

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL – UFMS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS – ESAN  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE  
NACIONAL – PROFIAP

CLODOALDO NATAL

**Ressocialização pelo Trabalho: a percepção de reeducandos sobre sua inserção laboral  
na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e o seu impacto na Instituição**

CAMPO GRANDE – MS

2025

CLODOALDO NATAL

Ressocialização pelo Trabalho: a percepção de reeducandos sobre sua inserção laboral na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e o seu impacto na Instituição

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), realizada pela Escola de Administração e Negócios da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (ESAN/UFMS), como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Marco Aurélio Batista de Sousa

CAMPO GRANDE – MS

2025

CLODOALDO NATAL

Ressocialização pelo Trabalho: a percepção de reeducandos sobre sua inserção laboral na  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e o seu impacto na Instituição

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em  
Rede Nacional – PROFIAP – realizado na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como  
requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Marco Aurélio Batista de Sousa  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
(Presidente)

---

Profa. Dr.<sup>a</sup> Maria Aparecida Farias de Souza Nogueira  
Universidade Federal da Grande Dourados  
(Membro Interno)

---

Prof. Dr. Tiago Resende Botelho  
Universidade Federal da Grande Dourados  
(Membro externo)

Campo Grande, 05 de dezembro 2025.

## DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação a todas as instituições públicas e privadas que, com ética e responsabilidade social, contribuem para a dignidade humana e a ressocialização de pessoas privadas de liberdade por meio da oferta de oportunidades de trabalho. Em especial, à Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), que, por meio de iniciativas exemplares, reafirma seu compromisso com a inclusão social e a gestão pública eficiente.

## AGRADECIMENTO

Agradeço, em primeiro lugar, a **Deus**, pela dádiva da vida, por **Seu** amor incondicional e pela graça que me foi concedida para enfrentar e superar os desafios da pesquisa e da elaboração desta dissertação.

Manifesto minha profunda gratidão ao meu orientador, Professor Dr. Marco Aurélio Batista de Sousa, pela generosidade, disponibilidade e comprometimento em compartilhar seus conhecimentos, que ampliaram significativamente minha visão acadêmica.

Estendo meus agradecimentos aos professores da banca avaliadora pelas valiosas contribuições que, sem dúvida, enriqueceram os resultados e a qualidade deste trabalho.

À minha família, meu alicerce, dedico um agradecimento especial à minha mãe, Severa da Silva Natal, aos meus irmãos e ao meu filho, Thiago Rodrigues Natal, pela presença constante, pelo incentivo diário e pelo amor incondicional. Honro suas vidas e os carrego comigo em cada conquista.

À minha companheira, Márcia Cristina Bento, expresso minha profunda gratidão pelo amor, pela força constante e, especialmente, pela paciência nos momentos em que a dedicação à pesquisa exigiu minha ausência. Seu cuidado se fez presente de forma concreta, inclusive nas madrugadas em que, com generosidade e carinho, me levava e buscava na rodoviária durante minhas idas e vindas a Campo Grande para cumprir os créditos do mestrado. Sua presença foi fundamental em cada etapa desta jornada.

Sou grato à Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) por possibilitar a realização deste mestrado e por fomentar a pesquisa em Administração Pública com compromisso e excelência.

Aos docentes e discentes do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP/UFMS), da Escola de Administração e Negócios (ESAN/UFMS), agradeço as ricas discussões em sala de aula, a troca de experiências e o apoio mútuo ao longo dessa trajetória.

Registro meus sinceros agradecimentos à Professora Dra. Larissa da Silva Barcelos, Diretora do Campus de Três Lagoas (CPTL/UFMS), pelo apoio institucional e pela confiança no desenvolvimento deste trabalho, que também reflete o compromisso do campus com a responsabilidade social.

Agradeço também ao meu chefe imediato na Secretaria de Acompanhamento Acadêmico (SEAAC), Daniel Linhares de Santana, pela compreensão, incentivo e suporte às demandas profissionais ao longo deste mestrado, os quais foram fundamentais para a realização desta etapa acadêmica.

Estendo meus agradecimentos, com profundo respeito, aos reeducandos que participaram desta pesquisa por se disporem a compartilhar suas vivências e percepções nas entrevistas. Suas contribuições foram essenciais para a construção e aprofundamento deste estudo, conferindo-lhe significado humano e relevância social.

Deixo ainda meu sincero agradecimento à Prefeitura Universitária da UFMS, em Campo Grande, e ao prefeito Nilton Conde Torres pelo apoio institucional e logístico durante a realização das atividades de campo, que foram fundamentais para o bom andamento desta pesquisa e para o fortalecimento das ações de integração entre os Campi.

Aos estudantes Luiz Botelho, Paulo Botelho e Vitor Bento, manifesto minha gratidão pela acolhida generosa em sua república durante minhas frequentes idas e vindas a Campo Grande. Um simples banho, em meio à rotina exaustiva de viagens e estudos, representou um gesto de amizade e solidariedade que fez toda a diferença.

Aos colegas e amigos da CPTL, que acompanharam de perto minha trajetória, torceram por cada etapa e celebraram comigo cada avanço, deixo meu sincero muito obrigado!

“Estava nu, e vós me vestistes. Fiquei doente, e vós cuidastes de mim. Eu estava na prisão, e vós me visitastes”.  
(Bíblia [...], 1992, Mt 25, 36, p.1247)

## RESUMO

O sistema prisional brasileiro, marcado por superlotação, seletividade penal e precariedade estrutural, enfrenta limitações para cumprir a finalidade reintegradora prevista na Lei de Execução Penal (Lei n.º 7.210/1984). Nesse contexto, o trabalho do apenado destaca-se como instrumento relevante, ainda que sua efetividade seja limitada pela baixa oferta de atividades e fragilidades institucionais. Esta dissertação analisou a experiência da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) na contratação de reeducandos em regime semiaberto, tendo como objeto empírico o programa de inserção laboral e, como objeto analítico, as percepções desses trabalhadores sobre o ambiente universitário. O estudo investigou, ainda, efeitos administrativos do modelo, com foco em eficiência, economicidade e atendimento das demandas institucionais. A pesquisa, de natureza quantitativa e caráter exploratório, utilizou questionário estruturado aplicado a 23 reeducandos. Os dados foram processados no *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS 3.0), com emprego de estatística descritiva, análise de confiabilidade (Alfa de Cronbach = 0,860) e Análise Fatorial Exploratória. Os resultados indicaram que os participantes atribuem ao trabalho valores que extrapolam a dimensão econômica, ressaltando reconhecimento institucional, desenvolvimento de habilidades e remição de pena. A análise fatorial confirmou três dimensões principais: (1) percepção do trabalho no ambiente universitário; (2) perspectivas de reintegração e futuro profissional; e (3) condições institucionais e suporte ao trabalho. Conclui-se que a experiência da UFMS constitui modelo de gestão que articula princípios da administração pública e da execução penal, demonstrando potencial para contribuir com a reintegração social e gerar ganhos de economicidade. Embora apresente resultados positivos, o programa enfrenta limitações relacionadas à continuidade pós-pena, sugerindo a necessidade de políticas públicas articuladas capazes de ampliar seus efeitos de longo prazo.

**Palavras-chave:** Trabalho prisional, Reintegração social, Administração Pública, Regime semiaberto, Análise Fatorial Exploratória.

## ABSTRACT

*The Brazilian prison system, marked by overcrowding, penal selectivity, and structural precariousness, faces significant limitations in fulfilling the reintegration purpose established by the Penal Execution Law (Law No. 7,210/1984). In this context, prison labor emerges as a relevant instrument, although its effectiveness is constrained by the limited availability of work opportunities and institutional weaknesses. This dissertation examined the experience of the Federal University of Mato Grosso do Sul (UFMS) in hiring semi-open regime inmates, adopting as its empirical object the labor insertion program and, as its analytical object, the perceptions of these workers regarding the university environment. The study also investigated administrative effects of the model, focusing on efficiency, cost-effectiveness, and the institution's capacity to meet internal demands. This quantitative and exploratory research applied a structured questionnaire to 23 incarcerated workers. Data were processed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 3.0), employing descriptive statistics, reliability analysis (Cronbach's Alpha = 0.860), and Exploratory Factor Analysis. The results indicate that participants attribute to work values that transcend its economic dimension, emphasizing institutional recognition, skill development, and sentence reduction. Factor analysis confirmed three main dimensions: (1) perception of work in the university environment; (2) perspectives of social reintegration and professional futures; and (3) institutional conditions and work support. The findings indicate that the UFMS experience constitutes a management model that articulates principles of public administration and penal execution, demonstrating potential to support social reintegration while generating economic benefits. Although positive results were observed, the program faces limitations related to post-*



*sentence continuity, highlighting the need for coordinated public policies capable of expanding its long-term effects.*

**Keywords:** Prison Labor, Social Reintegration, Public Administration, Semi-Open Regime, Exploratory Factor Analysis.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Fluxograma Conectado das Justificativas da Pesquisa.....	20
Gráfico 1 – Número de pessoas privadas de liberdade no Sistema Penitenciário por sexo e faixa etária, Brasil, 2023.....	28
Gráfico 2 – Número de pessoas privadas de liberdade no Sistema Penitenciário, por cor ou raça e ano. Brasil, 2005-2023.....	29
Gráfico 3 – Percentual de pessoas privadas de liberdade no Sistema Penitenciário e da população em geral, por nível de escolaridade. Brasil, 2023.....	30
Gráfico 4 – Pessoas em vagas de trabalho, por tipo de oferta da vaga. Brasil, 2023.....	35
Figura 6 – Atividade laboral na UFMS com o retorno a liberdade.....	82
Figura 7 – Participação de reeducandos em atividade educativa e extensionista no campus universitário.....	84
Figura 8 – Integração social e convivência de reeducandos com equipe técnica e servidores da UFMS.....	85
Figura 9 – Atividade laboral na UFMS reinserção no mercado de trabalho formal.....	87

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Resumo de Pesquisa.....	18
Quadro 2 – Benefícios Diretos e Indiretos da Contratação de Reeducandos na UFMS.....	38
Quadro 3 – Relação entre elementos da percepção social e dimensões contratuais da mão de obra apenada na UFMS.....	45
Quadro 4 – Quantidade de Reeducandos versus Quantidade de Entrevistados.....	49
Quadro 5 – Componentes da Pesquisa.....	53
Quadro 6 – Quadro Comparativo dos Eixos da AFE.....	79

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quantidade de Apenados nos Regimes Penitenciários.....	31
Tabela 2 – Comparativo de Custos de Contratação.....	37
Tabela 3 – Perfil do Participantes.....	55
Tabela 4 – Síntese do Instrumento de Pesquisa.....	59
Tabela 5 – A Percepção dos Reeducandos em Relação ao Trabalho na UFMS.....	63
Tabela 6 – Resultados do Alfa de Cronbach.....	68
Tabela 7 – Teste de KMO e Bartlett. Eixo 1: Percepção de Trabalho no Ambiente.....	69
Tabela 8 – Comunalidades. Eixo 1: Percepção de Trabalho no Ambiente.....	69
Tabela 9 – Matriz de Componentes. Eixo 1: Percepção de Trabalho no Ambiente.....	70
Tabela 10 – Teste de KMO e Bartlett. Eixo 2: Perspectivas de Trabalho.....	73
Tabela 11 – Matriz de Componentes. Eixo 2: Perspectivas de Trabalho.....	73
Tabela 12 – Comunalidades. Eixo 2: Perspectivas de Trabalho.....	74
Tabela 13 – Teste de KMO e Bartlett. Eixo 3: Percepção Sobre as Condições de Trabalho no Ambiente.....	76
Tabela 14 – Matriz de Componentes. Eixo 3: Percepção Sobre as Condições de Trabalho no Ambiente.....	77
Tabela 15 – Comunalidades. Eixo 3: Percepção Sobre as Condições de Trabalho no Ambiente.....	78

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AFE	Análise Fatorial Exploratória
AGEPEN	Agência Estadual de Administração do Sistema Penitenciário de Mato Grosso do Sul
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CAS/CPTL	Coordenação de Assistência Social / Campus de Três Lagoas
CF	Constituição Federal
CGIE/MDHC	Coordenação-Geral de Informação Estatística / Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania
CIDH	Comissão Interamericana de Direitos Humanos
CNS	Conselho Nacional de Saúde
COAD	Coordenação Administrativa
CONEP/UFMS	Comissão Nacional de Ética em Pesquisa / Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
CP	Código Penal
CPAQ	Campus de Aquidauana da UFMS
CPTL	Campus de Três Lagoas da UFMS
EPI	Equipamento de Proteção Individual
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
GP	Gestão Pública
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBM	<i>International Business Machines Corporation</i>
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
LEP	Lei de Execução Penal
NBR	Norma Brasileira
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PROFIAP	Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional

SEAAC	Secretaria de Acompanhamento Acadêmico
SEGES/MPDG	Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
SISDEPEN	Sistema de Informações do Departamento Penitenciário
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TCLE	Termo de Consentimento Livre Esclarecido
UFMS	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

## SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO .....	15
1.1– OBJETIVOS .....	16
1.1.1 Objetivo geral.....	16
1.1.2 Objetivos Específicos.....	16
1.2 – JUSTIFICATIVA.....	17
1.3 – ESTRUTURA DO TRABALHO – ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO .....	20
2 – REFERENCIAL TEÓRICO .....	22
2.1 – A FUNÇÃO RESSOCIALIZADORA DA PENA E O TRABALHO PRISIONAL: ENTRE A PREVISÃO LEGAL E A CRÍTICA CRIMINOLÓGICA .....	22
2.2 – O REGIME SEMIABERTO E O PAPEL RESSOCIALIZADOR DO TRABALHO .....	26
2.3 – A GESTÃO PÚBLICA E A EFICIÊNCIA NA UTILIZAÇÃO DE RECURSOS: A EXPERIÊNCIA DA CONTRATAÇÃO DE MÃO DE OBRA APENADA.....	33
2.4 – A PERCEPÇÃO SOCIAL DA EXPERIÊNCIA DO TRABALHO E O MODELO DE CONTRATAÇÃO DE MÃO DE OBRA APENADA.....	39
3 – METODOLOGIA DA PESQUISA .....	47
4 – APRESENTAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	55
4.1 – SEÇÃO 1 DO QUESTIONÁRIO: ANÁLISE DESCRITIVA DAS INFORMAÇÕES GERAIS.....	55
4.2 – SEÇÃO 2 DO QUESTIONÁRIO: ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DO TRABALHO NO AMBIENTE EDUCACIONAL .....	58
4.3 – APRESENTAÇÃO DAS VARIÁVEIS: RESPOSTAS DOS REEDUCANDOS ÀS AFIRMATIVAS DO QUESTIONÁRIO .....	61
5 – ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA .....	66
5.1 – AFE APLICADA AO EIXO 1: PERCEPÇÃO DE TRABALHO NO AMBIENTE .....	68
5.2 – AFE APLICADA AO EIXO 2: PERSPECTIVAS DE TRABALHO .....	72
5.3 – AFE APLICADA AO EIXO 3: PERCEPÇÃO SOBRE AS CONDIÇÕES DE TRABALHO NO AMBIENTE .....	76
5.4 – AFE E A PERCEPÇÃO DOS REEDUCANDOS .....	80
5.5 – EXPERIÊNCIAS DE RESSOCIALIZAÇÃO NO CONTEXTO UNIVERSITÁRIO: PERCEPÇÕES E PERCURSOS DOS REEDUCANDOS .....	82
6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	89
7 – REFERÊNCIAS .....	92
8 – APÊNDICE .....	97
Apêndice A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....	97
Apêndice B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).....	100
Apêndice C – PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO.....	101

## 1 – INTRODUÇÃO

A ressocialização<sup>1</sup> por meio do trabalho configura-se como um dos pilares fundamentais das políticas penais contemporâneas, refletindo um processo contínuo de avanços e desafios na busca por uma execução penal mais justa, eficaz e em consonância com os princípios do Estado Democrático de Direito (Eberlin, 2005; Barbosa, 2019; Moraes, 2021). A compreensão dessa trajetória revela-se essencial para avaliar o papel do trabalho como um mecanismo decisivo para a reintegração social<sup>2</sup> dos apenados, assim como para a redução das taxas de reincidência criminal, um dos principais obstáculos do sistema penitenciário brasileiro (Brasil, 1940; Jacob, 2023; Barbosa, 2023; Dassi, 2023).

A Lei de Execução Penal (LEP), estabelecida pela Lei n.º 7.210/1984, reconhece o trabalho como um direito e um dever do apenado, ressaltando sua importância na preparação do indivíduo para o retorno ao convívio social (Brasil, 1984). Evidências empíricas demonstram que a oferta de trabalho durante o cumprimento da pena diminui a ociosidade, fortalece a autoestima, desenvolve habilidades profissionais e contribui para a diminuição da reincidência criminal (Eberlin, 2005; Almeida, 2014). Nesse sentido, o trabalho destaca-se como uma estratégia eficaz para a transformação de trajetórias individuais e futura reintegração ao convívio social (Leão; Rodrigues, 2016).

Nesse contexto, a utilização de mão de obra apenada<sup>3</sup> surge como uma alternativa eficiente para a gestão pública, unindo relevância administrativa e jurídica. Amparada nos princípios da Gestão Pública (GP) – que envolve aspectos como eficiência, descentralização, avaliação de desempenho e mensuração de resultados –, essa prática contribui para a redução de custos operacionais e para a inclusão de populações historicamente marginalizadas (Bresser-Pereira, 1996; Bouckaert; Pollitt, 2011). A Constituição Federal de 1988 (CF), ao estabelecer a economicidade como um princípio fundamental da gestão pública, reforça a necessidade de práticas que garantam o uso racional e eficiente dos recursos (Bugarin, 1999; Andion; Fava, 2002; Medeiros, 2017).

---

<sup>1</sup> O termo ressocialização refere-se ao esforço estatal em adaptar o indivíduo privado de liberdade às normas sociais vigentes por meio de trabalho, educação e apoio psicossocial, visando prevenir a reincidência. É um processo pedagógico que, embora busque reconstruir comportamentos socialmente aceitos, pode reforçar uma lógica tutelar e disciplinar.

<sup>2</sup> O termo reintegração social compreende a reconstrução de vínculos e condições objetivas para o exercício da cidadania após o cárcere, priorizando autonomia e reconhecimento do indivíduo (Baratta, 2011; Moraes, 2019).

<sup>3</sup> Mão de obra apenada refere-se ao trabalho desempenhado por pessoas privadas de liberdade durante a execução penal (Brasil, 1984). Adota-se o termo na dissertação por sua precisão jurídica e aderência à preferência do pesquisador.



O presente estudo toma como referência a experiência da UFMS, que, desde 2019, desenvolve, em parceria com o Conselho da Comunidade<sup>4</sup>, um programa de inserção de reeducandos em regime semiaberto para execução de serviços de manutenção e conservação predial. A iniciativa consolidou-se como política institucional que articula eficiência administrativa, inclusão social e responsabilidade pública. Ao integrar reeducandos ao ambiente universitário, a UFMS reafirma seu compromisso com a cidadania, a integridade e a economicidade, valores que orientam a atuação institucional e fundamentam suas escolhas estratégicas.

Apesar da existência de estudos que abordam os impactos do trabalho na ressocialização de pessoas privadas de liberdade (Eberlin, 2005; Julião, 2009; Monteiro Filho, 2015; Oliveira, 2017; Reck, 2017; AGEPEN, 2019; Brasil; Gonzaga, 2021; Almeida, 2014), observa-se uma lacuna significativa na literatura quanto à percepção subjetiva dos próprios reeducandos, sobretudo quando inseridos em ambientes institucionais de ensino superior. Diante desse panorama, o problema de pesquisa que orienta este trabalho é: o trabalho dos reeducandos na UFMS contribui para sua ressocialização, desenvolvimento profissional e para a eficiência administrativa e economicidade na gestão pública?

## **1.1 – OBJETIVOS**

### **1.1.1 Objetivo geral**

O objetivo central consistiu em examinar as percepções dos reeducandos em regime semiaberto acerca da experiência laboral na UFMS e a influência desse trabalho na dinâmica institucional e administrativa da referida Universidade.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- a) Compreender como a contratação dos reeducandos em regime semiaberto contribui para a promoção da ressocialização;
- b) Analisar a contribuição da contratação de mão de obra apenas para a eficiência administrativa e economicidade na gestão da UFMS; e

---

<sup>4</sup> Conselho da Comunidade é órgão da execução penal previsto nos arts. 80 e 81 da LEP, composto por representantes da sociedade civil, com a finalidade de acompanhar as condições carcerárias, promover a assistência ao preso e ao egresso, e articular parcerias que favoreçam sua integração social. Atua como instância de mediação entre o sistema de justiça criminal, instituições públicas e a comunidade, contribuindo para a implementação de políticas de trabalho, educação e apoio psicossocial.

c) Desenvolver um Produto Técnico-Tecnológico (PTT) que funcione como um guia prático para a contratação desse tipo de mão de obra.

## 1.2 – JUSTIFICATIVA

A justificativa para a pesquisa reside em sua contribuição ao domínio da Administração Pública e dos Direitos Humanos, ao propor uma análise empírica sobre a inclusão social por meio do trabalho, com ênfase na ressocialização de apenados em regime semiaberto. Ao investigar uma prática em andamento na UFMS, busca-se compreender os impactos administrativos dessa política de contratação, oferecendo subsídios técnicos, por meio do PTT, para a implementação em outras instituições públicas.

A contratação de mão de obra apenada para atividades de manutenção e conservação predial representa uma estratégia de gestão pública que harmoniza a otimização na aplicação de recursos públicos com a promoção da dignidade humana e da cidadania. Trata-se de uma alternativa que, ao dispensar encargos trabalhistas e utilizar recursos disponíveis, contribui para a eficiência na gestão de custos operacionais e para reintegração social de indivíduos privados de liberdade (Cartilha Mão de Obra Carcerária, 2019). Esta prática está em consonância com o artigo 28 da LEP, que dispõe que “o trabalho do condenado, como dever social e condição de dignidade humana, terá finalidade educativa e produtiva” (Brasil, 1984), reconhecendo o trabalho como direito e dever do apenado, com potencial para a remição da pena e para o fortalecimento de sua autonomia.

Nesse contexto, o trabalho desempenha um papel crucial no processo de ressocialização, ao possibilitar o desenvolvimento de habilidades, o fortalecimento da autoestima e a construção de expectativas em relação ao retorno à liberdade. Embora o conceito de reintegração social exija cautela, considerando o histórico de exclusão e estigmatização dessa população, o trabalho apresenta potencial para contribuir na modificação de trajetórias criminais (Brasil, 1940; Jacob, 2023; Barbosa, 2023; Dassi, 2023).

No âmbito da gestão universitária, a inserção da mão de obra apenada atende às exigências de eficiência e economicidade, reafirmando o papel social da universidade pública. Ao expor a experiência da UFMS, a pesquisa busca contribuir para o avanço de políticas públicas de inclusão e para a melhoria de processos administrativos, conforme preconiza a CF, que estabelece a eficiência e a função social da Administração Pública (Brasil, 1988).

Do ponto de vista científico, a relevância desta investigação destaca-se ao apresentar uma lacuna identificada na literatura: a percepção dos apenados acerca do trabalho realizado

em ambiente universitário. Embora existam estudos sobre o trabalho prisional como ferramenta de ressocialização (Julião, 2009; Oliveira, 2017; Reck, 2017; Moraes, 2021; Cavassa, 2022), poucos abordam essa prática sob a ótica do contexto administrativo e organizacional das instituições públicas de ensino superior.

Essa lacuna foi confirmada na análise comparativa de pesquisas anteriores compiladas no Quadro 1, onde se observa que, apesar de diversos estudos reconhecerem avanços normativos e pontuais na aplicação da LEP, não existem investigações que integrem os temas "trabalho prisional", "ressocialização", "economicidade", "eficiência" e "ambiente universitário". O Quadro está dividido em duas colunas, representadas por 16 textos com autor(es), ano de publicação e por uma síntese da pesquisa, que inclui os achados principais, lacunas e a ausência de abordagens específicas. Nesse sentido, esta dissertação propõe-se a analisar a experiência da UFMS e seus efeitos.

**Quadro 1 – Resumos de Pesquisa.**

<b>Autor(es), Ano de Publicação</b>	<b>Resumo da Pesquisa, Achados e Lacunas</b>
Eberlin (2005)	Análise sobre reeducando trabalhador em regime semiaberto. Achado: trabalho melhora disciplina. Lacuna: ausência de estudos focados em percepção do trabalhador.
Julião, Elionaldo (2009)	Estudo empírico sobre programas de trabalho e educação em presídios brasileiros e seu impacto na reincidência. Achado: educação é mais efetiva que o trabalho isolado na redução da reincidência. Lacuna: não analisa a experiência de apenados em universidades públicas.
Almeida (2014)	Análise empírica do trabalho prisional no DF, revelando que o trabalho é importante, mas insuficiente isoladamente. Achado: necessidade de integração com educação. Lacuna: ausência de estudos sobre programas universitários.
Oliveira, Gláucio Araújo (2017)	Estudo crítico sobre o trabalho prisional no Brasil, evidenciando precarização e baixa efetividade ressocializadora. Achado: necessidade de novas políticas públicas. Lacuna: ausência de estudos sobre parcerias educacionais universidade-presídio.
Reck, Eduardo (2017)	A dissertação aborda a reinserção social de egressos do sistema prisional, destacando a importância do trabalho e da educação. Achado: programas de capacitação profissional são eficazes na ressocialização. Lacuna: falta de estudos sobre egressos em universidades públicas.
Barbosa, Fábio e Isabela, Yohana (2019)	Análise da efetividade da LEP em Palmas-TO. Achado: fragilidades na prática da LEP. Lacuna: ausência de estudos sobre ressocialização em universidades públicas.
Junqueira, Plínio (2020)	Reflexão filosófica sobre a percepção como relação ativa entre sujeito e realidade. Achado: percepção constrói experiência. Lacuna: falta de aplicação prática no contexto prisional.
Brasil; Gonzaga de Andrade (2021)	Crítica ao trabalho prisional sob perspectiva marxista. Achado: reprodução de desigualdades no cárcere. Lacuna: falta de estudos sobre experiências de reinserção em universidades.
Denis, Timothy e Helen (2021)	Avaliação das práticas de educação e trabalho em centro prisional. Achado: educação melhora autoestima e empregabilidade. Lacuna: ausência de programas acadêmicos universitários analisados.

Morais, Leandro de Souza (2021)	Analisa a ressocialização e reincidência de apenados, destacando a ineficácia das penas privativas de liberdade. Achado: ausência de políticas efetivas amplia reincidência. Lacuna: necessidade de estudos sobre ressocialização em ambientes universitários.
Cavassa, Francisca Iracema de Souza (2022)	A dissertação aborda a ressocialização de apenados via educação e trabalho digno, com foco no desenvolvimento local. Achado: políticas públicas ainda frágeis. Lacuna: necessidade de avaliações empíricas em universidades públicas.
Barbosa, Andreza Gonçalves (2023)	Tese sobre políticas públicas de ressocialização, focando na educação e trabalho no cárcere. Achado: educação é mais eficaz que trabalho isolado. Lacuna: ausência de análises universitárias específicas.
Dassi (2023)	Análise crítica do regime semiaberto, mostrando sua fragilidade estrutural e a distância entre teoria e prática. Achado: regime semiaberto falha como mecanismo reintegrador. Lacuna: ausência de estudos focados em ressocialização universitária.
Ucelli, Jacob (2023)	O artigo evidencia que a educação formal reduz significativamente a reincidência criminal, com base em estudos internacionais. Achado: forte impacto da educação na reintegração. Lacuna: falta de estudos brasileiros em universidades públicas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A pesquisa em questão possui importância tanto institucional quanto econômica. No que se refere ao âmbito institucional, está em conformidade com os princípios da GP, ao buscar alternativas para otimizar recursos humanos e financeiros (Bresser-Pereira, 1996; Medeiros, 2017). A experiência da UFMS evidencia a viabilidade de práticas que unem responsabilidade social, eficiência e economicidade. No aspecto econômico, a contratação de mão de obra apenada contribui para reduzir despesas com serviços terceirizados e utilizar com mais eficácia os recursos públicos, respeitando os princípios de legalidade e eficiência estabelecidos no artigo 37 da CF.

A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte [...]. (Brasil, 1988).

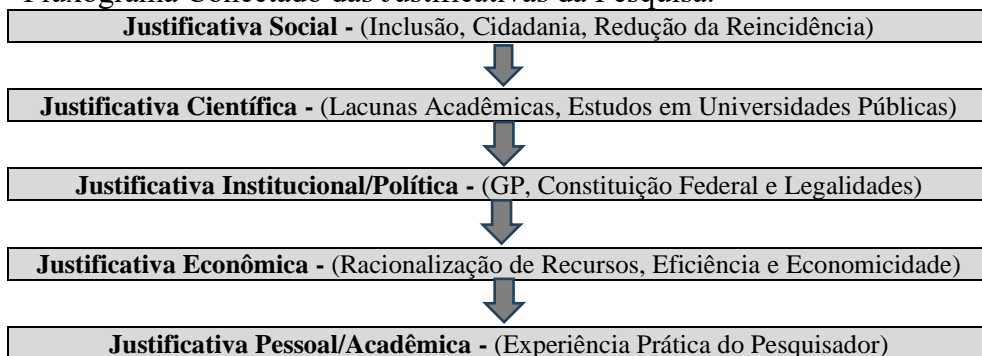
A escolha deste tema também se fundamenta na experiência profissional do pesquisador, que participou da implementação dessa política no CPTL, colaborando como coordenador administrativo junto à equipe da Coordenação Administrativa (COAD) na elaboração do Termo de Referência e nos estudos necessários para viabilizar essa modalidade de contratação. Tal vivência prática proporcionou elementos que favoreceram uma análise fundamentada e em consonância com a realidade institucional.

Os resultados desta investigação têm o potencial de subsidiar políticas públicas voltadas à gestão eficiente de recursos e à promoção da inclusão social. A abordagem metodológica adotada assegurará rigor na produção das evidências, tornando possível sua aplicação em

diversos contextos institucionais. Ao estabelecer um diálogo com a GP e com a legislação vigente, a pesquisa almeja contribuir para uma administração pública pautada por critérios de eficiência, inclusão e compromisso social (Monteiro Filho, 2015; Medeiros, 2017).

Dessa forma, a dissertação preenche lacunas teóricas significativas e oferece contribuições práticas e estratégicas para a gestão, reafirmando o compromisso da universidade pública brasileira com a inclusão social, a inovação administrativa e a promoção da dignidade humana. A estrutura das justificativas apresentadas nesta pesquisa, que abrange as dimensões social, científica, institucional, econômica e pessoal, pode ser visualizada de forma integrada no fluxograma a seguir. A representação gráfica, conforme ilustrado na Figura 1, busca sintetizar a construção lógica do problema de pesquisa e suas múltiplas fundamentações.

**Figura 1** – Fluxograma Conectado das Justificativas da Pesquisa.



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2025).

Conforme ilustrado na Figura 1, a fundamentação para a execução desta pesquisa desdobra-se de forma sequencial e interligada, evidenciando a complexidade e a profundidade necessárias à análise da ressocialização de apenados em instituições universitárias públicas. Cada aspecto contribui de maneira integrada para afirmar a relevância científica, prática, social e institucional da investigação.

### 1.3 – ESTRUTURA DO TRABALHO – ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

A dissertação está organizada em oito seções principais. A Seção 1 – Introdução, apresenta o contexto e a relevância do tema, explicitando o problema, a justificativa e os objetivos geral e específico. A Seção 2 – Referencial Teórico, dividida em quatro subseções, reúne diferentes correntes analíticas, que vão da criminologia crítica à administração pública. A Seção 3 – Metodologia da Pesquisa, detalha o percurso adotado: pesquisa quantitativa

descritiva, uso de questionário estruturado, análise estatística, confiabilidade e estrutura verificada pela Análise Fatorial Exploratória (AFE).

A Seção 4 – Apresentação do Instrumento de Pesquisa, explicita as unidades de análise, critérios de seleção, recorte temporal e espacial, apresentando dados por meio de estatística descritiva e multivariada. A Seção 5 – Análise Fatorial Exploratória, dividida em cinco subseções, garantiu a testagem dos constructos e coerência teórica do instrumento de pesquisa aplicado. A Seção 6 – Considerações Finais, analisa os impactos administrativos e sociais, dialoga com a literatura crítica, responde aos objetivos e sugere caminhos para a consolidação de políticas públicas mais inclusivas. A Seção 7 – Referências consolida o rigor acadêmico, reunindo obras, legislações e documentos oficiais, conforme as normas atualizadas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 2025). Por fim, na Seção 8 – Apêndice, apresentam-se os documentos elaborados a partir da pesquisa.

Assim, a dissertação é estruturada para apresentar a articulação entre o arcabouço teórico, a metodologia da AFE e a intervenção prática proposta. O trabalho demonstra como a experiência da UFMS se insere nos debates sobre ressocialização, revelando o entrelaçamento da gestão pública, da eficiência administrativa e do trabalho apenado em uma agenda de pesquisa com potencial de transformação institucional.

## 2 – REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 – A FUNÇÃO RESSOCIALIZADORA DA PENA E O TRABALHO PRISIONAL: ENTRE A PREVISÃO LEGAL E A CRÍTICA CRIMINOLÓGICA

A LEP constitui a base normativa essencial do sistema punitivo brasileiro, estabelecendo diretrizes que visam assegurar direitos aos indivíduos submetidos a penas e, predominantemente, promover condições para a reintegração social. Inspirada na Constituição Federal, que consagra a dignidade da pessoa humana como fundamento da República (CF, art. 1º, inciso III), a LEP tem como objetivo conferir à sanção um caráter educativo e construtivo, distanciando-a do mero aspecto retributivo, conforme previsto nos artigos 28 e 29 da referida legislação.

O condenado será obrigado ao trabalho na medida de suas aptidões e capacidade [...] e o trabalho do preso será remunerado, sendo-lhe garantidos os benefícios da Previdência Social. (Brasil, 1984, p.3).

Dentro das diretrizes estabelecidas pela LEP, o trabalho destaca-se como um dos principais instrumentos para conferir à pena um significado reeducativo. Beccaria (1998) já advertia que o castigo não deveria ser motivado por vingança, mas sim ser uma ferramenta para prevenir novas infrações e facilitar o retorno do indivíduo ao convívio social. “As verdades até aqui expostas demonstram, à evidência, que o fim das penas não pode ser atormentar um ser sensível, nem fazer que um crime não cometido seja cometido” (Beccaria, 1998, p. 31). Nesse mesmo contexto, Greco (2011) salienta que a função social da pena reside em evitar a reincidência e restaurar os laços rompidos, enquanto Monteiro Filho (2015) enfatiza a importância de equilibrar segurança e garantias individuais, prevenindo que a execução da pena intensifique desigualdades.

A LEP organiza o cumprimento da pena em regimes fechado, semiaberto e aberto, cada um deles definido com base em critérios como a gravidade do delito, a duração da condenação e as condições pessoais do condenado (Brasil, 1984). O regime fechado, aplicado a penas superiores a oito anos, concentra-se em estabelecimentos de segurança média ou máxima, onde o trabalho é previsto como um mecanismo complementar à segurança (Brasil, 1984). A legislação determina que, sempre que viável, sejam oferecidos programas de educação e trabalho intramuros, buscando associar medidas de segurança e oportunidades de capacitação.

Por sua vez, o regime semiaberto, destinado a condenações entre quatro e oito anos, pressupõe o cumprimento em colônias agrícolas ou industriais, permitindo saídas para

atividades laborais ou educacionais durante o dia, com retorno noturno ao estabelecimento prisional. Por fim, o regime aberto, voltado a penas de até quatro anos para não reincidentes, fundamenta-se na autodisciplina e na responsabilidade pessoal, sendo cumprido em casas de albergado ou locais adequados (Eberlin, 2005; Brasil, 1984). A definição do regime inicial e fixação de pena é atribuição do juiz, conforme estipulado no artigo 59 do Código Penal (CP), que determina:

O juiz, atendendo à culpabilidade, aos antecedentes, à conduta social, à personalidade do agente, aos motivos, às circunstâncias e consequências do crime, bem como ao comportamento da vítima, estabelecerá, conforme seja necessário e suficiente para reprovação e prevenção do crime” (Brasil, 1940, p.9).

A progressão de regime, regulamentada pelo CP, constitui um importante instrumento para o processo gradual de reintegração ao convívio social, geralmente associada à participação em programas de educação e trabalho (Mirabete, 2004). Nesse contexto, a literatura aponta que a eficácia dessas medidas está diretamente ligada à qualidade da gestão institucional e ao comprometimento com a função social da pena.

Estudos realizados por Julião (2009) indicam que programas que combinam trabalho, educação e assistência psicossocial durante o cumprimento da pena tendem a reduzir a reincidência e a favorecer a reintegração, uma vez que “os reincidentes penitenciários estão entre os que menos trabalham e estudam dentro do sistema penitenciário” (Julião, 2009, p. 402). No entanto, a efetividade dessas iniciativas está condicionada à infraestrutura disponível, à qualificação das equipes e à criação de um ambiente institucional que valorize a reintegração como um objetivo legítimo. Ao relacionar oportunidades de capacitação profissional com a proteção dos direitos fundamentais, a LEP procura manifestar um reconhecimento formal da dimensão humana do condenado, mesmo que inserido em um contexto punitivo.

Embora a legislação brasileira esteja em conformidade com os padrões internacionais, como as Regras Mínimas para o Tratamento de Reclusos da Organização das Nações Unidas (ONU), de 1955, ainda persistem obstáculos significativos: a superlotação das prisões, a inadequação dos programas de educação e trabalho e ausência de políticas integradas. A implementação plena da LEP demanda uma colaboração efetiva entre o Estado, o setor privado e a sociedade civil, com o objetivo de transformar a pena em uma experiência efetiva de reconstrução social (Beccaria, 1998; Greco, 2011; Avena, 2014; Monteiro Filho, 2015).

Neste contexto, as propostas de desencarceramento assumem uma relevância prática ao promover a diminuição da prisão preventiva, o fortalecimento de penas alternativas e a



ampliação de práticas restaurativas (Baratta, 2011). No cenário brasileiro, iniciativas de labor externo em instituições públicas, como na UFMS, permitem uma análise empírica acerca do papel do trabalho como um mecanismo de ressocialização ou como uma extensão do controle disciplinar. A análise crítica, portanto, requer a articulação entre a previsão normativa e a prática institucional, estabelecendo conexões entre teoria, legislação e realidade.

O trabalho prisional, previsto no artigo 28 da LEP como um direito e dever, reflete a tensão entre a previsão legal e a realidade prática. Embora concebido como um instrumento de qualificação e dignidade, frequentemente é reduzido a um caráter utilitarista, funcionando como uma moeda de troca para benefícios, como a remição da pena (Andrade, 2017; Oliveira, 2017). Baratta (2011) argumenta que o trabalho somente adquire potencial emancipatório quando é facultativo e orientado pela autonomia do apenado; quando imposto, converte-se em uma prática disciplinar. Julião (2009) e Cavassa (2022) ressaltam que apenas experiências laborais vinculadas à educação e cidadania geram resultados efetivos de reintegração.

O trabalho, como valor, só tem sentido para os fins da ressocialização, na medida em que se insere numa perspectiva de autonomia e liberdade do sujeito. Ao contrário, impõe-se como prática disciplinar no âmbito da pena privativa da liberdade, despojada de qualquer valor social e meramente funcional para a manutenção da ordem na instituição total. (Baratta, 2011, p. 201).

A discussão contemporânea propõe substituir o termo “ressocialização” por “reintegração social”, pois o primeiro sugere uma adaptação a um modelo previamente definido, enquanto o segundo reconhece a dignidade do ser humano e a necessidade de restaurar condições sociais que possibilitem o pleno exercício da cidadania (Baratta, 2011). Essa alteração transcende uma mera questão de semântica; trata-se de uma transformação epistemológica que redireciona a atenção do sistema penitenciário para políticas sociais mais abrangentes, capazes de enfrentar determinantes como a pobreza, o racismo e a exclusão educacional. Wacquant (2001) salienta que a prisão, ao invés de corrigir desigualdades, tende a perpetuá-las, mantendo-se ligada ao ciclo da marginalização.

No entanto, e, sobretudo, a penalidade neoliberal ainda é mais sedutora e mais funesta quando aplicada em países ao mesmo tempo atingidos por fortes desigualdades de condições e de oportunidades de vida e desprovidos de tradição democrática e de instituições capazes de amortecer os choques causados pela mutação do trabalho e do indivíduo no limiar do novo século. Se, por um lado, a estrutura legal apresenta uma moldura compatível com princípios de direitos humanos, por outro, análises críticas indicam que o sistema penitenciário brasileiro falha em concretizar essas diretrizes. (Wacquant, 2001, p. 4).

A Criminologia Crítica propõe uma análise que transcende a previsão normativa, sustentando que a prisão, em vez de promover a reintegração, funciona como um instrumento de neutralização e exclusão social (Baratta, 2011; Comissão Andina de Juristas, 1990). Essa perspectiva evidencia que a função ressocializadora, embora amplamente reiterada no discurso jurídico, é comprometida pelas condições concretas do cárcere e pela lógica seletiva que a fundamenta.

Baratta (2011) identifica dois equívocos fundamentais no discurso sobre a ressocialização. O primeiro é a “falácia naturalista”, que presume que a mera existência da prisão legitima sua função ressocializadora. O segundo é a “falácia idealista”, que propõe um ideal que se revela inalcançável nas condições reais do sistema penitenciário. Segundo a Comissão Andina de Juristas (1990), as prisões brasileiras operam como locais de segregação e silenciamento, privando os condenados de sua identidade política e reduzindo-os à condição de meros objetos da administração penal. Tal funcionamento está vinculado a uma seletividade que, em sua maioria, afeta indivíduos de baixa renda, negros e com escasso nível educacional, exacerbando desigualdades estruturais.

O trabalho prisional reflete essa contradição; em teoria, promete qualificação e dignidade, mas na prática é frequentemente usado como um meio de controle e moeda de troca para a concessão de benefícios por parte dos apenados. Baratta (2011) sugere uma distinção fundamental: quando imposto compulsoriamente, o trabalho assume um caráter correcionalista; quando facultado e orientado pela autonomia do apenado, pode contribuir para sua emancipação social.

A crítica ao sistema de justiça revela que ele está imerso na lógica do "Direito Penal do Inimigo", considerando certos segmentos vulneráveis da sociedade como ameaças a serem eliminadas. Essa concepção, ao desconsiderar as garantias fundamentais do cidadão, legitima o endurecimento punitivo que resulta na intensificação da exclusão social e na perpetuação das desigualdades estruturais. Assim, a ênfase na neutralização do perigo, em detrimento da reintegração social, solidifica um modelo de punição seletiva (Carvalho, 2002).

Nesse espetáculo – sim nesse espetáculo –, lá na ponta, superadas todas as etapas da seleção, via ato final condenatório, lá no cárcere são encontrados, em espetacular maioria, pessoas bem selecionadas, maravilhosamente bem selecionadas pelo sistema: jovens, pobres, pretos, analfabetos, moradores de periferia, do sexo masculino, os “outros”, os “maus”, aqueles que odiamos! (Carvalho, 2002, p. 130).

Neste contexto, a alteração do termo “ressocialização” para “reintegração social” não se limita a um simples ajuste vocabular, mas implica uma reformulação conceitual e política.

A primeira noção relaciona-se à adaptação do indivíduo a um modelo previamente estabelecido; a segunda envolve o reconhecimento de sua dignidade e da necessidade de restaurar condições sociais que viabilizem o exercício pleno da cidadania (Baratta, 2011). Tal mudança desloca o foco do cárcere para políticas que atuem em sua contrapartida, reconhecendo que as prisões são ambientes estruturalmente prejudiciais ao desenvolvimento humano.

Baratta (2011) e Carvalho (2002) defendem que a superação do paradigma punitivo requer o abandono da lógica da segregação e a adoção de políticas de desencarceramento. Entre as propostas, figuram a redução do uso da prisão preventiva, a ampliação das penas alternativas e o fortalecimento de medidas restaurativas. Essas iniciativas encontram respaldo na CF, que proíbe penas cruéis e estabelece a dignidade da pessoa humana como princípio fundamental (CF, art. 1º, inciso III; art. 5º, inciso XLVII).

A discussão ganha relevância prática ao se considerar a experiência do trabalho prisional em instituições públicas, como no caso analisado na UFMS. Ao confrontar as previsões legais com a realidade concreta da execução, é possível verificar se o trabalho cumpre efetivamente o papel de reintegração ou se opera como um mecanismo de controle, atuando no campo da ressocialização, conforme sugerem os críticos da Criminologia. Essa análise permite a transição da dimensão normativa para a observação, preservando o encadeamento lógico entre teoria e prática.

## 2.2 – O REGIME SEMIABERTO E O PAPEL RESSOCIALIZADOR DO TRABALHO

A análise do regime semiaberto transcende sua simples definição normativa, requerendo uma investigação minuciosa de sua inserção no contexto da execução penal e da política criminal brasileira. Após uma avaliação crítica da função ressocializadora da pena e das contradições que permeiam o trabalho prisional, torna-se imprescindível investigar como o regime semiaberto se configura como um espaço intermediário entre o encarceramento fechado e a reintegração à liberdade, funcionando como um ambiente propício para que o apenado possa gradualmente se ressocializar, restabelecendo os vínculos sociais e laborais.

Conforme destaca Eberlin (2005), esse regime busca estabelecer um equilíbrio entre controle e autonomia, permitindo ao apenado reassumir responsabilidades cotidianas sem uma ruptura abrupta com o ambiente institucional. Nesse âmbito, o semiaberto se revela como um laboratório social de reinserção, avaliando a capacidade do indivíduo em gerenciar sua autonomia, seu trabalho e sua convivência comunitária. De acordo com o artigo 59 do Código Penal, a definição do regime considera elementos tanto das teorias absolutas – que enfatizam a

retribuição pelo crime – quanto das teorias relativas, que se concentram na prevenção da reincidência e na reintegração social (Brasil, 1940).

Neste contexto, o trabalho desempenha uma função primordial na proposta de ressocialização deste regime, conforme delineado nos artigos 28 a 34 da LEP (Brasil, 1984). A legislação o define como um direito e um dever, estabelecendo parâmetros como uma jornada de seis a oito horas diárias, descanso semanal remunerado e uma remuneração mínima equivalente a três quartos do salário mínimo vigente. Além de seu valor produtivo, o trabalho possui uma dimensão psicológica e simbólica: reduz a ociosidade, fortalece a autoestima e possibilita ao apenado reconhecer-se como um agente ativo em sua própria reabilitação (Eberlin, 2005; Monteiro Filho, 2015).

A dimensão simbólica do trabalho se articula com Julião (2009), ao sugerir que sua eficácia está atrelada à integração com ações educativas e de assistência psicossocial, as quais potencializam seu caráter ressocializador; aspectos fundamentais para a diminuição da reincidência e para o favorecimento da reintegração social. No contexto do regime semiaberto, as atividades podem ser desenvolvidas internamente, por meio de oficinas ou serviços de manutenção, ou externamente, mediante autorização judicial e avaliação multidisciplinar que envolvem pareceres de psicólogos, assistentes sociais e da direção da unidade (Brasil, 1984). Essas iniciativas englobam cursos de instrução básica, alfabetização, formação profissional e ensino superior, promovendo competências que serão valorizadas no mercado de trabalho.

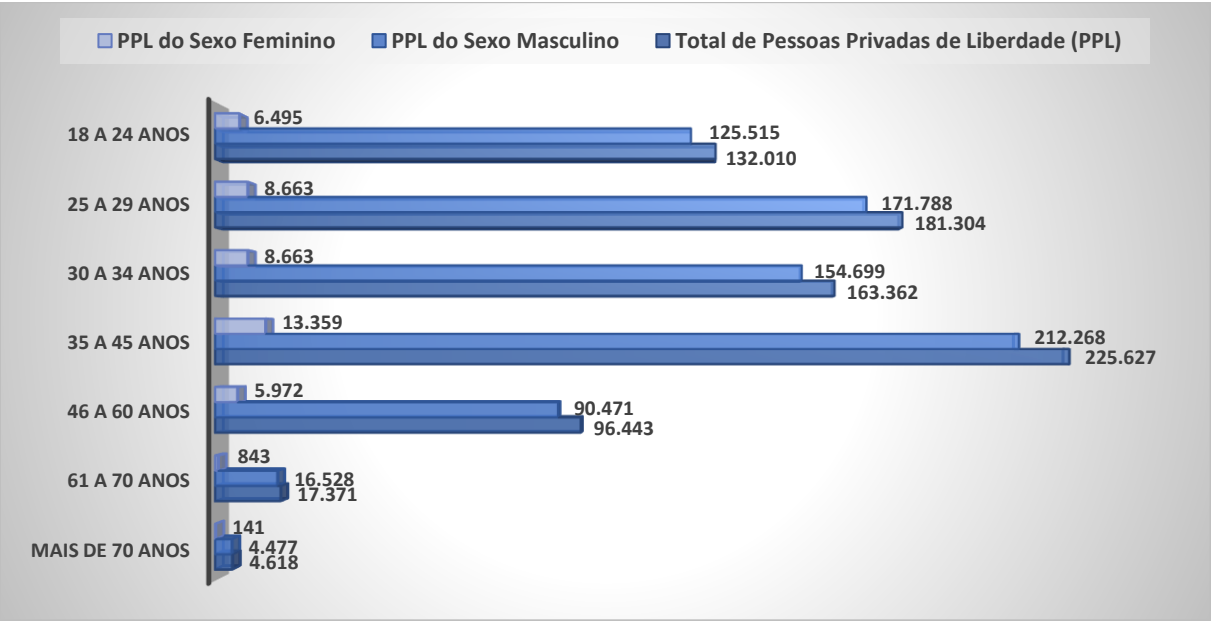
O regime semiaberto, ao regulamentar o cumprimento da pena, deve também garantir condições efetivas para a reestruturação das trajetórias de vida, configurando-se como um espaço de transição entre a privação de liberdade e a reintegração à cidadania. Além de proporcionar formação prática, o regime contempla a remição da pena, permitindo a redução de um dia de condenação a cada três dias de trabalho, conforme disposto no artigo 126 da LEP (Brasil, 1984). A legislação ainda possibilita que parte da remuneração seja destinada ao sustento da família, à reparação das vítimas ou ao ressarcimento ao Estado, enfatizando a responsabilidade associada à atividade laboral. Essa perspectiva alinha-se com a argumentação de Cavassa (2022), ao sustentar que o trabalho deve ser encarado como um instrumento de dignidade e reconhecimento social, ultrapassando sua mera função disciplinar.

[...] e o trabalho digno possam servir como mola propulsora do desenvolvimento local, ao permitir que detentos, ainda que estejam cumprindo penas restritivas de liberdade, possam ter condições de aprendizagem e serem inseridos a ambientes profissionalizantes, sendo protagonistas e revolucionários de suas próprias histórias. (Cavassa, 2022, p. 28).

Apesar da existência desse arcabouço normativo, a realidade brasileira enfrenta relevantes desafios para a concretização do regime semiaberto como um verdadeiro espaço de ressocialização. A escassez de vagas, a inadequação da infraestrutura e a falta de parcerias efetivas com empresas e órgãos públicos dificultam a implementação eficaz de programas de trabalho. Nesse contexto, conforme os dados do Sistema Nacional de Informações do Departamento Penitenciário (Sisdepen, 2025), a população carcerária brasileira superou a marca de 905 mil indivíduos privados de liberdade em 2024, consolidando o Brasil como a terceira maior população prisional do mundo, atrás apenas dos Estados Unidos e da China.

O Gráfico 1 apresenta a quantidade de pessoas privadas de liberdade segmentadas por sexo e faixa etária. Os dados indicam um perfil predominantemente masculino, com 94% do total, o que equivale a 820.178 apenados, sendo que os jovens com idade até 34 anos representam 476.676, aproximadamente 58,11% da população masculina.

**Gráfico 1** – Número de pessoas privadas de liberdade no Sistema Penitenciário por sexo e faixa etária, Brasil, 2024.



**Fonte:** Comissão Interamericana de Direitos Humanos (CIDH) e Observatório Nacional de Direitos Humanos (MDHC), com base nos dados do [Sisdepen](#) (extraídos em 06/06/2025). Dados do 2º Semestre de 2024.

O Gráfico 2 ilustra a evolução da população carcerária no Brasil entre os anos de 2005 e 2024, categorizada por grupos raciais — negros, brancos, amarelos, indígenas e outras etnias. A análise revela que a população negra (pretos e pardos) apresenta um crescimento contínuo<sup>5</sup> e

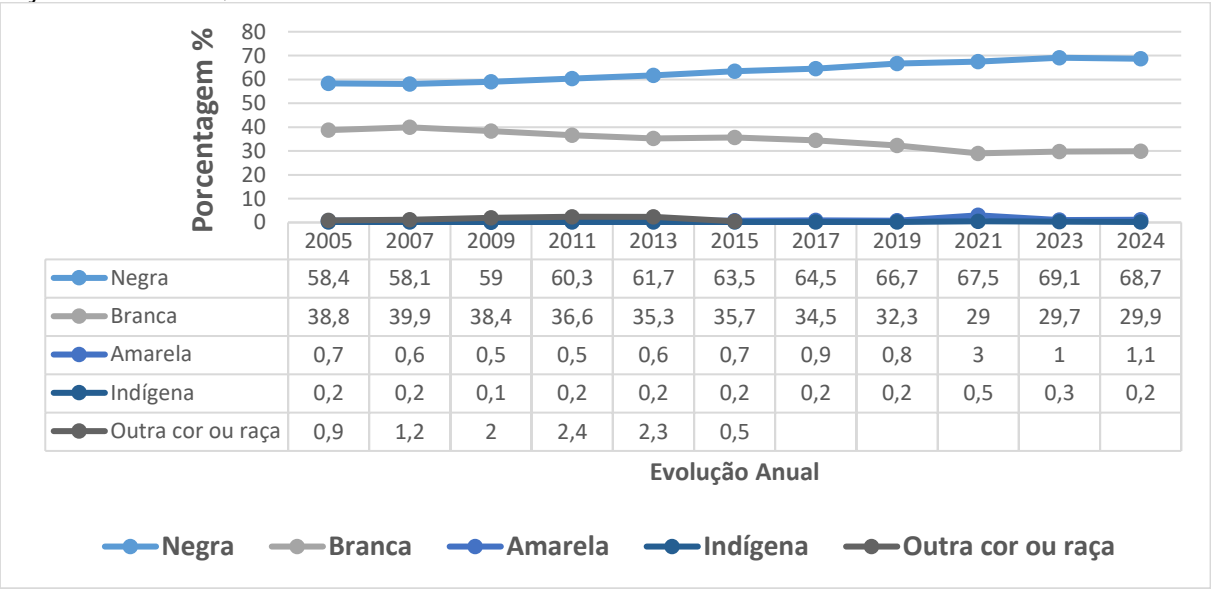
<sup>5</sup> De acordo com o Censo 2022 do IBGE, a população negra (pretos e pardos) soma aproximadamente 112,7 milhões de pessoas, representando 55,5% do total. O número de pretos cresceu 42,3% em relação a 2010, chegando

desproporcional ao longo desse período, aumentando de aproximadamente 91.843 indivíduos encarcerados em 2005 para mais de 532.683 em 2024, o que representa uma elevação de cerca de 400% em menos de duas décadas (Sisepen, 2024).

Em contrapartida, a população branca também demonstra crescimento, embora em ritmo inferior, passando de cerca de 62.574 para 231.812 pessoas apenas no mesmo intervalo. Os grupos amarelo e indígena, por sua vez, mantêm números residuais, sem variações significativas durante o período analisado. Essa disparidade nas trajetórias entre os grupos raciais reafirma a sobrerrepresentação da população negra no sistema prisional, evidenciando a persistência de mecanismos estruturais de seletividade penal e desigualdade social.

A tendência identificada evidencia o que Baratta (2011) e Wacquant (2001) caracterizaram como a criminalização da pobreza, um fenômeno em que a punição se direciona a grupos historicamente marginalizados. O gráfico 2, ao mostrar um aumento expressivo da população negra no sistema prisional, contrasta com os avanços esporádicos nas políticas de inclusão e educação, revelando que o encarceramento no Brasil reflete as desigualdades históricas relacionadas à raça, renda e ao acesso a direitos fundamentais.

**Gráfico 2** – Número de pessoas privadas de liberdade no Sistema Penitenciário, por cor ou raça e ano. Brasil, 2005-2023.



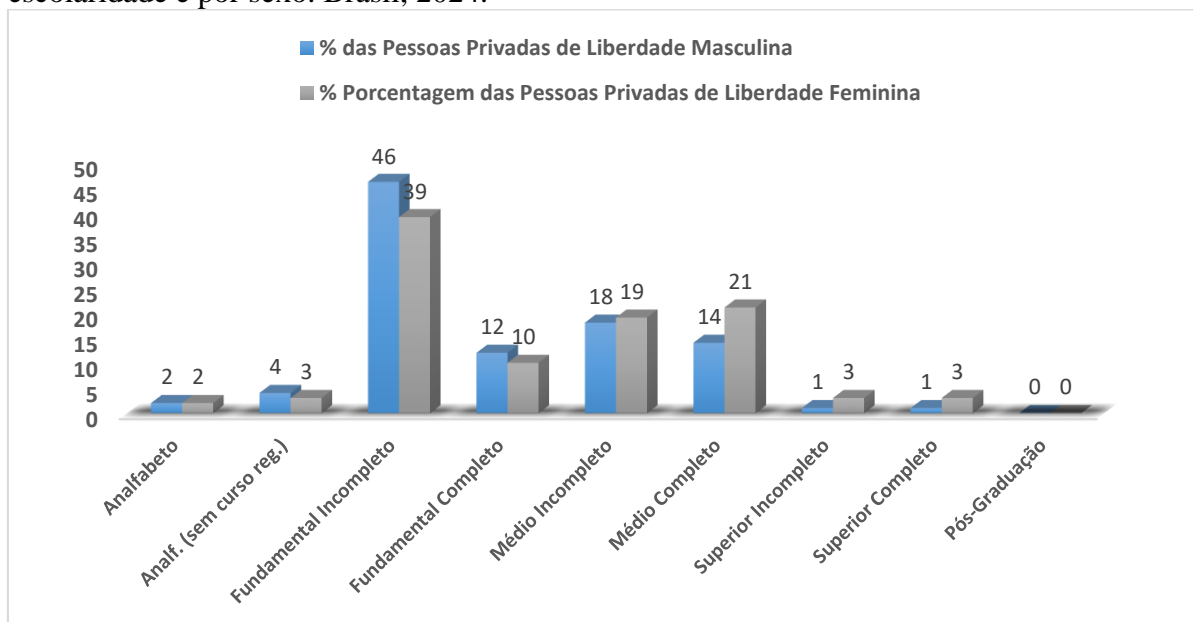
**Fonte:** Elaboração CGIE/MDHC, com base nos dados do [Anuário Brasileiro de Segurança Pública](#) (até 2025) e do [Sisdepen](#) (extraídos em 06/06/2025). Dados do 2º Semestre de 2024.

O Gráfico 3 a seguir apresenta uma análise comparativa do nível de escolaridade entre as pessoas privadas de liberdade, segmentando os dados por sexo e evidenciando uma

a 20,6 milhões (10,2% da população), enquanto a população parda atingiu 92,1 milhões (45,3%). O Censo de 2022 também registrou que, pela primeira vez, a população parda superou a branca.

considerável disparidade educacional. Observa-se que 46% dos indivíduos do sexo masculino encarcerados não concluíram o ensino fundamental, proporção que supera significativamente a registrada na população feminina, que é de 39%. Apenas 1% dos detentos alcançou a conclusão do ensino superior, em contraste com 3% na população feminina encarcerada, evidenciando padrão estrutural de exclusão educacional que afeta ambos os sexos. Adicionalmente, 14% dos apenados terminaram o ensino médio, enquanto 21% da população feminina conseguiram finalizá-lo, resultados que, quando somados, indicam que mais de 80% da população prisional não ultrapassa o nível básico de escolaridade (Sisdepen, 2025).

**Gráfico 3** – Percentual de pessoas privadas de liberdade no Sistema Penitenciário, por nível de escolaridade e por sexo. Brasil, 2024.



**Fonte:** Comissão Interamericana de Direitos Humanos (CIDH) e Observatório Nacional de Direitos Humanos (MDHC), com base nos dados do Sisdepen\_ (extraídos em 12/09/2025). Dados do 2º Semestre de 2024.

Esses dados reforçam a conexão entre a baixa escolaridade e a vulnerabilidade social, demonstrando que o déficit educacional configura-se como um dos principais fatores de risco relacionados ao encarceramento. A diferença significativa nas proporções de ensino médio completo e ensino superior entre os dois grupos ressalta que a escassez de oportunidades educacionais associa-se às trajetórias de exclusão que precedem a prática de delitos. Nesse sentido, o gráfico não apenas retrata a dimensão quantitativa da desigualdade, mas também o caráter seletivo e estrutural do sistema penal brasileiro, que impacta de maneira desproporcional indivíduos com baixa escolaridade e renda.

Essas considerações alinham-se com os fundamentos teóricos apresentados por Baratta (2011) e pela Comissão Andina de Juristas (1990), ao sugerirem que o sistema prisional perpetua desigualdades sociais históricas, impactando desproporcionalmente indivíduos com menor acesso à educação formal. Assim, a promoção de políticas educacionais e laborais no âmbito do sistema carcerário torna-se essencial para romper o ciclo de exclusão e assegurar a efetividade do princípio da ressocialização consagrado na LEP. Os dados empíricos evidenciam, portanto, a importância de iniciativas como a desenvolvida pela UFMS, que integra trabalho como estratégia concreta para a ressocialização e a reconstrução da cidadania.

Sob uma ótica regional, o Estado de Mato Grosso do Sul (MS) se destaca ao apresentar um dos mais elevados índices de encarceramento, além de contar com unidades prisionais que englobam os três regimes de cumprimento de pena, incluindo significativa quantidade de reeducandos em regime semiaberto. O sistema prisional de MS é reconhecido pela diversidade de regimes e pela considerável distribuição de indivíduos privados de liberdade tanto na capital quanto nas regiões interioranas. A Tabela 1 compila as informações fornecidas pela Agência Estadual de Administração do Sistema Penitenciário (AGEPEN, 2025), demonstrando o número de pessoas em cumprimento de pena, de ambos os sexos, nos regimes fechado, semiaberto e aberto, em todo o território estadual.

**Tabela 1** – Quantidade de Apenados nos Regimes Penitenciários.

<b>REGIME FECHADO</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>INTERIOR</b>	<b>TOTAL</b>
Masculino	5.883	8.346	14.229
Feminino	323	619	942
<b>REGIME ABERTO E SEMIABERTO</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>INTERIOR</b>	<b>TOTAL</b>
Masculino	1.364	798	2.162
Feminino	153	0	153
<b>QUANTITATIVO TOTAL</b>			<b>17.486</b>
<b>TOTAL DE VAGAS</b>			<b>9.570</b>

**Fonte:** Adaptado do Mapa Prisional da AGEPEN (2025).

De acordo com os dados disponibilizados pela AGEPEN, a população carcerária em junho de 2025 alcançou a cifra de 17.486 indivíduos, distribuídos entre os regimes fechado, semiaberto e aberto. Dentre esse total, cerca 13% estavam alocados no regime semiaberto, sendo 94% do sexo masculino. Entretanto, o déficit ultrapassa 7.900 vagas em relação à capacidade instalada, o que exerce uma pressão considerável sobre a qualidade da execução penal e dificulta a expansão de programas voltados para trabalho.

Esse panorama ilustra que a consolidação do regime semiaberto como uma estratégia de ressocialização demanda a implementação de políticas públicas eficazes e investimentos que abordem as lacunas estruturais existentes. Não basta apenas a previsão legal; é fundamental que



a execução ocorra em condições apropriadas, com unidades preparadas para oferecer oportunidades reais de formação e trabalho digno. Essa deficiência repercute diretamente na implementação das políticas estabelecidas pela LEP, corroborando a crítica de Baratta (2011) sobre a disparidade entre a retórica ressocializadora e a prática cotidiana do sistema penal.

O regime semiaberto, quando devidamente organizado, pode desempenhar um papel significativo na diminuição da reincidência e na promoção da reconstituição da cidadania (Julião, 2009), harmonizando os propósitos da sanção penal com os princípios constitucionais da dignidade da pessoa humana e da justiça social. Segundo Leão e Rodrigues (2016), investimentos no regime semiaberto geram resultados positivos em diversos âmbitos.

No entanto, há que se observar que estes estabelecimentos, se implantados de maneira organizada, podem se tornar autossustentáveis, visto que, as unidades devem ser apropriadas para produção agrícola ou industrial em grande escala. Através do trabalho no regime semiaberto, os detentos se profissionalizam e sua remuneração, além de beneficiar a família, indenizar os danos causados pelo crime e custear despesas pessoais, ainda pode ressarcir o Estado das despesas com o condenado. (Leão; Rodrigues, 2016, p.53).

É imprescindível que o trabalho prisional seja entendido não apenas como uma obrigação disciplinar, mas como um direito que amplia horizontes e fortalece a autonomia do indivíduo (Cavassa, 2022). A transição gradual proporcionada pelo regime deve ser explorada para estabelecer vínculos sólidos entre a privação de liberdade e o retorno ao convívio social (Eberlin, 2005). Experiências institucionais específicas demonstram que, quando bem estruturado, o regime semiaberto pode cumprir sua função social. A parceria estabelecida entre a UFMS e as unidades prisionais, que abrange a contratação de reeducandos para serviços gerais, ilustra como ações integradas podem transformar o trabalho em um instrumento de cidadania. Monteiro Filho (2015) defende esse modelo, no qual convênios com instituições ampliam as oportunidades de empregabilidade e diminuem a reincidência.

Desta forma, o caso da UFMS evidencia tanto o potencial quanto as limitações do regime semiaberto, podendo gerar resultados positivos para os reeducandos envolvidos, especialmente no fortalecimento da autoestima e na ampliação das perspectivas futuras. (Cavassa, 2022; Julião, 2009). A eficácia dessa experiência dependerá da implementação e expansão de políticas públicas consistentes que garantam escala e sustentabilidade ao modelo.

Nesse cenário, o semiaberto é um espaço paradoxal: normativamente concebido como um meio de reintegração, mas frequentemente fragilizado pelas condições estruturais precárias, pela seletividade do sistema prisional brasileiro e pela escassez de oferta de trabalho. A efetividade do semiaberto depende menos da previsão legal e mais da concretização de

programas de trabalho e educação, articulados a políticas públicas mais amplas de empregabilidade, qualificação e cidadania.

### 2.3 – A GESTÃO PÚBLICA E A EFICIÊNCIA NA UTILIZAÇÃO DE RECURSOS: A EXPERIÊNCIA DA CONTRATAÇÃO DE MÃO DE OBRA APENADA

A administração pública no Brasil, especialmente a partir dos anos 1990, passou por um processo de reestruturação institucional que modificou de maneira significativa a maneira como o Estado organiza, planeja e executa suas políticas (Bresser-Pereira, 2002). Esse movimento não se deu de forma abrupta, mas foi resultado de um contexto histórico e político que, nas décadas de 1980 e 1990, consolidou um novo paradigma administrativo. O redirecionamento foi catalisado pela Reforma Gerencial do Estado, proposta por Luiz Carlos Bresser-Pereira e consolidada no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (Bresser-Pereira, 1996).

Essa reforma, acompanhada de alterações relevantes, teve como objetivo estabelecer uma administração pública orientada para resultados, substituindo o modelo anterior, estritamente burocrático. Essa transição foi corroborada pela Emenda Constitucional n.º 19/1998, que incorporou o princípio da eficiência no artigo 37 da CF, transformando-o em uma obrigação jurídica e um compromisso ético da gestão pública. Nesse panorama, a eficiência passou a ser compreendida como a diminuição de custos, articulando economicidade e qualidade nos serviços prestados (Bresser-Pereira, 2002).

[...] a administração pública gerencial cresce em países democráticos, onde as regras da lei são bem estabelecidas e nas quais o desafio é fazer a administração mais eficiente e mais *accountable* à sociedade. As mudanças principais estão nos mecanismos de *accountability*. Enquanto a administração pública burocrática foi controlada por procedimentos, auditorias e revisão parlamentar estritos nas novas formas da administração pública gerencial — de fazer gerentes mais capazes de tomar decisões e mais *accountable* — ganha força o controle dos impactos, do gerenciamento da competição e do controle social. (Bresser-Pereira, 2002, p. 7).

O novo paradigma, fundamentado na Gestão Pública, ressalta a relevância da *accountability*, do desempenho e da avaliação de resultados. Essa abordagem está intrinsecamente ligada ao conceito de valor público, que abrange não apenas a eficiência econômica, mas também a eficácia, entendida como a capacidade de gerar resultados que efetivamente transformam a realidade social. Dessa forma, a administração pública contemporânea é instada a implementar soluções inovadoras que harmonizem a racionalização dos gastos públicos com políticas inclusivas de impacto social. Moore (2007), define valor público afirmando que:

[...] é o padrão proposto pela economia utilitarista e do bem-estar: valor público é igual à soma das satisfações individuais que podem ser produzidas por um dado sistema social ou por uma política governamental. É esse o padrão aplicado quando se mede as políticas públicas em termos do “maior bem para o maior número de pessoas. (Moore, 2007, p. 170).

Ao adotar essa nova perspectiva, a eficiência deixou de ser um conceito meramente idealizado, convertendo-se em uma exigência legal e em um compromisso ético inadiável. Meirelles (2016) enfatiza que a eficiência na gestão pública é inseparável da legalidade e da moralidade administrativa. Não se trata apenas de cortar despesas, mas de assegurar que cada recurso empregado produza valor público concreto, mantendo a qualidade dos serviços oferecidos e atendendo às necessidades da população. Nesse contexto, a diminuição de custos é considerada válida somente quando não compromete os resultados; pelo contrário, deve contribuir para a sua expansão.

Entre as estratégias que se alinham aos princípios de eficiência e efetividade, a contratação de mão de obra de apenados por órgãos e entidades públicas se revela particularmente relevante. Prevista na LEP (Brasil, 1984) e amparada pelo artigo 37 da Constituição, essa prática integra dois objetivos: de um lado, a busca pela economicidade, que Bugarin (1999) define como a obtenção do melhor resultado estratégico com o menor custo possível – a obrigação de buscar a máxima vantagem para a Administração; de outro, a promoção da função social da pena, ao oferecer aos apenados a oportunidade de trabalho remunerado e a reintegração produtiva.

Essa forma de contratação se distingue das abordagens convencionais por não estabelecer um vínculo empregatício com os reeducandos, o que, por conseguinte, evita a geração de encargos trabalhistas, como o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), férias, décimo terceiro salário e seguro-desemprego (Cartilha Mão de Obra Carcerária, 2019). Essa característica resulta em uma economia considerável para os cofres públicos. Além disso, quando realizada por meio de empresas ou organizações parceiras do sistema penitenciário, tal prática pode proporcionar benefícios adicionais, como incentivos fiscais e valorização institucional pela contribuição social oferecida (Bertoncini; Lima; Slongo, 2019).

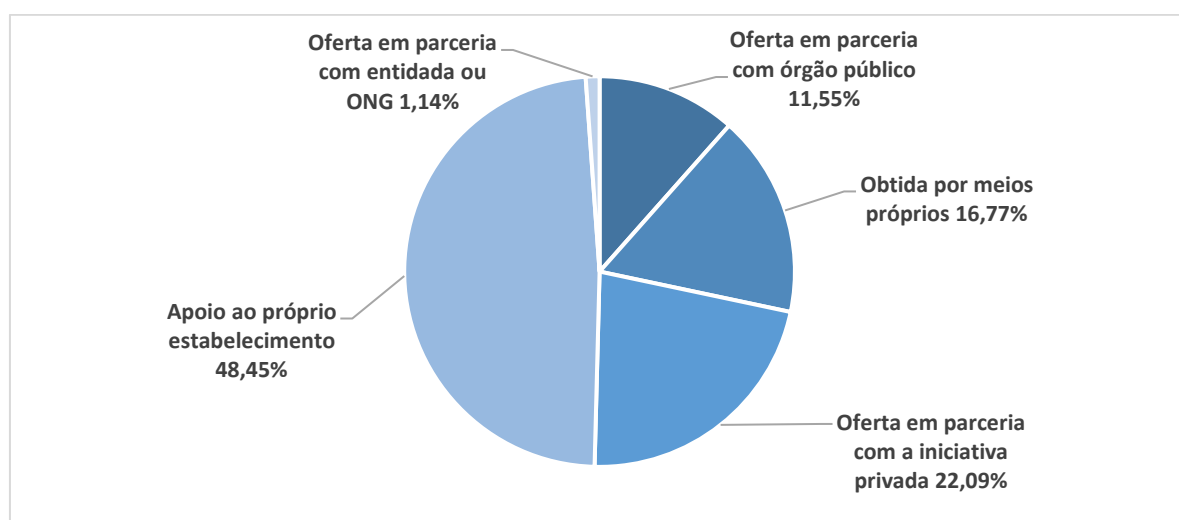
Entretanto, os autores mencionados enfatizam que a economia resultante da contratação de reeducandos não compromete a qualidade dos serviços prestados; ao contrário, ressaltam que tal prática deve estar alicerçada em um compromisso ético que transcenda a mera busca por lucro, integrando a valorização da dignidade humana. Além disso, defendem que iniciativas dessa natureza devem fomentar o desenvolvimento social, promovendo a inclusão produtiva e

o fortalecimento da cidadania dos apenados, passos para efetividade. Assim, a dimensão econômica não pode prevalecer sobre a responsabilidade social das organizações, sob pena de esvaziar o sentido ressocializador do trabalho e sua contribuição para a reintegração plena.

O princípio da economicidade, conforme elucidado por Bugarin (1999) como a busca pelo melhor resultado estratégico com o menor custo viável, ocupa uma posição central nesse debate. Entretanto, como ressalta Meirelles (2016), tal princípio deve ser interpretado em consonância com a legalidade, a moralidade e a transparência, de modo a evitar que a redução de despesas prejudique a qualidade e a legitimidade da ação pública. Dessa forma, a contratação de mão de obra apenas deve ser vista não apenas como uma solução contábil, mas como um investimento social estratégico, capaz de gerar impactos na diminuição da reincidência criminal, na capacitação profissional e na futura reintegração social dos apenados.

No Brasil, a função ressocializadora do trabalho enfrenta obstáculos estruturais e uma escassa oferta de atividades laborais no sistema penitenciário. Segundo dados do Sisdepen (2023), somente 19,5% das pessoas sob privação de liberdade participaram de alguma forma de trabalho, evidenciando uma oferta restrita. Embora a LEP reconheça o trabalho como um direito e um dever do apenado, com propósitos educativos e produtivos, sua implementação se revela inadequada, comprometendo a eficácia do regime semiaberto como um meio de reintegração social. Consoante ao que é apresentado no Gráfico 4, é possível observar a distribuição percentual das modalidades disponíveis para as pessoas sob custódia.

**Gráfico 4** – Pessoas em vagas de trabalho, por tipo de oferta da vaga. Brasil, 2023.



**Fonte:** CGIE/MDHC, com base nos dados do [Sisdepen](#) (extraídos em 15/07/2024). Dados do 2º Semestre.

O gráfico expõe que a atividade laboral no sistema prisional brasileiro permanece majoritariamente focada em funções internas, com uma porcentagem de 48,45%, que se voltam mais para a manutenção do próprio sistema do que para uma ressocialização efetiva dos detentos. Esse dado corrobora a predominância do modelo intramuros, de caráter utilitário, que frequentemente não oferece a qualificação profissional necessária nem expande as possibilidades de reintegração ao mercado formal após o cumprimento da pena. As colaborações externas, em especial com entidades públicas, ainda estão em um estágio inicial, representando apenas 11,55%. Na prática, isso sugere uma articulação entre o sistema prisional e instituições públicas, como prefeituras, universidades e empresas estatais. Embora ainda em menor escala, essa configuração assemelha-se à situação da UFMS analisada.

Por outro lado, a iniciativa privada representa 22,09% da oferta de trabalho destinada aos apenados. Embora essa estatística seja intermediária, sua relevância é inegável, uma vez que demonstra, a despeito dos incentivos legais disponíveis — como a isenção de encargos trabalhistas prevista na LEP—, a participação do setor privado continua sendo limitada, evidenciando barreiras relacionadas a preconceitos, questões logísticas e preocupações com a segurança.

A avaliação da eficácia da LEP em instituições de regime semiaberto revela um descompasso considerável entre a normatividade e a realidade prática. Barbosa, Bolfe e Silva (2019) enfatizam que, embora a legislação estipule a obrigação do Estado em promover mecanismos de reintegração, a disponibilização de oportunidades efetivas ainda se mostra escassa, o que compromete o desenvolvimento da autonomia e da cidadania do indivíduo sob pena. Essa observação sublinha a urgência de políticas penais integradas que garantam condições efetivas para um retorno digno à vida em liberdade.

A experiência da UFMS pode ser apresentada como um exemplo que contrasta com essa realidade. Convênios firmados com o Conselho da Comunidade viabilizaram a contratação de reeducandos para diversas funções. Os relatórios institucionais de 2023 e 2025 demonstram, de forma clara, o impacto econômico desta iniciativa: os custos de contratação de cinco trabalhadores terceirizados ultrapassam em mais de duas vezes os valores destinados ao mesmo número de reeducandos, resultando em uma economia de até 56,60% (UFMS, 2025).

A Tabela 2 proporciona uma análise comparativa dos custos associados à contratação, elucidando os resultados obtidos. No modelo tradicional, a contratação de cinco colaboradores terceirizados implica um gasto anual de R\$ 239.149,20, fundamentado em valores mensais unitários de R\$ 3.985,82. Em contraste, a contratação de cinco reeducandos gera um total anual de R\$ 103.784,16, com um valor mensal unitário de R\$ 1.729,74. A disparidade é significativa:

uma economia total de R\$ 135.365,04 para os cofres públicos. Essa diferença não apenas ressalta a viabilidade financeira da estratégia de contratação adotada, mas também evidencia sua conformidade com o princípio constitucional da eficiência (CF, art. 37).

**Tabela 2** – Comparativo de Custos de Contratação.

Custo de Contratação	Quantidade	Valor Mensal Unitário	Valor Mensal Total	Meses	Valor Total da Contratação
Empresa Terceirizada	5	R\$ 3.985,82	R\$ 19.929,10	12	R\$ 239.149,20
Reeducando	5	R\$ 1.729,74	R\$ 8.648,68	12	R\$ 103.784,16
Diferença		<b>R\$ 2.256,08</b>	<b>R\$ 11.280,42</b>		<b>R\$ 135.365,04</b>
Impactos de Redução	<b>56,60%</b>				

**Fonte:** Adaptado pelo autor (2025) com base na Planilha de Custos de Contratação/UFMS (2025).

Além das implicações econômicas, essa contratação atende às necessidades não supridas por contratos terceirizados existentes, tais como suporte logístico, movimentação e montagem de móveis, transporte de insumos, pequenos reparos, pintura, manutenção hidráulica e elétrica sob supervisão, bem como serviços de jardinagem e limpeza de áreas externas (UFMS, 2022). Ao promover oportunidades de trabalho, a prática da UFMS vai além do simples argumento econômico, contribuindo para um potencial fortalecimento da legitimidade social.

Os benefícios diretos da contratação de indivíduos em cumprimento de pena incluem a redução substancial dos custos operacionais, a otimização da força de trabalho em atividades auxiliares e o atendimento a demandas que anteriormente não eram supridas por contratos de terceirização convencionais. Essas vantagens refletem os princípios de eficiência, assegurando uma gestão pública racional. Além disso, o aspecto financeiro da contratação formaliza a remição de pena (Brasil, 1984), aumentando a motivação dos indivíduos apenados e reforçando sua ressocialização, em consonância com estudos que demonstram os efeitos positivos do trabalho na diminuição da reincidência (Julião, 2009).

Por outro lado, os benefícios indiretos transcendem as esferas econômica e jurídica, englobando dimensões sociais, educativas e simbólicas. A presença de reeducandos no ambiente acadêmico favorece a construção de uma cultura institucional orientada à inclusão e à responsabilidade social, em consonância com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Os ODS são 17 metas globais da Agenda 2030 da ONU que orientam ações para um desenvolvimento socialmente justo, economicamente sustentável e ambientalmente equilibrado, incluindo o ODS 8, voltado ao

(ODS) 8 e 16, que enfatizam a relevância do trabalho decente, da justiça e de instituições eficazes (ONU, 2015). Ademais, ressalta-se a função extensionista da universidade, aproximando-a de sua missão constitucional enquanto agente de transformação social.

Os efeitos subjetivos observados incluem a modificação na percepção social em relação aos apenados, o reforço de sua autoestima e a valorização de sua dignidade. No Quadro 2 – Benefícios Diretos e Indiretos da Contratação de Reeducandos na UFMS, é realizada uma sistematização da relação entre as vantagens concretas, os fundamentos normativos e os impactos sociais. A análise demonstra que os benefícios diretos estão, em sua maioria, associados à eficiência administrativa e ao cumprimento das normas constitucionais e legais, enquanto os benefícios indiretos se destacam pela dimensão simbólica e transformadora do trabalho prisional em um contexto universitário.

**Quadro 2 – Benefícios Diretos e Indiretos da Contratação de Reeducandos na UFMS.**

<b>Categoria</b>	<b>Benefícios Identificados</b>	<b>Referências/Normas</b>
Diretos	Redução expressiva de custos operacionais em comparação à terceirização convencional.	CF/1988, art. 37; Bugarin (1999); UFMS (2025).
Diretos	Atendimento de demandas não cobertas por contratos terceirizados (apoio logístico, manutenção, jardinagem).	UFMS (2022).
Diretos	Otimização do uso de recursos humanos e financeiros da universidade.	Meirelles (2016).
Diretos	Remição de pena (1 dia a cada 3 trabalhados), fortalecendo o engajamento dos apenados.	LEP, art. 126 (Brasil, 1984).
Diretos	Formalização e segurança jurídica na relação contratual.	AGEPEN (2019).
Indiretos	Valorização da dignidade humana e da função social da pena.	CF/1988, art. 1º, inciso III; Baratta (2011).
Indiretos	Reforço ao papel extensionista da universidade como agente de transformação social.	Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) UFMS 2020-2024.
Indiretos	Contribuição para os ODS 8 e 16 (trabalho decente; paz, justiça e instituições eficazes).	ONU (2015).
Indiretos	Redução de estigmas sociais e fortalecimento da autoestima dos reeducandos.	Julião (2009).
Indiretos	Estímulo à segurança pública, mediante redução da reincidência criminal.	Richardson (2008); Posse; Santos; Coelho (2019).
Indiretos	Inovação em modelos de cogestão entre Estado, sociedade civil e universidades públicas.	Bresser-Pereira (1996); UFMS (2022).

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2025) com base em Brasil (1984; 1988), AGEPEN (2019), UFMS (2019; 2022; 2025) e ONU (2015).

---

trabalho decente e ao crescimento econômico, e o ODS 16, direcionado à promoção da paz, justiça e instituições eficazes.

A Regra de Mandela (ONU, 1955) e a legislação brasileira reconhecem o trabalho como um direito e um dever do condenado, possuindo a capacidade de promover a remição da pena e o fortalecimento da autoestima do indivíduo. Quando implementado em um contexto universitário, esse modelo agrega um valor simbólico adicional: o de posicionar a universidade como um agente ativo na transformação social, alinhando-se à função extensionista prevista na Constituição. No âmbito teórico, Moore (2007) argumenta que a administração pública contemporânea deve gerar valor público, um conceito que abrange eficiência econômica, efetividade e legitimidade. Quando devidamente planejada e monitorada, a contratação de mão de obra apenada pode configurar-se como um exemplo de política capaz de atender a esses três critérios.

Esta modalidade de iniciativa desloca o debate da simples contenção de despesas para o campo do investimento social estratégico: cada recurso economizado é convertido em benefício direto ou indireto para a sociedade. Simultaneamente, reafirma-se o papel do Estado como promotor da cidadania, integrando a gestão orientada a resultados com políticas inclusivas, conforme proposto por Bresser-Pereira (1996). Ao priorizar decisões fundamentadas em evidências e alinhadas a objetivos de inclusão, a administração pública amplia sua capacidade de inovar e de oferecer valor público de forma mensurável. Trata-se de um percurso que não substitui, mas que complementa a discussão sobre a função do sistema penal na reintegração social – temática já abordada nas seções anteriores.

Dessa forma, a experiência da UFMS demonstra que a gestão orientada por resultados pode ser vinculada à políticas de ressocialização e, por que não, de reintegração, evidenciando como o princípio da eficiência previsto no Art. 37 da CF de 1988 se traduz em benefícios financeiros, sociais e institucionais (Brasil, 1988). Mais do que uma prática isolada, essa abordagem se configura como um modelo potencialmente replicável, desde que respaldada por indicadores claros e transparência na sua execução. Nesse contexto, a contratação de mão de obra apenada em instituições representa uma política que une a racionalização de recursos à promoção da cidadania e ao fortalecimento da função social da pena, superando a visão reducionista da prisão como um espaço meramente punitivo, repressivo, ou seja, construído a marteladas (Baratta, 2011; Wacquant, 2001).

## 2.4 – A PERCEPÇÃO SOCIAL DA EXPERIÊNCIA DO TRABALHO E O MODELO DE CONTRATAÇÃO DE MÃO DE OBRA APENADA



A pesquisa considera a percepção social como a categoria analítica fundamental para a interpretação dos dados coletados. A percepção social será entendida como o processo pelo qual os indivíduos interpretam, atribuem significado e reagem às suas experiências e interações dentro do contexto social. De acordo com Berger e Luckmann (2016), a realidade social não se estabelece como uma condição objetiva e imutável, mas sim como um construto desenvolvido coletivamente pelos indivíduos, moldado pelas interações sociais e influenciado por fatores culturais, históricos e institucionais. Essa construção é constantemente reforçada e reinterpretada a partir das vivências tanto individuais quanto coletivas.

Ao aplicar essa perspectiva ao contexto em questão, a análise da percepção dos apenados em regime semiaberto, que atuam como trabalhadores em uma instituição pública de ensino superior, demanda a compreensão de que tais percepções vão além do âmbito estritamente individual. Elas integram representações sociais mais amplas, que abarcam o universo prisional, as especificidades do ambiente acadêmico e as expectativas relacionadas ao processo de ressocialização. Essa abordagem holística é essencial para identificar como as condições objetivas de trabalho e as interações no cotidiano universitário se entrelaçam com as vivências passadas, as aspirações futuras e as interpretações subjetivas desses indivíduos.

Gergen (2009) enfatiza que as percepções humanas são resultado das interações sociais e do discurso coletivo. Sugere que a maneira como os indivíduos em situação de privação de liberdade compreende que a oportunidade de trabalho está, em grande parte, condicionada pela interação entre seus valores pessoais, suas trajetórias de vida e as dinâmicas institucionais que caracterizam o contexto. Nesse sentido, o trabalho realizado na universidade transcende sua função produtiva: ele assume um valor simbólico, associado à potencialidade de reconhecimento, pertencimento e reconfiguração da identidade.

Os termos com os quais entendemos o mundo são artefatos sociais, produtos historicamente situados de intercâmbios entre as pessoas. Do ponto de vista construcionista o processo de compreensão não é automaticamente conduzido pelas forças da natureza, mas é o resultado de um empreendimento ativo, cooperativo, de pessoas em relação [...]. (Gergen, 2009, p. 3).

Sob a perspectiva da psicologia organizacional, Robbins, Judge e Sobral (2010) argumentam que a percepção no ambiente laboral é intensamente afetada por elementos como a cultura organizacional, as relações interpessoais e o contexto institucional em que se insere. Os autores salientam que o cotidiano profissional impõe uma série de fatores que impactam a percepção dos colaboradores. Como exemplificam, “o trabalho de um indivíduo exige a interação com colegas e superiores, a adesão às normas e políticas organizacionais, bem como

a busca por padrões de desempenho[...]” (Robbins; Judge; Sobral, 2010, p.73). Isso evidencia que os valores culturais da organização, os padrões de interação interpessoal (vínculos com colegas e liderança) e as normas formais da instituição integram um conjunto de elementos que moldam a maneira como cada trabalhador compreende sua atividade e os demais agentes organizacionais.

No contexto da UFMS, esses fatores englobam a interação com servidores e colaboradores terceirizados, a conformidade com as diretrizes acadêmicas, a apreensão das obrigações laborais e a sintonia com as políticas institucionais de convivência e segurança. Esses aspectos influenciam de maneira significativa a maneira como os apenados enxergam não apenas o valor do trabalho, mas também a si mesmos enquanto protagonistas ativos na execução de suas funções.

Ao adotar a percepção social como uma perspectiva interpretativa, esta pesquisa parte do entendimento de que compreender a vivência dos apenados no contexto universitário requer a consideração da mediação de fatores sociais, culturais e institucionais. Isso significa observar não apenas indicadores objetivos, como produtividade ou diminuição de custos, mas também dimensões subjetivas, como satisfação, autoestima, percepção de utilidade social e expectativas em relação ao trabalho e ao futuro em liberdade. Tal abordagem, além de enriquecer a análise acadêmica, oferece subsídios para a elaboração de políticas públicas mais adequadas, voltadas à ressocialização por meio do trabalho em ambientes educacionais.

A contratação de mão de obra de reeducandos pela UFMS teve início em fevereiro de 2019, durante a gestão do reitor professor Marcelo Augusto Santos Turine, resultado de uma articulação institucional entre a Universidade, o Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul (TJMS) e o Conselho da Comunidade de Campo Grande (CCCG). A proposta foi coordenada pela Vara de Execuções Penais da Capital, sob a supervisão do juiz Albino Coimbra Neto, e decorreu da convergência de interesses voltados à ressocialização de indivíduos em cumprimento de pena, bem como à promoção da eficiência administrativa no serviço público.

O projeto fundamentou-se na formalização de um convênio que previa a contratação inicial de 20 reeducandos provenientes do Centro Penal Agroindustrial da Gameleira, situado em Campo Grande. O contrato inicial estabeleceu uma jornada de trabalho de oito horas diárias, com uma remuneração correspondente a um salário mínimo, além do direito à alimentação e ao vale-transporte, sendo que 10% do valor foi destinado ao Fundo Penitenciário Estadual. As atividades desempenhadas incluíram manutenção, jardinagem, serviços elétricos e hidráulicos, todas sob a supervisão técnica das coordenações de Manutenção e Serviços da Universidade.

A experiência vivenciada na Cidade Universitária consolidou-se como um modelo de cooperação interinstitucional, alinhando objetivos sociais e administrativos. Diante dos resultados positivos, o projeto foi expandido para outros Campi da UFMS. Em 2021, a parceria foi implementada no CPTL, permitindo a integração de reeducandos vinculados ao sistema prisional local em atividades de apoio administrativo e manutenção. Em 2023, o modelo foi adotado também no Campus de Aquidauana (CPAQ), ampliando o alcance da política e reafirmando o compromisso institucional da Universidade com a inclusão social e o desenvolvimento regional.

As negociações que possibilitaram a criação e a ampliação do convênio foram conduzidas pela Reitoria e pela Diretoria de Contratos e Convênios da UFMS, em constante diálogo com o TJMS e o Conselho da Comunidade. O projeto foi inspirado em experiências anteriores já implementadas pelo Tribunal em órgãos públicos, como o Parque dos Poderes e o Parque das Nações Indígenas, sendo adaptado às particularidades da estrutura universitária. A partir dessa articulação, a UFMS tornou-se uma das pioneiras entre as universidades federais a instituir formalmente um programa de reinserção laboral para reeducandos, fortalecendo a interação entre ensino, extensão e responsabilidade social.

A contratação de mão de obra apenas nos três Campi da UFMS depende de um arranjo institucional tripartite formado pela Universidade, pelo Conselho da Comunidade e pela unidade prisional de regime semiaberto. A ausência do Conselho da Comunidade ou da unidade prisional inviabiliza a contratação, pois ambos são responsáveis por etapas essenciais do processo. Nesse modelo, a UFMS identifica demandas e supervisiona as atividades; o Conselho da Comunidade formaliza os vínculos e efetua os pagamentos; e a unidade prisional seleciona e autoriza a participação dos reeducandos, garantindo conformidade com a LEP. Dessa forma, a articulação entre essas instituições assegura respaldo jurídico, organização operacional e aderência às diretrizes do trabalho prisional.

No âmbito da UFMS, o contrato firmado com o Conselho da Comunidade adota a modalidade de execução indireta, uma vez que as atividades realizadas não se alinham mais às carreiras estabelecidas para provimento na Administração Pública Federal. A contratação possibilita a inclusão de 30 reeducandos na Cidade Universitária (Campo Grande), 05 no Campus de Três Lagoas e 4 no Campus de Aquidauana. O processo seletivo, conduzido pela administração da Colônia Penal em parceria com um servidor designado pelas unidades, envolve uma triagem realizada por equipes multidisciplinares, levando em consideração o interesse do apenado, seu histórico disciplinar e laboral, bem como sua escolaridade e aptidões.

A quantidade de apenados contratados é estabelecida para atender a lacunas operacionais que não foram supridas. O prazo inicial do contrato é de 12 meses, sendo possível a prorrogação por até 60 meses, de acordo com as necessidades institucionais e a continuidade da colaboração. A UFMS é responsável por fornecer todos os Equipamentos de Proteção Individual (EPI), além de ferramentas e insumos adequados à execução das atividades. Adicionalmente, é responsabilidade da instituição controlar e fiscalizar o registro de ponto, distribuir as atividades diárias e assegurar que os apenados cumpram as normas éticas e de segurança do trabalho estabelecidas. O regime de trabalho ocorre de segunda a sexta-feira, das 7h às 17h, com intervalo para almoço das 11h às 13h.

As atividades executadas pelos reeducandos incluem serviços de manutenção predial, jardinagem, limpeza de áreas externas, pequenos reparos, apoio logístico e atividades administrativas de menor complexidade. Em todas as circunstâncias, é imprescindível a observância das normas institucionais e a utilização apropriada de materiais e equipamentos. O modelo implementado está em consonância com os objetivos estratégicos delineados no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2020-2024) da UFMS, que visa à consolidação de práticas de gestão, governança e sustentabilidade, capazes de promover o desenvolvimento tanto pessoal quanto institucional. Dentre essas diretrizes, sobressai-se a criação de um ambiente universitário seguro, limpo e funcional, alinhado às políticas de responsabilidade social.

A administração e a supervisão do contrato são orientadas pelos parâmetros normativos pertinentes aos contratos administrativos, em conformidade com a Resolução nº 193, de 27 de setembro de 2019 do Conselho Diretor da UFMS que aprova o Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos. A designação de gestores e fiscais nas dimensões técnica, administrativa e setorial promove a transparência e a rastreabilidade, de acordo com a IN SEGES/MPDG nº 5/2017 (UFMS, 2019). Ao gestor incumbe a tarefa de monitorar os aspectos financeiros, enquanto o fiscal técnico é responsável pela qualidade dos serviços prestados. O fiscal administrativo, por sua vez, gerencia a documentação, e o fiscal setorial supervisiona a execução cotidiana em cada campus, assegurando que a contratação atenda a critérios técnicos e objetivos.

O fiscal setorial exerce uma função estratégica ao coordenar as atividades cotidianas, orientar os reeducandos e supervisionar a utilização adequada das ferramentas e dos EPI, fortalecendo a cultura de segurança e a mitigação de riscos ocupacionais. Além disso, ele é responsável por monitorar o registro de ponto e a assiduidade, assegurando que os horários definidos no contrato sejam rigorosamente cumpridos. Este monitoramento, que vai além do mero aspecto burocrático, é fundamental para a credibilidade da política de ressocialização, ao

garantir a fidedignidade das informações de frequência, a transparência na execução e a conformidade com os princípios constitucionais da eficiência e da economicidade (Brasil, 1988; UFMS, 2019).

Tal abordagem também contribui para o cumprimento das metas associadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas, em especial o ODS 8 (trabalho decente e crescimento econômico) e o ODS 16 (paz, justiça e instituições eficazes), ambos relacionados à promoção da inclusão social e à redução da reincidência criminal (ONU, 2015). Ao articular uma política de gestão de recursos humanos orientada para a eficiência e a economicidade com um programa de natureza social, a UFMS estabelece uma conexão entre os princípios da Gestão Pública e a função social da universidade pública. Isso se concretiza não apenas na economia de recursos financeiros – decorrente da modalidade de contratação prevista na Lei – mas também no fortalecimento de sua imagem institucional como agente de transformação.

Nesse contexto, é fundamental compreender a percepção dos apenados em relação a essa experiência, uma vez que isso é crucial para avaliar o impacto efetivo da política e identificar aspectos que possam potencializar ou limitar seus efeitos ressocializadores. Isso inclui a análise, por exemplo, de como esses trabalhadores percebem o tratamento ao qual são submetidos, a adequação das condições laborais, as oportunidades de aprendizado, o reconhecimento de suas atividades e o impacto que atribuem a essa vivência em suas projeções futuras.

Dessa forma, a investigação integrada da percepção social e da estrutura contratual desta experiência na UFMS possibilita não apenas a avaliação da eficácia administrativa e da economicidade, mas também a compreensão das dimensões subjetivas e simbólicas que envolvem a relação entre o trabalho e o processo de ressocialização (Gergen, 2009). Trata-se, assim, de um objeto de estudo que conecta a gestão pública, a política penal e a interação social, oferecendo fundamentos para o aprimoramento das práticas institucionais e para a elaboração de políticas públicas mais eficazes e socialmente responsáveis.

A avaliação da percepção acerca da vivência laboral dos apenados no âmbito da UFMS requer uma análise integrada das dimensões institucionais, contratuais e sociais que sustentam essa política. Conforme abordado por Berger e Luckmann (2016), a realidade social é uma construção coletiva, que se configura a partir da interação entre o contexto institucional, a cultura organizacional e os valores individuais. No que diz respeito aos reeducandos, essa construção se relaciona de maneira direta com os mecanismos de contratação, as condições laborais e os objetivos de ressocialização estabelecidos na LEP (Brasil, 1984).

Para sistematizar essa relação, o Quadro 3 apresenta uma organização dos principais fatores que estruturam a experiência em questão. O quadro evidencia que a percepção dos apenados é influenciada por variáveis que se interligam, combinando aspectos institucionais, contratuais, materiais e simbólicos. Essa análise integrada enfatiza que a ressocialização vai além do cumprimento de tarefas laborais, englobando também o reconhecimento, o pertencimento e a reconstrução da identidade social.

**Quadro 3** – Relação entre elementos da percepção social e dimensões contratuais da mão de obra apenada na UFMS.

Dimensão de Análise	Elementos Observados	Impactos na Percepção Social dos Apenados	Base Legal/Institucional
Contexto Institucional	Inserção no ambiente universitário; convivência com servidores e terceirizados; normas e cultura organizacional da UFMS.	Sentimento de pertencimento; reconhecimento institucional; adaptação a normas e rotinas.	PDI UFMS 2020-2024; Normas internas da UFMS.
Estrutura Contratual	Termo de Cooperação Mútua entre AGEPEN e CC; execução indireta; limites de contratações; prazos e possibilidade de prorrogação.	Segurança jurídica; clareza sobre direitos e deveres; expectativa de continuidade do trabalho.	Lei de Execução Penal (Lei n.º 7.210/1984); Termo de Cooperação AGEPEN/CC.
Condições de Trabalho	Fornecimento de EPI, ferramentas e insumos; jornada de 40h semanais; intervalo de almoço; fiscalização de ponto.	Percepção de condições adequadas; valorização do cumprimento das normas de segurança; disciplina laboral.	Normas Regulamentadoras (NRs) do MTE; Normas internas da UFMS.
Tipo de Atividades	Manutenção predial; jardinagem; limpeza externa; pequenos reparos; apoio administrativo.	Desenvolvimento de novas habilidades; maior autonomia; valorização pessoal e profissional.	Contrato celebrado entre a UFMS e Conselho da Comunidade Local; descrição de funções.
Objetivos Sociais	Remissão de pena; renda para o apenado e família; ressocialização/reintegração social.	Motivação para desempenho; fortalecimento da autoestima; projeção positiva para a vida pós-cárcere.	Lei de Execução Penal (arts. 28 a 37); Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS 8 e ODS 16).
Eficiência e Economicidade	Redução de custos em relação à contratação convencional; otimização de recursos humanos.	Percepção de utilidade social do trabalho; reconhecimento da contribuição para a gestão pública.	Constituição Federal, art. 37, caput; PDI UFMS 2020-2024; dados UFMS (2024).
Mediação Social	Interação com equipe técnica, servidores e comunidade acadêmica.	Ampliação de redes de apoio; mudança na autoimagem e na imagem social percebida.	Teoria da Construção Social da Realidade (Berger e Luckmann, 2016; Gergen, 2009.).

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2025).

No contexto institucional, ressalta-se a integração no ambiente acadêmico e a interação com servidores e colaboradores terceirizados, o que fortalece o sentimento de pertencimento e a adaptação às normas da cultura universitária (PDI - UFMS 2020-2024). No que tange à estrutura contratual, formalizada por meio do Termo de Cooperação entre a AGEPEN e o Conselho da Comunidade, observa-se a garantia de segurança jurídica e a clareza sobre direitos e deveres, aspectos que aumentam a confiança dos reeducandos no processo (Brasil, 1984).

As condições de trabalho, incluindo a disponibilização de EPI, a supervisão da jornada laboral e o respeito ao limite de 40 horas semanais, são entendidas como um sinal de disciplina e valorização das normas de segurança (Normas Regulamentadoras – MTE). Em relação às atividades realizadas — manutenção, jardinagem, pequenos reparos e suporte administrativo —, é possível perceber o desenvolvimento de novas habilidades e o fortalecimento da autonomia, possibilitando que o reeducando se posicione como um agente ativo em seu processo de reintegração.

No que se refere aos objetivos sociais, a remição de pena, a geração de renda e a viabilidade de reintegração social ampliam a motivação e a autoestima dos reeducandos, em conformidade tanto com a Lei (LEP, arts. 28-37) quanto com os ODS 8 e 16 da ONU. Por outro lado, a dimensão da eficiência e da economicidade está relacionada ao artigo 37 da Constituição, evidenciando que a prática proporciona utilidade social e reconhecimento institucional por meio da otimização dos recursos públicos. O Quadro 3 ilustra que a eficácia da política depende da articulação entre dimensões objetivas e subjetivas, revelando que a reintegração se concretiza apenas quando vinculada a um modelo sistêmico de gestão que combine eficiência com a promoção da dignidade e da cidadania.

### 3 – METODOLOGIA DA PESQUISA

O estudo adota uma abordagem quantitativa, caracterizada por um delineamento descritivo e um estudo de caso múltiplo de natureza aplicada (Yin, 2015). A escolha dos contextos levou em consideração a diversidade presente na Cidade Universitária em Campo Grande, que atua como sede administrativa e acadêmica central da UFMS, que apresenta complexidade estrutural superior; do CPTL, que se configura como um campus regional de porte médio; e do CPAQ, que exemplifica a implementação do programa em um ambiente interiorano, com significativa interação comunitária. O estudo de caso revela-se especialmente apropriado para fenômenos inseridos em contextos institucionais reais. Embora tradicionalmente vinculado a abordagens qualitativas, o método permite a utilização de procedimentos quantitativos, desde que estes estejam alinhados aos objetivos da pesquisa (Yin, 2015).

A opção pela análise quantitativa proporciona uma mensuração padronizada das percepções, validação estatística e comparabilidade de resultados em diferentes contextos (Hair *et al.*, 2000). O método dedutivo foi adotado como uma orientação lógica, iniciando-se a partir de premissas gerais sobre o sistema prisional e o trabalho como um instrumento de reintegração social, para a análise das evidências empíricas (Vergara, 2007). Em cada unidade, os reeducandos foram alocados a distintos estabelecimentos penais do Mato Grosso do Sul: o Centro Penal Agroindustrial da Gameleira e o Estabelecimento Penal de Regime Aberto e Casa do Albergado de Campo Grande, a Colônia Penal Industrial Paracelso de Lima Vieira Jesus, em Três Lagoas; e o Estabelecimento Penal de Regime Semiaberto, Aberto e Assistência ao Albergado de Aquidauana.

No decorrer da pesquisa, algumas imagens foram utilizadas como apoio ilustrativo para contextualizar o ambiente e as atividades realizadas pelos reeducandos<sup>7</sup>. Para assegurar o cumprimento dos princípios éticos que regem a pesquisa com seres humanos, implementou-se um procedimento de descaracterização das imagens originais, com o objetivo de preservar a identidade dos participantes e evitar qualquer forma de exposição indevida. Esse cuidado fundamentou-se no artigo 5º, inciso X, da CF e artigo 20 do Código Civil (Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002), que garantem a inviolabilidade da intimidade, da vida privada, da honra e

---

<sup>7</sup> As imagens podem ser observadas na Subseção 6.1 – EXPERIÊNCIAS DE RESSOCIALIZAÇÃO NO CONTEXTO UNIVERSITÁRIO: VOZES E PERCURSOS DOS REEDUCANDOS



da imagem das pessoas. Assim, a proteção da imagem foi tratada como elemento essencial à integridade e à credibilidade científica do estudo.

O processo de descaracterização foi realizado com o uso da inteligência artificial generativa ChatGPT (modelo GPT-5), desenvolvida pela OpenAI, por meio do recurso de geração de imagens (*text-to-image*). A ferramenta foi empregada para transformar as fotografias originais em ilustrações digitais autorais, preservando apenas aspectos estruturais e temáticos das cenas, sem permitir a identificação de pessoas, locais ou símbolos institucionais. O *prompt* utilizado orientou a criação de versões estilizadas e neutras, descrito da seguinte forma:

“Transforme a imagem fornecida em uma ilustração digital estilizada, de caráter autoral, preservando apenas seus elementos estruturais e características temáticas essenciais (formas gerais, composição e funcionalidades principais). Remova detalhes que permitam identificação pessoal, autoral ou comercial, alterando cores, texturas, materiais e estilos visuais. A nova imagem deve ser original, sem possibilidade de reconhecimento de pessoas, logomarcas, ambientes específicos ou direitos protegidos. Mantenha o foco no propósito informativo/educativo, de modo que a figura possa ser utilizada em dissertação acadêmica como representação genérica do conteúdo sem configurar uso indevido de imagem.”

O procedimento assegurou a neutralização de traços identitários e a criação de figuras visualmente explicativas, sem risco de violação de direitos de imagem. Assim, as ilustrações produzidas mantiveram o valor informativo essencial à pesquisa, respeitando os princípios éticos previstos na Resolução do Conselho Nacional de Saúde (CNS), que orienta pesquisas com seres humanos nas Ciências Humanas e Sociais. Essa metodologia reforça o compromisso do trabalho com a ética, a transparência e a proteção da dignidade dos participantes, garantindo conformidade com os preceitos legais e institucionais aplicáveis à produção científica da UFMS.

O universo desta pesquisa abrange os reeducandos associados aos contratos de prestação de serviços estabelecidos entre a UFMS e o Conselho da Comunidade, que preveem até 39 vagas distribuídas nos Campi de Campo Grande, Três Lagoas e Aquidauana. Considerando que os contratos estipulam um número máximo de vagas e a universidade determina a quantidade de trabalhadores ativos com base na demanda operacional, o levantamento foi realizado com 23 participantes que se encontravam efetivamente em atividade durante o período de coleta, sendo 17 em Campo Grande, 3 em Três Lagoas e 3 em Aquidauana. Dessa forma, os respondentes representam cerca de 59% da mão de obra apenas que pode ser contratada pela instituição, garantindo assim a aderência entre a amostra investigada e o modelo de contratação vigente.

O perfil predominante revela que são homens adultos, com idades variando entre 30 e 45 anos, que apresentam histórico prévio de experiências laborais e estão habilitados para o trabalho externo devido ao estágio avançado de cumprimento da pena<sup>8</sup> Esta configuração da amostra, coletada por conveniência e acessibilidade, mostra-se adequada para a realização de estatísticas descritivas e análises fatoriais exploratórias em uma escala modesta (Hair *et al.*, 2009). O Quadro 4 apresenta a quantidade de reeducandos previstos para contratação em cada um dos Campi da UFMS.

**Quadro 4** – Quantidade de Reeducandos versus Quantidade de Entrevistados.

<b>Campus</b>	<b>Número de Reeducandos Previsto</b>	<b>População Entrevistada</b>	<b>Contrato</b>
Aquidauana - CPAQ	4	3	Contrato n.º 93/2023.
Cidade Universitária Campo Grande	30	17	Contrato n.º 01/2024.
Três Lagoas - CPTL	5	3	Contrato n.º 09/2022.
Total	<b>39</b>	<b>23</b>	–
Porcentagem de Entrevistados	<b>59%</b>	–	–

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2025)

O instrumento de coleta de dados empregado foi um questionário estruturado, elaborado com base nas orientações de Chagas (2000). Segundo esse autor, o questionário estruturado constitui um instrumento de pesquisa que abrange perguntas previamente estabelecidas, organizadas de forma lógica e padronizada, assegurando clareza e comparabilidade nas respostas.

Manzato e Santos (2012) destacam a importância da ordem e da padronização das questões, visando evitar ambiguidades e assegurar que todos os participantes sejam submetidos às mesmas condições de coleta. Segundo os autores, é fundamental “fornecer uma sequência lógica e garantir que não seja introduzida tendenciosidade, reforçando a necessidade de padronização e uniformidade das condições de coleta” (p. 12). Diante disso, optou-se pelo uso do questionário estruturado nesta pesquisa científica, pois se trata de uma ferramenta apropriada para mensurar percepções, atitudes e comportamentos. O questionário pode ser encontrado no Apêndice A.

O instrumento foi estruturado em duas seções, abrangendo as seguintes categorias: 1 – dados gerais relativos ao perfil socioeconômico e à trajetória profissional; e 2 – percepção sobre o trabalho no contexto educacional. As respostas da seção 2 foram organizadas em três eixos

<sup>8</sup> Em regra, o ingresso no regime semiaberto ocorre após o cumprimento mínimo de 1/6 da pena, quando se tratar de réu primário e houver exame de mérito, podendo o limite ser superior para reincidentes, conforme critérios judiciais.

temáticos: (1) percepção do trabalho no ambiente; (2) perspectivas de trabalho; e (3) percepção das condições de trabalho. Esta segmentação garante maior coerência analítica e facilita a interpretação dos resultados, conforme argumenta Gil (1993), ao afirmar que “para que essas respostas possam ser adequadamente analisadas, torna-se necessário, portanto, organizá-las, o que é feito mediante o seu agrupamento em certo número de categorias” (p. 157).

Para a coleta dos dados, adotou-se a Escala Likert<sup>9</sup> de cinco pontos. Conforme Dalmoro e Vieira (2014), essa escala é um instrumento de mensuração amplamente empregado em investigações quantitativas. Ela possibilita a captura de percepções e atitudes em diversos níveis de concordância ou discordância, sendo sua principal vantagem a simplicidade e a capacidade de converter opiniões subjetivas em dados quantitativos comparáveis. Ademais, a escala viabiliza análises estatísticas robustas, como médias e correlações, favorecendo a interpretação de tendências coletivas.

Antes da implementação efetiva do questionário, o pesquisador conduziu um pré-teste no CPTL<sup>10</sup>, envolvendo um grupo piloto composto por 3 reeducandos com perfil análogo ao da amostra total. Este teste possibilitou a realização de ajustes semânticos e temporais, fundamentais para a adequação do instrumento de coleta de dados. Tal etapa é essencial para avaliar a clareza e a relevância das questões, além de detectar ambiguidades e possíveis dificuldades de compreensão entre os participantes. O procedimento viabilizou a correção prévia de eventuais falhas, além de fortalecer a validade e a confiabilidade do questionário. Dessa forma, o pré-teste garantiu uma maior precisão metodológica e consistência aos dados que seriam coletados.

Durante a aplicação do instrumento de pesquisa, foi empregado um rigor ético alinhado à Resolução do CNS n.º 466/2012 e ao Parecer n.º 7.570.405, que obteve a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa (CONEP/UFMS). Todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido<sup>11</sup> (TCLE) e foram devidamente informados sobre os objetivos da pesquisa, a natureza voluntária da participação, a confidencialidade das respostas e a possibilidade de se recusarem a participar, sem que isso resultasse em qualquer tipo de prejuízo.

---

<sup>9</sup> A escala Likert utilizada no questionário foi estruturada em cinco níveis de resposta ordenados, definidos da seguinte forma: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente. Essa configuração possibilita a mensuração de percepções e atitudes, favorecendo a análise quantitativa de constructos subjetivos.

<sup>10</sup> O pré-teste foi realizado entre os dias 15 e 20 de maio de 2025.

<sup>11</sup> O TCLE foi integralmente lido na presença de cada reeducando entrevistado, assegurando a compreensão de seu conteúdo e a oportunidade de esclarecimento de dúvidas acerca do instrumento e da pesquisa.

A coleta de dados foi realizada presencialmente, entre 25 de junho e 10 de julho de 2025, em locais reservados nas unidades da UFMS, assegurando a privacidade e condições adequadas aos participantes. Cada indivíduo recebeu uma cópia impressa do questionário e teve aproximadamente 30 minutos para preenchê-lo, sem a imposição de um tempo limite. Na Cidade Universitária e no CPTL, o pesquisador acompanhou toda a atividade, a fim de fornecer esclarecimentos técnicos, tomando o cuidado de não influenciar as respostas<sup>12</sup>. Ademais, foram disponibilizados materiais como canetas e pranchetas, com o intuito de favorecer condições adequadas de participação.

O questionário aplicado foi organizado em uma planilha do Excel e, em seguida, analisado no *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS 3.0). Cada linha representou um reeducando entrevistado (unidade de análise), enquanto cada coluna correspondia a uma variável relacionada às perguntas/afirmativas do instrumento. Os nomes das variáveis foram normalizados na primeira linha, garantindo uma correspondência direta com o questionário (Afonso; Nunes, 2019). As respostas foram registradas de maneira sistemática, utilizando codificação numérica para variáveis categóricas e realizando uma revisão para identificar ausências ou inconsistências. Por fim, a planilha foi importada para o SPSS, e as propriedades das variáveis foram definidas na *Variable View*<sup>13</sup>, permitindo a realização das análises estatísticas.

O SPSS é um *software* estatístico amplamente empregado em investigações acadêmicas e práticas, proporcionando desde análises descritivas elementares até técnicas multivariadas sofisticadas, como regressão e análise fatorial. No presente estudo, foi utilizada a versão original 3.0, adquirida no site oficial da *International Business Machines Corporation* (IBM), na versão completa disponibilizada durante um período de avaliação gratuito de 15 dias. Na análise, foram empregadas técnicas de estatística descritiva (média, desvio-padrão, valores mínimos e máximos, além da soma das respostas). Seguindo as diretrizes de Afonso e Nunes (2019), que enfatizam a estatística descritiva como uma técnica essencial para a síntese e organização de dados, a adoção dessa técnica possibilitou uma organização sistemática das percepções dos reeducandos em relação ao trabalho no contexto universitário.

---

<sup>12</sup> No CPAQ, a aplicação do questionário não foi conduzida diretamente pelo pesquisador, que solicitou apoio de responsável local para a entrega do instrumento e do TCLE. Todas as orientações sobre os procedimentos de aplicação foram repassadas, assegurando padronização e conformidade ética na coleta dos dados.

<sup>13</sup> No SPSS, a *Variable View* é a interface utilizada para definir e editar as propriedades das variáveis inseridas no conjunto de dados, permitindo atribuir nome, tipo de dado, rótulo, valores, casas decimais, códigos para dados ausentes e nível de mensuração, garantindo a padronização e correta interpretação das informações pelo software.

A análise descritiva de dados representa uma etapa crucial em investigações empíricas, pois organiza e apresenta as informações coletadas de maneira a facilitar a compreensão do perfil dos participantes e das variáveis em estudo. Este procedimento combina métodos estatísticos com uma interpretação contextual, ultrapassando a simples quantificação de características e permitindo a identificação de tendências e padrões significativos associados ao fenômeno analisado. No contexto desta pesquisa, essa abordagem possibilitou o mapeamento de dimensões sociodemográficas, educacionais e laborais do grupo investigado, fornecendo subsídios para a compreensão das interações entre fatores individuais e coletivos que envolvem o objeto de estudo (Afonso e Nunes, 2019).

A adoção dessa abordagem proporcionou maior clareza na interpretação dos resultados, permitindo a identificação de padrões de concordância e divergência entre os participantes. Medidas como média, desvio-padrão, valores mínimos e máximos, além da soma das respostas, possibilitaram a detecção tanto da centralidade quanto da dispersão dos dados. Esses parâmetros ofereceram um panorama inicial do comportamento das variáveis, servindo como ponto de partida para análises mais detalhadas.

A confiabilidade interna do instrumento de pesquisa foi avaliada por meio do coeficiente Alfa de Cronbach, uma técnica amplamente reconhecida para verificar a consistência das escalas. A utilização do Alfa é fundamental na validação de instrumentos psicométricos, assegurando a precisão das inferências realizadas. Conforme afirmam Hair *et al.* (2009), valores iguais ou superiores ( $\geq$ ) a 0,70 são considerados adequados e indicam homogeneidade entre os itens de cada fator. A aplicação da confiabilidade garante que as variáveis agrupadas representem, de maneira coerente, os construtos teóricos em análise.

Adicionalmente, foi realizada a Análise Fatorial Exploratória (AFE), que, conforme Hair *et al.* (2009), possibilita a identificação de dimensões latentes e a avaliação da validade do construto, garantindo a estrutura subjacente dos dados coletados. Foram observados critérios como a adequação amostral pelo índice *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), a significância do teste de Bartlett, a exclusão de variáveis com comunalidades inferiores a 0,50 e a extração por Componentes Principais. Pasquali (2010) enfatiza que a AFE é fundamental para verificar a representatividade dos fatores, conferindo robustez metodológica à análise estatística e sustentando a confiabilidade do modelo proposto.

A estratégia metodológica também contemplou múltiplas fontes de evidência – questionário, observação direta e análise documental – para a triangulação dos dados e o fortalecimento da validade interna (Marconi; Lakatos, 2014). Complementarmente, foi empregado um *checklist* metodológico que visou garantir a completude, padronização e

transparência da pesquisa (Jesus-Lopes; Ravelli; Casagrande, 2022). O Quadro 5 sintetiza os principais procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, desde a revisão teórico-empírica até as estratégias de análise e limitações reconhecidas.

**Quadro 5 - Componentes da Pesquisa.**

Itens	Descrições	Referências
Revisão Teórico-Empírica	Levantamento bibliográfico em bases indexadas (Periódicos CAPES, Scopus, <i>Web of Science</i> ) realizado no primeiro e segundo semestres de 2024. Incluiu análise de publicações acadêmicas, documentos oficiais e normativas da UFMS.	Gil (1993); Marconi; Lakatos (2014).
Classificação da Pesquisa	Pesquisa quantitativa, descritiva e de estudo de caso múltiplo, com abordagem dedutiva, aplicada ao contexto da ressocialização pelo trabalho em ambiente universitário.	Vergara (2007); Yin (2015).
Unidades de Análise	UFMS – Cidade Universitária (Campo Grande), CPTL e CPAQ. Diversidade de contextos institucionais: regional, central e interiorano.	Yin (2015).
Participantes	23 reeducandos em regime semiaberto, vinculados às seguintes instituições: Centro Penal Agroindustrial da Gameleira e Casa do Albergado (Campo Grande); Colônia Penal Industrial “Paracelso de Lima Vieira Jesus” (Três Lagoas) e Estabelecimento Penal de Regime Semiaberto, Aberto e Assistência ao Albergado (Aquidauana). Seleção por conveniência e acessibilidade.	LEP nº 7.210/1984.
Instrumento de pesquisa	Questionário estruturado, com seções: 1 – informações gerais sobre o perfil socioeconômico e histórico de trabalho e 2 – percepção sobre o trabalho no ambiente educacional.	Chagas (2000); Manzato; Santos (2012).
Escala de Mensuração	Escala Likert de 5 pontos (1 = discordo totalmente; 5 = concordo totalmente), escolhida por sua clareza, simplicidade e robustez psicométrica.	Dalmoro; Vieira (2014).
Aplicação do Questionário	Pré-teste aplicado a reeducandos do CPTL. Coleta definitiva realizada entre 25/06 e 10/07/2025, em ambientes reservados nas unidades da UFMS, com tempo médio de 30 minutos. Procedimentos éticos: assinatura do TCLE, confidencialidade, voluntariedade e possibilidade de consulta a familiares/representantes.	CNS Res. nº 466/2012; Parecer nº 7.570.405, aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CONEP/UFMS).
Validação do Instrumento	Etapas semântica e empírica. Uso do Alfa de Cronbach ( $\geq 0,70$ ) e AFE para verificação de confiabilidade e validade. Pré-teste assegurou clareza e tempo de resposta.	Pasquali (2010); Hair <i>et al.</i> (2009).
Organização e Análise dos Dados	Tabulação em planilha Excel e análise no SPSS 3.0. Estatística descritiva (média, desvio-padrão, mínimo, máximo e soma), inspeção de normalidade (assimetria e curtose), análise de confiabilidade e extração fatorial (KMO, Bartlett).	Afonso; Nunes (2019); Hair <i>et al.</i> (2009).
Estratégia de Triangulação	Integração de diferentes fontes de evidência: questionário, observação direta e análise documental, para ampliar validade interna e confiabilidade do estudo	Jesus-Lopes; Ravelli; Casagrande (2022); Yin (2015).
Limitações Reconhecidas	Amostra reduzida (n=23), contexto institucional específico e uso da AFE em caráter exploratório. Generalização dos resultados restrita ao nível analítico.	Hair <i>et al.</i> (2009); Yin (2015).

**Fonte:** Adaptado de Gil (1993), Chagas (2000), Hair *et al.* (2009), Pasquali (2010), Manzato; Santos (2012), Dalmoro; Vieira (2014), Marconi; Lakatos (2014), Yin (2015), Afonso; Nunes (2019) e Jesus-Lopes; Ravelli; Casagrande (2022).

O percurso metodológico traçado, sintetizado no Quadro 5, ressalta a firmeza científica e a aplicabilidade prática da pesquisa. A articulação entre fundamentação teórica, coleta sistemática, validação estatística e triangulação de dados garante a robustez, a confiabilidade e a relevância social do estudo. Ao abranger diferentes Campi da UFMS e reeducandos oriundos de variados estabelecimentos penais, o desenho metodológico amplia a validade analítica e proporciona um panorama representativo da política de ressocialização por meio do trabalho em ambiente universitário. Dessa forma, a metodologia fundamenta a análise empírica desenvolvida e fortalece a contribuição do estudo para a Administração Pública, além de enriquecer o debate sobre políticas voltadas à reintegração social.

#### 4 – APRESENTAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

##### 4.1 – SEÇÃO 1 DO QUESTIONÁRIO: ANÁLISE DESCRITIVA DAS INFORMAÇÕES GERAIS

A descrição sistemática dos dados transcende a mera apresentação numérica, incorporando elementos interpretativos que enriquecem as análises sobre as implicações teóricas e práticas dos resultados obtidos. A Tabela 3 foi estruturada em quatro colunas: Características, Detalhes, Frequência e Percentual (%). A coluna Características agrupa os principais aspectos examinados, como idade, estado civil, nível de escolaridade, tempo de cumprimento de pena, experiência prévia de trabalho, gênero, raça/cor e atividades realizadas. A coluna Detalhes especifica as categorias associadas a cada variável. A coluna Frequência<sup>14</sup> apresenta o número absoluto de respostas em cada categoria, considerando um total de 23 respondentes. Por último, a coluna Percentual reflete essa distribuição proporcional em relação ao total da amostra.

**Tabela 3** - Perfil dos Participantes

Características	Detalhes	Frequência	%
Idade	Até 20 anos	0	0,0
	<b>Entre 21 e 25 anos</b>	<b>4</b>	<b>17,4</b>
	Entre 26 a 30 anos	1	4,3
	Entre 31 e 35 anos	2	8,7
	Entre 36 e 45 anos	12	52,2
	Acima de 46 anos	4	17,4
Estado Civil	Casado (a)	8	34,8
	Solteiro (a)	13	56,5
	Divorciado (a)	1	4,3
	Amasiado	1	4,3
Escolaridade	Sem escolarização	0	0,0
	Ensino Fundamental I (1º ao 5º ano)	1	4,3
	Ensino Fundamental II (6º ao 9º ano)	9	39,1
	Ensino Médio	12	52,2
	Ensino Superior - Graduação	1	4,3
	Ensino Superior – Pós-Graduação	0	0,0
Tempo de Cumprimento de Pena	Até 1 ano	4	17,4
	Entre 1 e 4 anos	9	39,1
	Entre 4 e 8 anos	6	26,1
	Acima de 8 anos	4	17,4
Experiência Prévia de Trabalho	Nenhuma Experiência	1	4,3
	Até 1 ano	8	34,8
	Entre 1 e 4 anos	8	34,8
	Entre 4 e 8 anos	0	0,0

<sup>14</sup> Em **negrito**, na característica idade, dos 23 respondentes, 04 responderam estar entre 21 e 25 anos. Representando 17,4% da amostra.



	Acima de 8 anos	6	26,1
	Atualmente não trabalha	0	0,0
Gênero	Masculino	22	95,7
	Feminino	1	4,3
	Outro	0	0,0
	Prefiro não responder	0	0,0
Raça/Cor (autodeclaração IBGE)	Branca	5	21,7
	Preta	3	13,0
	Parda	14	60,9
	Amarela	0	0,0
	Indígena	1	4,3
	Prefiro não responder	0	0,0
Atividades Desenvolvidas	Coordenador de Equipe	1	4,3
	Eletricista	3	13,0
	Jardineiro / Poda	1	4,3
	Manutenção Geral	3	13,0
	Pedreiro	2	8,7
	Pintura	2	8,7
	Serviços Gerais	10	43,5
	Tapeçaria	1	4,3

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2025).

No que tange ao gênero, evidencia-se uma marcante predominância do sexo masculino, com 22 respondentes, o que corresponde a 95,7% da amostra, enquanto apenas uma participante, equivalente a 4,3%, identificou-se como do sexo feminino, não havendo registros de identidades de gênero alternativas ou abstenções. Em relação à faixa etária, a maioria dos participantes está situada entre 36 e 45 anos, totalizando 52,2% da amostra (12 indivíduos), seguida pelas faixas etárias de 21 a 25 anos e acima de 46 anos, ambas contabilizando 17,4%, ou seja, quatro respondentes. As faixas etárias de 31 a 35 anos e de 26 a 30 anos apresentam, respectivamente, 8,7% e 4,3%, não sendo observados participantes com até 20 anos.

Os dados etários sugerem um perfil majoritariamente adulto, o que pode influenciar as percepções acerca do trabalho e as experiências prévias de inserção no mercado profissional. No que diz respeito ao estado civil, 13 participantes, correspondendo a 56,5%, declararam-se solteiros, enquanto 8, representando 34,8%, declaram-se casados; os demais, 4,3%, estão em união estável, enquanto também se registra 4,3% de divorciados. Essas informações indicam uma predominância de indivíduos com vida pessoal relativamente autônoma, um fator que pode ser significativo para o processo de ressocialização e o planejamento de vida pós-cárcere.

No que tange à escolaridade, evidencia-se uma predominância do ensino médio completo, que corresponde a 52,2% da amostra analisada, seguido pelo ensino fundamental II,

que representa 39,1%. Apenas 1 reeducando, ou seja, 4,3%, possui o ensino fundamental I, enquanto outro 4,3% declarou ter concluído o ensino superior. Não foram registradas ocorrências de analfabetismo nem de pós-graduação, o que sugere um nível de escolaridade relativamente elevado em comparação com as médias nacionais para a população prisional, frequentemente caracterizada por altas taxas de evasão escolar e baixa escolaridade, conforme observado na Seção 2.2 deste estudo.

O tempo de cumprimento de pena apresenta uma diversidade significativa: 39,1% dos participantes se encontram em um intervalo de um a quatro anos de pena, 26,1% entre quatro e oito anos, e 17,4% estão cumprindo pena de até um ano ou mais de oito anos. Essa heterogeneidade possibilita a identificação de diferentes estágios na trajetória dos apenados, um aspecto que pode influenciar as expectativas e percepções acerca do trabalho institucional. No que se refere à experiência laboral prévia, a amostra é majoritariamente composta por indivíduos com histórico de inserção profissional, sendo que as categorias “até um ano” e “entre um e quatro anos” de experiência representam, individualmente, 34,8% dos casos.

Ademais, 26,1% dos reeducandos possuem mais de oito anos de experiência laboral, enquanto apenas 1, representando 4,3%, afirmou nunca ter trabalhado. Esses dados indicam que a maioria já esteve integrada ao mercado de trabalho antes da reclusão, o que pode facilitar a futura reintegração laboral. Todos os participantes estavam exercendo funções na UFMS no momento da coleta dos dados, evidenciando a importância do trabalho no processo de ressocialização.

A variável raça/cor, conforme autodeclaração baseada na classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), revela que 60,9% se identificam como pardos, 21,7% como brancos, 13% como pretos e 4,3% como indígenas, sem registros de autodeclaração de indivíduos amarelos ou de opções de não responder. Esse recorte étnico-racial reflete a realidade do sistema prisional brasileiro, caracterizada pela sobre-representação de grupos historicamente marginalizados, conforme apresentado na Seção 2.2.

No que tange às funções exercidas na UFMS, observa-se uma concentração significativa na atividade de serviços gerais, com 43,5%, seguida pelas funções de eletricista e de manutenção geral, ambas com 13%. As atividades de pintura e pedreiro correspondem a 8,7% cada, enquanto tapeçaria, jardinagem/poda e coordenação de equipe aparecem com 4,3% cada. A diversidade ocupacional verificada indica um potencial para a qualificação prática e diversificação de competências, o que pode ampliar as oportunidades de reintegração no mercado formal.

Em resumo, o perfil delineado indica que a maioria dos reeducandos apresenta um histórico profissional anterior, possui escolaridade básica completa e demonstra engajamento ativo em funções institucionais específicas, com uma predominância de indivíduos do sexo masculino, na faixa etária entre 36 e 45 anos, que já tiveram experiência no mercado de trabalho. Esses elementos reforçam o potencial para a implementação de políticas de ressocialização fundamentadas no trabalho, aspecto analisado nas seções seguintes, à luz das percepções e expectativas dos participantes em relação à vivência laboral no ambiente universitário.

#### 4.2 – SEÇÃO 2 DO QUESTIONÁRIO: ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DO TRABALHO NO AMBIENTE EDUCACIONAL

As 20 afirmativas da seção 2 do questionário foram organizadas em três eixos temáticos: 1 – Percepção do Trabalho no Ambiente, 2 – Perspectivas de Trabalho e 3 – Percepção das Condições de Trabalho. Esta categorização fundamenta-se nas diretrizes metodológicas de Gil (1993) e Chagas (2000), que enfatizam a relevância de instrumentos bem estruturados para garantir clareza, validade e coerência interna. Ao dispor o questionário dessa maneira, reforça-se a lógica dedutiva salientada por Vergara (2007) e possibilita-se a análise de fenômenos complexos em seu contexto real, conforme sublinha Yin (2015).

A Tabela 4 expõe, de forma sistemática, a estrutura do questionário aplicado, possibilitando a visualização da lógica de organização e a importância dos eixos temáticos abordados. Tal arranjo cumpre a função de alinhar as variáveis mensuradas aos propósitos da pesquisa, assegurando clareza quanto à abrangência das dimensões analisadas. Ademais, garante a consistência metodológica do estudo e facilita a interpretação dos dados, conectando o levantamento empírico ao referencial teórico que embasa a investigação.

A coluna “Tema Abordado” reúne os eixos previamente mencionados. A coluna “Enunciado Resumido” expõe, de maneira simplificada, o conteúdo de cada afirmativa apresentada aos participantes, facilitando a compreensão sem comprometer a essência investigativa. Por último, a coluna “Afirmativa” indica o número correspondente no questionário, garantindo a rastreabilidade entre o instrumento aplicado e sua análise posterior. Essa sistematização permite ao leitor perceber de forma clara como os eixos foram operacionalizados no instrumento, contextualizando a lógica de elaboração do instrumento de coleta e a relação entre os objetivos da pesquisa e os indicadores empíricos observados.

**Tabela 4** - Síntese do Instrumento de Pesquisa.

<b>Tema Abordado</b>	<b>Enunciado Resumido</b>	<b>Afirmativa</b>
Eixo 1 Percepção de Trabalho no Ambiente	Trabalho no campus contribui para aprendizado e desenvolvimento de habilidades.	1
	Ambiente educacional promove sensação de valorização e respeito.	2
	Experiência fortaleceu confiança e autoestima.	5
	Trabalho melhora a percepção pública sobre o reeducando.	6
	Convivência com estudantes e servidores amplia visão sobre reintegração social.	8
	Aumentou o senso de responsabilidade e comprometimento.	9
	Contribuiu para o desenvolvimento de rotina estruturada e disciplinada.	10
	Melhorou a capacidade de lidar com problemas e encontrar soluções práticas.	11
Eixo 2 Perspectivas de Trabalho	Trabalho influenciou positivamente a forma de pensar sobre o futuro.	4
	Trabalho no campus incentiva busca por qualificação profissional ou estudos.	7
	Oportunidade fortalece a motivação para evitar reincidência criminal.	12
	Possui expectativa de encontrar emprego após o cumprimento da pena.	13
	Outras instituições deveriam adotar políticas semelhantes de ressocialização.	14
	Experiência motivou a planejar reintegração ao mercado de trabalho.	15
	Experiência aumentou habilidades profissionais para atuação fora da prisão.	20
Eixo 3 Percepção das Condições de Trabalho	Enfrenta desafios significativos no trabalho no campus universitário.	3
	A instituição oferece suporte suficiente para o desenvolvimento profissional.	16
	Recebe feedback e acompanhamento adequado durante o trabalho.	17
	Os treinamentos ou capacitações disponíveis atendem às necessidades profissionais.	18
	A instituição poderia melhorar as condições de trabalho e oportunidades de aprendizado.	19

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2025), com base nas orientações de Chagas (2000).

O primeiro eixo, que se refere à Percepção do Trabalho no contexto universitário, evidencia que a inserção laboral em um ambiente educativo favorece o desenvolvimento de competências socioemocionais, o fortalecimento da autoestima e a aquisição de novos conhecimentos. Cavassa (2022) ressalta que o trabalho digno, quando associado à educação, reduz a ociosidade e amplia as oportunidades de reintegração social, promovendo a dignidade humana. Na mesma linha, Julião (2009) enfatiza que o fortalecimento dos vínculos familiares, afetivos e comunitários é um componente crucial desse processo, atuando como um fator protetivo contra a reincidência. Assim, aspectos relacionados ao respeito, à confiança e à convivência institucional estão em consonância com a literatura, indicando que o ambiente pode

proporcionar condições favoráveis para a ressignificação da experiência prisional e para o exercício gradual da cidadania.

O segundo eixo, denominado Perspectivas de Trabalho, abrange afirmativas relacionadas às expectativas de reintegração profissional, à motivação para o aprendizado e ao fortalecimento da autoestima do apenado. Essa lógica encontra respaldo nos artigos 25 e 29 da LEP, que estabelecem o trabalho como um meio de formação e de preparação para a liberdade. Morais (2021) ressalta que a falta de oportunidades após o cumprimento da pena frequentemente resulta na reincidência criminal. Nesse contexto, a experiência em questão permite avaliar se os objetivos da pena estão sendo atingidos de forma concreta. No entanto, tais práticas são efetivas apenas quando acompanhadas por políticas públicas estruturadas, que transcendam a visão meramente utilitarista da exploração do trabalho no sistema prisional (Grego, 2011).

Outro aspecto importante refere-se à expectativa de emprego e ao planejamento para a reintegração ao mercado de trabalho. Dassi (2023) destaca que, apesar da existência de iniciativas voltadas à capacitação profissional, a falta de integração entre as instituições e a ausência de diretrizes bem definidas, juntamente com o estigma social, restringem a inserção do egresso no mercado de trabalho, diminuindo a eficácia das ações de reinserção social. Portanto, ainda que os dados indiquem resultados favoráveis, é necessário estar ciente dos riscos de frustração que podem surgir no processo de retorno à liberdade. Assim, o segundo eixo não apenas analisa as expectativas individuais, mas também discute os desafios estruturais que continuam a limitar a efetividade do trabalho como ferramenta de ressocialização.

O terceiro eixo, focado nas Percepções acerca das Condições de Trabalho, analisa de que maneira os reeducandos avaliam aspectos materiais e organizacionais do ambiente laboral, incluindo recursos disponíveis, jornada de trabalho, apoio institucional e condições de infraestrutura. Nesse contexto, é essencial compreender as condições em que o trabalho se realiza para avaliar se a prática atende sua função pedagógica e emancipatória, conforme previsto no artigo 28 da LEP (Brasil, 1984). Os dados indicam que, além da experiência subjetiva de valorização e autoestima, a qualidade das condições de trabalho exerce influência direta na percepção de justiça e respeito.

Ao se avaliar a infraestrutura e a dinâmica do ambiente de trabalho, nota-se que a vivência na UFMS proporciona avanços quando comparada ao contexto prisional convencional, embora enfrente também limitações estruturais. Conforme apontado por Cavassa (2022), a ressocialização está intrinsecamente ligada à garantia de condições humanas e dignas durante o cumprimento da pena, o que implica na oferta de trabalho e educação como direitos

fundamentais dos apenados. Dessa forma, a análise das condições materiais se revela tão crucial quanto a investigação dos aspectos simbólicos relacionados ao trabalho. Assim, este eixo evidencia que a experiência de ressocialização será verdadeiramente eficaz se a prática laboral ocorrer em condições que assegurem não apenas a ocupação, mas também o respeito à dignidade humana.

Visualmente, a Tabela 4 organiza os três eixos de forma proporcional, evidenciando o peso relativo de cada dimensão. Essa disposição destaca a ênfase atribuída à percepção subjetiva dos reeducandos acerca do trabalho, sem desconsiderar os aspectos estruturais e as expectativas futuras. A coerência interna do instrumento de pesquisa, manifestada nessa síntese, assegura que a análise não se limite a uma dimensão isolada, mas que articule a experiência laboral às condições materiais e às projeções de reintegração futura. Assim, a tabela desempenha uma função dupla: sistematiza os eixos temáticos do questionário e explicita a conformidade da pesquisa com as diretrizes teóricas e normativas da ressocialização.

Ao interligar dimensões de percepção, expectativas e condições laborais, a análise revela tanto as potencialidades do programa de contratação de mão de obra apenada da UFMS quanto suas limitações frente às fragilidades da política penitenciária nacional. Essa abordagem crítica, sustentada pela literatura e pela LEP, enfatiza a necessidade de compreender o trabalho prisional como uma prática complexa, que somente cumprirá sua função social se estiver integrada à políticas públicas mais amplas de educação, qualificação e cidadania.

#### 4.3 – APRESENTAÇÃO DAS VARIÁVEIS: RESPOSTAS DOS REEDUCANDOS ÀS AFIRMATIVAS DO QUESTIONÁRIO

Conforme Afonso e Nunes (2019), as variáveis constituem características observáveis dos indivíduos ou das unidades estatísticas, cujos valores podem variar entre diferentes categorias ou intensidades. A análise estatística possibilita, a partir dessas observações, descrever dados e investigar a presença de associações entre variáveis, por meio de medidas como a covariância<sup>15</sup> e o coeficiente de correlação<sup>16</sup>, que quantificam o grau de relação linear entre grandezas emparelhadas.

---

<sup>15</sup> Covariância: medida estatística que expressa o grau em que duas variáveis variam conjuntamente; valores positivos indicam que tendem a variar na mesma direção, enquanto valores negativos indicam variação em direções opostas. Seu valor absoluto depende das unidades de medida envolvidas, o que dificulta comparações diretas entre pares distintos de variáveis.

<sup>16</sup> Coeficiente de correlação: medida padronizada da covariância, variando entre -1 e +1, que quantifica a intensidade e a direção da relação linear entre duas variáveis; aproxima-se de zero quando não há associação linear e se aproxima dos extremos quando a relação é forte e diretamente (positiva) ou inversamente (negativa) proporcional.

Os dados foram organizados e tratados no *software* SPSS, que permitiu a obtenção de medidas descritivas essenciais, incluindo a média, o desvio-padrão, além dos valores mínimo e máximo das variáveis analisadas. Essas medidas possibilitam caracterizar simultaneamente a localização e a dispersão dos dados, uma vez que a média reflete a tendência central, enquanto o desvio-padrão e a amplitude fornecem informações sobre o grau de variação em torno desse valor (Afonso; Nunes, 2019).

A média é uma medida de tendência central que representa numericamente o valor em torno do qual as observações estão distribuídas, proporcionando uma indicação geral da localização dos dados. Segundo Gil (1993), esse indicador é fundamental em pesquisas sociais, pois sintetiza a percepção coletiva do grupo, oferecendo uma visão concisa da realidade analisada. No contexto em questão, médias que se aproximam do valor máximo da escala Likert “5 – Concordo Totalmente” evidenciam a predominância de avaliações positivas, corroborando a hipótese de que o trabalho em ambiente universitário foi amplamente reconhecido pelos reeducandos como uma experiência transformadora.

O desvio-padrão, ao indicar o grau de variação das respostas em relação à média, pode sugerir maior uniformidade ou diversidade nas avaliações dos participantes, dependendo da magnitude observada. Valores baixos de desvio-padrão indicam maior homogeneidade nas respostas dos participantes, enquanto valores mais altos podem refletir uma diversidade de percepções entre eles. Em certas variáveis, essa variabilidade pode estar relacionada à experiências ou compreensões distintas acerca de aspectos do cotidiano universitário.

Os valores mínimo e máximo possibilitam a identificação dos limites numéricos observados em cada variável, caracterizando a amplitude total dos dados. A soma das respostas proporciona uma visão acumulativa da força de cada variável no conjunto analisado, facilitando a compreensão de seu peso relativo sobre a percepção dos reeducandos. Embora constitua um indicador complementar, sua contribuição é significativa para compreender a robustez das tendências observadas, apoiando a interpretação dos demais parâmetros estatísticos.

Conforme Vergara (2007), o método dedutivo enfatiza a formulação e testagem de hipóteses por meio de técnicas quantitativas. Nessa abordagem, o referencial teórico orienta a coleta, o tratamento e a interpretação dos dados, fundamentando a compreensão dos resultados. A seguir, apresenta-se a Tabela 5, que diz respeito à percepção dos reeducandos.

**Tabela 5** – A Percepção dos reeducandos em relação ao trabalho na UFMS.

<b>Exame de Suficiência</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Categorias Min. Max.</b>		<b>Soma</b>
1) Sinto que o trabalho realizado no campus contribui para meu aprendizado e desenvolvimento de habilidades.	4,75 <sup>17</sup>	0,541	3	5 <sup>18</sup>	109 <sup>19</sup>
2) O ambiente educacional me faz sentir valorizado e respeitado por colegas e gestores.	4,70	0,470	4	5	108
3) Enfrento desafios significativos no trabalho no campus universitário.	3,39	1,616	1	5	78
4) O trabalho no ambiente educacional influenciou positivamente minha forma de pensar	4,70	0,559	3	5	108
5) A experiência no campus fortaleceu minha confiança e autoestima.	4,83	0,388	4	5	111
6) Acredito que o trabalho no ambiente educacional melhora a percepção pública sobre reeducando.	4,70	0,470	4	5	108
7) O trabalho no campus me incentiva a buscar qualificação profissional ou continuar estudando	4,91	0,288	4	5	113
8) A convivência com estudantes e funcionários no ambiente universitário amplia minha visão sobre as possibilidades de reintegração social.	4,78	0,422	4	5	110
9) A experiência de trabalho no campus contribuiu para aumentar meu senso de responsabilidade e comprometimento.	4,78	0,422	4	5	110
10) O trabalho realizado no campus contribui para o desenvolvimento de uma rotina estruturada e disciplinada.	4,65	0,714	2	5	107
11) O trabalho no campus melhorou minha capacidade de lidar com problemas e encontrar soluções práticas.	4,57	0,662	3	5	105
12) A oportunidade de trabalhar em um ambiente educacional fortalece minha motivação para evitar a reincidência criminal.	4,65	0,935	1	5	107
13) Tenho expectativas de encontrar um emprego após o cumprimento da pena.	4,48	0,947	1	5	103
14) Outras instituições deveriam adotar políticas de contratação de reeducando como forma de ressocialização.	4,87	0,344	4	5	112
15) A experiência no campus me motivou a planejar minha reintegração ao mercado de trabalho.	4,70	0,559	3	5	108
16) A instituição de ensino oferece suporte suficiente para meu desenvolvimento profissional.	4,43	0,788	2	5	102
17) Recebo feedback e acompanhamento adequado durante o trabalho.	4,26	1,054	2	5	98

<sup>17</sup> A média representa o valor central das respostas, obtido dividindo-se o total dos pontos atribuídos pelos respondentes (Soma 109) pelo número de participantes (23) =  $4,739 \approx 4,75$

<sup>18</sup> As categorias Min. e Max. indicam, respectivamente, o menor e o maior valor registrados nas respostas de cada item da escala. No Item 1, observou-se Min. = 3 e Max. = 5, o que revela que, embora a maior parte das avaliações tenha se concentrado nos valores superiores, houve participantes que atribuíram nota intermediária.

<sup>19</sup> A categoria Soma corresponde ao total de pontos atribuídos pelos participantes (23) a determinado item, resultante da adição de todas as respostas registradas (3+4+3+4...). No Item 1, a soma atingiu 109 pontos, indicando o montante acumulado das avaliações no grupo.



18) Os treinamentos ou capacitações disponíveis atendem às minhas necessidades profissionais.	4,09	1,041	2	5	94
19) A instituição poderia melhorar as condições de trabalho e as oportunidades de aprendizado.	4,57	0,590	2	5	105
20) A experiência de trabalho no campus aumentou minhas habilidades profissionais para atuar fora da prisão.	4,74	0,541	3	5	109

**Fonte:** Software SPSS 3.0.

As informações apresentadas na Tabela 5 consolidam a distribuição das respostas dos reeducandos em relação aos 20 itens avaliados por meio da escala Likert, evidenciando uma predominância das categorias “4 – Concordo” e “5 – Concordo Totalmente”. Esse padrão corrobora os resultados estatísticos previamente observados, nos quais as percepções positivas acerca do trabalho no contexto universitário se sobressaem.

Tais percepções devem ser compreendidas não de forma isolada, mas sim como uma manifestação de uma construção social da realidade, em consonância com os postulados de Berger e Luckmann (2016), que argumentam que a experiência cotidiana é assimilada como prática de reconhecimento. Nesse contexto, o trabalho realizado no campus universitário vai além de sua dimensão operacional, assumindo uma função pedagógica e social.

As afirmativas 1 e 11, que dizem respeito ao aprendizado e ao desenvolvimento de habilidades, apresentaram médias de 4,75 e 4,57, respectivamente, com 95,7% de respostas positivas. O consenso obtido indica que a experiência laboral proporciona uma formação tanto técnica quanto comportamental, conforme estipulado no artigo 28 da LEP. Esse resultado é corroborado pela percepção de valorização e respeito no ambiente (afirmativa 2), que obteve uma média de 4,70 e unanimidade em respostas positivas, evidenciando a função inclusiva da proposta.

Beckmann e Cury (2023) enfatizam que o trabalho realizado constitui um importante meio de ressocialização, ao facilitar a reintegração ao convívio social. Iniciativas promovidas pelo Estado, por meio de programas e parcerias institucionais, expandem as oportunidades de reintegração à vida em sociedade. Por outro lado, a afirmativa que trata dos desafios do ambiente universitário (afirmativa 3) apresentou média de 3,39 e maior dispersão entre “1 – Discordo Totalmente” e “5 – Concordo Totalmente”, revelando que alguns participantes concordam e outros discordam apresentando ambivalência entre percepções positivas e dificuldades concretas.

Freitas *et al.* (2015) argumentam que a percepção é sempre encarnada em experiências situadas, explicando a diversidade de respostas. Apesar disso, afirmativas relacionadas à forma

de pensar o futuro (4, 6, 13 e 15) apresentaram médias elevadas 4,70, indicando que a vivência no campus é percebida como horizonte de reconstrução social. A confiança e a autoestima (afirmativa 5), com média de 4,83, destacaram-se como indicadores de fortalecimento subjetivo. Eberlin (2005) indica que o trabalho exercido por reeducandos em regime semiaberto constitui instrumento relevante para a ressocialização, ao favorecer sua reintegração ao convívio social e ampliar perspectivas de vida por meio da capacitação profissional. Semelhantemente, a afirmativa sobre incentivo à qualificação profissional (afirmativa 7) registrou média de 4,91, sem respostas negativas, confirmando o caráter formativo do trabalho em ambiente acadêmico.

A convivência com a comunidade universitária foi igualmente validada pelos participantes com média de 4,78 (afirmativa 8), corroborando a análise de que a percepção se constrói no contato e convívio social. A (afirmativa 12), com média de 4,65 evidencia nos reeducandos o sentimento de pertencimento e fortalecimentos da motivação para evitar a reincidência. O desenvolvimento de responsabilidade e comprometimento (afirmativa 9), com unanimidade em respostas positivas e média de 4,78, confirma a internalização de normas e valores por meio de práticas laborais disciplinadas. A organização da rotina (afirmativa 10), validada por 95,6% dos respondentes com média de 4,65, também reforça a percepção de que o tempo estruturado contribui para a ressignificação do comportamento.

Entretanto, afirmativas relacionadas ao apoio institucional e ao acompanhamento (16 e 17) evidenciaram dispersão, indicando fragilidades na gestão da ação contratante. Alertam para o fato de que a ausência de supervisão contínua pode reduzir o potencial ressocializador do trabalho, comprometendo a internalização de suas práticas como experiências positivas. Ademais, itens ligados a treinamentos e capacitações (afirmativas 18 e 19), embora bem avaliados, apresentaram médias inferiores às demais, sugerindo margem para aperfeiçoamento.

Os dados referentes às expectativas de reinserção profissional (afirmativas 15 e 20) reforçam a relevância do trabalho no ambiente universitário como prática ressocializadora. Apesar de médias elevadas 4,70 e 4,74, a variabilidade das respostas quanto à empregabilidade futura sugere que o estigma social permanece como desafio. A percepção de que outras instituições deveriam adotar políticas semelhantes à da UFMS (afirmativa 14) foi amplamente validada com média 4,87, demonstrando a aprovação dos reeducandos e o potencial de replicação do modelo. Assim, a análise da Tabela 5 não só confirma o caráter transformador do trabalho no ambiente estudado, como também explicita seus limites diante das fragilidades do sistema penitenciário brasileiro.

## 5 – ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA

A Análise Fatorial Exploratória (AFE) foi empregada como um método central para avaliar a validade estrutural do questionário aplicado aos reeducandos em regime semiaberto na UFMS. Essa abordagem possibilitou a redução do conjunto original de variáveis a um número menor de fatores, os quais são entendidos como construtos subjacentes ou dimensões latentes, conforme descrito por Hair *et al.* (2010). Após a extração, os fatores foram interpretados à luz do contexto da pesquisa e organizados nos três eixos temáticos definidos pelo pesquisador.

Conforme orientações de Hair *et al.* (2010), a AFE se destaca em pesquisas exploratórias, pois permite simplificar a complexidade dos dados e verificar se os itens do instrumento se relacionam de maneira consistente. A aplicação da AFE contribui significativamente para testar a coerência teórica do questionário, garantindo que os construtos analisados se sustentem tanto do ponto de vista empírico quanto conceitual. Assim, a utilização dessa técnica não apenas assegurou maior precisão estatística, mas também fortaleceu a credibilidade dos resultados, alinhando a análise quantitativa à discussão crítica acerca do trabalho prisional, da ressocialização e da eficiência da gestão pública.

Antes de proceder com a extração fatorial, foi realizada uma avaliação da fatorabilidade dos dados por meio do índice *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e do Teste de Esfericidade de Bartlett. Esses métodos têm como objetivo verificar se as correlações entre as variáveis são suficientemente robustas para justificar a utilização da AFE. O KMO quantifica a proporção de variância comum entre as variáveis, apresentando uma variação de 0 a 1; valores superiores a 0,60 indicam a adequação da matriz. Por sua vez, o Teste de Bartlett analisa a hipótese de matriz identidade, sendo que sua rejeição sugere a presença de correlações adequadas para a extração dos fatores, conforme apontado por Hair *et al.* (2010).

Enquanto a matriz de correlação evidenciou a magnitude das associações entre os itens do questionário, possibilitando a verificação da existência de relações consistentes entre as variáveis/respostas em análise, a matriz identidade refletiu a hipótese nula de ausência de correlação significativa. O resultado do teste indicou que a matriz de correlação difere significativamente da matriz identidade, ou seja, que as variáveis estão suficientemente interligadas para justificar a extração de fatores; um resultado estatisticamente significativo ( $p < 0,05$ ) corroborou essa hipótese.

Antes da realização da AFE, foram analisadas estatísticas descritivas que se relacionam com o comportamento da distribuição dos dados, incluindo a assimetria e a curtose. Embora

esses indicadores sejam comumente utilizados para descrever a forma da distribuição, Hair *et al.* (2009) enfatizam que as técnicas multivariadas podem exigir a consideração de pressupostos como normalidade, linearidade e homogeneidade de variâncias. Dessa forma, a verificação dos parâmetros de distribuição é essencial para caracterizar a adequação dos dados ao procedimento fatorial, ainda que os autores não discutam detalhadamente os limites específicos de assimetria e curtose.

Em termos amostrais, reconheceu-se a restrição do número reduzido de entrevistados (23) frente ao número de itens do questionário, o que impôs cautela na inferência. Para mitigar esse limite, a AFE foi conduzida por eixos temáticos, reduzindo a razão variáveis/participantes e favorecendo soluções mais estáveis. Quanto à rotação, adotou-se, por justificativa substantiva, uma rotação ortogonal Varimax<sup>20</sup>, dado que os fatores “percepção do trabalho”, “perspectivas de trabalho” e “condições de trabalho” tendem a correlacionar-se teoricamente.

Para analisar a adequação dos itens em relação aos fatores extraídos na AFE, foram consideradas as comunalidades ( $h^2$ ), que refletem a proporção da variância de cada variável que é explicada pelos fatores. Hair *et al.* (2009) afirmam que valores próximos de 0,50 ou superiores indicam uma representação satisfatória da variável no modelo. Além disso, foi realizada uma avaliação das cargas cruzadas, uma vez que cargas significativamente semelhantes de um mesmo item em mais de um fator podem complicar sua interpretação, sendo recomendada a respectiva exclusão ou reavaliação. Esses procedimentos foram fundamentais para manter apenas os itens com maior relevância empírica na matriz fatorial.

A qualidade dos fatores retidos foi avaliada por meio da consistência interna, utilizando o coeficiente Alfa de Cronbach. Esse indicador reflete o grau de correlação entre os itens que constituem cada fator, verificando se estes medem de maneira coerente um mesmo construto. Valores iguais ou superiores a ( $\geq$ ) 0,70 são frequentemente considerados satisfatórios em pesquisas nas áreas sociais e aplicadas (Hair *et al.*, 2010). Essa média de valores evidencia uma correlação apropriada entre as variáveis analisadas, garantindo a fidedignidade dos resultados e reforçando a validade das interpretações estatísticas e teóricas elaboradas a partir dos dados.

Na Tabela 6, desenvolvida com base no processamento dos dados no SPSS com o intuito de avaliar a consistência interna do questionário aplicado, apresentamos os principais indicadores: (a) o Alfa de Cronbach bruto (0,765), obtido a partir dos itens não padronizados;

---

<sup>20</sup> A rotação ortogonal Varimax é um procedimento aplicado na AFE com o objetivo de simplificar a estrutura dos fatores, maximizando a variância dos pesos fatoriais (cargas) dentro de cada fator. Essa técnica busca produzir fatores estatisticamente independentes entre si, de modo que cada variável apresente carga elevada em apenas um fator e cargas reduzidas nos demais, facilitando a interpretação das dimensões extraídas.

(b) o Alfa de Cronbach padronizado (0,860), calculado após a normalização das variáveis em relação à média e ao desvio-padrão; (c) o total de afirmativas (20) e (d) o número de respondentes (23).

**Tabela 6** – Resultados do Alfa de Cronbach.

Alfa de Cronbach bruto	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	Nº de Afirmativas	Nº de Respondente
0,765	0,860	20	23

**Fonte:** Software SPSS 3.0.

Essa organização possibilita ao leitor observar, de maneira concisa, a solidez do questionário como ferramenta de pesquisa e entender as variações entre os valores obtidos. Enquanto o alfa bruto sugere uma confiabilidade aceitável, a versão padronizada revelou uma correlação mais robusta entre os itens, reforçando a coesão da escala. Dessa forma, a tabela não apenas apresenta dados numéricos, mas também posiciona metodologicamente a análise, evidenciando que o questionário demonstrou qualidade psicométrica adequada para captar, de maneira fidedigna, as percepções dos reeducandos acerca do trabalho no contexto universitário.

### 5.1 – AFE APLICADA AO EIXO 1: PERCEPÇÃO DE TRABALHO NO AMBIENTE (Afirmativas: 1, 2, 5, 6, 8, 9, 10, 11)

A Tabela 7 exibe os resultados do índice KMO e do Teste de Bartlett, que são utilizados para avaliar a adequação dos dados à realização da AFE. O Teste de Bartlett fornece três informações essenciais: o valor aproximado do Qui-Quadrado ( $\chi^2$ ), os graus de liberdade (gl) e o nível de significância (Sig.). O  $\chi^2$  revela o quanto a matriz de correlações se desvia da matriz identidade, sendo que valores elevados indicam correlações adequadas entre as variáveis. Os graus de liberdade refletem as restrições associadas ao teste. Por sua vez, a significância ( $p < 0,05$ ) indica que as correlações entre as variáveis são adequadas para prosseguir com a extração fatorial, conforme recomendam Hair *et al.* (2010).

Desse modo, a combinação de  $\chi^2$  elevado, gl adequados e significância estatística, reforçou a validade da aplicação da AFE, demonstrando ao leitor que os dados atenderam aos pressupostos estatísticos necessários.

Tabela 7 – Teste de KMO e Bartlett. Eixo 1: Percepção de Trabalho no Ambiente.

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de Adequação de Amostragem.		0,515
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-Quadrado ( $\chi^2$ )	96,245
	gl	28
	Sig.	0,001

Fonte: Software SPSS 3.0.

No que se refere ao eixo Percepção de Trabalho no Ambiente, os dados analisados apresentaram uma fatorabilidade aceitável, com um índice KMO de 0,515, o qual, embora esteja no limite, é considerado admissível em estudos exploratórios. Ademais, o Teste de Esfericidade revelou-se significativo ( $\chi^2(28) = 96,245$ ;  $p = 0,001$ ). O modelo, obtido pelo método de Componentes Principais resultou na retenção de dois fatores que possuem autovalores superiores a 1, os quais, em conjunto, explicam 69,38% da variância total. Este nível é considerado adequado nas ciências sociais aplicadas, em conformidade com as diretrizes estabelecidas por Hair *et al.* (2010) e Pasquali (2010).

A Tabela 8 evidencia a comunalidades. As comunalidades refletem a proporção da variância de cada variável que é explicada pelos fatores extraídos, apontando o nível de representatividade dos itens na solução fatorial (Hair *et al.*, 2010). Valores mais altos indicam uma explicação mais adequada dos itens pelo modelo, sendo comum considerar valores em torno de 0,500 como apropriados para interpretações mais robustas. No contexto deste estudo, as comunalidades apresentaram variações entre 0,412 e 0,869, com uma predominância de valores que superam o limite sugerido, o que demonstra uma boa representatividade dos itens nos fatores extraídos.

Tabela 8 – Comunalidades. Eixo 1: Percepção de Trabalho no Ambiente.

Comunalidades	Inicial	Extração
1) Sinto que o trabalho realizado no campus contribui para meu aprendizado e desenvolvimento de habilidades.	1,000	0,725 <sup>21</sup>
2) O ambiente educacional me faz sentir valorizado e respeitado por colegas e gestores.	1,000	<b>0,412</b>
5) A experiência no campus fortaleceu minha confiança e autoestima.	1,000	0,557

<sup>21</sup> No SPSS, o valor inicial é fixado em 1,000 e, após a extração, a comunalidade final resulta da soma dos quadrados das cargas fatoriais associadas ao item. Assim, por exemplo, o item “Sinto que o trabalho realizado no campus contribui para meu aprendizado” apresentou  $h^2 = 0,725$ , indicando que 72,5% de sua variância foi explicada pelos fatores. Nos dados analisados, as comunalidades variaram entre 0,412 e 0,869, predominando valores acima de 0,500.

6) Acredito que o trabalho no ambiente educacional melhora a percepção pública sobre reeducando.	1,000	0,684
8) A convivência com estudantes e funcionários no ambiente universitário amplia minha visão sobre as possibilidades de reintegração social.	1,000	0,789
9) A experiência de trabalho no campus contribuiu para aumentar meu senso de responsabilidade e comprometimento.	1,000	0,812
10) O trabalho realizado no campus contribui para o desenvolvimento de uma rotina estruturada e disciplinada.	1,000	<b>0,869</b>
11) O trabalho no campus melhorou minha capacidade de lidar com problemas e encontrar soluções práticas.	1,000	0,703

Fonte: Software SPSS 3.0 – Método de Extração: análise de Componente Principal.

A Tabela 9 apresenta as matrizes de componentes e de fatores, essenciais para a interpretação da estrutura latente dos dados. A matriz de componentes compila as cargas fatoriais não rotacionadas, refletindo o peso de cada variável nos componentes extraídos e estabelecendo a configuração inicial da solução. Por sua vez, a matriz de fatores, comumente obtida após a rotação Varimax, reorganiza essas cargas de forma a maximizar a variância explicada e facilitar a interpretação. Conforme afirmam Hair *et al.* (2010), a rotação proporciona uma solução mais clara e concisa, favorecendo a identificação de agrupamentos de variáveis que compartilham uma variância comum.

Tabela 9 – Matriz de Componentes. Eixo 1: Percepção de Trabalho no Ambiente.

Matriz de Componentes	Fator	
	1	2
1) Sinto que o trabalho realizado no campus contribui para meu aprendizado e desenvolvimento de habilidades.		0,758
2) O ambiente educacional me faz sentir valorizado e respeitado por colegas e gestores.	0,494	0,409
5) A experiência no campus fortaleceu minha confiança e autoestima.	0,723	
6) Acredito que o trabalho no ambiente educacional melhora a percepção pública sobre reeducando.		0,775
8) A convivência com estudantes e funcionários no ambiente universitário amplia minha visão sobre as possibilidades de reintegração social.	0,883	
9) A experiência de trabalho no campus contribuiu para aumentar meu senso de responsabilidade e comprometimento.	0,875	
10) O trabalho realizado no campus contribui para o desenvolvimento de uma rotina estruturada e disciplinada.	0,850	

11) O trabalho no campus melhorou minha capacidade de lidar com problemas e encontrar soluções práticas.	0,804	
<b>% de variância explicada por componente</b>	<b>44,14%</b>	<b>25,24%</b>
<b>% total da variância explicada</b>	<b>69,38%</b>	

Fonte: Software SPSS 3.0.

A Tabela 9 ilustra os resultados da extração de componentes principais, os quais, em conjunto, explicaram 69,38% da variância total do modelo, um valor considerado satisfatório nas ciências sociais aplicadas. O Fator 1, que é responsável por 44,14% da variância, congregou variáveis vinculadas ao desenvolvimento pessoal e à organização da rotina de trabalho, englobando os seguintes itens: rotina organizada (carga = 0,850), responsabilidade e comprometimento (0,875), resolução de problemas (0,804), convivência social no campus (0,883) e confiança/autoestima (0,723). Este agrupamento representa um núcleo latente direcionado à internalização de competências socioemocionais e de hábitos organizacionais, em consonância com a literatura que relaciona o trabalho a ganhos de disciplina, pertencimento e autonomia.

O Fator 2, responsável por 25,24% da variância explicada, agrupou variáveis relacionadas à valorização institucional e à imagem social dos reeducandos, destacando-se a percepção de que o trabalho contribui para uma melhor aceitação perante a sociedade (0,775). Observou-se que o item “valorizado e respeitado” apresentou cargas cruzadas (0,494 em F1 e 0,409 em F2), com comunalidade moderada. Esse agrupamento permite interpretar a presença de um construto latente associado ao reconhecimento social, convergindo com a análise de Beckmann e Cury (2023), segundo os quais a recepção institucional e a percepção pública condicionam a reinserção, uma vez que o preconceito e a identificação do apenado como “perigoso” constituem barreiras relevantes ao retorno à vida social.

Wacquant (2001) aponta que o estigma penal carregado pelos reeducandos funciona como mecanismo de exclusão contínua, reproduzindo desigualdades e dificultando a reintegração social, ao rotular indivíduos e comunidades como indesejáveis. O autor enfatiza seus efeitos estruturais e duradouros, mas não o trata como um fator cuja superação seja central no processo de reintegração, pois sua análise é crítica à própria viabilidade dessa reinserção dentro do modelo penal vigente.

Em termos substantivos, os dois fatores identificados estabeleceram um diálogo direto com o referencial teórico normativo e com a literatura crítica acerca da ressocialização. O Fator 1 destacou a função pedagógica e disciplinar do trabalho, contribuindo para a aquisição de



habilidades socioemocionais e para a formação de rotinas estruturadas que a favorecem. O Fator 2, por sua vez, enfatizou a importância do reconhecimento externo, que é essencial para a diminuição do estigma e a aceitação social, considerando o peso que essa afirmativa representa para os indivíduos.

A coexistência desses elementos evidenciou que a reintegração requer tanto a reestruturação interna do indivíduo quanto a validação externa de sua imagem social, corroborando a ideia de que o trabalho no sistema prisional somente realiza sua função social quando integrado às políticas públicas de educação, qualificação e cidadania. Nesse contexto, os resultados da AFE corroboraram dois fatores fundamentais nas percepções dos reeducandos: de um lado, o desenvolvimento socioemocional vinculado à rotina de trabalho; de outro, o reconhecimento social e institucional. Essa dupla dimensão evidencia que o trabalho transcende as competências técnicas, englobando a formação de disposições internas e a superação do estigma externo.

Entretanto, algumas fragilidades metodológicas e substanciais merecem ser destacadas. O índice KMO, que se revela limítrofe (0,515 Tabela 7, p 67), sugere que a amostra, embora válida, apresenta restrições em relação à densidade das correlações, limitando, assim, a generalização dos resultados obtidos. Ademais, a presença de cargas cruzadas sinaliza a necessidade de um refinamento do instrumento em futuras aplicações, seja por meio da reformulação ou da exclusão de determinados itens. Sob a perspectiva teórica, a estrutura bivariada destacou o caráter dialético da ressocialização: o sujeito somente se reorganiza internamente se houver, simultaneamente, um reconhecimento externo de sua dignidade.

Essa interdependência evidencia a insuficiência de programas que enfoquem apenas o indivíduo, sem a articulação com políticas públicas de reintegração social e empregabilidade. A análise, portanto, confirma a relevância da contratação de apenados pela UFMS, ao mesmo tempo em que revela seus limites institucionais, como lacunas no acompanhamento e fragilidades no suporte. Em termos práticos, a AFE sugere que a continuidade e o aprimoramento do programa de contratação dependem tanto de sua consolidação interna quanto da criação de condições externas que favoreçam o reconhecimento e ofereçam oportunidades concretas, sob pena de o processo de ressocialização permanecer incompleto.

## 5.2 – AFE APLICADA AO EIXO 2: PERSPECTIVAS DE TRABALHO

(Afirmativas: 4, 7, 12, 13, 14, 15, 20)

Na Tabela 10, o eixo Perspectivas de Trabalho destacou dimensões intimamente relacionadas à projeção de futuro, à motivação individual e às expectativas de reintegração social e profissional dos reeducandos. A adequação da amostra foi confirmada pelo índice de KMO de 0,608, que é considerado mediano, além do Teste de Esfericidade de Bartlett ( $\chi^2(21) = 36,764$ ;  $p = 0,018$ ), o qual aponta para correlações significativas entre os itens.

Tabela 10 – Teste de KMO e Bartlett. Eixo 2: Perspectivas de Trabalho.

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de Adequação de Amostragem.		0,608
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-Quadrado	36,764
	gl	21
	Sig.	0,018

Fonte: Software SPSS 3.0.

A Tabela 11 ilustra a extração dos fatores, realizada pelo método de Componentes Principais com rotação Varimax. Este procedimento resultou em três dimensões, as quais explicaram 71,96% da variância total, valor que é considerado satisfatório.

Tabela 11 – Matriz de Componentes. Eixo 2: Perspectivas de Trabalho.

Matriz de Componentes	Fatores		
	1	2	3
4) O trabalho no ambiente educacional influenciou positivamente minha forma de pensar sobre o futuro.	0,434		-0,751
7) O trabalho no campus me incentiva a buscar qualificação profissional ou continuar estudando.		0,660	
12) A oportunidade de trabalhar em um ambiente educacional fortalece minha motivação para evitar a reincidência criminal.	0,422		-0,681
13) Tenho expectativas de encontrar um emprego após o cumprimento da pena.	0,721	0,511	
14) Outras instituições deveriam adotar políticas de contratação de reeducando como forma de ressocialização.	0,818		
15) A experiência no campus me motivou a planejar minha reintegração ao mercado de trabalho.	0,590	0,592	
20) A experiência de trabalho no campus aumentou minhas habilidades profissionais para atuar fora da prisão.	0,861		
% de variância explicada por componente	31,52%	22,56%	17,87%
% total da variância explicada		71,96%	

Fonte: Software SPSS 3.0 – Método de Extração: análise de Componente Principal.

Na matriz de componentes apresentada, o Fator 1, que abrange 31,52% da variância explicada, reuniu itens relacionados à formação profissional e à reintegração no mercado de trabalho, evidenciando a percepção de que a vivência no ambiente universitário fortalece as competências laborais e fomenta expectativas realistas de empregabilidade. Nesse fator, destacaram-se variáveis como o incremento das habilidades profissionais (carga = 0,861), a expectativa de obtenção de emprego após o cumprimento da pena (0,721) e a validação da replicação institucional da política (0,818), o que sugere que os reeducandos entendem o trabalho não apenas como uma tarefa imediata, mas como um horizonte de reintegração social.

O Fator 2, responsável por 22,56% da variância, está relacionado à motivação individual e ao planejamento de reintegração, englobando elementos que indicam o desenvolvimento de uma postura proativa em relação à vida após a prisão. O estímulo para planejar a reintegração (0,592) e a busca por qualificação profissional (0,660) refletem uma dimensão transformadora do trabalho prisional, conectando-se à noção de que representações sociais surgem como orientações para ações futuras. A presença de cargas cruzadas, como no item referente à expectativa de emprego (0,511), evidencia que as fronteiras entre motivação subjetiva e inserção objetiva no mercado de trabalho são flexíveis, reafirmando a natureza multidimensional do processo de ressocialização.

O Fator 3, que representa 17,87% da variância, evidenciou percepções subjetivas relacionadas à mudança cognitiva e à prevenção da reincidência. Os itens analisados refletem a transformação na maneira de conceber o futuro (-0,751) e o fortalecimento da motivação para evitar comportamentos reincidentes (-0,681). Apesar de os valores negativos sugerirem uma inversão estatística na rotação, o significado substantivo permanece inalterado: a atuação no contexto universitário se configura como um mecanismo de reconstrução de mentalidade.

Tabela 12 – Comunalidades. Eixo 2: Perspectivas de Trabalho.

Comunalidades	Inicial	Extração
4) O trabalho no ambiente educacional influenciou positivamente minha forma de pensar sobre o futuro.	1,000	0,784
7) O trabalho no campus me incentiva a buscar qualificação profissional ou continuar estudando.	1,000	<b>0,522</b>
12) A oportunidade de trabalhar em um ambiente educacional fortalece minha motivação para evitar a reincidência criminal.	1,000	0,654
13) Tenho expectativas de encontrar um emprego após o cumprimento da pena.	1,000	0,790

14) Outras instituições deveriam adotar políticas de contratação de reeducando como forma de ressocialização.	1,000	0,713
15) A experiência no campus me motivou a planejar minha reintegração ao mercado de trabalho.	1,000	0,768
20) A experiência de trabalho no campus aumentou minhas habilidades profissionais para atuar fora da prisão.	1,000	<b>0,805</b>

Fonte: Software SPSS 3.0 – Método de Extração: análise de Componente Principal.

A Tabela 12 apresenta as comunalidades observadas no Eixo 2 – Perspectivas de Trabalho. Com valores variando entre 0,522 e 0,805, os dados evidenciam uma boa explicação da variância individual de cada item, especialmente daqueles que abordam expectativas profissionais. Esses resultados corroboram a robustez da escala, embora ainda necessitem do cálculo do Alfa de Cronbach para a validação da consistência interna, a qual, dada a coerência conceitual dos agrupamentos, tende a apresentar valores satisfatórios (acima de 0,70).

O eixo em questão indica que a elaboração de perspectivas futuras entre os reeducandos é caracterizada por uma interação entre expectativas profissionais tangíveis, motivação individual e transformações relacionadas à prevenção da reincidência. Contudo, diversos desafios metodológicos e práticos se manifestam. A intersecção entre itens essenciais sugere que a demarcação entre “motivação pessoal” e “empregabilidade objetiva” permanece sutil, evidenciando a necessidade de políticas públicas que solidifiquem essa transição.

Além disso, o KMO moderado (0,608, Tabela 10, p.71) sublinha a relevância de ampliar a amostra em investigações futuras, com o objetivo de intensificar a precisão da estrutura fatorial. Sob uma perspectiva substantiva, os resultados corroboram a ideia de que a reintegração não deve ser entendida de maneira linear: ela abrange, simultaneamente, o plano interno (autoconceito e motivação) e o plano externo (reconhecimento social e reais oportunidades de trabalho).

Assim, o programa de contratação em análise demonstra eficácia no processo de ressocialização, mas somente produzirá um impacto duradouro se forem instituídas políticas institucionais que assegurem a continuidade da formação profissional e a efetiva inserção dos egressos no mercado de trabalho após o cumprimento da pena. Nesse sentido, recomenda-se que essa continuidade seja futuramente objeto de novos convênios entre a Universidade e a Entidade responsável, bem como de projetos institucionais que ampliem as oportunidades laborais e formativas destinadas aos reeducandos e egressos.

### 5.3 – AFE APLICADA AO EIXO 3: PERCEPÇÃO SOBRE AS CONDIÇÕES DE TRABALHO NO AMBIENTE (Afirmativas: 3, 16, 17, 18, 19)

O terceiro eixo da AFE focou nas percepções relativas à infraestrutura, ao suporte institucional, à qualidade dos treinamentos e aos desafios enfrentados pelos reeducandos no contexto do ambiente universitário. Na Tabela 13, o índice KMO de 0,472 evidenciou baixa adequação da amostra, embora ainda seja considerado aceitável em estudos exploratórios que envolvem um número reduzido de variáveis. O Teste de Bartlett apresentou resultado significativo ( $\chi^2(10) = 19,418$ ;  $p = 0,035$ ), confirmando correlações adequadas entre os itens e permitindo a continuidade da análise. Esses resultados indicaram que, mesmo diante de limitações metodológicas, foi viável identificar uma estrutura fatorial que se alinha aos objetivos do estudo.

Tabela 13 - Teste de KMO e Bartlett. Eixo 3: Percepção Sobre as Condições de Trabalho no Ambiente.

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de Adequação de Amostragem.		0,472
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-Quadrado	19,418
	gl	10
	Sig.	0,035

Fonte: Software SPSS 3.0.

A análise por Componentes Principais, conforme apresentado na Tabela 14, resultou na identificação de três fatores que, em conjunto, explicaram 82,83% da variância total, um percentual considerado elevado em pesquisas nas ciências sociais aplicadas (Hair *et al.*, 2009). Esse nível de explicação sugere que a maior parte da variabilidade observada nas respostas pode ser atribuída às dimensões latentes identificadas, o que reforça a robustez da solução fatorial. A retenção de três fatores também indica que o construto investigado apresenta uma estrutura relativamente coesa, com baixo desperdício de informação. Dessa forma, os resultados oferecem suporte estatístico à interpretação dos agrupamentos de itens, possibilitando avançar na compreensão das relações internas entre as variáveis analisadas.

Tabela 14 – Matriz de Componentes. Eixo 3: Percepção Sobre as Condições de Trabalho no Ambiente.

Matriz de Componentes	Fatores		
	1	2	3
3) Enfrento desafios significativos no trabalho no campus universitário.	0,432	-0,707	
16) A instituição de ensino oferece suporte suficiente para meu desenvolvimento profissional.	0,822		-0,432
17) Recebo feedback e acompanhamento adequado durante o trabalho.	0,862		
18) Os treinamentos ou capacitações disponíveis atendem às minhas necessidades profissionais.	0,894		
19) A instituição poderia melhorar as condições de trabalho e as oportunidades de aprendizado.			0,824
<b>% de variância explicada por componente</b>	<b>35,23%</b>	<b>24,49%</b>	<b>23,11%</b>
<b>% total da variância explicada</b>	<b>82,83%</b>		

Fonte: Software SPSS 3.0 – Método de Extração: análise de Componente Principal.

O Fator 1, que corresponde a 35,23% da variância, abrange os elementos pertinentes ao suporte institucional e à capacitação profissional, incluindo a percepção de que os treinamentos satisfazem as necessidades (carga = 0,894), a existência de um *feedback* adequado (0,862) e o suporte institucional voltado para o desenvolvimento profissional (0,822). Esses achados indicam que os reeducandos reconhecem progressos na oferta de acompanhamento e capacitação, embora tais iniciativas demandem uma sistematização mais robusta a fim de assegurar a eficácia completa.

O Fator 2, que explicou 24,49% da variância, apresentou uma correlação negativa com o item “Enfrento desafios significativos no trabalho no campus universitário” (-0,707). Essa relação indica que, à medida que o ambiente é percebido como mais estruturado e apoiado, menores são os obstáculos reconhecidos. A dimensão, portanto, evidencia a dualidade existente entre o apoio institucional e as dificuldades práticas, enfatizando que lacunas na gestão podem gerar tensões que afetam a percepção dos participantes sobre o trabalho. Nesse contexto, a fragilidade da infraestrutura e do suporte técnico limita a efetividade do trabalho prisional como uma prática de reintegração.

O Fator 3, que representa 23,11% da variância, enfatizou a percepção crítica acerca das melhorias institucionais requeridas, evidenciada pelo item “A instituição poderia aprimorar as condições de trabalho e as oportunidades de aprendizado” (carga = 0,824). Essa dimensão

ilustra o reconhecimento dos reeducandos de que, apesar de a vivência no campus ser considerada positiva, persistem demandas estruturais e pedagógicas que necessitam de aperfeiçoamento. A efetividade da reintegração é dificultada pela ausência de políticas institucionais consistentes, já que o discurso de ressocialização raramente se materializa em ações estruturadas de formação profissional, apoio educacional e suporte contínuo (Barbosa, 2023).

As comunalidades, apresentadas na Tabela 15 (a seguir), variam entre 0,732 e 0,892, corroborando a ideia de que os itens analisados são adequadamente representados pelos fatores extraídos, em especial aqueles que se referem ao suporte institucional. Levando em consideração a coerência conceitual do agrupamento, o eixo destaca três dimensões distintas: apoio e capacitação, desafios enfrentados, e crítica institucional voltada para o aprimoramento. Este tripé proporciona uma visão abrangente das percepções acerca das condições de trabalho e sublinha que o processo exige, além da ocupação laboral, um ambiente institucional que promova aprendizado contínuo e acompanhamento sistemático.

Tabela 15 – Comunalidades. Eixo 3: Percepção Sobre as Condições de Trabalho no Ambiente.

Comunalidades	Inicial	Extração
3) Enfrento desafios significativos no trabalho no campus universitário.	1,000	<b>0,732</b>
16) A instituição de ensino oferece suporte suficiente para meu desenvolvimento profissional.	1,000	0,872
17) Recebo feedback e acompanhamento adequado durante o trabalho.	1,000	<b>0,892</b>
18) Os treinamentos ou capacitações disponíveis atendem às minhas necessidades profissionais.	1,000	0,854
19) A instituição poderia melhorar as condições de trabalho e as oportunidades de aprendizado.	1,000	0,792

Fonte: Software SPSS 3.0 – Método de Extração: análise de Componente Principal.

A investigação do terceiro eixo da AFE evidencia que, apesar de a contratação de mão de obra apenas pela UFMS representar um progresso significativo no modelo de ressocialização, as percepções dos reeducandos indicam fragilidades que não podem ser desconsideradas. O reconhecimento do suporte institucional e da capacitação como componentes centrais é acompanhado por críticas às limitações estruturais e à necessidade de um acompanhamento mais efetivo.

Esses achados reforçam a noção de que a ressocialização por meio do trabalho alcança sua plena efetividade somente quando integrada às políticas públicas que consigam superar

desafios operacionais e garantir condições dignas e sustentáveis para a reinserção social. Dessa forma, o eixo amplia a compreensão de que a gestão universitária, ao assumir um papel ativo nesse processo, deve consolidar práticas que unam eficiência administrativa, formação profissional e compromisso social, em consonância com os princípios da Gestão Pública e da Lei de Execução Penal, visando a efetiva reintegração.

Nesse contexto, a inserção dos reeducandos em programas e projetos de extensão da UFMS – como iniciativas voltadas para negócios digitais, empreendedorismo social e ações de projetos educacionais e de cidadania, por exemplo – potencializa sua formação ao envolvê-los em atividades que promovem o desenvolvimento de competências técnicas e socioemocionais. A participação em oficinas, mentorias e ações comunitárias favorece a construção de trajetórias profissionais e possibilita o exercício de papéis socialmente reconhecidos. Essas experiências, ao qualificar mão de obra e estimular a inovação nos processos internos, podem contribuir para o aprimoramento institucional. Assim, a atuação extensionista voltada para os reeducandos se mostra capaz de promover inclusão, qualificação e eficiência administrativa.

O Quadro 6 foi desenvolvido com a finalidade de compilar os resultados obtidos a partir da avaliação e, assim, fornecer uma visão integrada das dimensões analisadas. A estrutura adotada favorece a compreensão comparativa dos dados, ao mesmo tempo em que orienta uma discussão crítica sobre as limitações e as potencialidades do sistema prisional como instrumento de ressocialização. Ao consolidar em um único espaço os eixos temáticos, a análise evita fragmentações e adquire coesão, apresentando ao leitor um panorama claro das dimensões subjetivas, objetivas e institucionais que integram a vivência dos reeducandos.

Quadro 6 – Quadro Comparativo dos Eixos da AFE.

	<b>Eixos da AFE</b>	<b>Foco Analítico</b>	<b>Principais Achados</b>
1	Eixo 1 – Percepção sobre o trabalho no ambiente	Avalia o impacto do trabalho no aprendizado, autoestima, valorização social e disciplina.	Forte consenso positivo quanto ao desenvolvimento de habilidades, reconhecimento social e fortalecimento da identidade. Alguns desafios foram apontados, mas sem comprometer a avaliação geral.
2	Eixo 2 – Perspectivas de futuro e reintegração	Explora motivação, planejamento de vida, expectativas de empregabilidade e prevenção à reincidência.	Resultados positivos indicam que o trabalho atua como catalisador de projetos de vida e reintegração social. O risco está na ausência de políticas públicas de apoio pós-pena, que pode limitar o potencial ressocializador.



3	Eixo 3 – Condições de trabalho e suporte institucional	Analisa infraestrutura, apoio, acompanhamento, treinamentos e percepção crítica sobre melhorias.	Foram identificados aspectos positivos de suporte e capacitação, mas também fragilidades quanto à supervisão e à estrutura. Há percepção crítica sobre a necessidade de maior investimento institucional.
---	--	--	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

De acordo com a análise apresentada, a AFE possibilitou a identificação de três eixos distintos que, em conjunto, proporcionam uma compreensão abrangente da experiência laboral dos reeducandos no contexto universitário. Tais eixos revelam uma percepção predominantemente positiva da ressocialização por meio do trabalho, embora estejam imersos em desafios. Os resultados demonstram que a reintegração é um fenômeno multifacetado, condicionado à articulação entre práticas institucionais, políticas de empregabilidade e condições estruturais apropriadas. Desse modo, o trabalho na UFMS somente exerce plenamente sua função social quando inserido em um projeto mais amplo de qualificação, cidadania e reinserção social.

#### 5.4 – AFE E A PERCEPÇÃO DOS REEDUCANDOS

A AFE, realizada com dados de 23 reeducandos em regime semiaberto que atuam na UFMS, elucidou a estrutura subjacente das percepções relacionadas ao trabalho institucional. O instrumento aplicado demonstrou uma consistência interna satisfatória (Alfa de Cronbach = 0,860; Tabela 6, p. 68) e possibilitou a validação empírica de três dimensões latentes associadas ao construto central da pesquisa: (1) percepção do trabalho no ambiente universitário; (2) perspectivas de reintegração e futuro profissional; e (3) condições institucionais e suporte ao trabalho. Tais fatores sugerem que a experiência laboral abrange aspectos sociais, institucionais e projetivos vinculados ao percurso dos trabalhadores em situação de privação de liberdade.

No Eixo 1 – Percepção do Trabalho no Ambiente Universitário, a estrutura bifatorial foi validada, apresentando um KMO de 0,515 (Tabela 7, p.69) e uma variância total explicada de 69,38% (Tabela 9, p.70). O Fator 1 (“Desenvolvimento pessoal, rotina e disciplina”) correspondeu a 44,14% da variância, enquanto o Fator 2 (“Reconhecimento institucional e superação do estigma”) explicou 25,24%. A organização das atividades, a responsabilidade e a convivência foram destacadas como elementos que favorecem o desenvolvimento de competências socioemocionais. Itens relacionados à autoestima também apresentaram cargas

significativas, indicando que o ambiente universitário oferece oportunidades de aprendizado e reconhecimento social.

No Eixo 2 – Perspectivas de Reintegração e Futuro Profissional, a estrutura trifatorial revelou um KMO de 0,608 (Tabela 10, p.73) e explicou 71,96% da variância total (Tabela 11, p.73). Os fatores identificados foram: (1) empregabilidade e habilidades profissionais; (2) motivação e planejamento; e (3) mudança cognitiva e prevenção à reincidência. Observou-se uma relação entre a experiência laboral e a formação de expectativas de inserção no mercado de trabalho, reforçada pela recomendação do programa e pela percepção de que o trabalho contribui para a prevenção da reincidência. No entanto, a ausência de políticas públicas direcionadas ao período pós-pena pode restringir essas expectativas, evidenciando fragilidades na dimensão objetiva da reintegração.

No Eixo 3 – Condições Institucionais e Suporte ao Trabalho, a AFE identificou três fatores que explicaram 82,83% da variância total (Tabela 14, p.77), embora o KMO tenha se revelado limítrofe 0,472 (Tabela 13, p.76). Esse resultado evidencia uma correlação reduzida entre os itens analisados e sugere limitações associadas à oferta de capacitações, ao acompanhamento técnico e à supervisão sistemática. Os participantes reconheceram o apoio institucional, mas apontaram a necessidade de expandir as oportunidades de qualificação e de aprimorar a estrutura de trabalho disponível. A análise integrada das dimensões mostra que a experiência na UFMS se relaciona tanto à ressocialização, entendida como desenvolvimento interno (disciplina, organização, autoestima), quanto à reintegração social, que se associa ao retorno à comunidade por meio de condições objetivas, como a inserção no mercado de trabalho e redes de apoio.

Embora o primeiro aspecto tenha sido atendido, o segundo depende da atuação articulada entre a universidade, o Judiciário e outros órgãos públicos, especialmente na fase pós-pena. Assim, a AFE demonstra que a experiência combina elementos subjetivos e objetivos, embora apresente limites quanto à continuidade do processo após a saída do ambiente institucional. No âmbito prático, os resultados indicam uma avaliação positiva do programa, especialmente no que tange ao reconhecimento institucional e ao desenvolvimento de habilidades profissionais.

Por outro lado, a ausência de perspectivas estruturadas após o término do vínculo e a oferta restrita de capacitações configuram desafios que podem comprometer a prevenção da reincidência. Esses aspectos destacam a necessidade de ampliar ações que favoreçam a permanência dos efeitos positivos ao longo do tempo. Os achados dialogam com a literatura sobre trabalho prisional, que enfatiza a importância de uma estrutura institucional adequada

para assegurar efeitos consistentes. A análise corrobora que os ganhos de economicidade observados não se restringem ao custo de contratação, mas dependem também da capacidade de promover condições que favoreçam o retorno social do trabalhador.

A falta de mecanismos de suporte pós-pena e fragilidades na gestão interna podem comprometer a sustentabilidade desses resultados. Em síntese, a AFE valida o instrumento aplicado e demonstra que a experiência dos reeducandos na UFMS é percebida como um processo multidimensional, articulando desenvolvimento pessoal, expectativas futuras e condições institucionais. Embora a iniciativa apresente potencial para apoiar a função social da pena prevista na LEP, sua consolidação depende de políticas interinstitucionais que garantam continuidade após o cumprimento da pena e fortaleçam a gestão do programa.

### 5.5 – EXPERIÊNCIAS DE RESSOCIALIZAÇÃO NO CONTEXTO UNIVERSITÁRIO: PERCEPÇÕES E PERCURSOS DOS REEDUCANDOS

Esta seção discute as vivências dos reeducandos envolvidos nas atividades laborais e educativas promovidas pela UFMS. Os relatos aqui apresentados destacam as percepções, os aprendizados e as transformações resultantes do trabalho e da interação no ambiente estudado. Produzidos a partir da convivência cotidiana junto aos reeducandos e da atividade de coleta de dados realizada por meio do questionário aplicado, essas exposições evidenciam a relevância do contexto institucional como espaço de formação, desenvolvimento e reintegração. Dessa forma, as percepções registradas ajudam a compreender, de maneira concreta, o impacto social e humano das práticas de ressocialização implementadas.

Figura 6 – Atividade laboral na UFMS com o retorno a liberdade.



**Fonte:** Elaborada pelo autor (2025), a partir de imagem original descaracterizada com uso de ChatGPT.

A trajetória do reeducando A na UFMS revela o potencial do trabalho em ambiente universitário como um instrumento eficaz de ressocialização e valorização da dignidade humana. Ao longo de três anos, ele desempenhou atividades operacionais, destacando-se pela sua dedicação e pela aquisição de habilidades em tapeçaria e manutenção de mobiliário. Essa vivência corrobora as constatações do Eixo 1, que identificam o ambiente como um espaço propício à aprendizagem, ao reconhecimento institucional e ao fortalecimento de vínculos sociais. O caso ilustra, de maneira concreta, o caráter educativo e produtivo do trabalho conforme preconizado na LEP.

Atualmente, A exerce suas funções na Cidade Universitária da UFMS, em Campo Grande, consolidando-se como um exemplo de continuidade e amadurecimento profissional. O trabalho no campus estimula a busca por qualificação profissional ou por estudos, reforçando o compromisso com a reinserção social e o desenvolvimento pessoal. A oportunidade recebida intensifica a motivação para evitar a reincidência criminal e amplia a percepção de pertencimento a um espaço que valoriza o esforço e o mérito. Ademais, A expressa a expectativa de conquistar uma vaga em um curso de graduação, sinalizando confiança nas habilidades adquiridas e no potencial almejado.

A evolução técnica e pessoal do reeducando demonstra que programas de inserção laboral podem gerar resultados concretos quando fundamentados em um ambiente estável e supervisionado. Sua capacitação em funções especializadas confirma os achados do Eixo 2, que relacionam o trabalho à ampliação da autonomia, ao fortalecimento da autoestima e à construção de novas perspectivas de vida. A experiência da UFMS evidencia que o trabalho, quando associado à formação e ao acompanhamento institucional, transcende o caráter disciplinar e assume uma dimensão educativa e cidadã, favorecendo a reconstrução de trajetórias.

A continuidade da atuação de A, agora contratado por uma empresa terceirizada que presta serviços à universidade, representa uma evidência empírica da eficácia do modelo. A experiência confirma a capacidade do programa de estabelecer conexões entre a execução penal e o mercado de trabalho, em consonância com o artigo 28 da LEP, que orienta o trabalho prisional como um meio de dignidade e produtividade. O resultado também valida as contribuições do Eixo 3, ao demonstrar que condições institucionais adequadas e suporte contínuo fortalecem o vínculo com o trabalho e reduzem a vulnerabilidade social após a pena.

Sob a perspectiva da Administração Pública, o caso de A ilustra uma prática administrativa eficiente e socialmente responsável. Os reparos realizados internamente no

mobiliário universitário contribuem para a redução de custos, prolongam a durabilidade dos bens e reforçam a autonomia operacional da UFMS. Além de gerar economia, a iniciativa promove a valorização do capital humano e o cumprimento da função social da universidade pública. Dessa forma, a experiência reafirma que a contratação de reeducandos pode unir eficiência, dignidade e responsabilidade social, configurando um modelo replicável e coerente com os princípios constitucionais de uma gestão pública humanizada.

Figura 7 – Participação de reeducandos em atividade educativa e extensionista no campus universitário.



Fonte: Elaborada pelo autor (2025), a partir de imagem original descaracterizada com uso de ChatGPT.

A participação dos reeducandos B, C e D, representados na imagem pelos indivíduos trajando camisa verde, evidencia a relevância do ambiente universitário como um espaço propício para o desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional. Durante a Semana Nacional do Trânsito, que foi promovida pelo Departamento Municipal de Trânsito de Três Lagoas (DEPTRAN) em colaboração com a UFMS, esses reeducandos foram parcialmente liberados de suas atividades laborais para que pudessem participar de palestras e oficinas educativas. A iniciativa abordou temas relacionados à valorização da vida e à prevenção de acidentes, alinhando-se aos princípios da LEP, a qual reconhece o trabalho e a educação como instrumentos fundamentais de dignidade e reinserção social.

No Campus de Três Lagoas (CPTL), os reeducandos também foram integrados em atividades de extensão universitária, promovendo uma sinergia entre a formação prática e o aprendizado social. Eles participaram de uma capacitação oferecida pelo Curso de Ciências Biológicas sobre Treinamento e Manejo de Animais Peçonhentos, além de se envolverem em ações no Curso Pré-Vestibular, rodas de conversa e encontros voltados à divulgação científica.

Tais experiências favoreceram a convivência acadêmica e ampliaram a compreensão dos reeducandos acerca do valor da educação e da cidadania, em consonância com os objetivos institucionais da UFMS.

Os resultados observados indicam avanços significativos em termos de desenvolvimento de novas habilidades, autonomia, valorização pessoal e profissional, além do fortalecimento da autoestima. Foi a partir do contato com o ambiente promovido pela UFMS que o reeducando D, interessado em ampliar seus conhecimentos, foi aprovado no Processo Seletivo Vestibular UFMS de 2023 para o curso de graduação em Geografia Bacharelado. O engajamento nas atividades de extensão e formação contribuiu para uma motivação mais robusta no desempenho laboral e para uma projeção positiva de vida após o cumprimento da pena.

Sob uma perspectiva administrativa, a experiência demonstra a eficácia da política institucional da UFMS ao integrar eficiência, inclusão e responsabilidade social. As ações do CPTL consolidam um modelo de gestão pública que alia a economicidade à formação humana, respeitando os princípios constitucionais da dignidade da pessoa e da eficiência administrativa. Ao promover o engajamento dos reeducandos em atividades educativas e extensionistas, a universidade reafirma sua função social e contribui para a construção de trajetórias de vida mais autônomas, éticas e produtivas, configurando uma prática que pode ser replicada em outras instituições públicas.

Figura 8 – Integração social e convivência de reeducandos com equipe técnica e servidores da UFMS.



Fonte: Elaborada pelo autor (2025), a partir de imagem original descaracterizada com uso de ChatGPT.

A imagem retrata os reeducandos D e E, ambos vestindo camisa azul e boné, ao centro, durante uma confraternização realizada no CPTL. O evento foi promovido pela equipe técnica

e pelo servidor encarregado da fiscalização do contrato local, simbolizando o reconhecimento tanto institucional quanto humano pelo trabalho realizado. A celebração marcou a saída definitiva de D (sentado, de boné verde ao centro) do regime semiaberto, consolidando seu retorno à vida em sociedade e ressaltando a importância do ambiente universitário como espaço de inclusão, aprendizado e convivência social.

O registro ilustra a convivência entre reeducandos, servidores e a comunidade acadêmica, demonstrando que a inserção no contexto educacional favorece a assimilação de normas, rotinas e valores organizacionais. Essa interação diária propicia um sentimento de pertencimento e amplia a compreensão dos reeducandos acerca do funcionamento institucional, fortalecendo atitudes de cooperação e responsabilidade. A interação contínua com as equipes técnicas e administrativas contribui para a edificação de relações de respeito mútuo, essenciais para uma reintegração social efetiva.

As experiências vividas por D e E corroboram os achados do Eixo 2, que associam o trabalho e as interações sociais à valorização pessoal e profissional. O convívio no ambiente universitário facilita o desenvolvimento de habilidades comunicativas, disciplina e comprometimento, gerando reconhecimento por parte da equipe e reforçando a autoconfiança dos participantes. Esses resultados evidenciam que o trabalho, quando combinado ao acolhimento institucional, funciona como um instrumento de transformação individual e de fortalecimento da autoestima, preparando o reeducando para novos desafios fora do sistema prisional.

Sob a ótica do Eixo 3, observa-se que o suporte institucional e o acompanhamento técnico são elementos cruciais para o êxito do programa de ressocialização. O envolvimento da equipe da UFMS, aliado à convivência respeitosa com os servidores, contribui para a consolidação de vínculos de confiança e para a adaptação dos reeducandos às normas da vida laboral. A experiência retratada revela que o reconhecimento público, materializado nessa celebração, reforça a motivação para a continuidade do bom comportamento e a construção de uma trajetória social estável após o cumprimento da pena.

Figura 9 – Atividade laboral na UFMS reinserção no mercado de trabalho formal.



Fonte: Elaborada pelo autor (2025), a partir de imagem original descaracterizada com uso de ChatGPT.

O reeducando F construiu uma trajetória marcante na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), onde atuou por três anos em atividades operacionais, destacando-se pela dedicação e senso de responsabilidade. Após deixar o regime semiaberto e alcançar a liberdade plena, foi contratado por uma empresa terceirizada, assumindo a função de motorista oficial da UFMS. Nessa nova etapa, conduz veículos institucionais em atividades administrativas e pedagógicas, reafirmando seu comprometimento com o trabalho e com a reinserção social. Sua história reflete o impacto positivo das oportunidades oferecidas pela universidade aos reeducandos engajados em processos de transformação pessoal e profissional.

Durante o período de ressocialização, o trabalho desempenhado no campus estimulou em F o interesse pela qualificação e pelo aprendizado contínuo. A experiência contribuiu significativamente para o desenvolvimento de competências técnicas e socioemocionais, promovendo autonomia e fortalecimento da autoestima. Essa evolução confirma as análises do Eixo 2, que associam o trabalho à construção de novas perspectivas e à superação de estigmas sociais. A UFMS, ao proporcionar um ambiente de acompanhamento institucional e educativo, demonstrou que a prática laboral pode ir além do caráter disciplinar, assumindo uma dimensão formadora e cidadã.

Atualmente, a permanência de F no ambiente universitário, agora como colaborador de uma empresa parceira, representa uma evidência concreta da eficácia do modelo de inserção laboral implementado. Essa continuidade demonstra a articulação bem-sucedida entre a execução penal e o mercado de trabalho, conforme os princípios do artigo 28 da Lei de Execução Penal (LEP), que valoriza o trabalho como instrumento de dignidade e reintegração social. Além disso, a experiência corrobora as conclusões do Eixo 3 da pesquisa, ao evidenciar



que condições institucionais adequadas e suporte contínuo reduzem a vulnerabilidade social e fortalecem o vínculo produtivo após o cumprimento da pena.

## 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo primordial desta dissertação foi investigar a percepção dos reeducandos em regime semiaberto acerca de sua experiência laboral na UFMS e o impacto institucional do programa. Os resultados evidenciam que a inserção dos apenados no ambiente universitário constitui uma experiência transformadora, que transcende a mera dimensão econômica do trabalho. Aproximadamente 75% dos participantes associaram essa vivência ao desenvolvimento de disciplina, organização e reconhecimento institucional. O convívio com servidores, terceirizados e demais estudantes destacou-se como um fator importante para o fortalecimento da autoestima e do sentimento de pertencimento. Tais evidências corroboram a hipótese central, uma vez que o espaço universitário se revelou um ambiente simbólico de reconstrução social, favorecendo processos de ressocialização e integração comunitária.

A Análise Fatorial Exploratória, respaldada por um considerado Alfa de Cronbach, validou a estrutura do construto, confirmando três dimensões centrais que expressam a complexidade do alcance social da experiência. A primeira dimensão abrange a percepção do trabalho no ambiente universitário, diretamente associada à ressocialização e ao fortalecimento da autoestima. A segunda, perspectivas de reintegração e futuro profissional, reflete a esperança de reinserção social e a prevenção da reincidência. Observou-se que cerca de 80% dos reeducandos expressaram expectativas positivas em relação à reinserção no mercado de trabalho e à valorização da remição de pena, reconhecendo o trabalho como uma oportunidade concreta de transformação.

A terceira dimensão, condições institucionais e suporte ao trabalho, revela a percepção sobre a supervisão técnica. Aproximadamente 85% dos reeducandos avaliaram positivamente o acompanhamento dos fiscais setoriais. A fiscalização foi compreendida não como um instrumento de controle, mas como uma prática de cuidado, dignidade e segurança, reforçando a legitimidade do modelo. Os achados indicam, portanto, que o modelo institucional implementado pela UFMS alia eficiência administrativa, economicidade e responsabilidade social. Teoricamente, o estudo contribui ao integrar os campos da Administração Pública e da Execução Penal sob a ótica da Gestão Pública, demonstrando que o programa se consolida como uma prática de gestão voltada à inclusão e à produção de valor público.

No âmbito da Administração Pública, este estudo contribui ao propor um modelo de gestão que concilia os princípios de eficiência e economicidade com a inclusão social. Demonstra-se empiricamente que a utilização da mão de obra apenada não é apenas uma estratégia de otimização de custos, mas uma política pública que gera valor social tangível. Na

Execução Penal, a pesquisa evidencia o potencial do trabalho em ambiente universitário como um instrumento de reintegração e dignidade humana, corroborando a literatura sobre a função ressocializadora da pena. Em nível institucional, o caso da UFMS serve como referência para políticas públicas sustentáveis, reafirmando o compromisso da universidade com a cidadania e a responsabilidade social. O valor agregado da dissertação reside em seu Produto Técnico-Tecnológico, que se configura como um guia prático para gestores e formuladores de políticas que buscam a replicação do modelo.

Com maturidade científica, o estudo reconhece os limites inerentes ao seu delineamento metodológico, de natureza exploratória. A amostra de 23 reeducandos é reduzida, limitando a generalização estatística dos resultados para a população total de apenados. Ademais, a pesquisa foi restrita a três Campi da UFMS (Campo Grande, Três Lagoas e Aquidauana), não permitindo uma análise comparativa mais ampla em âmbito nacional. As limitações conceituais residem na dificuldade de mensurar plenamente a complexa variável da reintegração social ou de isolar as variáveis de contexto no ambiente prisional. Entretanto, um terço dos participantes manifestou incertezas quanto à continuidade das oportunidades após o cumprimento da pena. Assim, o equilíbrio entre os resultados positivos e os desafios estruturais reforça a necessidade de políticas permanentes e intersetoriais, voltadas à continuidade e à empregabilidade pós-pena.

A pesquisa procurou cumprir seu objetivo ao examinar a percepção dos reeducandos sobre o trabalho na UFMS, demonstrando que a experiência produz efeitos concretos de ressocialização, sobretudo no fortalecimento da autoestima, da disciplina e das perspectivas de reintegração. Os achados diretos confirmam que o ambiente universitário opera como espaço simbólico de reconstrução social, enquanto resultados indiretos evidenciam ganhos institucionais relacionados à eficiência, economicidade e geração de valor público. A validação estatística das três dimensões identificadas reforça a consistência do modelo, embora permaneçam desafios estruturais vinculados à baixa escala do programa e à ausência de políticas continuadas para o período pós-pena. Assim, o estudo revela avanços significativos, mas também aponta a necessidade de institucionalização de estratégias permanentes que consolidem os efeitos observados.

Os resultados abrem caminho para novas investigações que possam aprofundar e ampliar a compreensão sobre a ressocialização pelo trabalho em contextos institucionais. Sugere-se que estudos futuros explorem, de forma comparativa, a aplicação desse modelo em outras universidades ou demais órgãos públicos federais, estaduais e municipais, identificando variáveis que favorecem sua sustentabilidade e replicabilidade. O enfoque recaiu sobre uma Instituição Pública de Ensino Superior não atingindo instituições privadas que também

empregam mão de obra prisional em seus processos produtivos, correspondentes a 22,09% da oferta de vagas. Investigações futuras podem focar em estudos com esse tipo de oferta.

Investigações que articulem dimensões quantitativas e qualitativas poderão contribuir para compreender os efeitos subjetivos da experiência laboral na reconstrução da identidade e na redução da reincidência. Avaliações longitudinais também se mostram relevantes para medir o impacto real da experiência após o cumprimento da pena. Por fim, recomenda-se que as próximas pesquisas avancem na reflexão ética e política sobre o papel das instituições públicas na inclusão de pessoas em situação de vulnerabilidade; reafirmando a necessidade de políticas intersetoriais que conciliem eficiência administrativa, justiça social e dignidade humana.

A jornada de pesquisa representou um significativo amadurecimento intelectual e ético diante da realidade prisional e da função social da universidade pública. Os desafios metodológicos foram superados pela compreensão de que a administração pública transcende a mera gestão de recursos, sendo essencialmente a gestão de pessoas e oportunidades. A experiência com os reeducandos demonstrou a importância da empatia e da responsabilidade social como pilares da Gestão Pública. Ressaltou-se o papel transformador da universidade pública ao prover um ambiente de trabalho que oferece dignidade e um novo horizonte profissional. A UFMS, neste contexto, se configura como um agente de inclusão social.

Este estudo, portanto, não é um ponto de encerramento, mas um ponto de partida para a ciência, a cidadania e a esperança. Assim, reafirma-se a convicção de que enquanto o trabalho for visto apenas como punição, a ressocialização permanecerá um ideal distante; quando se tornar uma ponte para a dignidade, cumprirá sua verdadeira função social. Devemos pensar a dignidade como algo inegociável.

## 7 – REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NR 6023** – informações e documentos – referências – elaboração. 3ª Ed. Rio de Janeiro: ABNT, 2025.

AGÊNCIA ESTADUAL DE ADMINISTRAÇÃO DO SISTEMA PENITENCIÁRIO DE MATO GROSSO DO SUL. **Cartilha Mão de Obra Carcerária: Orientações para Futuros Conveniados**. Campo Grande, 1ª Ed. 2019. Disponível em: <https://www.agepen.ms.gov.br/cartilha-de-orientacao-sobre-trabalho-prisional-esta-disponivel-no-portal-da-agepen/> Acesso em abril de 2024.

AGÊNCIA ESTADUAL DE ADMINISTRAÇÃO DO SISTEMA PENITENCIÁRIO DE MATO GROSSO DO SUL. **Mapa prisional: relatórios anuais**. Campo Grande, 2019-2025. Disponível em: [Informações Penitenciárias – AGEPEN](#) Acesso em setembro de 2025.

AFONSO, Anabela; NUNES, Carla. **Probabilidades e estatística: aplicações e soluções em SPSS**. Versão revista e aumentada. Évora: Universidade de Évora, 2019.

ANDION, Maria Carolina; FAVA, Rubens. **Planejamento estratégico**. Coleção gestão empresarial, 2002, 2.3: 27-38. Disponível em: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38118900/3-libre.pdf?1436275134=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DPlanejamento\\_Estrategico.pdf&Ex=1718033125&Signature=GuIxxjgMiNsPEqcQ9ZONm8KtRBkZr0LnsC3KvLN98RI9D7QzIQpcoBFccPmN6jP1S7J3xu140aeW5Edoyfp~fY~AbJs8lafDTX15xbhLKJNuMhzMmBnunjmz9eF2IwNQoCewQI6hSrKmsSKogkz0aglNsAU5D9XH1vXsFiBBdvaZU4D3~Ac0Mb26AD8Ly-eH2RaqKlQ9ObuvclSLCMXaVrG--tZb0VsL0WKRSbqqe7OkehX21KACXSEw-aGWgsFRn9GA6DQtXXsthY7wtHqrIJVH7xQtkeyqJyTxLF0s2lQJQjhOeavFtt27ghG4fpO8~rsahz2Rtf4l5L1MVGcoQ\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38118900/3-libre.pdf?1436275134=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DPlanejamento_Estrategico.pdf&Ex=1718033125&Signature=GuIxxjgMiNsPEqcQ9ZONm8KtRBkZr0LnsC3KvLN98RI9D7QzIQpcoBFccPmN6jP1S7J3xu140aeW5Edoyfp~fY~AbJs8lafDTX15xbhLKJNuMhzMmBnunjmz9eF2IwNQoCewQI6hSrKmsSKogkz0aglNsAU5D9XH1vXsFiBBdvaZU4D3~Ac0Mb26AD8Ly-eH2RaqKlQ9ObuvclSLCMXaVrG--tZb0VsL0WKRSbqqe7OkehX21KACXSEw-aGWgsFRn9GA6DQtXXsthY7wtHqrIJVH7xQtkeyqJyTxLF0s2lQJQjhOeavFtt27ghG4fpO8~rsahz2Rtf4l5L1MVGcoQ_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA) Acesso em junho de 2024.

ANDRADE, Vera Regina Pereira de. **Sistema penal máximo x cidadania mínima: códigos da violência na era da globalização**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2017.

AVENA, Norberto Cláudio Pâncaro. **Execução Penal**. 1ª ed. – São Paulo: Método, 2014.

BARATTA, Alessandro. **Criminologia Crítica e Crítica do Direito Penal: introdução à sociologia do direito penal**. Tradução Juarez Cirino dos Santos. Rio de Janeiro: Editora Revan: Instituto Carioca de Criminologia, 6ª edição, outubro de 2011. 2ª reimpressão, agosto de 2014.

BARBOSA, Fábio Chaves, BOLFE; Yohana Isabela da Silva; SILVA, Osnilson Rodrigues. **A Efetivação da LEP na Ressocialização da Reeducação do Regime Semiaberto do Município de Palmas–TO**. Revista Singular Sociais e Humanidades, Palmas, v. 1, n. 2. <http://ulbra-to.br/singular/index.php/SingularSH/article/view/52> Outubro de 2019. Disponível em: <http://ulbra-to.br/singular/index.php/SingularSH/article/view/52> Acesso em maio de 2024.

BARBOSA, Andreza Gonçalves. **Políticas públicas de ressocialização no cárcere com enfoque na informação, na educação na leitura e no trabalho: estudo com egressos do sistema prisional brasileiro**. 2023. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação, Belo Horizonte, 2023.

BECCARIA, Cesare. **Dos delitos e das penas**. São Paulo: Martin Claret, 1998.

BECKMANN, Caroline Rêgo; CURY, Letícia Vivianne Miranda. **O trabalho do reeducando no sistema prisional em Porto Velho como reinserção social**. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, São Paulo, v. 9, n. 5, p. 4457–4474, jun. 2023. Disponível em: [O TRABALHO DO REEDUCANDO NO SISTEMA PRISIONAL EM PORTO VELHO COMO REINserÇÃO SOCIAL | Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação](#) Acesso em agosto de 2024.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Tradução de Floriano de Souza Fernandes. Petrópolis: Vozes, 2016.

BERTONCINI, Mateus Eduardo Siqueira Nunes; LIMA, Priscila Luciene Santos de; SLONGO, Evelise. **Responsabilidade social da empresa e o trabalho prisional: Relações Internacionais no Mundo Atual**. Curitiba, v. 2, n. 23, p. 41-58, 19 abr. 2019. <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RIMA/article/view/3886> Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RIMA/article/view/3886/371372983> Acesso em abril de 2024.

BÍBLIA, Sagrada; **Tradução do Novo Mundo das Escrituras Sagradas**, São Paulo: Torre de Vigia de Bíblias e Tratados, 1992.

BRASIL, Mariane; GONZADA DE ANDRADE, Odara. **A ilegalidade do trabalho prisional: análise da legalidade da mercantilização da pobreza e a crítica à forma jurídica**. InSURgência: revista de direitos e movimentos sociais, Brasília, 2021.v. 5, n. 2, p. 101–131, 2020. DOI: 10.26512/insurgencia.v5i2.28275. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/insurgencia/article/view/28275>. Acesso em maio de 2024.

BRASIL. **CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL**. 5 de outubro de 1988. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília–DF, 5 out. 1996. Disponível [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em 2024. Acesso em março de 2024.

BRASIL. **CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE**. Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. Aprova diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos; revoga as Resoluções nº 196/1996, 303/2000 e 404/2008. Diário Oficial da União, Brasília, 12 dez. 2012. Disponível em: [https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466\\_12\\_12\\_2012.html](https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466_12_12_2012.html). Acesso em dezembro de 2024.

BRASIL. **Decreto-Lei n.º 2.848, de 07 de dezembro de 1940. CÓDIGO PENAL**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del2848compilado.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848compilado.htm) Acesso em março de 2024.

BRASIL. **Lei n.º 7.210, de 11 de julho de 1984. LEI DE EXECUÇÃO PENAL**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l7210.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7210.htm). Acesso em abril de 2024.

BRASIL. **Lei Federal n.º 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37º, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. DOU de 22 de jun. 1993. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm) Acesso em maio de 2024.

BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002.** Institui o Código Civil. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 11 jan. 2002. Disponível em: [L10406compilada](#). Acesso em novembro de 2025.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **A reforma do Estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle.** Brasília: MARE, 1996.

BRESSER-PEREIRA. **A Reforma da Nova Gestão Pública: agora na agenda da América Latina, no entanto...** Revista do Serviço Público Ano 53 Número 1 Jan-Mar 2002.

BUGARIN, Paulo Soares. **O Princípio Constitucional da Economicidade.** Correio Braziliense, Brasília, 1999.

CAVASSA, Francisca Iracema de Souza. **A ressocialização do(a) apenado(a) por meio da educação e do trabalho digno na dimensão do desenvolvimento local.** 2022. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Local) – Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande, 2022.

CARVALHO, Amilton Bueno. **Direito Penal a Marteladas. Algo sobre Nietzsche e o Direito.** 2ª Tiragem. Lunem Juris, 2002.

CHAGAS, Anivaldo Tadeu Roston. **O questionário na pesquisa científica.** Administração on-line, v. 1, n. 1, p. 25, 2000. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/156978274/Chagas-2000-O-questionario-na-pesquisa-cientifica>. Acesso em maio de 2025.

COMISSÃO ANDINA DE JURISTAS. **Direitos humanos e sistema penal na América Latina.** Lima: CAJ, 1990.

DALMORO, Marlon; VIEIRA, Kelmara Mendes. **Dilemas na construção de escalas tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados?** *Revista de Administração: RAUSP*, São Paulo, v. 49, n. 2, p. 255-265, abr./jun. 2014.

DASSI, Roseli Adrichen. **Regime Semiaberto: Análise da Atual Situação e das Perspectivas Futuras.** Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação. São Paulo, v 9 n02. 2023. <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/8582> Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/8582/3361> Acesso em abril de 2024.

EBERLIN, Thais Schiavinato. **O reeducando em regime semiaberto na Unicamp: a educação e o trabalho como forma de recuperação e ressocialização.** Campinas-SP, 2005.

FREITAS, Simone Aparecida; OLIVEIRA, Linda Marques de; SOUZA, Selma Lopes de Oliveira Andrade; SANCHES, Valter; BERVIQUE, Janete de Aguirre. **Fenomenologia da percepção segundo Maurice Merleau-Ponty.** *FAEF*, [s.l.], 2015. Disponível em: [http://faef.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/zKAYNwEuWTEPFYK\\_2015-3-3-14-12-55.pdf](http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/zKAYNwEuWTEPFYK_2015-3-3-14-12-55.pdf). Acesso em: novembro de 2024.

GERGEN, Kenneth J. **Movimento do construcionismo social na psicologia moderna.** Revista Interthesis, v. 6, n. 1, p. 299–225, 2009. Disponível em: [v. 6 n. 1 \(2009\)|INTERthesis, Revista Internacional Interdisciplinar](#) Acesso em junho de 2025.

GRECO, Rogério. **Direitos Humanos, Sistema Prisional e Alternativa à Privação de Liberdade**. São Paulo: Saraiva, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1993.

HAIR, JR. J. F. *et al.* **Multivariate Data Analysis**. 7 ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2010.

JESUS-LOPES, José Carlos de; MACIEL, Wilson Ravelli Eliseu; CASAGRANDA, Yasmim Gomes. **Check-List dos elementos constituintes dos delineamentos das pesquisas científicas**. Revista Desafio Online, v. 10, n. 1, p. 1-13, jan./abr. 2022. Disponível em: [\(PDF\) CHECK-LIST DOS ELEMENTOS CONSTITUINTES DOS DELINEAMENTOS DAS PESQUISAS CIENTÍFICAS](#) Acesso em maio de 2024.

JULIÃO, Elionaldo. **Educação e trabalho em presídios brasileiros: impactos na reincidência**. Rio de Janeiro, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico. Procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicação e trabalhos científicos**. 8ª Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

LEÃO, Simon Medeiros; RODRIGUES, Felipe Azevedo. **O Investimento no Regime Semiaberto Como Forma de Redução da Reincidência Criminal no Rio Grande do Norte**. Revista Transgressões.v. 4, n. 1, p. 46–58, 2016 Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/transgressoes/article/view/8815>. Acesso em maio. 2024.

MANZATO, Antonio José; SANTOS, Adriana Barbosa. **A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa**. Departamento de Ciência de Computação e Estatística–IBILCE–UNESP, v. 17, 2012.

MEDEIROS, Cláudia Lúcio de. **A importância do planejamento nas contratações públicas: prevenção de falas e efetividade nos resultados**. Revista Acadêmica Escola Superior do Ministério Público do Ceará. v.9, n.2, 2017. <https://revistaacademica.mpce.mp.br/revista/article/view/83> Disponível em: <https://revistaacademica.mpce.mp.br/revista/article/view/83/74>. Acesso em abril de 2024.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 42ª Ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

MIRABETE, Júlio Fabrini. **Execução penal**. 11ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MONTEIRO FILHO, Eleones Rodrigues. **O sistema penal e a ressocialização do preso no Brasil**. Revista Jus Navigandi, Teresina, ago. 2015. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/41528/o-sistema-penal-e-a-ressocializacao-do-preso-no-brasil> Acesso em: maio de 2024.

MOORE, Mark Harris. **Criando valor público por meio de parcerias público privadas**. Revista do Serviço Público, v. 58, n. 2, p. 151-179, 2007.

OLIVEIRA, Gláucio Araújo de. **O trabalho penitenciário no Brasil**. Revista Eletrônica [do] Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região. Curitiba, v. 6, n. 60, p. 13- jun. 2017. <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/110417> Disponível em:



[https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/110417/2017\\_oliveira\\_glaucio\\_trabalho\\_pentenciario.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/110417/2017_oliveira_glaucio_trabalho_pentenciario.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Acesso em 13 de maio. 2024.

ORGANIZAÇÕES DAS NAÇÕES UNIDAS. **Regras mínimas para o tratamento dos reclusos.** Seção de Justiça. Divisão para as Operações Centro Internacional de Viena, 1955. Disponível em: [https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/Nelson\\_Mandela\\_Rules-P-ebook.pdf](https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/Nelson_Mandela_Rules-P-ebook.pdf) Acesso em maio de 2024.

ORGANIZAÇÕES DAS NAÇÕES UNIDAS. **Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.** 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/8> Acesso em maio de 2024.

POSSE, Guilherme Ferreira; SANTOS, Erica Oliveira; COELHO, Sandra Sofia de Figueiredo. **Sistema prisional brasileiro e o processo de privatização.** Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro - Unipacto, Teófilo Otoni, v.3, n.1 fev. 2019. <https://revista.unipacto.com.br/index.php/multidisciplinar/issue/view/31> Disponível em: <https://revista.unipacto.com.br/index.php/multidisciplinar/article/view/737/708> Acesso em abril. 2024. Acesso em maio de 2024.

RECK, Eduardo Müller. **(Re)inserção social de egressos do sistema prisional: dificuldades e alternativas.** 2017. Dissertação (Mestrado em Práticas Socioculturais e Desenvolvimento Social) – Universidade de Cruz Alta (UNICRUZ), Cruz Alta, 2017.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional.** Tradução de Rita de Cássia Gomes. 14ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. **Resolução n.º 2040 CAS/CPTL/UFMS.** De 05 de setembro de 2024. Aprova o Realinhamento do Plano de Desenvolvimento da Unidade (2020-2024). Publicado no Boletim Oficial n.º 8128. Página 78 em 06 de setembro de 2023. Disponível em: <https://pdi-ppi.ufms.br/files/2023/09/PDU-CPTL-2020-2024-v1.2-BSE-8128.pdf> Acesso em abril de 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. **Conselho Universitário (COUN).** Resolução n.º 256, de 02 de maio de 2023. Aprova a atualização do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, integrado ao Projeto Pedagógico Institucional - PPI, da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, para o período de 2020 a 2024. Boletim Oficial n.º 8083, p.34, 2023. Campo Grande, 2023. Disponível em: <https://boletimoficial.ufms.br/bse/publicacao?id=487726> Acesso março 2024.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em administração.** 9ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WACQUANT, Loïc. **As prisões da miséria.** Tradução de André Telles. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 5ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

## 8 – APÊNDICE

### Apêndice A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Todas as informações fornecidas serão tratadas confidencialmente e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Este estudo é conduzido no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP/ESAN). Sua colaboração é fundamental para o sucesso da pesquisa, e agradecemos sua participação.

**Pesquisadores:** Clodoaldo Natal; Prof. Dr. Marco Aurélio Batista

### DECLARAÇÃO DE ACEITE PARA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA:

**Concordo em participar da pesquisa:** ( ) Sim ( ) Não

### SEÇÃO 1 - INFORMAÇÕES GERAIS

Esta seção objetiva obter dados e informações ao que se refere às suas características:

#### a) Idade:

- ( ) Até 20 anos.
- ( ) Entre 21 e 25 anos.
- ( ) Entre 26 e 30 anos.
- ( ) Entre 31 e 35 anos.
- ( ) Entre 36 e 45 anos.
- ( ) Acima de 46 anos.

#### b) Estado Civil:

- ( ) Casado(a).
- ( ) Solteiro(a).
- ( ) Outro: \_\_\_\_\_

#### c) Escolaridade:

- ( ) Sem escolarização.
- ( ) Ensino Fundamental I (1º ao 5º ano).
- ( ) Ensino Fundamental II (6º ao 9º ano).
- ( ) Ensino Médio.
- ( ) Ensino Superior – Graduação.
- ( ) Ensino Superior – Pós-Graduação.

#### d) Tempo no Regime de Cumprimento de Pena:

- ( ) Até 1 ano.
- ( ) Entre 1 e 4 anos.
- ( ) Entre 4 e 8 anos.
- ( ) Acima de 8 anos.

#### e) Experiência Prévia de Trabalho:

- ( ) Nenhuma experiência.
- ( ) Até 1 ano.
- ( ) Entre 1 e 4 anos.
- ( ) Entre 4 e 8 anos.
- ( ) Acima de 8 anos.

**f) Gênero:**

- ( ) Masculino  
 ( ) Feminino  
 ( ) Outro: \_\_\_\_\_  
 ( ) Prefiro não responder

**g) Raça/Cor (autodeclaração conforme IBGE):**

- ( ) Branca  
 ( ) Preta  
 ( ) Parda  
 ( ) Amarela  
 ( ) Indígena  
 ( ) Prefiro não responder

**h) Atividades desenvolvidas na UFMS:**

Descreva: \_\_\_\_\_

**SEÇÃO 2: PERCEPÇÃO SOBRE O TRABALHO NO AMBIENTE EDUCACIONAL**

Utilize a escala abaixo para indicar seu grau de concordância com as afirmativas:

**1 - Discordo Totalmente | 2 - Discordo | 3 - Não Concordo nem Discordo | 4 - Concordo | 5 - Concordo Totalmente**

**POR GENTILEZA, NÃO DEIXE DE RESPONDER NENHUMA QUESTÃO**

PERCEPÇÃO SOBRE O TRABALHO	AVALIAÇÃO				
	N	QN	V	QS	S
1) Sinto que o trabalho realizado no campus contribui para meu aprendizado e desenvolvimento de habilidades.	1	2	3	4	5
2) O ambiente educacional me faz sentir valorizado e respeitado por colegas e gestores.	1	2	3	4	5
3) Enfrento desafios significativos no trabalho no campus universitário.	1	2	3	4	5
4) O trabalho no ambiente educacional influenciou positivamente minha forma de pensar sobre o futuro.	1	2	3	4	5
5) A experiência no campus fortaleceu minha confiança e autoestima.	1	2	3	4	5
6) Acredito que o trabalho no ambiente educacional melhora a percepção pública sobre reeducando.	1	2	3	4	5
7) O trabalho no campus me incentiva a buscar qualificação profissional ou continuar estudando.	1	2	3	4	5
8) A convivência com estudantes e funcionários no ambiente universitário amplia minha visão sobre as possibilidades de reintegração social.	1	2	3	4	5
9) A experiência de trabalho no campus contribuiu para aumentar meu senso de responsabilidade e comprometimento.	1	2	3	4	5
10) O trabalho realizado no campus contribui para o desenvolvimento de uma rotina estruturada e disciplinada.	1	2	3	4	5
11) O trabalho no campus melhorou minha capacidade de lidar com problemas e encontrar soluções práticas.	1	2	3	4	5
12) A oportunidade de trabalhar em um ambiente educacional fortalece minha motivação para evitar a reincidência criminal.	1	2	3	4	5
13) Tenho expectativas de encontrar um emprego após o cumprimento da pena.	1	2	3	4	5
14) Outras instituições deveriam adotar políticas de contratação de reeducando como forma de ressocialização.	1	2	3	4	5
15) A experiência no campus me motivou a planejar minha reintegração ao mercado de trabalho.	1	2	3	4	5

<b>16)</b> A instituição de ensino oferece suporte suficiente para meu desenvolvimento profissional.	1	2	3	4	5
<b>17)</b> Recebo <i>feedback</i> e acompanhamento adequado durante o trabalho.	1	2	3	4	5
<b>18)</b> Os treinamentos ou capacitações disponíveis atendem às minhas necessidades profissionais.	1	2	3	4	5
<b>19)</b> A instituição poderia melhorar as condições de trabalho e as oportunidades de aprendizado.	1	2	3	4	5
<b>20)</b> A experiência de trabalho no campus aumentou minhas habilidades profissionais para atuar fora da prisão.	1	2	3	4	5

## Apêndice B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado participante, você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada “A Ressocialização Pelo Trabalho e a Percepção De Reeducandos Sobre Sua Inserção Laboral Na Universidade Federal De Mato Grosso Do Sul”, desenvolvida pelo pesquisador Clodoaldo Natal vinculado à Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS).

O objetivo desta pesquisa é analisar as percepções dos reeducandos em regime semiaberto sobre a experiência de trabalho em ambiente educacional universitário.

O convite à sua participação se deve ao fato de você integrar o grupo que está vivenciando tal experiência de trabalho no âmbito da UFMS.

Sua participação é totalmente voluntária, isto é, ela não é obrigatória, e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como retirar sua participação a qualquer momento. Você não terá prejuízo algum caso decida não consentir sua participação, ou desistir da mesma. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa. Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas.

Qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa, e o material será armazenado em local seguro. A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo.

A sua participação consistirá em responder às perguntas de um questionário impresso. Esclarecemos que não haverá nenhum custo ou despesa para você. Todo material será fornecido, sem custos. As questões envolvem sua vivência no ambiente de trabalho, sua percepção sobre o processo de ressocialização e suas expectativas de futuro. O tempo de duração da resposta ao questionário é de aproximadamente 30 minutos. Será assegurado tempo suficiente para que você possa refletir sobre sua decisão, com liberdade para consultar familiares ou pessoas de sua confiança. Não será exigida a identificação por nome, número de documento ou outra informação que permita sua identificação. Os dados do questionário serão transcritos para uma planilha digital com acesso restrito do pesquisador.

Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo, sob guarda e responsabilidade do pesquisador responsável, por pelo menos 5 anos, conforme Resolução CNS no 466/2012. Não será feita nenhuma divulgação de dados identificáveis.

Entre os benefícios esperados desta pesquisa, destacam-se:

- Contribuição para políticas públicas mais eficazes de reintegração social;
- Promoção de práticas institucionais mais justas e humanas e
- Valorização do trabalho como estratégia de dignidade e inclusão.

Por se tratar de resposta a um questionário estruturado, os riscos potenciais são mínimos. A seguir, estão listados os principais riscos potenciais e as medidas adotadas para minimizá-los:

- Risco de exposição pessoal. Garantimos que sua identidade não será coletada e os dados serão analisados agregadamente.

---

Rubrica do participante

---

Rubrica do pesquisador

- Risco emocional. A resposta ao questionário ocorrerá em local reservado e você poderá interromper sua participação a qualquer momento.
- Risco de resposta condicionada. O pesquisador adotará postura neutra e acolhedora, esclarecendo não haver respostas certas ou erradas.
- Risco de identificação indireta. Os resultados serão publicados coletivamente e de forma anônima.

Os resultados desta pesquisa serão disponibilizados por meio da dissertação de mestrado, com acesso público e gratuito, hospedado no repositório institucional. Além disso, você receberá uma versão acessível dos resultados. Os resultados também serão divulgados às instituições participantes.

Este termo é redigido em duas vias, sendo uma via para você, participante da pesquisa, e outra para o pesquisador. Ambas as vias serão devidamente assinadas tanto pelo participante quanto pelo pesquisador. Em caso de dúvidas quanto à sua participação, você pode entrar em contato com o pesquisador responsável através do e-mail: clodoaldo.natal@gmail.com, pelo telefone: (67) 99252-7612 ou por meio do endereço profissional: Campus de Três Lagoas/UFMS. Av. Ranulpho Marques Leal, 3404. Distrito Industrial, Bloco 02.

Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFMS (CEP/UFMS), localizado no Campus da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, prédio das Pró-Reitorias 'Hércules Maymone' – 1º andar, CEP: 79070900. Campo Grande–MS; e-mail: cepconep.propp@ufms.br; telefone: (67) 3345-7187; atendimento ao público: 07:30 às 11:30 no período matutino e das 13:30 às 17:30 no período vespertino.

O Comitê de Ética é a instância cujo objetivo é defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa em padrões éticos. Dessa forma, o comitê tem o papel de avaliar e monitorar o andamento do projeto de modo que a pesquisa respeite os princípios éticos de proteção aos direitos humanos, da dignidade, da autonomia, da não maleficência, da confidencialidade e da privacidade.

[ ] Marque esta opção se você aceita participar da pesquisa de forma voluntária e consciente.

[ ] Marque esta opção se você não aceita participar da pesquisa.

\_\_\_\_\_  
Nome e assinatura do pesquisador

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de \_\_\_\_.  
Local e data

\_\_\_\_\_  
Nome e assinatura do participante da pesquisa

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de \_\_\_\_.  
Local e data

# Guia para Contratação de Mão de Obra Apenada em Instituições Públicas

**Proposta de Orientações e Boas Práticas**

# APRESENTAÇÃO

Este guia foi elaborado com o propósito de orientar gestores públicos na implementação e gestão de programas de **contratação de mão de obra apenas** em instituições públicas, especialmente em universidades, órgãos da administração direta e entidades descentralizadas. Trata-se de uma proposta prática que busca **padronizar procedimentos**, oferecer **segurança jurídica** e consolidar **boas práticas de gestão**, conciliando eficiência administrativa, economicidade e responsabilidade social.



# SUMÁRIO

Resumo	04
Apresentação	05
Público-Alvo da Proposta	06
Impactos Esperados	07
Diretrizes de Implementação	08
Minuta de Contrato/Convênio	13
Boas Práticas Operacionais	17
Indicadores de Avaliação	18
Desafios Persistentes	20
Conclusão	21
Referências	22
Apêndice	23
Protocolo de Recebimento	27

## RESUMO

A contratação de mão de obra apenas em instituições públicas configura-se como uma **estratégia de administração**, capaz de conciliar **eficiência na gestão dos recursos públicos** com a **promoção da cidadania e da dignidade humana**. Fundamentada na **Lei de Execução Penal (LEP) (Lei nº 7.210/1984, art. 28)**, que define o trabalho do apenado como dever social e condição de dignidade; a prática possui caráter educativo e produtivo, contribuindo para a ressocialização, a autoestima e a disciplina dos reeducandos.

Em consonância com as **Regras de Mandela da ONU**, o trabalho deve ser voluntário, remunerado de forma justa e articulado a oportunidades reais de reintegração social. No campo da Administração Pública, sob a perspectiva da **Gestão Pública (GP)**, a iniciativa emerge como alternativa à terceirização convencional, promovendo redução de custos e ampliação da responsabilidade social das instituições. Documentos como a **Cartilha da AGEPEN/MS (2019)** e o **Estudo Técnico Preliminar (ETP)** conferem respaldo jurídico e orientam procedimentos administrativos, destacando o papel do **Conselho da Comunidade** na intermediação e a ausência de vínculo empregatício. A experiência prática da **UFMS** confirma a viabilidade do modelo, demonstrando impactos positivos em termos de **sustentabilidade, inclusão social e responsabilidade institucional**, em alinhamento ao **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)**. Assim, o modelo apresenta-se como **eficiente, replicável e socialmente relevante**, constituindo um paradigma de gestão pública voltado para a dignidade humana e a promoção da justiça social.



Fonte: Elaborado pelo autor (2025), com auxílio de ferramenta de inteligência artificial (ChatGPT, DALL-E).



**Replicar este modelo é plantar as sementes de uma administração pública moderna, eficiente e solidária, que devolve dignidade ao apenado e fortalece a cidadania em toda a sociedade.”**

# APRESENTAÇÃO

Este guia orienta gestores públicos na **contratação de mão de obra prisional em instituições públicas**, prática que se consolida como alternativa à terceirização convencional. Além de contribuir para a **eficiência administrativa** e a **redução de custos**, a iniciativa promove a **dignidade da pessoa humana**, a **ressocialização de reeducandos** e o fortalecimento da **função social da pena**.



Fonte: Elaborado pelo autor (2025), com auxílio de ferramenta de inteligência artificial (ChatGPT, DALL·E).

Do ponto de vista jurídico, a iniciativa encontra respaldo na **Constituição Federal de 1988 (CF)**, que consagra a dignidade da pessoa humana (art. 1º, III) e a função social do trabalho (art. 170); na **LEP** que, nos artigos 28 e 29, define o trabalho como dever social e condição para a dignidade, autorizando parcerias interinstitucionais (art. 80).

Complementam esse arcabouço a **Instrução Normativa SEGES/MP nº 05/2017**, as recomendações do **Conselho Nacional de Justiça (CNJ)** e orientações como a **Cartilha da Agência Estadual de Administração do Sistema Penitenciário (AGEPEN/MS) (2019)**, que descreve parâmetros éticos, administrativos e jurídicos para implementação. Mais do que um guia, constitui um **instrumento de gestão pública**, alinhado às **Regras de Mandela da ONU** e aos **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS 8 e 16)**. Seu objetivo final é fornecer subsídios técnicos e metodológicos para que instituições públicas em diferentes níveis e contextos possam adotar, com segurança e responsabilidade, uma política de contratação que gere valor público, inclusão social e justiça cidadã.

Em termos práticos, o modelo responde a três dimensões interdependentes:

1. **Estratégica**, pela capacidade de otimizar recursos e assegurar sustentabilidade orçamentária;
2. **Social**, ao promover a ressocialização, remição de pena e redução da reincidência; e
3. **Institucional**, ao fortalecer a legitimidade das organizações públicas perante a sociedade e alinhar-se diretamente aos ODS.

## PÚBLICO-ALVO



1. Gestores da administração pública (Federal, Estadual e Municipal);
2. Procuradores jurídicos e assessorias técnicas;
3. Conselhos da Comunidade e órgãos de execução penal; e
4. Servidores públicos designados para fiscalização de contratos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025), com auxílio de ferramenta de inteligência artificial (ChatGPT, DALL·E).



Cada contrato firmado é mais que uma economia para os cofres públicos: é a chance de ressocializar, transformar realidades e mostrar que a gestão pública pode ser inclusiva e humana.”

# IMPACTOS ESPERADOS

Os principais impactos a serem alcançados por instituições que adotam esse modelo são:

1. **Redução de custos operacionais:** economicidade comprovada em contratos.
2. **Melhoria da infraestrutura:** manutenção e conservação predial com menor custo e maior qualidade.
3. **Inserção social:** geração de oportunidades de renda, remição de pena e qualificação prática.
4. **Segurança pública:** redução da reincidência e fortalecimento da reintegração comunitária.
5. **Reputação institucional:** projeção da entidade como agente de inovação e comprometimento.

## Metodologia e Escopo

O guia orientador para contratação de mão de obra fundamenta-se em uma abordagem **qualitativa, aplicada e descritiva**, combinando pesquisa documental, análise comparativa de contratos e diretrizes normativas nacionais. O escopo adotado privilegia tanto a dimensão jurídica quanto a dimensão operacional e social do modelo, com foco em **replicabilidade, padronização e efetividade**.

### Abordagem Metodológica

- **Pesquisa documental e normativa:** análise das legislações centrais (Lei de Execução Penal nº 7.210/1984, Lei nº 8.666/1993, Lei nº 14.133/2021, Constituição Federal de 1988, Instrução Normativa SEGES/MP nº 05/2017), das **Regras de Mandela (ONU, 2015)** e de recomendações do **CNJ**.
- **Estudos de caso institucionais:** contratos firmados entre a UFMS e os Conselhos da Comunidade de Aquidauana, Campo Grande e Três Lagoas, comparados quanto a valores, escopo, vigência, repactuação, obrigações e impactos.
- **Análise comparativa de custos:** uso de dados contratuais para evidenciar a economicidade, apontar discrepâncias e propor mecanismos de padronização e registro.
- **Triangulação Metodológica:** cruzamento entre bases legais, experiências e boas práticas institucionais descritas em cartilhas e documentos orientadores (AGEPEN/MS, PDI da UFMS).

### Objetivos Metodológicos

- Oferecer **segurança jurídica** às instituições que desejam adotar o modelo.
- Propor **procedimentos claros e padronizados** para gestores públicos.
- Identificar **boas práticas operacionais** que ampliem os impactos sociais e administrativos.
- Permitir **monitoramento e avaliação contínua** por meio de indicadores de custo, eficiência e ressocialização.

### Escopo de Aplicação

Destina-se a **instituições públicas federais, estaduais e municipais** que pretendam adotar a contratação de mão de obra prisional para atividades de apoio, manutenção, jardinagem, logística e serviços gerais, **sem vínculo empregatício direto**, intermediada por Conselhos da Comunidade ou entidades equivalentes, conforme legislação vigente.



# DIRETRIZES DE IMPLEMENTAÇÃO



Fonte: Elaborado pelo autor (2025), com auxílio de ferramenta de inteligência artificial (ChatGPT, DALL·E).

A implementação de um programa institucional de contratação para mão de obra apenas exige planejamento estratégico, observância normativa, articulação interinstitucional e acompanhamento contínuo.

A adoção de mão de obra apenas em instituições públicas exige a constituição de uma **Equipe de Planejamento da Contratação (EPC)**, composta por servidores com conhecimentos técnicos em gestão pública, licitações e contratos. Essa equipe deve ser instituída formalmente por **portaria oficial da instituição**, conferindo legitimidade e segurança jurídica ao processo.

A Equipe terá como principais atribuições:

1. **Elaboração dos Estudos Técnicos Preliminares (ETP):** documento essencial para justificar a contratação, dimensionar a demanda institucional e demonstrar a viabilidade jurídica, econômica e social do modelo.

2. **Gerenciamento de riscos:** identificação de possíveis entraves operacionais, jurídicos ou logísticos, com proposição de medidas preventivas e mitigadoras.

3. **Elaboração do Termo de Referência (TR) ou Projeto Básico:** contendo objeto, escopo dos serviços, obrigações das partes, cronograma, indicadores de desempenho e critérios de fiscalização.

4. **Análise de conformidade normativa:** verificação do atendimento às disposições legais, bem como às normativas internas da instituição.

5. **Apoio técnico às fases subsequentes da contratação:** acompanhamento da tramitação processual até a formalização do contrato ou convênio.

A composição da equipe deve contemplar:

- **Integrante Requisitante:** responsável por apresentar a demanda institucional;
- **Integrantes Técnicos:** especialistas em áreas operacionais relacionadas ao objeto contratado (ex.: manutenção, jardinagem, logística);
- **Integrantes Administrativos:** servidores com experiência em processos de licitação, gestão de contratos e análise documental; e
- **Futuro Fiscal de Contrato:** servidor previamente designado para acompanhar a execução e avaliar indicadores de desempenho.

Além de sua instituição formal, é fundamental que a EPC realize **reuniões periódicas de estudo e alinhamento (registradas em ATA)**, assegurando que todos os integrantes compreendam as especificidades do modelo e contribuam de forma integrada. Sempre que necessário, a equipe poderá solicitar apoio de outros setores ou unidades administrativas, fortalecendo a natureza multidisciplinar da contratação.

Assim, a criação da **Equipe de Planejamento da Contratação**, devidamente oficializada e respaldada em normativas internas, garante que a proposta seja elaborada com rigor técnico, segurança jurídica e foco nos objetivos estratégicos de eficiência administrativa e promoção da ressocialização.

## ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO

### ➤ Diagnóstico Institucional

Para a adequada implantação de um programa de contratação de mão de obra apenas, é imprescindível realizar um **diagnóstico institucional detalhado**, que leve em conta a **dimensão física da unidade**, a **extensão das áreas construídas** e as **necessidades operacionais de manutenção e conservação**.



Fonte: Elaborado pelo autor (2025), com auxílio de ferramenta de inteligência artificial (ChatGPT, DALL·E).

#### 1 – Dimensão Física da Unidade

**1.1 Área total (m²):** deve-se levantar e registrar, contemplando o espaço global da instituição.

**1.2 Área construída (m²):** mapear a quantidade de edificações existentes. Incluir a metragem de blocos administrativos, salas de atendimento, corredores, laboratórios, banheiros e demais áreas de apoio. Deve-se dimensionar o número de ambientes, bem como a necessidade de conservação contínua (pintura, iluminação, reparos elétricos e hidráulicos), a fim de assegurar condições adequadas de uso.

#### 1.3 Áreas Externas

**1.3.1 Áreas verdes** – mapear locais que necessitam de cuidados permanentes, como corte de grama, podas, plantio de mudas, adubação e rega, especialmente em períodos de estiagem.

**1.3.2 Pátios, estacionamentos e vias internas** – mapear as áreas que exigem serviços de limpeza, reparos de calçamento e sinalização.

**1.3.3 Áreas de circulação e segurança** – mapear áreas a serem monitoradas, limpas e preservadas, garantindo condições de acessibilidade e segurança.

#### 2 – Necessidade de Manutenção e Conservação

Deve-se analisar detalhadamente a rotina de manutenção e conservação, que inclui:

1. Pequenos reparos de alvenaria, hidráulica e elétrica;
2. Substituição de lâmpadas, torneiras e tomadas;
3. Serviços de pintura periódica; e
4. Apoio logístico para eventos institucionais previstos em calendário próprio da instituição contratante.

O volume de serviços necessários deve ser compatível com a **dimensão física da unidade** e com o **planejamento de expansão institucional**. Recomenda-se que a contratação siga critérios de **eficiência administrativa** e **economicidade**, considerando que os processos convencionais de licitação podem apresentar maior custo e complexidade.

#### 3 – Perspectivas de Expansão

O diagnóstico deve projetar cenários de **crescimento físico futuro**, considerando:

- 3.1** Ampliação de áreas construídas;
- 3.2** Aumento do número de usuários da instituição; e
- 3.3** Esse crescimento sistemático implicará na elevação da demanda por manutenção, apoio logístico e conservação patrimonial, reforçando a pertinência de um modelo de contratação que una economicidade, eficiência administrativa e benefícios sociais.

## ➤ Formalização da Demanda

A partir do diagnóstico institucional, deve ser elaborado o documento de **Formalização de Demanda**, no qual se registre, de forma clara e objetiva, a **justificativa da necessidade da contratação**, alinhada ao **Planejamento Estratégico da instituição**, quando aplicável, evidenciando que a medida atende às metas de eficiência administrativa, economicidade e manutenção da infraestrutura. Esse documento deve especificar a **quantidade de serviços a serem contratados**, detalhar o escopo previsto, bem como indicar a **previsão de início da prestação dos serviços**, compatível com as necessidades identificadas e o calendário institucional. Além disso, deve constar a **designação do membro responsável da Equipe de Planejamento da Contratação**, assegurando a condução técnica do processo e, quando necessário, a **indicação prévia do servidor que exercerá a função de fiscal do contrato**, garantindo a rastreabilidade das responsabilidades e a conformidade com as normativas vigentes.



Fonte: Elaborado pelo autor (2025), com auxílio de ferramenta de inteligência artificial (ChatGPT, DALL-E).



## ➤ Articulação Interinstitucional

Após a conclusão do diagnóstico institucional, a etapa seguinte é verificar se existe **unidade prisional de regime semiaberto** na cidade ou região próxima, de onde poderão ser encaminhados os reeducandos. Com essa identificação, deve-se **formalizar contato com o Conselho da Comunidade**, comunicando oficialmente o interesse na contratação de mão de obra apenas.



Fonte: Elaborado pelo autor (2025), com auxílio de ferramenta de inteligência artificial (ChatGPT, DALL·E).

Esse processo deve ser acompanhado de **reuniões técnicas e negociações interinstitucionais**, nas quais se definem critérios como taxas administrativas, adicionais de pagamento e condições específicas de trabalho, sempre com transparência, respeito às normas legais e observância do princípio da dignidade da pessoa humana. A articulação eficiente entre instituição pública, Conselho da Comunidade e sistema prisional é condição essencial para a viabilidade e sustentabilidade do programa.

## ➤ Estudo Técnico Preliminar

O **Estudo Técnico Preliminar (ETP)** está previsto no art. 18 da Lei 14.133/2021, e é parte essencial da fase preparatória do processo de contratação, pois demonstra a viabilidade técnica e econômica. O **Tribunal de Contas da União (TCU)** disponibiliza, em seu portal oficial, um guia atualizado sobre o ETP. Acesse diretamente em: [Licitações e Contratos – TCU: Estudo Técnico Preliminar \(ETP\)](#).

### 1. Identificação da necessidade da contratação

Diagnóstico institucional.

Definição do problema a resolver, sob a ótica do interesse público.

### 2. Verificação de vínculo com o Plano de Contratações Anual (PCA)

Confirmar se essa contratação está prevista ou alinhada ao PCA da instituição. Se sim, apresentar essa previsão no documento. Caso não haja PCA vigente, registrar a justificativa.

### 3. Definição dos requisitos da contratação

Critérios legais (LEP, Lei de Licitações 14.133/2021, IN SEGES/MP). Perfil dos reeducandos, segurança, obrigações da contratada e contratante.

### 4. Estimativa de quantidades e memória de cálculo

Quantidade de trabalhadores reeducandos.  
Quantidade de escopos de serviço (número de ordens de serviço, horas e frequência).

Memória que suporte esses números: históricos, medições e comparativos.

### 5. Levantamento de mercado e análise de alternativas

Consultar preços de contratos similares e fornecedores possíveis.

Justificar tecnicamente a escolha da solução proposta.

### 6. Estimativa do valor da contratação

Estimativas unitárias de custo (por reeducando, hora e categoria de serviço).

Estimativa global. Se aplicável, manter parte dos valores em sigilo até a licitação.

### 7. Descrição da solução proposta como um todo

Escopo completo: serviços, frequências, obrigações.

Aspectos de manutenção, assistência técnica, insumos (uniformes, equipamentos de proteção individual (EPI)).

### 8. Justificativa de parcelamento ou não do objeto

Avaliar se é conveniente dividir o objeto para licitação ou contratar em bloco.

Justificar essa escolha (impacto no preço, logística e competitividade).

### 9. Resultados pretendidos

Nas dimensões econômica, operacional, social e institucional.

Indicadores estimados de desempenho, remição de pena e redução de custos.

### 10. Providências pré-contratuais

Capacitação de servidores e fiscais de contrato.

Verificação de infraestrutura física e logística.

Planejamento de equipes responsáveis e prazos para início.

### 11. Contratações correlatas / interdependentes

Verificar se há serviços dependentes ou complementares que precisam ser considerados em conjunto para evitar sobreposições ou omissões.

### 12. Avaliação de impactos ambientais, caso aplicável

Consumo de recursos (água, energia), logística reversa, descarte de resíduos e sala de apoio.

### 13. Posicionamento conclusivo

Avaliação da adequação da contratação para atender à necessidade identificada.

Assinatura dos representantes técnicos, requisitantes e autoridade competente.

# MINUTA DE CONTRATO/CONVÊNIO

A formalização da contratação de mão de obra apenas exige a elaboração de minuta de contrato ou convênio, documento que deve refletir os princípios da legalidade, economicidade e transparência.

## **Aspectos fundamentais da minuta:**

1. **Objeto:** deve detalhar com precisão os serviços a serem prestados, como apoio, serviços gerais, jardinagem e pequenas manutenções, sempre em conformidade com a **Lei de Licitações (14.133/2021)** e a **Lei de Execução Penal (Lei nº 7.210/1984)**.
2. **Prazo de vigência:** normalmente de 12 meses, prorrogáveis até o limite de 60 meses.
3. **Valor estimado e condições de pagamento:** incluir planilha de custos, valores unitários e totais anuais, além de definir prazos de pagamento (até 30 dias, mediante atesto do fiscal).
4. **Repactuação:** prever ajustes de valores anuais com base na variação de custos, alteração do valor do salário mínimo, dissídios coletivos, vale-transporte e reajustes de insumos.
5. **Obrigações da contratante e contratada:** devem estar explicitamente estabelecidas, incluindo a responsabilidade integral da contratada sobre os reeducandos, fornecimento de uniformes, EPI, bem como necessidade de preposto para acompanhamento do contrato.
6. **Fiscalização:** o contrato deve designar um servidor como fiscal, responsável por atestar os serviços prestados e zelar pela conformidade da execução.

Após a elaboração, a minuta deve ser **encaminhada para análise da Procuradoria Federal** junto à instituição, que verificará a legalidade, a aderência às normas e a suficiência das cláusulas para resguardar o interesse público.



**Formalizar é garantir legalidade  
transparência e inclusão social.”**

## ➤ Celebração do Contrato/Convênio

Concluída a análise da Procuradoria, a instituição pode proceder à formalização do contrato.



1. **Assinatura do instrumento jurídico:** realizada entre o representante legal da instituição pública (por exemplo, pró-reitor de Administração e Infraestrutura) e o presidente do Conselho da Comunidade local.
2. **Publicação do extrato no Diário Oficial:** requisito indispensável para assegurar publicidade e transparência ao ato administrativo, garantindo controle social e validade formal do contrato.
3. **Registro interno:** inserção no Sistema Eletrônico de Informação (SEI) ou outro sistema oficial, com vinculação ao Termo de Referência e demais documentos introdutórios.”



4. **Comunicação à equipe de fiscalização:** o gestor e o fiscal do contrato devem ser nomeados por Portaria e formalmente notificados sobre suas atribuições.
5. **Início da execução contratual:** após a assinatura e publicação, o Conselho da Comunidade poderá disponibilizar os reeducandos, observando prazos, cronogramas e especificações previamente estabelecidos.”

Dessa forma, a **etapa jurídica e formal** garante que o contrato de mão de obra seja juridicamente sólido, transparente e alinhado às normas de contratações públicas, além de assegurar a proteção dos direitos dos reeducandos e a responsabilidade da Administração Pública.

## ➤ Seleção e Capacitação do Reeducandos

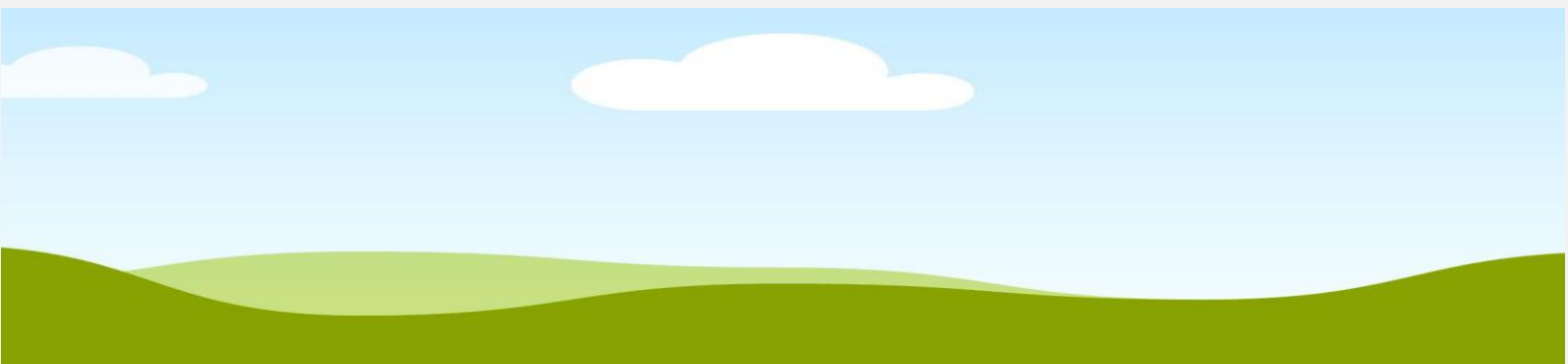
A etapa de seleção e capacitação é estratégica para assegurar que o programa atenda tanto às necessidades da instituição pública quanto às condições de ressocialização do apenado.

### Definição de perfil e número de vagas

- **Perfil do reeducando:** deve ser definido em articulação com o Conselho da Comunidade e a unidade prisional de origem, priorizando internos do **regime semiaberto** com boa conduta prisional e aptidão para o trabalho.
- **Critérios objetivos:** avaliação de comportamento, escolaridade mínima, habilidades práticas e ausência de envolvimento em faltas graves.
- **Número de vagas:** o cálculo deve considerar o diagnóstico institucional e o escopo dos serviços previstos no Termo de Referência, assegurando equilíbrio entre a capacidade de absorção da instituição e o contingente disponibilizado.

### Treinamentos básicos em segurança, conduta e normas da instituição

- **Segurança do trabalho:** orientação sobre uso de EPIs, prevenção de acidentes e cuidados básicos sobre áreas de risco.
- **Normas internas:** apresentação das regras de convivência da instituição (pontualidade, comunicação, acesso a ambientes restritos).
- **Conduta e ética:** reforço de valores como disciplina, respeito e responsabilidade, contribuindo para a construção de identidade cidadã.
- **Integração inicial:** breve programa de acolhimento e sensibilização junto aos servidores da instituição, com o objetivo de reduzir estigmas e facilitar a convivência.
- **Capacitação continuada:** possibilidade de cursos de curta duração em áreas correlatas às atividades.





## Execução e Acompanhamento

A execução do contrato deve observar os princípios de eficiência, legalidade e dignidade, e ser acompanhada por mecanismos formais de gestão e fiscalização.

### Designação de gestor e fiscais do contrato

- **Gestor do contrato:** servidor designado por portaria, responsável por coordenar a execução, avaliar resultados e articular-se com o Conselho da Comunidade.

- **Fiscais do contrato:** podem ser técnicos (para avaliar a execução dos serviços) ou administrativos (para verificar cumprimento das obrigações formais).

- **Atribuições:** atestar notas fiscais, registrar conformidades ou inconformidades e elaborar relatórios mensais de acompanhamento.

- **Capacitação prévia:** é necessário instruir os fiscais em legislação contratual, segurança do trabalho e aspectos sociais da ressocialização.

### Emissão de ordens de serviço e monitoramento diário.

- **Ordens de serviço (OS):** o gestor ou setor demandante deve emitir, descrevendo a atividade, prazo e área a serem atendidos.

- **Controle operacional:** registro diário de frequência e atividades realizadas pelos reeducandos, com *checklist* simples de acompanhamento.

- **Relatórios periódicos:** relatórios semanais ou mensais enviados pelo Conselho da Comunidade à instituição, incluindo informações sobre desempenho, frequência e conduta dos reeducandos.

- **Feedback contínuo:** reuniões periódicas entre gestores institucionais, fiscais do contrato e representantes do Conselho para alinhar ajustes.

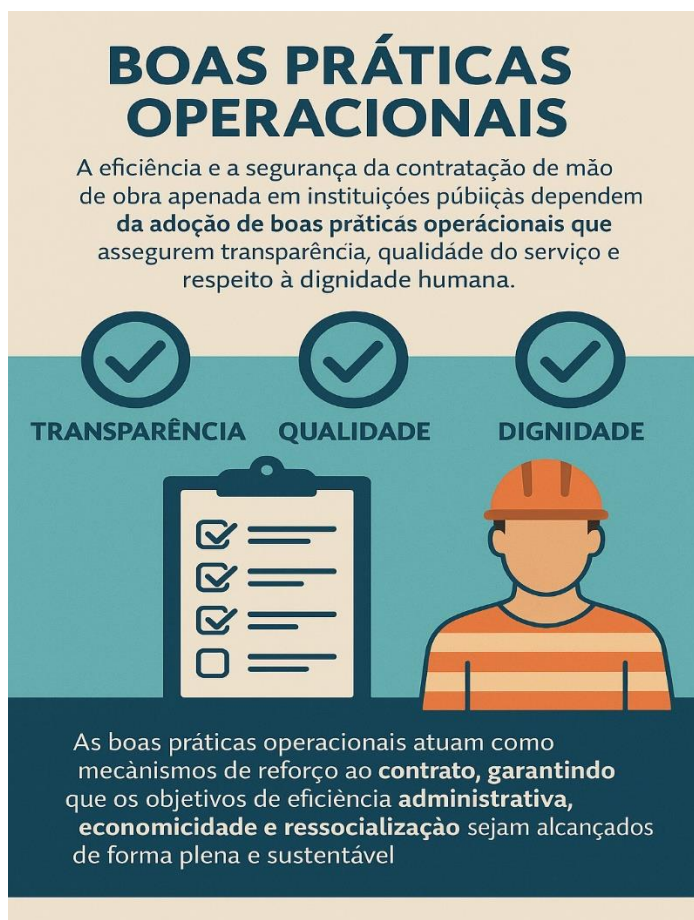
- **Avaliação de resultados:** acompanhamento dos indicadores definidos no ETP e no TR (ex.: economia de custos, serviços realizados, remição de pena concedida).



A seleção e capacitação adequadas garantem a entrada qualificada dos reeducandos no programa, enquanto a execução e o acompanhamento asseguram a eficácia e a legitimidade da contratação, reforçando o compromisso da instituição com a boa gestão pública e com a ressocialização



# BOAS PRÁTICAS OPERACIONAIS



Fonte: Elaborado pelo autor (2025), com auxílio de ferramenta de inteligência artificial (ChatGPT, DALL·E).

Destacam-se:

1 – Estabelecimento de *checklists* de ordens de serviço claras e objetivas

- Elaborar ordens de serviço padronizadas, contendo data, local, tipo de atividade e prazo de execução.
- Incluir critérios de verificação para facilitar o acompanhamento do(s) fiscal(is) e evitar ambiguidades.
- Utilizar sistemas digitais, quando disponíveis, para registro e rastreabilidade das tarefas.

2 – Designação de servidor(es) de referência para supervisão direta

- Nomear servidor(es) que atue(m) como ponto(s) focal(is) entre a instituição contratante e o Conselho da Comunidade.
- Garantir que esse(s) servidor(es) receba(m) capacitação sobre contratos e particularidades da mão de obra prisional.

3 – Implementação de fluxos de comunicação rápida

- Criar canais formais de comunicação entre gestores da instituição, fiscais do contrato e representantes do Conselho da Comunidade e unidade prisional.
- Utilizar grupos de mensagens instantâneas ou sistemas institucionais para demandas urgentes, sem prejuízo do registro oficial.
- Estabelecer prazos máximos para resposta e resolução de pendências operacionais.

#### 4 – Rodízio de tarefas para ampliar a qualificação dos reeducandos.

- Alternar atividades entre jardinagem, apoio logístico, limpeza e manutenção básica.
- Permitir que os reeducandos desenvolvam diferentes habilidades práticas, facilitando sua reinserção no mercado após o cumprimento da pena.
- Documentar as funções desempenhadas para eventual emissão de certificados ou declarações de experiência.

#### 5 – Protocolo de gestão de incidentes

- Elaborar proposta interna para situações como faltas disciplinares, acidentes de trabalho ou ausências injustificadas.
- Estabelecer fluxos de comunicação imediata ao Conselho da Comunidade e a unidade prisional.
- Incluir diretrizes para registro documental, apuração e medidas corretivas.

#### 6 – Ações complementares de reinserção social

- Promover oficinas de qualificação profissional em parceria com cursos técnicos ou universidades.
- Incentivar a participação em programas de leitura e atividades culturais, conforme a Recomendação CNJ nº 44/2013.
- Oferecer acompanhamento psicológico e social, em parceria com serviços institucionais ou externos.
- Garantir reconhecimento formal dessas ações, por meio de certificados ou registros de participação.

### ▶ INDICADORES DE AVALIAÇÃO

- **Relatórios mensais de acompanhamento**, assinados pelo gestor e fiscal do contrato.
- **Reuniões trimestrais de avaliação**, com representantes da instituição contratante, Conselho da Comunidade e Agentes do Semiaberto.
- **Formulários de *feedback*** aplicados a gestores, servidores e reeducandos.
- **Avaliação semestral com base em metas pactuadas**, garantindo transparência e *accountability*.
- **Publicação de resultados** em relatórios institucionais e portais de transparência.





A avaliação contínua da contratação de mão de obra apenas é fundamental para garantir a **eficácia operacional**, a **legitimidade social** e a **economicidade** da iniciativa. Indicadores bem definidos permitem mensurar resultados, corrigir falhas e consolidar a política como um modelo sustentável de gestão pública.

## ➤ Dimensão Econômica

Mensura o impacto financeiro da contratação em comparação às alternativas tradicionais.

- **Indicador 1 – Redução de custos operacionais:** diferença percentual entre o valor das contratações de reeducandos e o custo médio de terceirizações convencionais.
- **Indicador 2 – Economia global anual:** valor absoluto economizado no orçamento institucional.
- **Indicador 3 – Custo por trabalhador contratado:** média mensal por individual.

## ➤ Dimensão Operacional

Avalia a eficiência e a execução dos serviços prestados.

- **Indicador 4 – Cumprimento do cronograma de serviços:** percentual de ordens de serviço executadas no prazo.
- **Indicador 5 – Qualidade percebida:** índice de satisfação de gestores e usuários dos serviços.
- **Indicador 6 – Redução de retrabalhos:** número de serviços refeitos devido a falhas ou inadequações.
- **Indicador 7 – Produtividade operacional:** quantidade de atividades concluídas por trabalhador em determinado período.

## ➤ Dimensão Social

Verifica os efeitos sobre os reeducandos e sobre a comunidade.

- **Indicador 8 – Número de reeducandos atendidos:** total de participantes ativos nos contratos.

- **Indicador 9 – Dias de pena remidos:** cálculo da remição de pena gerada pelo trabalho.
- **Indicador 10 – Percentual de reeducandos sem faltas disciplinares:** medida de comportamento e adaptação.
- **Indicador 11 – Inserção no mercado de trabalho após a pena:** proporção de egressos que conseguiram ocupação laboral.

## ➤ Dimensão Social

Avalia o alinhamento estratégico e a imagem institucional.

- **Indicador 12 – Satisfação de gestores e servidores:** avaliação interna sobre o impacto do modelo.
- **Indicador 13 – Percepção da comunidade usuária:** pesquisas de opinião sobre a contribuição do programa.
- **Indicador 14 – Inclusão em relatórios institucionais:** presença da prática no PDI, PLS, relatórios de gestão e prestação de contas.



Fonte: Elaborado pelo autor (2025), com auxílio de ferramenta de inteligência artificial (ChatGPT, DALL·E).

## DESAFIOS PERSISTENTES

Embora a contratação de mão de obra prisional represente um avanço significativo na conciliação entre eficiência administrativa e inclusão social, sua plena consolidação como política pública enfrenta obstáculos estruturais, culturais e institucionais que precisam ser superados de forma contínua. Esses desafios não anulam os avanços conquistados, mas indicam a necessidade de aprimoramento constante. Apenas com ações coordenadas – que integrem gestão, infraestrutura, legislação e sensibilização social – será possível consolidar o trabalho prisional como uma política pública efetiva, sustentável e reconhecida em todo o país.

Preconceito Social	Necessidade de Supervisão Intensiva	Limitações Logísticas	Ausência de Padronização Nacional
<p>O estigma associado à condição de pessoa privada de liberdade continua sendo uma das maiores barreiras à aceitação do modelo. Parte da sociedade mantém a percepção de que o apenado não é digno de confiança, o que pode gerar resistência de servidores, usuários dos serviços e até da comunidade externa. Esse preconceito compromete o processo de ressocialização e limita a inserção plena dos reeducandos. Para mitigar esse desafio, é essencial promover campanhas de sensibilização, valorização das boas práticas já implementadas e difundir de relatos positivos que evidenciem os ganhos sociais e institucionais do modelo.</p>	<p>A gestão da mão de obra apenas exige um acompanhamento mais próximo e criterioso do que contratos de terceirização convencional. Fiscais e gestores devem estar preparados não apenas para monitorar a execução dos serviços e para lidar com aspectos sociais, disciplinares e comportamentais próprios da ressocialização. Isso requer capacitação específica, protocolos de acompanhamento e investimento em equipes multidisciplinares que integrem saberes da administração, psicologia e serviço social.</p>	<p>Barreiras operacionais, como ausência ou transporte inadequado dos reeducandos até o local de trabalho, a falta de infraestrutura de apoio (refeitórios, vestiários, áreas de descanso) e a dificuldade no fornecimento regular de EPI comprometem a execução do programa. Essas limitações prejudicam não só a qualidade dos serviços, mas também impactam a dignidade do trabalhador apenado. Para superá-las, é necessário prever recursos específicos nos contratos, fortalecer parcerias com secretarias de segurança pública e planejar a infraestrutura mínima necessária.</p>	<p>Cada estado, município ou instituição tende a desenvolver modelos próprios de contratação, frequentemente baseados em normativas locais ou experiências isoladas. Essa ausência de padronização dificulta a replicação em larga escala, limita a comparabilidade de resultados e fragiliza a construção de políticas públicas estruturadas. A criação de guias nacionais de referência, elaborados em articulação entre órgãos de controle, conselhos comunitários e instituições públicas, poderia contribuir para uniformizar práticas, definir indicadores nacionais e fortalecer a legitimidade do modelo.</p>

## **CONCLUSÃO**

A contratação de mão de obra apenas em instituições públicas mostra-se uma alternativa de gestão que alia eficiência administrativa à responsabilidade social. Esta proposta apresentou os fundamentos legais, os referenciais teóricos e os procedimentos necessários para estruturar juridicamente e operacionalizar essa modalidade de contratação, evidenciando sua aplicabilidade prática.

As experiências analisadas demonstram que a medida pode reduzir custos, ampliar a capacidade operacional das instituições e contribuir para a ressocialização de reeducandos, em conformidade com a Constituição Federal, a Lei de Execução Penal, a legislação de licitações e orientações internacionais de direitos humanos.

Importa destacar que este produto não tem caráter pretensioso. Seu propósito é servir como instrumento de orientação e apoio, incentivando a divulgação e a replicação da contratação de mão de obra apenas em diferentes contextos institucionais, respeitadas as particularidades de cada órgão. Recomenda-se que gestores e equipes responsáveis mantenham atenção constante às atualizações legislativas e procedimentais, aplicando-as de forma criteriosa e alinhada às boas práticas, com base nos modelos de contratação já disponíveis nos sistemas oficiais do governo.

Apesar dos avanços, ainda persistem desafios, como o preconceito social, a necessidade de acompanhamento constante, as limitações logísticas e a falta de padronização nacional. Essas questões exigem planejamento e articulação entre instituições, conselhos comunitários e sociedade civil.

O PTT consolida-se como instrumento de apoio à gestão pública, oferecendo orientações que podem auxiliar na construção de práticas mais eficientes e socialmente responsáveis.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição Federal (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei nº 7.210, de 11 de julho de 1984. Institui a Lei de Execução Penal. Diário Oficial da União, Brasília, 13 jul. 1984.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta normas para licitações e contratos da Administração Pública. Diário Oficial da União, Brasília, 22 jun. 1993.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Institui a nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Diário Oficial da União, Brasília, 1 abr. 2021.

BRASIL. Instrução Normativa SEGES/MP nº 05, de 25 de maio de 2017. Dispõe sobre contratações por execução indireta. Diário Oficial da União, Brasília, 26 mai. 2017.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Recomendação nº 44, de 26 de novembro de 2013. Dispõe sobre atividades educacionais para fins de remição de pena. Brasília, 2013.

AGÊNCIA ESTADUAL DE ADMINISTRAÇÃO DO SISTEMA PENITENCIÁRIO DE MATO GROSSO DO SUL (AGEPEN/MS). Cartilha Mão de Obra Carcerária: orientações para futuros conveniados. 1. ed., Campo Grande, 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL (UFMS). Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2020–2024. Campo Grande: UFMS, 2019.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). Regras Mínimas das Nações Unidas para o Tratamento de Reclusos (Regras de Mandela). Nova York: ONU, 2015.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Transformando Nosso Mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Nova York: ONU, 2015.

# APÊNDICE

## Apêndice A – Modelo de Termo de Referência

### 1. Identificação da Demanda

Órgão/Instituição Requisitante: \_\_\_\_\_

Unidade Demandante: \_\_\_\_\_

Número do Processo SEI: \_\_\_\_\_

Data da Solicitação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

### 2. Objeto

( ) Contratação de mão de obra prisional por intermédio do Conselho da Comunidade da Comarca de (município), visando à execução de:

[ ] Serviços gerais

[ ] Jardinagem

[ ] Limpeza

[ ] Manutenção predial

[ ] Outros: \_\_\_\_\_

### 3. Justificativa

Descrever de forma sucinta a necessidade da contratação, vinculando ao Planejamento Estratégico da instituição (quando aplicável):

### 4. Fundamentação Legal

(Selecionar conforme aplicável)

( ) Constituição Federal (1988) – art. 1º, III e art. 170

( ) Lei nº 7.210/1984 (Lei de Execução Penal – LEP)

( ) Lei nº 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações e Contratos)

( ) Instrução Normativa SEGES/MP nº 05/2017

( ) Recomendação CNJ nº 44/2013

( ) Outros: \_\_\_\_\_

### 5. Especificação do Objeto

Número estimado de vagas: \_\_\_\_\_

Perfil requerido: \_\_\_\_\_

Local de execução: \_\_\_\_\_

Jornada de trabalho: \_\_\_\_ h/dia – \_\_\_\_ h/semana

Remuneração: R\$\_\_\_\_\_/mês (definida em acordo com o Conselho da Comunidade)

Benefícios previstos:

[ ] Transporte

[ ] Refeição

[ ] EPI

[ ] Outros: \_\_\_\_\_

### 6. Metodologia de Execução

( ) Serviços executados sob supervisão direta dos fiscais designados.

( ) Emissão de ordens de serviço contendo prazos, atividades e locais de execução.

( ) Gestão administrativa da mão de obra pelo Conselho da Comunidade.

### 7. Gestão e Fiscalização

Gestor do Contrato: \_\_\_\_\_

Fiscal Técnico: \_\_\_\_\_

Fiscal Administrativo: \_\_\_\_\_

**8. Critérios de Avaliação e Indicadores**

Assinale os indicadores a serem utilizados no acompanhamento do contrato:

- ☐ Cumprimento do cronograma de serviços (% ordens executadas no prazo).
- ☐ Redução de custos operacionais (comparação com terceirizações anteriores).
- ☐ Satisfação de gestores e usuários (% em pesquisas internas).
- ☐ Frequência e disciplina dos reeducandos (% sem faltas ou ocorrências).
- ☐ Outros: \_\_\_\_\_

**9. Vigência**

O contrato terá vigência de \_\_\_\_\_ meses, a contar da assinatura, podendo ser prorrogado conforme legislação aplicável.

**10. Dotação Orçamentária**

Unidade Orçamentária: \_\_\_\_\_

Programa de Trabalho: \_\_\_\_\_

Fonte de Recurso: \_\_\_\_\_

**11. Anexos**

- ☐ Minuta do Contrato
- ☐ Checklist de Ordem de Serviço
- ☐ Fluxograma de Tramitação
- ☐ Modelos de Relatórios de Acompanhamento



## Apêndice B – Modelo de Minuta de Contrato

MINUTA DE CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE APOIO OPERACIONAL, QUE ENTRE SI CELEBRAM O(A) [NOME DA INSTITUIÇÃO PÚBLICA] E O CONSELHO DA COMUNIDADE DA COMARCA DE [MUNICÍPIO/UF].

**Cláusula Primeira – Do Objeto**

O presente contrato tem por objeto a prestação de serviços de apoio operacional, manutenção predial, limpeza, jardinagem e correlatos, por meio da disponibilização de mão de obra prisional, intermediada pelo Conselho da Comunidade da Comarca de [Município/UF].

**Cláusula Segunda – Da Fundamentação Legal**

Este contrato fundamenta-se na Constituição Federal de 1988, na Lei de Execução Penal (Lei nº 7.210/1984), na Lei nº 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos), bem como nas demais normas aplicáveis.

**Cláusula Terceira – Das Obrigações da Contratante**

- I – Acompanhar e fiscalizar a execução dos serviços;
- II – Disponibilizar os materiais e equipamentos necessários, quando aplicável;
- III – Efetuar os pagamentos devidos nos prazos estipulados;
- IV – Garantir condições adequadas de segurança e trabalho no ambiente institucional.

**Cláusula Quarta – Das Obrigações do Contratado**

- I – Disponibilizar a mão de obra carcerária conforme especificado no Termo de Referência;
- II – Zelar pela disciplina, frequência e comportamento dos reeducandos;
- III – Garantir que os reeducandos recebam a remuneração acordada;
- IV – Manter comunicação constante com a Contratante para solução de eventuais ocorrências.

**Cláusula Quinta – Da Remuneração e do Pagamento**

A Contratante pagará ao Contratado o valor mensal de R\$ \_\_\_\_\_, conforme número de reeducandos e atividades executadas, conforme as condições estabelecidas neste contrato e no Termo de Referência.

**Cláusula Sexta – Da Vigência**

O presente contrato terá vigência de \_\_\_\_\_ meses, a contar da assinatura, podendo ser prorrogado de acordo com a legislação vigente.

A execução do contrato será acompanhada e fiscalizada por servidor(es) designado(s), nos termos da legislação aplicável, cujos registros deverão ser realizados em relatórios mensais.

**Cláusula Oitava – Da Rescisão**

O presente contrato poderá ser rescindido por descumprimento das obrigações assumidas, por interesse público ou nas demais hipóteses previstas em lei.

**Cláusula Nona – Das Penalidades**

O inadimplemento de quaisquer das obrigações assumidas poderá ensejar a aplicação de penalidades, conforme legislação vigente, sem prejuízo das demais cominações legais cabíveis.

**Cláusula Décima – Das Disposições Gerais**

Os casos omissos serão resolvidos de comum acordo entre as partes, observada a legislação vigente.

[Município], \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_.

\_\_\_\_\_  
Representante da Instituição Pública

\_\_\_\_\_  
Representante do Conselho da Comunidade

Fonte: Elaborado pelos autores (2025), a partir de normativas vigentes e modelos institucionais.

## Apêndice C – Modelo de *Checklist* de Ordens de Serviço

Identificação da Ordem de Serviço

Nº da Ordem de Serviço: \_\_\_\_\_

Data de Emissão: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Unidade/Local: \_\_\_\_\_

Responsável pela Solicitação: \_\_\_\_\_

Dados do Serviço

Tipo de Serviço:

☐ Limpeza

☐ Jardinagem

☐ Manutenção predial

☐ Serviços gerais

☐ Outro: \_\_\_\_\_

Descrição resumida da

atividade: \_\_\_\_\_

Prazo de execução: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ até \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Horário previsto: \_\_\_\_\_h às \_\_\_\_\_h

Recursos Necessários

Equipamentos de Proteção Individual (EPI):

☐ Luvas

☐ Botas

☐ Máscara

☐ Outros: \_\_\_\_\_

Materiais e Ferramentas:

\_\_\_\_\_  
Execução

Reeducandos designados:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

Servidor responsável pelo acompanhamento: \_\_\_\_\_



- [ ] Serviço iniciado na data prevista
- [ ] EPI entregues e utilizados corretamente
- [ ] Atividade executada conforme descrição da OS
- [ ] Serviço concluído no prazo
- [ ] Qualidade satisfatória do resultado
- [ ] Ocorrências registradas (se houver)

**Validação**

Fiscal Técnico: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Fiscal Administrativo: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Gestor do Contrato: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Fonte: Elaborado pelo autor (2025), a partir das boas práticas de gestão contratual e normativas vigentes.



Fonte: Elaborado pelo autor (2025), com auxílio de ferramenta de inteligência artificial (ChatGPT, DALL-E).



# PROTOCOLO DE RECEBIMENTO DE PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

---

À Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS.

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado Guia para Contratação de Mão de Obra Apenada em Instituições Públicas, derivado da dissertação de mestrado Ressocialização Pelo Trabalho: a percepção de reeducandos sobre sua inserção laboral na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e seu impacto na Instituição, de autoria de Clodoaldo Natal.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada a Escola Nacional de Administração e Negócios – ESAN.

A solução técnico-tecnológica apresenta-se sob a forma de um guia, cujo propósito é fornecer um modelo de orientações e boas práticas para contratação de mão de obra apenada.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço de **E-mail:** [profiap.propp@ufms.br](mailto:profiap.propp@ufms.br) ou pelos **Telefones:** (67) 3345-3560 e 3345-3571

Campo Grande, MS - 05 de dezembro de 2025.

Registro de recebimento

---

Assinatura, nome e cargo (detalhado) do recebedor

**Discente:** Clodoaldo Natal

**Orientador:** Marco Aurélio Batista de Sousa

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS

05 de dezembro de 2025.