os direitos humanos.

Metodologicamente, a pesquisa classifica-se como básica, adotando uma abordagem mista. A dimensão qualitativa permite a interpretação das nuances da gestão prisional e dos dispositivos legais, enquanto a vertente quantitativa possibilita o exame rigoroso de dados estatísticos sobre custos, reincidência e déficit de vagas. Utilizam-se os métodos indutivo e hipotético-dedutivo, apoiados em procedimentos estritamente bibliográficos e documentais (MARCONI; LAKATOS, 2003), analisando dados oficiais de fontes como SENAPPEN e CNJ. Por fim, a análise emprega a interpretação jurídica e a hermenêutica teleológica para avaliar se o modelo de cogestão contribui, de fato, para um sistema prisional mais eficiente, digno e alinhado aos princípios estabelecidos pela Lei de Execução Penal.

2. O MODELO DE TERCEIRIZAÇÃO PRISIONAL NO AMAZONAS: IMPLEMENTAÇÃO E FUNDAMENTOS

A terceirização dos presídios tem-se tornado um tema cada vez mais relevante nas discussões sobre o sistema penitenciário brasileiro, especialmente diante dos desafios estruturais que ele enfrenta. Em termos simples, a terceirização significa que o Estado passa a transferir a responsabilidade de gerenciar e operar as instituições prisionais para empresas privadas ou organizações não governamentais. Embora essa abordagem possa parecer controversa à primeira vista, muitos acreditam que ela pode ajudar a superar as limitações do sistema público, frequentemente afetado pela falta de recursos e problemas de segurança (RODRIGUES, 2024).

A gênese desse processo no estado do Amazonas remonta ao final de 2003, durante o primeiro governo de Eduardo Braga. A implementação ocorreu inicialmente em caráter de urgência, dispensando processos licitatórios convencionais, justificada oficialmente como uma resposta necessária a uma onda de rebeliões, descontrole e denúncias de corrupção que expunham o colapso da gestão direta. Segundo Lima (2017), desde o início, a terceirização foi defendida como a única via capaz de enfrentar os fatores que impediam a implementação de políticas voltadas para a ressocialização da população carcerária, além de garantir a efetiva aplicação da Lei de Execuções Penais (LEP).

Historicamente, a discussão sobre a privatização do sistema penitenciário no Brasil já existia desde a década de 1990, pautada na ideia de que a atuação da iniciativa privada poderia ser uma solução para a falta de investimentos estatais e a superlotação das prisões. Essa lógica culminou em decisões administrativas robustas, como a do governo Omar Aziz, que em 2011 destinou R\$ 61,4 milhões às empresas contratadas para a gestão das unidades (CORDEIRO, 2006).

Com o passar dos anos, o modelo consolidou-se. A criação da Secretaria de Estado de Administração Penitenciária (SEAP) marcou uma nova fase na gestão penitenciária, institucionalizando a terceirização. Um marco decisivo ocorreu em março de 2015, com a celebração do contrato com o Consórcio PAMAS – Penitenciárias do Amazonas, formado pelas empresas Umanizzare Gestão Prisional e LFG Locações e Serviços Ltda. Este contrato, com vigência de 27 anos, previu a gestão de cinco unidades prisionais e a criação de 2,6 mil novas vagas, envolvendo cifras estimadas em mais de R\$ 205 milhões em gastos indiretos durante o período contratual (AMAZONAS ATUAL, 2015).

A fundamentação para a manutenção desse modelo apoia-se na teoria de que a iniciativa privada possui maior agilidade administrativa. Os presídios terceirizados no Amazonas operam com uma estrutura em que empresas privadas cuidam da administração e dos serviços operacionais, desde a segurança interna desarmada até o atendimento de saúde. Elas devem seguir as diretrizes estabelecidas pelo Estado, mas têm uma liberdade maior para implementar suas próprias práticas de gestão. Bezerra (2018) reforça que, embora as empresas tenham essa flexibilidade operacional, a escolha do diretor da unidade prisional — que pode ser um membro do funcionalismo público — simboliza a continuidade da presença do poder público como principal parte administrativa na esfera da justiça penal, garantindo o poder de império do Estado.

Ademais, preferencialmente e excluídas as situações de urgência, as empresas são selecionadas através de contratos firmados por processos licitatórios, o que ajuda a garantir um nível de transparência e responsabilidade na gestão dos recursos públicos (SANTOS, 2021). Assim, o modelo amazonense apresenta-se não apenas como um contrato de serviço, mas como uma engenharia institucional complexa que busca equilibrar a eficiência privada com a responsabilidade pública da execução penal, em um cenário onde a superlotação permanece como o principal desafio a ser superado (SIMONETTI DE MELO, 2020).

3. LIMITES E ALCANCE DA RESSOCIALIZAÇÃO: UMA ANÁLISE DO PROGRAMA "TRABALHANDO A LIBERDADE"

A discussão sobre a efetividade do modelo de cogestão no Amazonas não se encerra na análise de custos e segurança; ela deve, obrigatoriamente, enfrentar o mandato constitucional da ressocialização. Nesse contexto, o Programa "Trabalhando a Liberdade", implementado pela Secretaria de Estado de Administração Penitenciária (SEAP), apresenta-se como a principal política pública voltada à reintegração da Pessoa Privada de Liberdade (PPL) no estado. Segundo Albuquerque e Nascimento (2025), o programa, criado em 2019, objetiva utilizar a mão de obra carcerária em reformas e manutenções, buscando evitar a retroalimentação dos ciclos de criminalidade.

5435

A fundamentação do programa alinha-se à Lei de Execução Penal (LEP), especialmente após as alterações da Lei nº 12.433/2011, que regulamentou a remição de pena pelo trabalho. Historicamente, o projeto iniciou de forma tímida, com apenas 20 internos em seu ano de lançamento. Contudo, dados recentes apontam uma expansão significativa dessa política. Enquanto Albuquerque e Nascimento (2025) registravam cerca de 2.630 reeducandos até 2023, informações atualizadas do Governo do Estado indicam que, em 2024, o programa alcançou a marca de 3.800 detentos beneficiados, abrangendo tanto a capital quanto unidades do interior (REALTIME1, 2024).

Essa evolução quantitativa sugere um esforço estatal para superar os índices críticos apontados em relatórios anteriores. Ferreira, Carvalho e Nascimento (2025), utilizando dados do Conselho Nacional do Ministério Público de 2019, denunciavam que apenas 8,03% dos apenados exerciam atividade laboral. O salto para 3.800 beneficiados em 2024 representa uma mudança de paradigma, sugerindo que a taxa de ocupação laboral pode ter quadruplicado no período recente, embora ainda não universalizada. Além disso, estudos recentes indicam um impacto positivo na segurança pública: a taxa de reincidência criminal no estado, que orbitava

em 44% em 2018, apresentou uma redução para 35,4% em 2022, correlacionada diretamente à expansão das frentes de trabalho (POLÍTICA..., 2025).

A diversificação das atividades também merece destaque. Além das oficinas tradicionais intramuros, o programa rompeu as muralhas do cárcere. Em 2025, foi firmada uma parceria estratégica entre a SEAP, a Unidade Gestora de Projetos Especiais (UGPE) e a Secretaria de Saúde para que a mão de obra carcerária fosse utilizada na manutenção de unidades de saúde pública (URBNEWS, 2025). Essa estratégia, denominada "extramuros", não apenas reduz custos para o Estado, mas confere visibilidade social ao apenado, combatendo o estigma da improdutividade.

Entretanto, apesar desses avanços numéricos, a análise qualitativa revela gargalos persistentes na qualificação profissional. O perfil do preso no Amazonas é majoritariamente jovem e com baixa escolaridade, o que exigiria uma formação tecnológica robusta. Contudo, Costa (2023) adverte que as oficinas disponíveis ainda se concentram em atividades de baixa complexidade, como corte e costura, artesanato e fabricação de blocos. A autora critica o caráter assistencialista de muitas dessas iniciativas:

A grande maioria das iniciativas relacionadas à reinserção social do preso é realizada de forma assistencialista, sem recursos materiais, em espaços inadequados e sem produzir efeitos reais na vida do preso (COSTA, 2023, p. 44).

5436

Essa crítica é corroborada pela realidade do mercado de trabalho. Embora o preso aprenda a pintar ou capinar durante o cumprimento da pena, a ausência de cursos voltados para a inclusão digital ou tecnologias industriais modernas pode limitar sua empregabilidade pós-cárcere. A remição de pena — um dia a menos para cada três trabalhados — funciona como incentivo imediato, mas a sustentabilidade econômica do egresso continua ameaçada pelo preconceito e pela obsolescência das habilidades adquiridas.

Portanto, a análise do "Trabalhando a Liberdade" revela um cenário de transição. Por um lado, os dados de 2024 e 2025 mostram que o programa deixou de ser um projeto piloto para se tornar uma política de massa, com impacto mensurável na redução da reincidência (POLÍTICA..., 2025). Por outro, a eficácia plena da ressocialização no modelo terceirizado ainda esbarra na qualidade da formação ofertada. Sem a modernização tecnológica dos cursos e uma rede de apoio ao egresso que vá além da oferta de trabalho braçal, o sistema corre o risco de criar uma subclasse de trabalhadores estigmatizados, funcionais para a manutenção do Estado, mas ainda vulneráveis ao retorno ao crime.

4. O PARADOXO DA INFRAESTRUTURA: ALTO CUSTO VERSUS DÉFICIT DE ESPAÇOS EDUCACIONAIS

A defesa do modelo de cogestão no Amazonas frequentemente se apoia no argumento de que a parceria com a iniciativa privada confere agilidade administrativa e modernização às instalações prisionais. No entanto, ao se examinar a infraestrutura destinada à ressocialização — especificamente os espaços educacionais —, emerge um paradoxo inquietante: o investimento financeiro estatal não se reflete na universalização de espaços pedagógicos adequados.

A análise estrutural das unidades prisionais de Manaus expõe uma defasagem crítica entre o discurso de modernização e a realidade física. Segundo Costa (2023), o levantamento da estrutura prisional da capital revela que 60% dos estabelecimentos não possuem módulo de educação, ou seja, a maioria das unidades carece de estrutura física mínima destinada ao ensino escolarizado. Nas unidades que contam com essa estrutura, a capacidade de atendimento é restrita a 420 vagas por turno, um número insuficiente frente a uma população carcerária que superlota o sistema.

Esse gargalo de infraestrutura derruba a tese de que a terceirização garante, por si só, a excelência das instalações. A ausência de salas de aula gera um impacto direto na adesão dos presos às atividades educativas. Sobre essa baixa efetividade, Ferreira, Carvalho e Nascimento (2025, p. 2176) destacam dados alarmantes ao citar o relatório do Conselho Nacional do Ministério Público:

Conforme o Relatório de visitas prisionais no Amazonas do Conselho Nacional do Ministério Público (2019, p. 68) afirma que, "apenas 5,38% dos apenados estão matriculados em unidades de ensino e 8,03% deles desenvolvem atividade laboral no cárcere".

Esse índice de apenas 5,38% de matriculados não pode ser atribuído apenas ao desinteresse individual do detento, mas sim à barreira física imposta pela gestão: não há onde estudar. A infraestrutura atua como um funil excludente. Além da escassez quantitativa, há um problema qualitativo na qualificação profissional ofertada. Costa (2023) aponta que os cursos disponibilizados nas oficinas das unidades prisionais continuam focados em atividades manuais de baixa complexidade tecnológica, como confecção de blocos e tijolos, corte e costura industrial e artesanato.

A autora ainda ressalta que apenas 14% dos estabelecimentos possuem sala de informática, evidenciando um descompasso entre a formação ofertada no cárcere e as exigências do mercado de trabalho contemporâneo.

Dessa forma, consolida-se o paradoxo da infraestrutura na cogestão amazonense. Ferreira, Carvalho e Nascimento (2025) reforçam que, embora existam leis estaduais recentes incentivando a reinserção, como a Lei nº 6.197/2023, as deficiências estruturais históricas persistem. A eficiência logística da empresa privada alcançou a "hotelaria", mas negligenciou a estrutura necessária para a emancipação intelectual, mantendo a educação como um privilégio de poucos em vez de um direito universal.

5. PERFIL ESTRUTURAL E OPERACIONAL DAS UNIDADES PRISIONAIS TERCEIRIZADAS NO AMAZONAS

Traçar o perfil estrutural e operacional das unidades prisionais terceirizadas no Amazonas exige uma análise que transcenda a descrição física, alcançando a complexa engenharia contratual e financeira que sustenta o modelo. A consolidação desse sistema ocorreu com a criação da Secretaria de Estado de Administração Penitenciária (SEAP), que institucionalizou a cogestão como padrão para as grandes unidades da capital. Um marco decisivo nessa trajetória foi a celebração, em março de 2015, do contrato com o Consórcio PAMAS – Penitenciárias do Amazonas, formado pelas empresas Umanizzare Gestão Prisional e LFG Locações e Serviços Ltda. Este contrato, com vigência de 27 anos, previu a gestão de cinco unidades prisionais e a criação de novas vagas, envolvendo cifras estimadas em mais de R\$ 205 milhões em gastos indiretos durante a vigência contratual (AMAZONAS ATUAL, 2015).

No que tange à estrutura de comando, o modelo amazonense preserva a figura do diretor da unidade prisional como um servidor público, geralmente comissionado, simbolizando a manutenção da tutela estatal e do poder de polícia sobre a execução da pena. Para blindar essa competência indelegável, a legislação estadual estabelece, Emenda Constitucional nº 128/2021 do Estado do Amazonas, *ipsis litteris*, que “à Polícia Penal, vinculada à Secretaria de Administração Penitenciária, cabe a segurança dos estabelecimentos penais relacionados na Lei de Execução Penal” (AMAZONAS, 2021). Às empresas parceiras, por sua vez, cabe a operacionalização de toda a logística interna ("hotelaria"), incluindo alimentação, limpeza, manutenção predial e assistência técnica (saúde, jurídica e social). Essa divisão de tarefas visa, em tese, desburocratizar a gestão diária, permitindo que o Estado foque na segurança externa e na fiscalização do cumprimento da pena (SANTOS, 2021).

Para compreender a dimensão operacional desse perfil, torna-se imprescindível examinar os indicadores financeiros e de ocupação, conforme demonstra a tabela a seguir:

Tabela 1: Análise Comparativa de Custos Características da Gestão Prisional

Análise Comparativa de Custos e Características da Gestão Prisional							
Estado	Modelo de Gestão Predominante	Estimativa de Gestão Privada (%)	Custo Médio Mensal por Preso (R\$)	Superlotação (Taxa)	Perfil Social e Racial da População Carcerária	Trabalho no Sistema Prisional (interno + externo)	
Bahia	Gestão Pública Tradicional	Gestão Pública 57,7% (15 unidades); Cogestão 42,3% (11 unidades).	67,55	4,33	8,57%	Pardos: 60,53% Pretos: 24,81% Brancos: 9,82% Predominância: Pardos (Absoluta)	População Prisional 15.185 Presos Trabalhando 2.839 Taxa de Ocupação Laboral 18,69%
Amapá	Cogestão / Terceirização	Cogestão 60% (9 unidades); Gestão Pública 40% (6 unidades).	99,99	4,13	6,38%	Pardos: 82,23% Pretos: 7,17% Brancos: 7,84% Predominância: Pardos (Absoluta)	População Prisional 5.657 Presos Trabalhando 1.277 Taxa de Ocupação Laboral 22,57%
Tocantins	Gestão Pública Tradicional	Gestão Pública 91,7% (22 unidades); Cogestão 8,3% (2 unidades).	88,05	4,7	9,97%	Pardos: 59,96% Pretos: 21,34% Brancos: 15,40% Predominância: Pardos (Absoluta)	População Prisional 4.145 Presos Trabalhando 1.957 Taxa de Ocupação Laboral 47,21%
Minas Gerais (PPP)	Gestão Pública Tradicional	Gestão Pública 76,3% (167 unidades); Organizações sem fins lucrativos (APACs) 22,4% (49 unidades); Parceria Público-Privada (PPP) 1,4% (3 unidades).	51,32 (Complexo Ribeirão Neves)	3,65	5,84%	Pardos: 48,71% Pretos: 24,91% Brancos: 22,28% Predominância: Pardos (Leve)	População Prisional 72.149 Presos Trabalhando 17.486 Taxa de Ocupação Laboral 24,23%
São Paulo	Gestão Pública Tradicional	Gestão Pública 99,4% (179 unidades); Parceria Público-Privada (PPP) 0,6% (1 unidade).	85,18	2,16	14%	Pardos: 48,82% Pretos: 13,25% Brancos: 37,06% Predominância: Pardos (Leve)	População Prisional 213.401 Presos Trabalhando 47.141 Taxa de Ocupação Laboral 22,09%

Pará	P Gestão Pública (Secretaria Estadual)	Gestão Pública 100% (51 unidades).	55,71	2,3	8,71%	1 Pardos: 52,70% Pretos: 24,94% Brancos: 18,76% Predominância: Pardos (Absoluta)	População Prisional 16.349 Presos Trabalhando 4.254 Taxa de Ocupação Laboral 26,02%
Rio de Janeiro	Ri de Gestão Pública Tradicional	Gestão Pública 98% (50 unidades); Cogestão 2% (1 unidade).	92,26	1,7	9,36%	3 Pardos: 44,26% Pretos: 28,54% Brancos: 23,04% Predominância: Pardos (Leve)	População Prisional 46.354 Presos Trabalhando 1.704 Taxa de Ocupação Laboral 3,67%
Paraná	C Gestão Pública Tradicional	Gestão Pública 100% (31 unidades).	34	3,1	7,97%	3 Pardos: 76,88% Pretos: 10,28% Brancos: 11,85% Predominância: Pardos (Absoluta)	População Prisional 23.832 Presos Trabalhando 12.272 Taxa de Ocupação Laboral 51,49%
Pernambuco	P Gestão Pública Tradicional	Gestão Pública 100% (64 unidades).	87,45	1,3	09,80%	1 Pardos: 68,30% Pretos: 16,72% Brancos: 12,43% Predominância: Pardos (Absoluta)	População Prisional 29.869 Presos Trabalhando 3.353 Taxa de Ocupação Laboral 11,22%

Cogestão / Terceirização

Gestão Pública Tradicional

5440

Fonte: Secretaria Nacional de Políticas Penais – SENAPPEN/01/2025 e (Custo Médio) Secretaria Nacional de Políticas Penais – SENAPPEN/2024

A análise da tabela revela que o custo médio mensal de um preso no Amazonas atinge a cifra de R\$ 4.199,99, o segundo maior do país. Esse valor elevado é diretamente proporcional à predominância da gestão privada. Em termos comparativos, estados com gestão exclusivamente pública, como Pernambuco, operam com um custo per capita significativamente menor (R\$ 1.387,45), embora enfrentem graves déficits estruturais.

Esse perfil de 'alto custo e alta qualidade de serviços' convive, no entanto, com um desafio estrutural persistente. Apesar do aporte financeiro massivo, o sistema prisional amazonense ainda opera acima de sua capacidade, registrando uma taxa de ocupação de 36,38% no primeiro semestre de 2025. Embora o estado tenha deixado de liderar o ranking nacional de superlotação, esse índice revela que, mesmo com o êxito da cogestão em prover alimentação adequada e assistência à saúde — mitigando as violações de direitos básicos comuns em presídios públicos precários —, o modelo ainda não foi capaz de solucionar integralmente o déficit de vagas.

Dessa forma, o perfil das unidades terceirizadas no Amazonas caracteriza-se por uma dualidade: de um lado, instalações e serviços operacionais que buscam atender às exigências da Lei de Execução Penal (LEP); de outro, uma incapacidade crônica de absorver a demanda carcerária. Como observa Simonetti de Melo (2020), a superlotação compromete a eficácia das políticas de ressocialização, sugerindo que a eficiência administrativa da iniciativa privada, por si só, é insuficiente para resolver a crise de encarceramento em massa sem uma política criminal mais ampla do Estado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa alcançou seu objetivo geral ao descrever e analisar o modelo de cogestão prisional no estado do Amazonas, delineando suas características administrativas e avaliando seus impactos na rotina carcerária. A investigação confirmou que o modelo amazonense, consolidado por meio de contratos de longo prazo, estabeleceu uma engenharia institucional híbrida: o Estado preserva o poder de império e a direção estratégica das unidades, enquanto transfere à iniciativa privada a responsabilidade pela operacionalização logística e assistência material. Essa divisão de competências permitiu traçar um perfil de gestão que se distingue, primariamente, pela agilidade e regularidade na prestação de serviços de "hotelaria" — incluindo alimentação, limpeza predial e assistência à saúde —, mitigando de forma significativa as condições de insalubridade e degradação historicamente associadas à gestão exclusivamente pública.

5441

No que tange à hipótese norteadora deste estudo, os dados permitem uma validação parcial e qualificada. Confirmou-se a premissa de que a participação de empresas privadas viabiliza uma aplicação mais célere de certos dispositivos da Lei de Execução Penal (LEP), especialmente aqueles ligados à dignidade material do preso. Contudo, ao aprofundar a análise sobre a relação custo-benefício, a pesquisa revelou nuances importantes que complexificam essa avaliação. O custo médio mensal por preso no Amazonas, fixado em R\$ 4.199,99, figura como um dos mais elevados do país, o que naturalmente gera uma expectativa de excelência integral nos serviços prestados.

Entretanto, observou-se que esse alto investimento financeiro não se traduziu de forma homogênea em todas as vertentes da execução penal, evidenciando o que este trabalho denominou de "paradoxo da infraestrutura". Embora a modernização trazida pela cogestão seja visível na segurança estática e na conservação dos prédios, identificou-se uma lacuna preocupante na infraestrutura pedagógica. A maioria das unidades ainda carece de módulos de

ensino com capacidade adequada para atender à massa carcerária, criando um gargalo físico que restringe o acesso à educação formal a uma pequena parcela dos custodiados. Esse descompasso sugere que os contratos de terceirização priorizaram a custódia e a manutenção em detrimento da expansão dos espaços de emancipação intelectual.

A análise do pilar da ressocialização pelo trabalho, consubstanciada no programa "Trabalhando a Liberdade", também apresentou um cenário de luzes e sombras. É inegável o avanço quantitativo do programa, que expandiu suas frentes de atuação para além dos muros da prisão, alcançando milhares de reeducandos e contribuindo para a redução das taxas de reincidência. Todavia, sob uma ótica qualitativa, a pesquisa apontou que a formação profissional ofertada ainda se concentra majoritariamente em atividades manuais e de baixa complexidade tecnológica. Embora eficazes para o combate à ociosidade imediata e para a remição de pena, tais atividades podem não garantir a sustentabilidade econômica do egresso em um mercado de trabalho cada vez mais digital e exigente, indicando a necessidade de uma atualização curricular nas oficinas prisionais.

Ademais, é imperativo reconhecer que a eficiência administrativa da cogestão, por si só, não foi suficiente para solucionar o problema macroscópico da superlotação, que persiste com taxas de ocupação elevadas. Isso demonstra que a terceirização atua como uma ferramenta potente para a gestão da rotina interna, mas possui limitações claras: ela não substitui a necessidade de uma política criminal de Estado voltada para o controle da porta de entrada e a revisão do encarceramento em massa.

Diante do exposto, conclui-se que o perfil da terceirização no Amazonas é dual: caracteriza-se pela excelência na assistência material básica, mas ainda enfrenta desafios para consolidar uma estrutura de reintegração social plena. Como perspectiva futura, sugere-se que a continuidade desse modelo não dependa apenas da renovação automática de contratos, mas do estabelecimento de novas cláusulas de desempenho. É fundamental que o Estado exija das parceiras privadas metas claras de investimento na expansão física de salas de aula e na modernização tecnológica dos cursos profissionalizantes. Sem esses ajustes, o sistema corre o risco de perpetuar um modelo de "hotelaria prisional" eficiente, porém incompleto em sua missão constitucional de devolver à sociedade cidadãos efetivamente preparados para o convívio em liberdade.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA PARÁ. Governo do Pará investe na modernização do sistema penitenciário e ressocialização. Belém, 2025. Disponível em: <https://agenciapara.com.br>. Acesso em: 21 nov. 2025.

ALBUQUERQUE, Luis André de Souza; NASCIMENTO, Márcio de Jesus Lima do. Ressocialização de presos no sistema prisional do Amazonas: desafios e perspectivas no "Programa Trabalhando a Liberdade". Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, São Paulo, v. 11, n. 4, p. 557-573, 2025.

AMAZONAS ATUAL. Após criar secretaria, governo do AM concede gestão de presídios por 27 anos. Manaus, 12 mar. 2015. Disponível em: <https://amazonasatual.com.br/apos-criar-secretaria-governo-do-am-concede-gestao-de-presidios-por-27-anos/>. Acesso em: 03 set. 2025.

AMAZONAS. Constituição do Estado do Amazonas. Promulgada em 5 de outubro de 1989. Disponível em: <https://www.pge.am.gov.br/wp-content/uploads/2020/08/Constituicao-do-Estado-do-Amazonas-4a-edicao..pdf>. Acesso em: 30 nov. 2025.

BEZERRA, Jeanne Almeida. Gestão do sistema prisional do Estado do Amazonas: breves considerações e o caso do Complexo Penitenciário Anísio Jobim – COMPAJ. Conteúdo Jurídico, Brasília, DF, 25 jun. 2018. Disponível em: <https://conteudojuridico.com.br>. Acesso em: 15 out. 2025.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 23 ago. 2025.

5443

BRASIL. Lei nº 7.210, de 11 de julho de 1984. Dispõe sobre a Lei de Execução Penal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 12 jul. 1984. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/17210.htm. Acesso em: 23 ago. 2025.

BRASIL. Secretaria Nacional de Políticas Penais (SENAPPEN). Painel estatístico de pessoal e custos prisionais. Brasília, DF, 2025. Disponível em: <https://senappen.gov.br>. Acesso em: 21 nov. 2025.

CEARÁ. Secretaria da Administração Penitenciária e Ressocialização. Relatório Estatístico 2023-2025. Fortaleza, 2025. Disponível em: <https://www.sap.ce.gov.br/estatistica/>. Acesso em: 21 nov. 2025.

COMPLEXO PENAL DE MINAS GERAIS. Modelo de Parceria Público-Privada em Ribeirão das Neves. Ribeirão das Neves, 2025. Disponível em: <https://complexopenal.mg.gov.br>. Acesso em: 21 nov. 2025.

CORDEIRO, Grecianny Carvalho. Privatização do sistema prisional brasileiro. 2. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2006.

COSTA, Roberta Oliveira da. Sistema prisional de Manaus/AM e os projetos de ressocialização: Aplicabilidade dos projetos ressocializadores. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Serviço Social) – Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2023.

DEPARTAMENTO PENITENCIÁRIO NACIONAL. Nota técnica sobre acesso à saúde no sistema prisional. Secretaria Nacional de Políticas Penais, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/senappen/pt-br/assuntos/noticias/depen-divulga-nota-tecnica-sobre-acesso-a-saude-no-sistema-prisional>. Acesso em: 15 out. 2025.

FERREIRA, Izabela Cristina Oliveira Goes; CARVALHO, Thaís Pereira Fernandes de; NASCIMENTO, Márcio de Jesus Lima do. Os desafios do sistema prisional do Amazonas e a reinserção social do apenado. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, São Paulo, v. 11, n. 4, p. 2169–2180, 2025.

G1. Raio-X do sistema prisional: comparativo de custos e gestão nos estados. Rio de Janeiro, 2025. Acesso em: 21 nov. 2025.

LIMA, I. Prisão-negócio: terceirização do sistema penitenciário e pesquisa com agentes de disciplina/socialização na onda punitiva do Amazonas. *Revista Elaborar*, 2017. Disponível em: <https://www.academia.edu/41728541>. Acesso em: 15 out. 2025.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MELO, I. S. O sistema prisional no Brasil: uma análise dos desafios e perspectivas de reforma. *Revista Ciências Sociais Aplicadas*, 2024. Disponível em: <https://revistaft.com.br/o-sistema-prisional-no-brasil-uma-analise-dos-desafios-e-perspectivas-de-reforma/>. Acesso em: 15 out. 2025.

5444

MESSIAS, E. R.; MORAES, G. A. G. A privatização dos presídios e a crise do sistema prisional. *Revista da AJURIS*, 2019. Disponível em: <http://revistadaajuris.ajuris.org.br/index.php/REVAJURIS/article/view/1015>. Acesso em: 15 out. 2025.

METRÓPOLES. Bahia registra segundo maior custo por preso do país em 2025. Brasília, DF, 2025. Disponível em: <https://www.metropoles.com.br>. Acesso em: 21 nov. 2025.

PARCERIA amplia o programa de ressocialização "Trabalhando a Liberdade", no Amazonas. *UrbNews*, Manaus, 30 jan. 2025. Disponível em: <https://urbnews.com.br>. Acesso em: 02 dez. 2025.

PASTORAL CARCERÁRIA NACIONAL. Negligência no atendimento à saúde é a principal denúncia em presídios. G1, 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/politica/noticia/2021/01/25/negligencia-na-prestacao-de-assistencia-a-saude-e-a-principal-denuncia-em-presidios-em-2020-diz-pastoral-carceraria.ghtml>. Acesso em: 15 out. 2025.

POLÍTICA pública de ressocialização pelo trabalho no sistema prisional no estado do Amazonas. *ResearchGate*, 2025. Disponível em: <https://www.researchgate.net>. Acesso em: 02 dez. 2025.

PORTAL G1. Com mais de 9,5 mil presos, superlotação em presídios do Amazonas é de 171,4%. G1, 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/am/amazonas/noticia/2020/02/19/com-mais-de-95-mil-presos-superlotacao-em-presidios-do-amazonas-e-de-1714percent.ghtml>. Acesso em: 05 set. 2025.

RODRIGUES, Rodolfo Silveira. A terceirização dos presídios no Brasil. *Revista Ordem Pública*, v. 6, n. 1, p. 65-88, 2013. Disponível em: <https://rop.emnuvens.com.br/rop/article/view/60>. Acesso em: 15 out. 2025.

SANTOS, Jorge Amaral dos. As parcerias público-privadas no sistema penitenciário brasileiro. *Jus Navigandi*, Teresina, ano 14, n. 2269, 17 set. 2009. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/13521>. Acesso em: 15 nov. 2025.

SÃO PAULO (Estado). *Diário Oficial do Estado de São Paulo*. São Paulo, 2025. Disponível em: <https://doe.sp.gov.br>. Acesso em: 21 nov. 2025.

SECRETARIA NACIONAL DE POLÍTICAS PENAIAS. Depen divulga relatório prévio de estudo inédito sobre reincidência criminal no Brasil. [S.l.]: Secretaria Nacional de Políticas Penais, [2022]. Disponível em: <https://www.gov.br/senappen/pt-br/assuntos/noticias/depen-divulga-relatorio-previo-de-estudo-inedito-sobre-reincidencia-criminal-no-brasil>. Acesso em: 05 out. 2025.

SIMONETTI DE MELO, Jordan Albuquerque. A superlotação das unidades carcerárias amazonenses: causas, consequências e possíveis soluções. *Conteúdo Jurídico*, 2020. Disponível em: <https://conteudojuridico.com.br/consulta/Artigos/55391/a-superlotao-das-unidades-carcerarias-amazonenses-causas-consequencias-e-possiveis-solucoes>. Acesso em: 15 out. 2025.

5445

TRABALHANDO a Liberdade: programa beneficia mais de 3 mil detentos no AM. *RealTime1*, Manaus, 17 abr. 2024. Disponível em: <https://realtime1.com.br>. Acesso em: 02 dez. 2025.

UOL NOTÍCIAS. Prós e contras das privatizações de presídios. UOL, 2017. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/deutschewelle/2017/01/17/pros-e-contras-das-privatizacoes-de-presidios.htm>. Acesso em: 15 out. 2025.