

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MATO GROSSO DO SUL

Roseana Sales de Miarro

**Produção de Móveis Sustentáveis no Sistema Prisional de Aquidauana: Desafios e Oportunidades**

AQUIDAUANA-MS

2024

ROSEANA SALES DE MIARRO

**PRODUÇÃO DE MÓVEIS SUSTENTÁVEIS NO SISTEMA PRISIONAL DE  
AQUIDAUANA: DESAFIOS E OPORTUNIDADES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência do curso de Bacharel em Administração, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, sob a orientação da Professora Dr<sup>a</sup>. Isadora Bacha Lopes

AQUIDAUANA - MS

2024



## ATA DE APROVAÇÃO / APRESENTAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (TCC) 2024

No dia 12 do mês de dezembro do ano de dois mil e vinte e quatro, a acadêmica ROSEANA SALES DE MIARRO apresentou o Trabalho de Conclusão do Curso (TCC) intitulado "**Produção de Moveis Sustentáveis no Sistema Prisional de Aquidauana: desafios e oportunidades**" para a banca examinadora composta pelas professoras infra-assinadas, que consideraram o trabalho **Aprovado com modificações**. A aprovação final no Trabalho de Conclusão do Curso (TCC) também está condicionada ao envio do TCC no formato pdf no Sistema Acadêmico (Siscad) e para o e-mail da Coordenação do Curso de Administração, até o dia 12/12/2024.

As principais observações requeridas pela banca foram:

- Alterações necessárias apontadas pela banca e que constam nos arquivos enviados pelos membros da banca para a discente.

Banca Examinadora:

- Presidente: Profa. Dra. Isadora Bacha Lopes
- Membro: Profa. Dra. Ana Grazielle Lourenço Toledo
- Membro: Profa. Dra. Mariana Aparecida Euflausino dos Santos Vieira

Acadêmica:

ROSEANA SALES DE MIARRO

Aquidauana, 12 de dezembro de 2024.

NOTA  
MÁXIMA  
NO MEC

UFMS  
É 10!!!



Documento assinado eletronicamente por **Isadora Bacha Lopes, Professora do Magistério Superior**, em 12/12/2024, às 16:33, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

Documento assinado eletronicamente por

NOTA  
MÁXIMA  
NO MEC

UFMS  
É 10!!!



**Mariana Aparecida Euflausino dos Santos, Professora do Magistério Superior**, em 12/12/2024, às 18:31, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

NOTA  
MÁXIMA  
NO MEC

UFMS  
É 10!!!



Documento assinado eletronicamente por **Roseana Sales de Miarro, Usuário Externo**, em 12/12/2024, às 20:30, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

NOTA  
MÁXIMA  
NO MEC

UFMS  
É 10!!!



Documento assinado eletronicamente por **Ana Grazielle Lourenço Toledo, Diretor(a)**, em 12/12/2024, às 21:10, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ufms.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufms.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **5324902** e o código CRC **3286F3F5**.

#### COLEGIADO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (BACHARELADO)

Rua Oscar Trindade de Barros, 740 - Bairro da Serraria

Fone:

CEP 79200-000 - Aquidauana - MS

**Referência:** Processo nº 23450.000107/2020-15

SEI nº 5324902

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar o projeto de produção de móveis sustentáveis no Estabelecimento Penal de Aquidauana (EPA), no Mato Grosso do Sul, tendo como foco desafios e oportunidades de gestão e na contribuição para a ressocialização dos detentos do estabelecimento. Cada vez mais o índice da população carcerária vem aumentando no Brasil, muito por erros nos processos de ressocialização, e pouco incentivo para projetos sociais dentro destas prisões. A Lei de Execução Penal exige que a ressocialização deve ser trabalhada dentro de todos os presídios do país, contudo, ao analisar os fatores envolvidos no projeto, foi possível identificar, que na prática o dever social de ressocialização não é efetiva. No caso do EPA, o projeto de móveis sustentáveis utiliza materiais recicláveis como pneus e pallets, oferecendo uma oportunidade de renda para os detentos, ao mesmo tempo em que gera um impacto ambiental positivo. Este estudo, baseado em uma abordagem qualitativa, através de entrevistas com o gestor do projeto e diretor do EPA, identificou que o projeto enfrenta desafios como falta de materiais e ferramentas de trabalho e preconceito. Porém, também se destacam oportunidades, como a possibilidade de parcerias com universidades e empresas locais, além da ampliação da capacitação profissional com foco no empreendedorismo. O trabalho propõe melhorias na gestão do projeto, com foco na comunicação online, parcerias estratégicas e reforço da capacitação empreendedora, visando aumentar a sustentabilidade financeira do projeto e melhoria na ressocialização dos detentos participantes do projeto.

**Palavras-chave:** Economia Circular; Ressocialização; Empreendedorismo Social

## ABSTRACT

This study aims to analyze the sustainable furniture production project at the Aquidauana Penitentiary (EPA) in Mato Grosso do Sul, focusing on management challenges and opportunities, as well as the contribution to the social reintegration of the detainees. The prison population in Brazil has been steadily increasing, largely due to failures in the social reintegration processes and limited support for social projects within prisons. The Law of Penal Execution requires that reintegration be addressed in all prisons across the country. However, by analyzing the factors involved in the project, it was possible to identify that, in practice, the social duty of reintegration is not effectively implemented. In the case of EPA, the sustainable furniture project uses recyclable materials such as tires and pallets, offering income opportunities for detainees while also generating a positive environmental impact. This study, based on a qualitative approach through interviews with the project manager and the EPA director, identified challenges such as lack of materials and work tools, as well as prejudice. However, opportunities also stand out, such as the potential for partnerships with universities and local businesses, as well as the expansion of professional training with a focus on entrepreneurship. The study proposes improvements in project management, focusing on online communication, strategic partnerships, and strengthening entrepreneurial skills, aiming to increase the financial sustainability of the project and improve the social reintegration of the detainees participating in the project..

**Keywords:** Circular Economy; Social Reintegration; Social Entrepreneurship

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>6</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>7</b>
2.1 Empreendedorismo Social.....	7
2.2 Sustentabilidade e Economia Circular.....	10
2.3 Ressocialização e Trabalho no Sistema Prisional.....	11
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>16</b>
3.1 Tipo de Pesquisa.....	16
3.2 Contexto da Pesquisa.....	16
3.3 Coleta de dados.....	16
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>18</b>
4.1 O Projeto de Produção de Móveis Sustentáveis no EPA.....	18
4.2 Desafios Identificados.....	20
4.3 Oportunidades.....	21
4.4 Propostas de Melhorias.....	22
4.4.1 Estabelecimento de Parcerias Estratégicas.....	22
4.4.2 Criação de Rede de Comunicação Online.....	23
4.4.3 Reforço na Capacitação Profissional dos Detentos.....	24
4.4.4. Planejamento Estratégico.....	25
4.4.5. Indicadores de Desempenho.....	25
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>26</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>28</b>
<b>ANEXO I - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>31</b>
<b>ANEXO II - CARTA DE ACEITE.....</b>	<b>33</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A criminalidade no Brasil é um dos maiores desafios sociais, refletindo a insuficiência de políticas públicas para ressocialização de detentos e o conseqüente aumento da reincidência criminal. Dados do INFOPEN (2019) mostram que a população carcerária brasileira soma 644.794 pessoas, das quais apenas 154.531 realizam alguma atividade laboral. Essa discrepância destaca a necessidade de iniciativas que combinem capacitação, reinserção social e redução do estigma pós-penitenciário (Niño Ardila, 2020).

A Lei de Execução Penal (Brasil, 1984) prevê que o trabalho prisional deve ser uma ferramenta essencial para a ressocialização e a integração do apenado à sociedade. Entretanto, a realidade contrasta com a teoria. Como destacam Santos e Silva (2017), fatores como preconceito, falta de incentivos públicos e barreiras institucionais dificultam o cumprimento dessas diretrizes, especialmente na gestão pública. Segundo Combessie (2001), essa desconexão entre a legislação e a prática agrava os ciclos de exclusão, ampliando os índices de reincidência e estigmatização.

Nesse contexto, o empreendedorismo social desponta como uma alternativa eficaz, capaz de promover a capacitação profissional, geração de renda e reintegração social. Para Niño Ardila (2020), iniciativas de empreendedorismo social no sistema prisional geram impactos positivos não apenas para os detentos, mas também para o ambiente prisional e a sociedade como um todo. Combessie (2001) reforça que práticas como essas são essenciais para transformar o sistema prisional em um espaço de recuperação, ao invés de punição. Esses projetos demonstram potencial para reduzir conflitos internos e preparar os detentos para uma reinserção social digna, além de contribuírem para a sustentabilidade econômica e ambiental (Niño Ardila, 2020).

No contexto de Aquidauana/MS, o projeto de produção de móveis sustentáveis visa integrar os detentos em um processo de reinserção que não só contribui para o meio ambiente, mas também para o desenvolvimento de habilidades profissionais. Nesse contexto, a questão central deste estudo é: **quais são os desafios e as oportunidades na implementação do projeto de produção de móveis sustentáveis no sistema prisional de Aquidauana/MS?**

Com base nessa questão, este trabalho tem como objetivo geral analisar os desafios e oportunidades associados à gestão e à execução do projeto de móveis sustentáveis no EPA. Para isso, são propostos os seguintes objetivos específicos: 1) Identificar os recursos necessários para a produção sustentável; 2) Mapear os principais desafios enfrentados no gerenciamento e execução do projeto; 3) Avaliar as oportunidades de expansão e impacto social da iniciativa; 4) Propor melhorias que maximizem os resultados do projeto e sua sustentabilidade.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Empreendedorismo Social**

O empreendedorismo social se caracteriza pela criação de soluções inovadoras para problemas sociais, buscando gerar impactos positivos e sustentáveis para a sociedade. Limeira (2015) afirma que ao contrário dos empreendedores tradicionais, que têm como objetivo principal o lucro, o empreendedor social tem a intenção de provocar mudanças nas condições de vida da população mais vulnerável e de baixa renda, com base em modelos de negócios inovadores.

A proposta do empreendedorismo social destaca o uso de gestão, inovação e criatividade para fomentar o capital social de comunidades, com foco na sustentabilidade e na equidade. A experiência de países como a Índia demonstra a eficácia de soluções inovadoras e acessíveis para promover negócios sociais, utilizando smartphones como ferramenta tecnológica estratégica nas empresas sociais é um exemplo claro de como a tecnologia pode ser democratizada para apoiar o desenvolvimento social e econômico. Esse tipo de inovação busca não só impactar positivamente os setores mais pobres, mas também criar soluções que sejam financeiramente sustentáveis (Fontes, 2023).

Mais do que compreender o conceito de empreendedorismo social, é fundamental analisar como ele emerge em contextos específicos e de que maneira pode gerar impactos distintos. Os empreendimentos sociais não se desenvolvem isoladamente, mas surgem em um contexto sociocultural, econômico e político específico, onde diversos agentes e redes sociais se articulam, possibilitando o avanço de suas iniciativas. Esse ambiente é denominado

ecossistema (Limeira, 2015). Em ambientes como o sistema prisional, existem fatores, como o isolamento, a criminalidade, o preconceito da sociedade em relação à população carcerária e a ausência de políticas públicas, que tornam o empreendedorismo no ambiente prisional ainda mais desafiador do que em qualquer outro contexto.

Segundo Torrezan e Rimoli (2004), a experiência da cadeia pública de Bragança Paulista, que começou em 1993 com a criação da APAC (Associação de Proteção e Assistência aos Condenados), exemplifica uma abordagem eficaz de ressocialização de detentos. Inicialmente, a APAC buscava melhorar as instalações da cadeia e reeducar os presos por meio do Projeto Cidadania no Cárcere, com a participação ativa da comunidade. Em 1996, um convênio com o governo estadual transformou a Cadeia Pública em Centro de Ressocialização, introduzindo uma filosofia de recuperação com foco na educação, capacitação e reintegração social. Os resultados foram notáveis, com um índice de reincidência de apenas 20%, significativamente inferior à média brasileira de 85%, e com apenas uma fuga registrada desde 1993. A metodologia da APAC foi replicada em mais de dez municípios paulistas.

Essa experiência de ressocialização dos detentos em Bragança Paulista, pode ser associada ao conceito de empreendedorismo social no sistema penitenciário, uma vez que busca transformar a realidade dos presos por meio de iniciativas que envolvem a educação, capacitação profissional e reintegração social. Ao inserir os detentos em iniciativas de ressocialização com base no empreendedorismo, é possível abrir um caminho para novas oportunidades de trabalho, contribuindo para a diminuição de reincidência de crimes. De acordo com Ninõ Ardila (2019), o conceito de empreendedorismo social no contexto carcerário busca reduzir as taxas de reincidência criminal, melhorar as condições de vida dos detentos e facilitar sua reintegração à sociedade. Isso é alcançado por meio do incentivo a micro empreendimentos produtivos, com o objetivo de gerar renda e produtividade para os detentos durante o cumprimento da pena, além de proporcionar aos egressos ferramentas que possibilitem a geração de renda de forma legalizada após a sua liberação. A autora também discorre, que o investimento na prevenção da reincidência criminal é visto como uma estratégia vantajosa para a sociedade, já que evitar a prática de crimes resulta em benefícios econômicos, como a redução dos custos com reparação das vítimas, apreensão, judicialização e encarceramento. Além disso, o apoio a iniciativas empreendedoras nas prisões pode

contribuir para a diminuição da criminalidade, promover maior segurança pública e colaborar com os objetivos de ressocialização, pacificação e erradicação da pobreza, ao melhorar a reintegração dos ex-detentos na sociedade.

A iniciativa PanoSocial, contrata ex-detentos para produzir produtos sustentáveis, promovendo a paz social e a ressocialização. A capacitação profissional e o desenvolvimento de habilidades técnicas, como as oferecidas pelo PanoSocial, aparecem como alternativas para redução da reincidência criminal. A partir desse tipo de iniciativas de negócios, podemos observar um modelo de intervenção que busca ir além da simples empregabilidade, proporcionando um processo de transformação pessoal e social.

Relatos de detentos envolvidos no PanoSocial, evidenciam a falência do sistema penitenciário brasileiro, que, como apontado, não têm cumprido adequadamente o papel de recuperação dos indivíduos. A grande maioria dos egressos, ao deixar a prisão, se depara com um mercado de trabalho hostil, com poucas oportunidades de emprego, e um retorno à criminalidade como consequência de sua exclusão. Nesse cenário, iniciativas como o Segunda Chance, da ONG AfroReggae, agência de emprego que insere egressos do sistema prisional ao mercado de trabalho, oferecendo preparação, aparecem como alternativas para inserir esses indivíduos no mercado de trabalho, além de promover um processo de reintegração social mais eficaz.

A ideia central desses projetos, conforme discutido por Karine Andrea Dias, assistente social da ONG PanoSocial e egressa, é que, apesar das leis progressistas, as práticas de ressocialização dentro das prisões são limitadas e insuficientes. As condições restritas de contato com equipes técnicas, a escassez de formação e capacitação dentro das unidades prisionais agravam a dificuldade de reintegração de ex-detentos na sociedade. Karine sublinha a necessidade de práticas mais inclusivas que, ao invés de fragmentar o indivíduo, o preparem para ser um agente ativo no mercado de trabalho e na sociedade.

O PanoSocial, além de oferecer capacitação técnica no ramo da costura e produção de roupas, possuem um viés importante de desenvolvimento humano e empreendedorismo. De acordo com os fundadores da ONG, Gerfried Gaulhofer e Natacha Barros, a iniciativa visa não apenas capacitar os ex-detentos, mas também estimulá-los a se tornar empreendedores,

com o objetivo de fortalecer a rede de negócios sociais e possibilitar a geração de novos projetos e oportunidades. A ideia de formar empreendedores é central nesse processo, pois, como a própria Karina aponta, muitas vezes o empreendedorismo é a única alternativa viável para aqueles que enfrentam as portas do mercado formal fechadas para eles.

Portanto, os projetos PanoSocial e Segunda Chance são exemplos de como o empreendedorismo social pode se tornar um motor de transformação para ex-detentos, criando oportunidades reais de trabalho e desenvolvimento pessoal, e quebrando o ciclo vicioso de violência e reincidência

## 2.2 Sustentabilidade e Economia Circular

A Economia Circular (EC) é um modelo de negócios que propõe um modelo alternativo ao sistema linear de produção, priorizando o aproveitamento total dos recursos naturais. No modelo de EC, busca-se a reutilização contínua de produtos e materiais por meio da desaceleração, fechamento e redução dos ciclos de produção (Teixeira; Bezerra; Ramos, 2023). Esse modelo inicialmente aplicado em grandes empresas de tecnologia e startups, agora também é utilizado por pequenas e microempresas, o que auxilia na maximização do uso dos recursos disponíveis e no aumento dos ganhos. Considerando que essas empresas têm recursos limitados para investimentos, a reutilização, reciclagem e reaproveitamento de materiais e recursos tornam-se práticas fundamentais para elas (SEBRAE, 2024).

Portanto, ao incorporar princípios da economia circular, os projetos de ressocialização podem ir além da simples reabilitação dos detentos, oferecendo competências práticas e sustentáveis, como o aprendizado de técnicas de reciclagem e produção sustentável.

O Manual de Boas Práticas do Sistema Penitenciário Nacional, elaborado pela DEPEN (Departamento Penitenciário Nacional), apresenta exemplos práticos de como o empreendedorismo social e a reintegração dos detentos podem ser promovidos de forma eficaz, unindo a sustentabilidade ambiental à inclusão social, como o projeto O projeto Planeta Pede Socorro Atrás das Grades, desenvolvido na Penitenciária I de Sorocaba, que não só visa a conscientização ambiental dos detentos e funcionários, mas também oferece uma

oportunidade de aprendizado e desenvolvimento de habilidades práticas que podem ser úteis após a reintegração dos presos à sociedade.

O foco principal do projeto é a reciclagem, com atividades que envolvem a criação de brinquedos a partir de materiais recicláveis como garrafas PET e caixas de leite, além da construção de um playground utilizando pneus. Esse tipo de projeto mostra que a reutilização de materiais recicláveis para esses fins não apenas beneficia o meio ambiente, mas também propicia aos detentos a oportunidade de aprender habilidades profissionais, além de fortalecer a responsabilidade social. Ao trabalhar com esses materiais, os detentos podem visualizar o impacto positivo de suas ações, gerando um senso de realização e pertencimento a algo maior, que vai além de sua situação prisional.

O projeto de móveis sustentáveis do EPA, é um negócio que gera um impacto positivo ao promover práticas sustentáveis e ao mesmo tempo oferece aos apenados a oportunidade de desenvolver habilidades profissionais que podem ser aplicadas no mercado de trabalho após o cumprimento da pena. Assim, ao alinhar a economia circular aos projetos de ressocialização, é possível não apenas contribuir para a preservação ambiental, mas também criar oportunidades econômicas para os detentos, diminuindo as possibilidades de voltarem para o crime.

### 2.3 Ressocialização e Trabalho no Sistema Prisional

A ressocialização diz respeito ao processo de reintegração de indivíduos que cometeram crimes à sociedade de maneira mais construtiva. Esse conceito ganhou relevância no século XIX, com os movimentos de reforma penal que visavam substituir punições severas por abordagens mais humanitárias e focadas na reabilitação, buscando oferecer dignidade àqueles que haviam cometido atos infracionais (Custódio; Almeida, 2024). No Brasil, a ressocialização no sistema prisional é um dos maiores desafios enfrentados pela alta taxa de reincidência criminal e a falha em integrar adequadamente os ex-detentos à sociedade. É fundamental destacar que uma ressocialização eficaz depende de um esforço colaborativo entre as autoridades prisionais, profissionais de saúde, assistentes sociais e a comunidade. Além disso, o foco está na prevenção da reincidência e na transformação positiva dos indivíduos, ao invés de simplesmente puni-los (Custódio; Almeida, 2024).

De acordo com Silva Santos (2019), observa-se uma incapacidade da justiça criminal em reverter esse cenário, sendo esta uma questão complexa, pois depende da criminalidade de cada indivíduo. Além disso, expõe que a administração pública não gerencia de maneira adequada o sistema carcerário.

As leis e regulamentações são fundamentais para o desenvolvimento e funcionamento do empreendedorismo nos presídios, impactando desde a criação de programas de capacitação até a implementação prática dos negócios. Elas garantem que os projetos de empreendedorismo estejam em conformidade com os direitos dos detentos, com a legislação trabalhista e com a organização do sistema penitenciário. Além disso, a ressocialização dos presos, prevista na legislação brasileira, é um dos principais pilares do empreendedorismo nas prisões (Valença, 2024). A Lei de Execução Penal (LEP) tem como objetivo central a reintegração dos detentos à sociedade, promovendo a educação, a qualificação profissional e o trabalho. A ressocialização dos presos é abordada pela lei nos seguintes artigos:

**Quadro 1 - Lei de Execução Penal**

<b>Artigo</b>	<b>Descrição</b>	<b>Objetivo</b>
<b>Art. 28</b>	Trabalho como dever social	O trabalho visa à reintegração do preso na sociedade, promovendo sua dignidade e desenvolvimento de habilidades para a vida após a pena.
<b>Art. 36</b>	Trabalho prisional educativo e produtivo	O trabalho qualifica o preso profissionalmente e gera benefícios para o sistema prisional e a sociedade.
<b>Art. 29</b>	Remuneração do trabalho prisional	A remuneração motiva o preso, fortalece vínculos familiares e conecta o detento ao sistema econômico.
<b>Art. 126</b>	Remição da pena	O trabalho permite redução de pena, incentivando o preso a se dedicar à reintegração e ao comportamento positivo.

Dessa forma, o trabalho dentro do sistema prisional é fundamental nesse processo de reintegração social. A ressocialização é a chave para um futuro com redução da criminalidade,

pois a seletividade do sistema penal recai predominantemente sobre as populações economicamente e socialmente desfavorecidas. Dados do Censo Penitenciário Nacional revelam que 95% dos detentos são pobres, negros e não tiveram acesso a políticas públicas abrangentes voltadas para o desenvolvimento social e estrutural. Esses indivíduos enfrentaram inúmeras dificuldades ao longo de suas vidas, e a criminalidade se tornou uma parte de sua realidade cotidiana (Custódio; Almeida, 2024). Portanto, é possível considerar que ocorreu a inserção social, mas de uma forma que ocorre de maneira contrária aos valores éticos e morais aceitos — por meio do crime, da violência e da rebelião (Santos; Silva, 2017)..

Assim, é possível afirmar que “o objetivo da ressocialização será sempre a diminuição da criminalidade e proporcionar uma oportunidade para uma vida de melhor subsistência e dignidade garantida” (Custódio; Almeida, 2024, p. 13). É notório que a implementação de projetos de ressocialização irá impactar também no momento que o reeducando tiver contato com a sociedade novamente, isso porque, além da proximidade com a criminalidade, o egresso precisará enfrentar as demandas da vida em uma sociedade mais ampla. Dentre essas, destacam-se os relacionamentos com os familiares (pais, irmãos, cônjuge, filhos), as interações socioafetivas com vizinhos e parentes, a gestão das despesas pessoais e familiares, a inserção no mercado de trabalho e as pendências que possam ter sido deixadas no passado (Santos; Silva, 2017).

Portanto, é fundamental implementar projetos voltados para o empreendedorismo dentro dos presídios, para que eles possam ter um meio para sustentar a família, e principalmente, independência profissional. Segundo Niño Ardila (2019), um exemplo desse tipo de iniciativa é o projeto desenvolvido pela Direção de Inovação Social (DIS) da CAF – Banco de Desenvolvimento da América Latina que implementou um modelo de empresa social no Centro Penitenciário de Obrajes, na Bolívia, com o objetivo de contribuir para a reintegração social das mulheres presas. O projeto focou em atividades produtivas, como a criação de um micro empreendimento de panificação, com o intuito de formar microempresárias. A fase inicial do projeto envolveu o reconhecimento das necessidades, habilidades e recursos das presas, além de contar com o apoio de organizações especializadas. O lucro gerado pela padaria foi destinado a cobrir salários das reclusas e financiar programas educativos e de saúde no interior da prisão. O projeto agora conta com comercialização externa e vendas realizadas por filhos das detentas. Em um contexto de superlotação

carcerária na Bolívia, com uma ocupação superior a 200%, a iniciativa busca melhorar as condições de vida das presas e promover sua reintegração social.

No contexto brasileiro, a implementação de projetos de ressocialização no sistema prisional pode enfrentar diversos desafios, especialmente devido à natureza do setor público. Assim, é essencial buscar recursos e estabelecer parcerias que possam fortalecer e aprimorar os processos de ressocialização. As Parcerias Público-Privadas (PPPs), estabelecidas pela Lei nº 11.079/2004, são contratos de longo prazo que buscam viabilizar investimentos significativos em setores essenciais, como a construção e manutenção de infraestrutura pública, incluindo prisões. Esse modelo visa compartilhar custos e riscos entre o setor público e privado, garantindo maior eficiência na gestão dos serviços e a viabilidade dos investimentos a longo prazo.

No contexto do sistema prisional brasileiro, o uso de PPPs pode representar uma oportunidade importante para melhorar a gestão das prisões. Embora a implementação de PPPs no sistema prisional brasileiro ainda seja um processo em evolução, existem exemplos que demonstram os benefícios desse modelo. Um caso emblemático é o da Prisão Industrial de Guarapuava (PIG), inaugurada em 1999, que adota uma forma de administração misto, com a terceirização de serviços como alimentação, assistência médica, psicológica e jurídica aos detentos. A administração da unidade, no entanto, permanece sob responsabilidade do Estado, que supervisiona os serviços e assegura o cumprimento das normas previstas pela LEP.

A reflexão sobre a adoção de PPPs no sistema prisional deve considerar as vantagens e desafios dessa modalidade de contrato. Por um lado, a Parceria Público-Privada permite que o Estado se beneficie da expertise e dos recursos do setor privado para melhorar a qualidade dos serviços prisionais, sem precisar arcar com todo o custo e a complexidade da gestão diretamente. Além disso, ao incluir o setor privado, as PPPs podem trazer inovação, eficiência na administração e até a implementação de modelos de ressocialização que, muitas vezes, o setor público tem dificuldade em desenvolver sozinho.

O projeto “Trabalhando a Cidadania”, implementado em Minas Gerais por meio de uma parceria público-privada entre a Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública

(SEJUSP/MG) e o Banco do Brasil, é um exemplo inovador de como a colaboração entre o setor público e privado pode contribuir para a reintegração social de detentos. O foco do projeto é melhorar a gestão e a transparência no pagamento do trabalho remunerado realizado pelos detentos, criando um sistema financeiro mais seguro e eficiente.

Esse modelo de parceria é interessante porque integra tecnologias e sistemas de gestão de maneira a facilitar a vida dos presos que participam do projeto. Ao automatizar a criação de contas bancárias para os detentos, o projeto permite que, ao serem inseridos em frentes de trabalho, essas pessoas recebam suas remunerações de forma direta e sem a necessidade de intermediários. O uso do cartão benefício, emitido pelo Banco do Brasil, para que os detentos possam acessar sua remuneração em caixas eletrônicos ou agências do banco em todo o Brasil, aumenta a segurança e a transparência do processo, além de proporcionar uma experiência mais próxima da realidade social fora do sistema prisional.

Ao considerar a Parceria Público Privada nesse contexto, é possível perceber como a integração entre a administração pública e o setor privado pode trazer ganhos significativos para o sistema prisional, especialmente em áreas como a gestão financeira, que costumam ser mais desafiadoras. O modelo de pagamento facilita o controle das finanças dos detentos, ao mesmo tempo em que permite que eles exerçam uma maior autonomia, o que é um aspecto importante no processo de ressocialização. Além disso, o acesso a uma conta bancária e o uso de um cartão magnético trazem uma sensação de dignidade e de inclusão financeira, fatores essenciais para a reintegração social.

Por outro lado, é necessário refletir sobre os desafios que essa parceria pode enfrentar, como a necessidade de garantir que a transparência e a segurança do sistema sejam mantidas em todas as etapas do processo. A fiscalização constante por parte do setor público, garantindo que os recursos sejam aplicados de maneira eficiente e que os direitos dos detentos sejam respeitados, é crucial para o sucesso desse tipo de iniciativa.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Tipo de Pesquisa**

A escolha pela abordagem qualitativa neste trabalho se justifica pela necessidade de compreender, em profundidade, o fenômeno do empreendedorismo social como estratégia de ressocialização no contexto do sistema prisional. Além disso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, pois há a necessidade de explorar e analisar o conhecimento já produzido sobre o tema em questão, proporcionando uma base sólida para a construção da argumentação e compreensão do fenômeno estudado.

Os benefícios da pesquisa bibliográfica incluem seu baixo custo, uma vez que o pesquisador não precisa se deslocar para acessar estudos científicos disponíveis, pois a internet oferece uma vasta quantidade de pesquisas já realizadas. Além disso, essa abordagem permite ao pesquisador explorar uma ampla variedade de obras publicadas, facilitando uma compreensão mais aprofundada do fenômeno em estudo (Souza; Oliveira; Alves, 2021).

Este estudo é classificado como exploratório e descritivo, pois teve como objetivo entender os elementos e características de um determinado ambiente, analisando como esses fatores influenciam o sucesso do projeto.

#### **3.2 Contexto da Pesquisa**

A pesquisa foi realizada no EPA, com o objetivo de analisar o projeto de ressocialização implementado nesse ambiente. A coleta de dados ocorreu entre os meses de setembro e outubro de 2024, período em que foram realizadas entrevistas com o gestor do presídio.

#### **3.3 Coleta de dados**

A escolha pela coleta de dados por meio de entrevista com o gestor do presídio se baseia na relevância dessa figura para a compreensão do projeto de ressocialização no Estabelecimento Penal de Aquidauana. O gestor desempenha um papel fundamental na implementação, coordenação e supervisão das ações voltadas à reintegração dos detentos, sendo, portanto, uma fonte chave de informações sobre a visão estratégica, os desafios enfrentados e os resultados alcançados pelo projeto. Para a realização da entrevista, foi

emitida uma carta de aceite pela AGEPEN, autorizando tanto a condução da entrevista quanto a utilização das informações obtidas.

Utilizando a entrevista semiestruturada como método de coleta de informações, visou-se compreender a subjetividade do indivíduo por meio de seus relatos, uma vez que ela reflete a maneira como ele percebe, vive e interpreta seu contexto histórico, social e pessoal. Trata-se de captar uma visão única, entre diversas possibilidades, e extrair elementos subjetivos e pessoais que permitam uma reflexão mais profunda sobre a experiência do sujeito (Batista; Matos; Nascimento, 2017).

**Quadro 2 - Etapas da pesquisa qualitativa**

<b>Etapa</b>	<b>Descrição</b>	<b>Objetivo</b>
<b>1. Visita ao Estabelecimento Penal</b>	Realizar uma visita ao local do projeto para conhecer as instalações e ter uma conversa preliminar com o gestor do presídio	Compreender sobre os projetos de ressocialização do estabelecimento e alinhamento com o gestor.
<b>2. Planejamento da coleta</b>	Definir os objetivos da entrevista e os temas a serem abordados com o gestor.	Elaborar roteiro de entrevista
<b>3. Realização da entrevista</b>	Condução da entrevista presencial, com base no roteiro elaborado	Coletar respostas para análise
<b>4. Transcrição e Organização</b>	Transcrever as respostas da entrevista para análise	Organizar os dados coletados de forma clara e acessível
<b>5. Análise Qualitativa</b>	Analisar as respostas em busca temas recorrentes e pontos relevantes	Identificar os principais pontos discutidos durante a entrevista
<b>6. Interpretação do dados</b>	Relacionar as informações coletadas com a teoria e com o contexto do projeto estudado	Integrar os dados com a base teórica
<b>7. Resultados</b>	Escrever os resultados da análise, identificando pontos fortes e fracos do projeto e propostas para melhorias.	Organizar a apresentação dos dados analisados de forma clara e objetiva

Fonte: elaborado pela autora.

A entrevista com o gestor possibilitou um acesso direto e aprofundado ao planejamento e à execução das atividades do programa, além de permitir uma reflexão dos desafios e oportunidades identificados na prática.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para este estudo, foi realizada a análise SWOT, focando exclusivamente nas oportunidades e desafios enfrentados na implementação e execução do projeto. Essa abordagem permitiu uma compreensão mais detalhada dos fatores externos que influenciam o sucesso do projeto, bem como das dificuldades a serem superadas, contribuindo para a identificação de estratégias que possam maximizar seus resultados e sua sustentabilidade.

A análise revelou pontos fortes, como o impacto social e ambiental positivo do projeto e o comprometimento dos envolvidos. Contudo, também foram identificadas fraquezas significativas, como a ausência de indicadores para monitorar os resultados, escassez de recursos e estratégias de comunicação inadequadas. Após esse levantamento, algumas propostas de melhorias foram desenvolvidas com o objetivo de profissionalizar o projeto, garantir sua sustentabilidade e maximizar seu impacto.

**Figura 1 - Prédio do EPA**



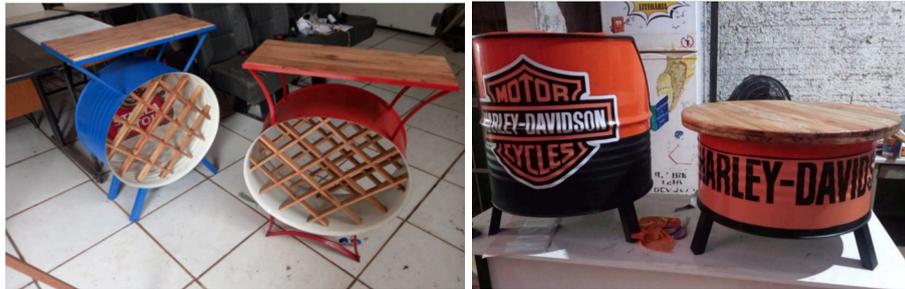
Fonte: Site da AGEPEN, 2021

### 4.1 O Projeto de Produção de Móveis Sustentáveis no EPA

O projeto de produção de móveis sustentáveis no Estabelecimento Penal de Aquidauana (EPA) destaca-se como uma iniciativa que promove a ressocialização de detentos, alinhando-se às práticas de empreendedorismo social como forma de combater a reincidência criminal. De acordo com Niño Ardila (2019, p. 17), o empreendedorismo social dentro das prisões se mostra uma alternativa eficaz ao criar condições para a capacitação profissional e para a inclusão econômica dos detentos durante o cumprimento da pena. No caso do EPA, o projeto utiliza materiais recicláveis, como pneus, pallets e tambores, para produzir móveis, promovendo sustentabilidade e geração de renda, o que está em consonância com a ideia de transformar o encarceramento em uma experiência produtiva. O

projeto de produção de móveis não é o único; existem iniciativas voltadas para fabricação de lajotas para a cidade, e cultivo de uma horta urbana destinada à comunidade externa. Para a produção dos móveis, o projeto recebe doações de materiais recicláveis de empresas, sendo os principais itens utilizados pneus, pallets e tambores.

**Figura 2** - Mesas produzidas a partir de tambores reutilizados e madeira



Fonte: Gestor do projeto, 2024.

A gestão do projeto, composta por 8 servidores e um gestor principal, é responsável por estruturar o funcionamento da iniciativa, enfrentando desafios comuns ao contexto prisional, como limitações financeiras e preconceitos sociais. Esses obstáculos são recorrentes em iniciativas semelhantes no Brasil, conforme Santos e Silva (2017, p. 982), que destacam a importância de políticas estruturadas que incentivem a inclusão dos detentos e egressos no mercado de trabalho, tanto durante quanto após o cumprimento da pena.

Outro aspecto relevante é a seleção dos detentos, realizada pela Comissão Técnica de Classificação (CTC), com base em critérios como comportamento e perfil. Segundo Combessie (2001, p. 231), a lógica de ressocialização no sistema prisional frequentemente esbarra na dificuldade de implementar, de maneira consistente, práticas que realmente preparem os internos para uma reintegração bem-sucedida. A experiência do projeto no EPA, ao oferecer capacitações em parceria com instituições como o Senac, aponta um caminho promissor para superar essas dificuldades.

**Figura 3** - Detentos durante curso profissionalizante



Fonte: Site da AGEPEN, 2017

Além disso, são necessárias ferramentas como colas, lixas e parafusos. Para obter esses recursos, o projeto depende de 30% da receita das vendas dos móveis, uma quantia ainda insuficiente, fazendo com que o próprio gestor precise investir recursos pessoais para a aquisição de algumas ferramentas.

#### 4.2 Desafios Identificados

Os projetos desenvolvidos no Estabelecimento Penal de Aquidauana (EPA) enfrentam desafios que limitam sua eficácia e impacto, apesar de seu potencial transformador. A ausência de geração de lucros, em virtude do foco no aspecto social e ambiental, é uma característica comum a iniciativas de empreendedorismo social no sistema prisional. Como ressalta Niño Ardila (2019, p. 9), esses projetos frequentemente não priorizam a lucratividade, mas sim a capacitação e a inclusão social dos participantes, exigindo, portanto, modelos de gestão que considerem a sustentabilidade financeira como um componente complementar.

Outro desafio crítico é a inexistência de indicadores específicos para monitorar o impacto das atividades. Essa lacuna dificulta a avaliação de resultados e a formulação de estratégias para aperfeiçoar o projeto. Conforme Combessie (2001, p. 228), o sucesso de iniciativas prisionais depende da implementação de métricas claras para medir sua contribuição à ressocialização e à redução da reincidência criminal. A criação de um sistema de acompanhamento de resultados, portanto, é essencial para fortalecer a eficácia e justificar o investimento no projeto.

Adicionalmente, a escassez de materiais, a falta de apoio governamental e as limitações de pessoal são barreiras significativas. Niño Ardila (2019, p. 11) aponta que essas questões refletem uma política pública insuficiente, que não prioriza a ressocialização como parte integral da gestão prisional. A saída do diretor do projeto, considerada um risco, também é sintomática da fragilidade institucional que pode comprometer a continuidade e os resultados da iniciativa.

**Figura 4** - Poltrona e banco confeccionados pelos detentos a partir de tambores e madeira reciclados



Fonte: Gestor do projeto, 2024.

A falta de uma estratégia de comunicação ativa representa outro obstáculo relevante. Sem canais eficazes para promover a percepção positiva da sociedade sobre os projetos de ressocialização, a visibilidade e o impacto potencial são prejudicados.

#### 4.3 Oportunidades

Apesar dos desafios enfrentados, o projeto apresenta diversas oportunidades para fortalecer sua implementação e aumentar seu impacto. O fortalecimento de parcerias estratégicas com universidades, entidades públicas e empresas locais pode ser uma excelente forma de ampliar a sustentabilidade financeira do projeto e aumentar sua visibilidade. Parcerias com universidades poderiam incluir a participação de acadêmicos em iniciativas de empreendedorismo dentro das prisões.

Outro ponto positivo é que, por se tratar de um pequeno negócio no setor público, o projeto pode explorar oportunidades de Parceria Público Privada para ampliar sua sustentabilidade. O apoio governamental, por meio de políticas públicas voltadas para o empreendedorismo e o desenvolvimento social, pode contribuir para a expansão das atividades e a criação de um ambiente mais favorável à inovação e à capacitação dos detentos.

A ampliação da capacitação dos detentos é outro ponto forte do projeto. Além das capacitações já oferecidas, é possível integrar programas focados em empreendedorismo e gestão de negócios, preparando os detentos para o mercado de trabalho e para os desafios que

enfrentarão ao sair do estabelecimento penal. Parcerias com entidades como o SEBRAE e o SENAC podem ser fundamentais para oferecer cursos de gestão financeira, precificação de produtos e fluxo de caixa, essencial para a comercialização eficaz dos produtos.

**Figura 5** - Móveis do projeto sendo utilizados durante um evento da UFMS Aquidauana



Fonte: Autoria própria, 2024

#### 4.4 Propostas de Melhorias

##### 4.4.1 Estabelecimento de Parcerias Estratégicas

O projeto tem grande potencial para expandir sua rede de parcerias com universidades, entidades públicas e empresas locais. Como discutido anteriormente, Parceria Público-Privada é um caminho para ter processos mais eficazes no setor público. Além disso, esse tipo de parceria para empresas privadas, podem trazer benefícios únicos que surgem somente no contexto carcerário. Segundo Valença (2024), empresas privadas que participam de programas de trabalho dentro dos presídios podem se beneficiar de incentivos fiscais e benefícios legais, como a isenção de encargos trabalhistas sobre a remuneração paga aos detentos.

Um exemplo de parceria que pode fortalecer o projeto de móveis sustentáveis, seria uma colaboração com a AECOPAXI, uma associação de empreendimentos do distrito de Camisão, que possibilitaria a exposição dos móveis confeccionados pelos detentos em ambientes frequentados por turistas. Essa iniciativa não só traria visibilidade ao projeto, como também atrairia potenciais clientes de diferentes regiões, ampliando a comercialização dos produtos.

**Figura 6** - Bancada produzida pelos detentos a partir de pallets



Fonte: Site da AGEPEN, 2024

Outra estratégia viável nesse contexto de parcerias é a participação de acadêmicos universitários nos projetos, com o objetivo de contribuir para o fortalecimento das iniciativas de empreendedorismo dentro das prisões. Um exemplo prático, é um projeto na Penitenciária Feminina de Piraquara, na Região Metropolitana de Curitiba, no qual tem como foco o fomento do empreendedorismo entre mulheres privadas de liberdade tem como objetivo a ressocialização das futuras egressas do sistema penal. A iniciativa permite que cada participante elabore um plano de negócios personalizado, com base nas habilidades que já possui, como culinária ou costura.

Desenvolvido por meio de uma parceria entre o Departamento Penitenciário do Paraná e a Universidade Positivo, o projeto conta com a coordenação da professora Muriel Brenna Volz, que orienta os alunos da universidade a ministrar aulas dentro da penitenciária. A proposta busca utilizar uma linguagem acessível e clara.

Outro ponto, é a reciclagem de materiais realizado no projeto, que possibilita a criação de móveis sustentáveis dentro do EPA. Parcerias com empresas grandes locais, como supermercados e indústrias de construção, podem fornecer materiais recicláveis, como plásticos e madeiras, para a produção de móveis, reduzindo o desperdício e estimulando a economia local.

Assim como no projeto Planeta Pede Socorro Atrás das Grades, que ensina aos detentos técnicas de reciclagem, parcerias para este fim, pode proporcionar aos apenados habilidades valiosas para a reintegração ao mercado de trabalho.

#### 4.4.2 Criação de Rede de Comunicação Online

Durante as entrevistas realizadas com o gestor do projeto, foi destacada a importância de implementar uma rede de comunicação ativa, como uma página no Instagram, para

divulgar as atividades do projeto. Esse canal seria uma ferramenta crucial para combater o preconceito social, promover os móveis sustentáveis e fomentar vendas. No entanto, a falta de pessoal para gerenciar as redes sociais é um desafio.

Uma solução viável seria estabelecer parcerias com instituições universitárias. É inegável o potencial dos alunos do ensino superior para se integrarem ao contexto social local e desenvolverem soluções inovadoras em resposta às demandas da sociedade (Siqueira; Reis; Neto, Reis Filho, 2021). Nesse sentido, Time Enactus UFMS Aquidauana, poderia colaborar na gestão de redes sociais e nas estratégias de marketing digital. Assim como no projeto da Penitenciária Feminina de Piraquara, os acadêmicos da universidade poderiam contribuir para o processo de autonomia profissional dos detentos, compartilhando suas habilidades com os mesmos. Não se limitando apenas à criação de estratégias de comunicação, mas também incluiria a aplicação de capacitações nessa área, proporcionando aos internos novas competências e oportunidades.

#### 4.4.3 Reforço na Capacitação Profissional dos Detentos

Atualmente os detentos recebem capacitações de diferentes habilidades de artesanatos e confecção de produtos, contudo foi identificado a importância de reforçar a capacitação profissional, com foco em empreendedorismo, para que possam comercializar seus produtos de maneira eficaz ao cumprirem a pena e saírem do estabelecimento penal. O desenvolvimento de habilidades e a capacitação profissional são um dos objetivos-chaves do empreendedorismo nas prisões. Os detentos, frequentemente sem experiência profissional ou formação educacional, passam a ser treinados em áreas como administração, finanças, marketing e gestão de pessoas (Valença, 2024). Parcerias com o SEBRAE e o SENAC podem ser fundamentais para oferecer esses tipos de cursos que ajudam na formação de habilidades empreendedoras, abrindo portas para um caminho profissional independente.

**Figura 7** - Detentos durante capacitação aplicada pelo SENAR



Fonte: Site da AGEPEM, 2017

#### 4.4.4. Planejamento Estratégico

No contexto do EPA, a falta de um planejamento estratégico tem impactado diretamente na execução das atividades e na evolução dos projetos. Como discutido por Kreutz e Vieira (2018), a ausência de uma visão de longo prazo e a fragmentação das ações são desafios recorrentes no setor público. A adoção de um planejamento estratégico estruturado, utilizando ferramentas como a matriz SWOT, pode ser a chave para transformar esse cenário.

A matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) pode ser uma ferramenta poderosa para mapear as forças e fraquezas internas do projeto, assim como as oportunidades e ameaças externas. Por exemplo, no caso do projeto de confecção de móveis sustentáveis, a análise SWOT pode identificar informações chaves do projeto. Utilizando essas informações, é possível desenvolver um Canvas de modelo de negócios, que ajudará a visualizar de forma clara os pontos chave do projeto, como os segmentos de clientes, os canais de comunicação, as fontes de receita e as parcerias estratégicas. Isso proporciona uma visão holística do projeto, orientando a tomada de decisões de forma mais assertiva e garantindo maior alinhamento entre os objetivos estratégicos e as ações realizadas.

#### 4.4.5. Indicadores de Desempenho

Uma das principais lacunas identificadas no projeto foi a falta de indicadores específicos para monitorar o impacto das atividades. Combessie (2001) argumenta que a implementação de métricas claras é fundamental para avaliar o sucesso de iniciativas

prisionais e garantir que os resultados alcançados contribuam de maneira efetiva para a ressocialização dos internos.

Esses indicadores devem estar alinhados aos objetivos estratégicos do projeto e podem incluir métricas qualitativas e quantitativas. Por exemplo, o impacto na redução da reincidência criminal pode ser mensurado por meio do número de internos que permanecem fora do sistema prisional após a reintegração. A inserção no mercado de trabalho pode ser acompanhada pela quantidade de internos que conseguem empregos após a conclusão de seus cursos e treinamentos. Além disso, indicadores como o volume de produtos vendidos ou a satisfação dos clientes com os móveis sustentáveis produzidos também são importantes para avaliar o sucesso comercial do projeto.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo inicial deste estudo era compreender as oportunidades e desafios do projeto de móveis sustentáveis. De fato, conhecer e analisar o funcionamento do projeto foi essencial para a realização deste trabalho. No entanto, durante a pesquisa, foi possível perceber que, para entender esses desafios os pontos fracos, é necessário considerar que um projeto social em um sistema prisional possui características distintas em relação a projetos sociais em outros contextos. Para entender melhor o ambiente de um presídio, é preciso analisar aspectos como a legislação que limita a liderança do projeto, os servidores envolvidos, o engajamento dos detentos e a visão da liderança do presídio, os familiares, a percepção da sociedade sobre a população carcerária e como ela recebe os produtos do trabalho carcerário. Essas etapas são fundamentais para obter uma visão mais aprofundada dos reais problemas do projeto, além de contribuir para a construção de um modelo gerencial que seja eficaz não apenas para o caso do EPA, mas para todos os presídios do Brasil, impulsionando mudanças reais na sociedade, especialmente no que diz respeito à diminuição da criminalidade.

Este estudo enfrentou algumas limitações que impactaram a abrangência e a profundidade da análise. Primeiramente, a coleta de dados foi restrita à entrevista com o gestor do presídio, o que limitou a diversidade de perspectivas, uma vez que não foi possível incluir a percepção de outros atores importantes, como os servidores e a sociedade. Além disso, a falta de respostas suficientes para a pesquisa sobre a percepção da sociedade impediu

que esse aspecto fosse incluído na análise. A ausência de dados relacionados aos servidores também impactou diretamente nos resultados.

## REFERÊNCIAS

BATISTA, E.; MATOS, L.; NASCIMENTO, A. A Entrevista Como Técnica de Investigação na Pesquisa Qualitativa. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v. 11, n. 3, p.23-38, 2017. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/331008193\\_A\\_ENTREVISTA\\_COMO\\_TECNICA\\_DE\\_INVESTIGACAO\\_NA\\_PESQUISA\\_QUALITATIVA](https://www.researchgate.net/publication/331008193_A_ENTREVISTA_COMO_TECNICA_DE_INVESTIGACAO_NA_PESQUISA_QUALITATIVA). Acesso em: 26 nov. 2024.

BRASIL. Lei nº 7.210, de 11 de julho de 1984. Institui a Lei de Execução Penal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 11 jul. 1984. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/17210.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/17210.htm). Acesso em: 23 nov. 2024.

CUSTÓDIO, Alessandra; ALMEIDA, Andreia Alves. O Desafio da Ressocialização dos Presos: Através dos Projetos de Reintegração Social. **Revista FT, Ciências Sociais Aplicadas**, v. 28, n. 135, jun. 2024. Disponível em: <https://revistaft.com.br/o-desafio-da-ressocializacao-dos-presos-atraves-dos-projetos-de-reinte-gracao-social/>. Acesso em: 26 nov. 2024.

Depen fomenta empreendedorismo para promover ressocialização de mulheres. **Agência Estadual de Notícias**. Paraná. 18 out. 2021. Disponível em: <https://www.aen.pr.gov.br/Noticia/Depen-fomenta-empreendedorismo-para-promover-ressocializacao-de-mulheres>. Acesso em: 26 nov. 2024.

Economia circular nas pequenas empresas. **SEBRAE**. 27 mai. 2023 Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/economia-circular-para-pequenas-empresas,86b8ed1f09858810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 8 dez. 2024.

Empreendedorismo social como caminho de ressocialização para egressos. **Fundação Telefônica Vivo**, 28 dez. 2016. Disponível em: <https://www.fundacaotelefonicavivo.org.br/noticias/empreendedorismo-social-como-caminho-de-ressocializacao-para-egressos/>. Acesso em: 02 dez. 2024.

FONTES, M. Experiências de outros países na área de negócios sociais de impacto. **SEBRAE**, 08 agos. 2016. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/experiencias-de-outros-paises-na-area-de-negocios-sociais-de-impacto,19a22fc95b660510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 02 dez. 2024.

INFOPEN: Sistema Integrado de Informações sobre o Sistema Penitenciário. **Ministério da Justiça**. Disponível em: <https://dados.mj.gov.br/dataset/infopen-levantamento-nacional-de-informacoes-penitenciarias>. Acesso em: 23 nov. 2024.

LASSANCE, A. Como elaborar projetos de intervenção para a implementação de políticas públicas? **Brasília: Ipea**, set. 2023. 55 p. (Texto para Discussão, n. 2926). Disponível em: [https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/11630/1/Publicacao\\_preliminar\\_TD\\_Como\\_el](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/11630/1/Publicacao_preliminar_TD_Como_el)

aborar\_projetos.pdf. Acesso em: 26 nov. 2024.

LIMEIRA, T. M. V. Empreendedorismo Social no Brasil: Estado da Arte e Desafios. 5. ed. Porto Alegre: ICE FGV, 2015. Disponível em: [https://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/Empreendedorismo\\_Social\\_no\\_Brasil\\_ICE\\_FGV.pdf](https://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/Empreendedorismo_Social_no_Brasil_ICE_FGV.pdf). Acesso em 26 nov. 2024.

LIMEIRA, T. M. V.; PINHEIRO, S. M. Empreendedorismo social na Europa e Inglaterra: iniciativas inspiradoras. Disponível em: [https://site.unifesp.br/agits2/images/Ebooks/Empreendedorismo\\_Social\\_na\\_Europa\\_e\\_Inglatera\\_iniciativas\\_inspiradoras.pdf](https://site.unifesp.br/agits2/images/Ebooks/Empreendedorismo_Social_na_Europa_e_Inglatera_iniciativas_inspiradoras.pdf). Acesso em: 26 nov. 2024.

NIÑO ARDILA, A. M. Empreendedorismo Social nas Prisões Brasileiras: Uma Iniciativa Para Evitar a Reincidência Criminal. **Fundação Getúlio Vargas**. São Paulo, 2019. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/38026151-3a44-4741-a271-75c3cff571a9/content>. Acesso em: 26 nov. 2024.

PERES, G. P; MATOS, M. A. A. Boas práticas do sistema penitenciário nacional. **Ministério da Justiça**. [s.d.]. Disponível em: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.gov.br/mj/pt-br/assuntos/sua-seguranca/seguranca-publica/analise-e-pesquisa/download/outras\\_publicacoes/pagina-2/19pesquisa\\_boas\\_praticas.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.gov.br/mj/pt-br/assuntos/sua-seguranca/seguranca-publica/analise-e-pesquisa/download/outras_publicacoes/pagina-2/19pesquisa_boas_praticas.pdf). Acesso em 26 nov. 2024.

Plano Estratégico. **Instituto de Administração Penitenciária do Amapá**. Macapá, 2023. Disponível em: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.transparencia.ap.gov.br/reatorios/IAPEN\\_Planejamento\\_Estrategico\\_2024\\_2027.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.transparencia.ap.gov.br/reatorios/IAPEN_Planejamento_Estrategico_2024_2027.pdf). Acesso em: 05 dez. 2024.

SANTOS, T. M.; SILVA, L. C. A.. Os Sujeitos Egressos Prisionais e o Processo de (Re)inserção Social. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 23, n. 3, p. 975-993, dez. 2017. DOI: <https://doi.org/10.5752/P.1678-9563.2017v23n3p975-993>.

SANTOS, V. E. S. O Papel do Gestor de Presídios: Uma Análise Acerca da Formação, Prática e Eficácia da Gerência Prisional. **Revista Gestão e Organização**, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ifpb.edu.br/index.php/rgo/article/download/3411/1259>. Acesso em 26 nov. 2024.

SIQUEIRA, E.; SIQUEIRA, R.; NETO, A.; REIS FILHO, P. Contribuições da Universidade Para o Ecossistema de Empreendedorismo Social: Uma Revisão Sistemática. **Perspectivas Online: Humanas & Sociais Aplicadas**, v.11, n.34, p.39-53, 2021. Disponível em: [https://ojs3.perspectivasonline.com.br/humanas\\_sociais\\_e\\_aplicadas/article/download/2486/2356/](https://ojs3.perspectivasonline.com.br/humanas_sociais_e_aplicadas/article/download/2486/2356/). Acesso em: 26 nov. 2024.

TEIXEIRA, M. A. C.; BEZERRA, C. M. Silva.; RAMOS, H. R. A Economia Circular nos Negócios Empreendedores. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 8, n. 3, p. 160-188, mai.-jun. 2023. Disponível em: <https://www.relise.eco.br/index.php/relise/article/view/701>. Acesso em: 26 nov. 2024.

TORREZAN, S.; RIMOLI, C. A. Empreendedorismo social no sistema prisional brasileiro. **Cadernos de Pós-Graduação**. São Paulo: Uninove, dez. 2004. v. 3, p. 49-58. Disponível em:

<https://periodicos.uninove.br/cadernosdepos/article/view/1759>. Acesso em: 07 dez. 2024.

VALENÇA, J. Empreendedorismo Penitenciário: Um Caminho para a Reinclusão. **VLV Advogados**, 25 set. 2024. Disponível em: <https://vlvadvogados.com/empreendedorismo-penitenciario/>. Acesso em: 08 dez. 2024.

## ANEXO I - ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1- O projeto possui um objetivo para se atingir através da sua existência? Atualmente, é considerado que foi atingido o objetivo?
- 2- Qual seria o maior ponto forte do projeto atualmente?
- 3- O que o projeto, hoje, considera de maior risco para si?
- 4- Quais os desafios legais que o projeto pode enfrentar?
- 5- Houve tentativa de parcerias anteriormente? Se sim, qual retorno foi obtido? Se não, qual a razão de não ser possível a parceria?
- 6- Qual a visão da comunidade sobre o projeto? Pretende ser mais presente de qual forma?
- 7- Existem meios de comunicação para divulgação do projeto? Se não, seria viável adquirir alguns meios de comunicação em redes sociais?
- 8- Existem mudanças nas regulamentações que podem afetar o projeto?
- 9- Quais são os principais recursos já disponíveis para o projeto (equipe, infraestrutura e parcerias)?
- 10- Existe a possibilidade de adotar novas tecnologias para melhorar os produtos ou serviços?
- 11- Quais as limitações orçamentárias do projeto?
- 12- Quais os desafios logísticos existentes dentro do projeto?
- 13- Existe a possibilidade de abertura de uma loja física/online para a exposição ou feiras de exposição?
- 14- O projeto já considerou adotar algum método para engajar os familiares dos detentos e incentivá-los a promover o projeto em suas comunidades? De qual forma seria possível engajar os familiares neste projeto?
- 15- Qual é o sistema de gerenciamento utilizado atualmente no projeto? Existe apenas um gestor responsável ou há uma equipe de gestão?

- 16- Há a possibilidade de incluir mais pessoas na gestão para fortalecer o projeto? Quais critérios seriam necessários?
- 17- Existe algum apoio adicional, em termos de recursos ou capacitação, que pode ser obtido junto ao governo ou à direção do presídio para aprimorar o projeto?
- 18- O presídio recebe cursos ou treinamentos para os detentos? Se sim, através de qual órgão, empresa ou entidade recebe esses cursos?
- 19- Existe algum canal de comunicação ou proposta formal que poderia ser apresentada para as empresas e as comunidades locais para adotar no projeto como possíveis parceiros?
- 20- Como funciona o processo de seleção dos detentos para participarem do projeto de ressocialização? Quais são os critérios utilizados?
- 21- Atualmente, quantos detentos estão ativamente participando do projeto?
- 22- Existe uma meta ou limite para o número de participantes no projeto?
- 23- Todos os Agentes estão dispostos a mudanças no projeto?

## ANEXO II - CARTA DE ACEITE



Folha: 8  
NUP: 31.274.859-2024  
Documento: 48802675  
Nome: THAYSE WERSEL MATTOS CARVALHO  
Data: 13/11/2024

Estado de Mato Grosso do Sul  
Agência Estadual de Adm. do Sistema Penitenciário  
Divisão do Trabalho Prisional

Comunicação Interna Nº 2240/2024/AGEPEN/DTP

Prezado Diretor,

Encaminhamos para ciência e continuidade o Despacho nº 22528/2024/AGEPEN/AGEPEN, assinado pelo Diretor Presidente da Autarquia, que autoriza a realização da consultoria pelos acadêmicos do curso de Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. A consultoria abrange os projetos de brinquedos de madeira, móveis de paletes e móveis feitos com tambor, desenvolvidos pelos internos do Estabelecimento Penal de Aquidauana. Solicitamos que, ao término da consultoria, seja elaborado um relatório detalhado das atividades realizadas pelos universitários nesta Unidade Penal. A Divisão de Trabalho Prisional permanece à disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais.

Atenciosamente,

Elaine Cristina de Souza Alencar  
Chefe da Divisão de Trabalho Prisional  
AGEPEN/MS