

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE GRADUAÇÃO**  
**CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**FERNANDA BICA DE ALMEIDA**

**ANÁLISE SISTÊMICA DO PROGRAMA DE RESSOCIALIZAÇÃO VIA TRABALHO  
PRISIONAL IMPLEMENTADO NO RIO GRANDE DO SUL**

**São Leopoldo**

**2019**

FERNANDA BICA DE ALMEIDA

**ANÁLISE SISTÊMICA DO PROGRAMA DE RESSOCIALIZAÇÃO VIA TRABALHO  
PRISIONAL IMPLEMENTADO NO RIO GRANDE DO SUL**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como requisito parcial para  
obtenção do título de Bacharel em  
Engenharia de Produção, pelo Curso de  
Engenharia de Produção da Universidade  
do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Maria Isabel Wolf Motta Morandi

São Leopoldo  
2019

## **AGRADECIMENTOS**

Minha família: Ana Letícia, pai e mãe.

Minha professora orientadora, Maria Isabel.

Márcia Gabriela Lemos (SUSEPE/RS) e Rafael Fachini (SJC/SC).

Amigas e amigos que acompanharam desde o início a minha empreitada nessa aventura da engenharia.

Em especial, minhas amigas da Unisinos, que compartilharam comigo toda essa maratona no nosso “Grupo de Apoio ao TCC”.

E, claro: Ana, Bruna e Matheus, por todo o tempo que me cederam, inclusive auxiliando na revisão dos meus textos.

“A liberdade faz uma exigência enorme a cada ser humano. Com a liberdade, vem a responsabilidade. Para a pessoa que não quer crescer, a pessoa que não quer carregar seu próprio peso, essa é uma perspectiva aterrorizante.” (ROOSEVELT, 2019).

## RESUMO

A evolução vivenciada pela engenharia de produção tem permitido a utilização de seus fundamentos e ferramentas em uma ampla gama de setores, desvinculando-se do viés predominantemente industrial. Processos decisórios voltados para a responsabilidade social e sustentabilidade estão cada vez mais presentes nas organizações, inclusive naquelas ligadas ao poder público. O pensamento sistêmico surge, nesse cenário, como importante metodologia capaz de proporcionar pontos de vista distintos para uma mesma situação, promovendo assim uma abordagem sistêmica, voltada para todos os *stakeholders* do cenário em questão. Este estudo utiliza o Pensamento Sistêmico como método para análise do Programa de Ressocialização através do Trabalho Prisional, implementado pela equipe da SUSEPE/RS, órgão responsável pela execução administrativa das penas privativas de liberdade e das medidas de segurança do Rio Grande do Sul. O presente trabalho buscou apontar os principais pontos de alavancagem existentes no programa, através da criação de um mapa sistêmico das variáveis envolvidas. Por meio da Revisão Sistemática da Literatura, selecionou-se artigos de diferentes áreas, relacionados ao tema proposto, para servir de apoio ao desenvolvimento deste estudo. Para a coleta de dados, foram utilizadas as técnicas documental, bibliográfica e de questionário, também fazendo uso de entrevistas informais para a validação do artefato gerado. Como resultado, 3 variáveis foram apontadas como pontos de alavancagem, ou seja, são fatores nos quais o direcionamento de investimento é capaz de otimizar os resultados e mitigar as dificuldades encontradas no desenvolvimento do trabalho de ressocialização implantado no RS. Esses resultados foram validados pela coordenação do DTP da SUSEPE/RS, responsável pelo gerenciamento do programa no Estado. A equipe também colaborou sugerindo 2 novos pontos de alavancagem, do ponto de vista interno. Uma vez que a proposta deste estudo se restringe a apontar possibilidades de impulsionamento e sugerir ações de otimização de recursos, esta pesquisa pode ser utilizada como base para desenvolvimento novos artefatos, além de permitir a extensão de seu alcance através da futura aplicação das ações sugeridas.

**Palavras-chave:** Análise Sistêmica. Pensamento Sistêmico. Trabalho Prisional. Ressocialização. Segurança Pública.

## ABSTRACT

The evolution of the production engineering allowed the use of its foundations and tools in a wide range of sectors, disengaging from the predominantly industrial bias. Decision-making processes focused on social responsibility and sustainability may be more present in the organizations, including in public power. Systemic thinking arises in this scenario, as an important tool with skills to promote different viewpoints for the same situation, promoting a systemic approach, aimed at all the stakeholders of the scenario in question. This study uses the Systemic Thinking as an analysis methodology for the resocialization by prison work program, implemented by the SUSEPE / RS staff, responsible for execution of prison sentences and the security measures of Rio Grande do Sul, through the creation of a systemic map of all the variables involved. Through Systematic Review of Literature, papers from different areas was selected, related to the current theme, to support the development of this study. The data collection used was documentary, bibliographic and questionnaire documentation, and it was used as a data base for the validation of the artifact generated. As a result, 3 variables were identified as the main leverage points of the prison work program. This means that an investment directed at these four factors can optimize results and mitigate the difficulties encountered in the development of the implemented resocialization work in RS. The results were validated by the DTP coordination of SUSEPE / RS, which also collaborated suggesting 2 new leverage points. This research can be used as a basis for the development of new artifacts, as well as allowing a broadening of its scope through the future application of the suggested actions.

Keywords: Systemic Analysis. Systemic Thinking. Prison Work. Resocialization. Public Safety.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Projetos e programas educacionais desenvolvidos pela SUSEPE/RS .....	29
Figura 2 - Convite de lançamento do Livro “Vozes de um tempo Vol.3” .....	30
Figura 3 - As cinco disciplinas de Senge.....	38
Figura 4 - Relações entre variáveis .....	39
Figura 5 - Enlaces dos tipos reforçador (R) e balanceador (B) .....	40
Figura 6 - Fluxograma de análise do sistema de mobilidade da RMJP.....	45
Figura 7 - Fluxograma de implantação da metodologia na empresa.....	48
Figura 8 - Enlace reforçador de causa .....	49
Figura 9 - Etapas do método de trabalho .....	53
Figura 10 - Relações causais a partir da matriz de co-ocorrências.....	64
Figura 11 - Metáfora do iceberg .....	66
Figura 12 - Estrutura parcial QN1.....	81
Figura 13 - Estrutura parcial QN2.....	83
Figura 14 - Estrutura parcial QN3.....	86
Figura 15 - Estrutura parcial QN4.....	89
Figura 16 - Mapa sistêmico .....	93
Figura 17 - Ponto de Alavancagem 1 .....	96
Figura 18 - Ponto de Alavancagem 2 .....	98
Figura 19 - Ponto de Alavancagem 3 .....	99
Figura 20 - 1º Ponto de alavancagem sugerido .....	104
Figura 21 - 2º Ponto de alavancagem sugerido .....	105

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Grau de instrução da população prisional masculina – RS .....	26
Gráfico 2 - Grau de Instrução da população prisional feminina – RS.....	26
Gráfico 3 - Faixa etária masculina.....	27
Gráfico 4 - Faixa etária feminina .....	27
Gráfico 5 - Evolução de inscrições no ENCCEJA PPL – RS.....	28
Gráfico 6 - Evolução de inscrições no ENEM PPL – RS .....	28
Gráfico 7 - Índice de retorno ao sistema prisional no RS .....	31
Gráfico 8 - Evolução da população prisional no Brasil .....	73
Gráfico 9 - Projeção do crescimento da população prisional brasileira .....	74
Gráfico 10 - Fugas registradas entre 2006 e 2017 .....	76
Gráfico 11 - Evasões registradas entre 2006 e 2017 .....	76

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Protocolo de revisão sistemática da literatura .....	16
Quadro 2 - Benefícios do trabalho prisional .....	33
Quadro 3 - Aplicações do pensamento sistêmico .....	42
Quadro 4 - Questões trabalhadas na entrevista.....	56
Quadro 5 - Etapas da elaboração do mapa sistêmico.....	57
Quadro 6 - Técnicas de coleta de dados.....	60
Quadro 7 - Técnicas de análise de dados.....	62
Quadro 8 - Questões norteadoras.....	65
Quadro 9 - Desdobramento das variáveis-chave .....	69
Quadro 10 - Síntese da pesquisa de opinião aplicada.....	70
Quadro 11 - Relação entre questões norteadoras e variáveis .....	78
Quadro 12 - Relações de proporcionalidade entre variáveis.....	79
Quadro 13 - Variáveis envolvidas na QN1 .....	80
Quadro 14 - Tradução da estrutura parcial - QN1 .....	81
Quadro 15 - Variáveis envolvidas na QN2 .....	83
Quadro 16 - Tradução das estruturas parciais – QN2.....	84
Quadro 17 - Variáveis envolvidas na QN3 .....	85
Quadro 18 - Tradução das estruturas parciais – QN3.....	87
Quadro 19 - Variáveis envolvidas na QN4 .....	88
Quadro 20 - Tradução das estruturas parciais – QN4.....	90
Quadro 21 - Tradução das estruturas parciais - mapa sistêmico .....	93
Quadro 22 - Atores e seus modelos mentais .....	100

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Sistema prisional de SC em números .....	21
Tabela 2 - Evolução dos indicadores de ressocialização no RS .....	21
Tabela 3 - Profissões mais declaradas entre os apenados gaúchos .....	35
Tabela 4 - Eventos relevantes no horizonte de tempo determinado .....	67
Tabela 5 - Números da criminalidade no RS entre 2006 e 2018.....	75
Tabela 6 - Médias anuais subutilização da força de trabalho (em mil pessoas).....	77
Tabela 7 - Variação das médias de subutilização da força de trabalho (em %).....	77

## LISTA DE SIGLAS

AMCHAM	Câmara Americana de Comércio
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNE	Conselho Nacional de Educação
DEPEN	Departamento Penitenciário Nacional
DEAP	Departamento de Administração Prisional
DS	Dinâmica de Sistemas
DSR	<i>Design Science Research</i>
DTP	Divisão de Trabalho Prisional
ENCCEJA	Exame Nacional para Certificação de Competências de Jovens e Adultos
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ITDP	<i>Institute for Transportation and Development Policy</i> (Instituto de Políticas de Transporte e Desenvolvimento)
LAI	Lei de Acesso à Informação
LEP	Lei de Execução Penal
MJ	Ministério da Justiça
NGP	Nova Gestão Pública
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Act</i>
PPL	Pessoas Privadas de Liberdade
PROCERGS	Companhia de Processamento de Dados do RS
RMJP	Região Metropolitana de João Pessoa
RS	Rio Grande do Sul
RSL	Revisão Sistemática da Literatura
SC	Santa Catarina
SEAPEN	Secretaria da Administração Penitenciária
SJC	Secretaria de Estado da Justiça e Cidadania
SSP	Secretaria da Segurança Pública
SUSEPE	Superintendência dos Serviços Penitenciários
SUSP	Sistema Único de Segurança Pública

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	<b>4</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>5</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1 OBJETO E PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.2 OBJETIVOS .....	18
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	<b>18</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>18</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	19
<b>1.3.1 Justificativa social</b> .....	<b>19</b>
<b>1.3.2 Justificativa acadêmica</b> .....	<b>22</b>
1.4 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	23
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>24</b>
2.1 SISTEMAS DE RESSOCIALIZAÇÃO .....	24
<b>2.1.1 Educação prisional</b> .....	<b>25</b>
<b>2.1.2 Trabalho prisional</b> .....	<b>30</b>
2.1.2.1 Cases de sucesso .....	31
2.1.2.2 Benefícios.....	33
2.1.2.3 Dificuldades na ressocialização .....	34
2.2 PENSAMENTO SISTÊMICO.....	37
<b>2.2.1 Linguagem sistêmica</b> .....	<b>38</b>
<b>2.2.2 Estruturas sistêmicos</b> .....	<b>39</b>
2.3 ABORDAGEM SISTÊMICA PARA PROBLEMAS COMPLEXOS .....	41
<b>2.3.1 Aplicação na gestão de design</b> .....	<b>42</b>
<b>2.3.2 Aplicação na mobilidade urbana</b> .....	<b>43</b>
<b>2.3.3 Aplicação no setor da saúde</b> .....	<b>46</b>
<b>2.3.4 Aplicação na prestação de serviços</b> .....	<b>47</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>51</b>
3.1 MÉTODO CIENTÍFICO .....	51
3.2 MÉTODO DE PESQUISA .....	51
3.3 MÉTODO DE TRABALHO .....	53
<b>3.3.1 Etapa 1: conscientização</b> .....	<b>54</b>
<b>3.3.2 Etapa 2: desenvolvimento</b> .....	<b>54</b>

<b>3.3.3 Etapa 3: avaliação</b> .....	<b>58</b>
<b>3.3.4 Etapa 4: conclusão</b> .....	<b>59</b>
3.4 COLETA DE DADOS .....	59
<b>3.4.1 Coleta de dados: técnica documental</b> .....	<b>60</b>
<b>3.4.2 Coleta de dados: técnica bibliográfica</b> .....	<b>61</b>
<b>3.4.3 Coleta de dados: técnica de questionário</b> .....	<b>61</b>
3.5 ANÁLISE DE DADOS.....	62
<b>4 DESENVOLVIMENTO</b> .....	<b>65</b>
4.1 DEFINIÇÃO DA SITUAÇÃO COMPLEXA DE INTERESSE.....	65
4.2 QUESTÕES NORTEADORAS.....	65
4.3 EVENTOS E VARIÁVEIS.....	66
4.4 PADRÕES DE COMPORTAMENTO .....	73
4.5 ESTRUTURAÇÃO SISTÊMICA .....	78
<b>4.5.1 Estrutura parcial da questão norteadora 1 (QN1)</b> .....	<b>80</b>
<b>4.5.2 Estrutura parcial da questão norteadora 2 (QN2)</b> .....	<b>82</b>
<b>4.5.3 Estrutura parcial da questão norteadora 3 (QN3)</b> .....	<b>85</b>
<b>4.5.4 Estrutura parcial da questão norteadora 4 (QN4)</b> .....	<b>88</b>
<b>4.5.5 Estrutura parcial da questão norteadora 5 (QN5)</b> .....	<b>92</b>
4.6 MAPA SISTÊMICO .....	92
4.7 PONTOS DE ALAVANCAGEM.....	95
<b>4.7.1 Integração com gestores de outros estados</b> .....	<b>96</b>
<b>4.7.2 Conscientização/Divulgação benefícios dos programas</b> .....	<b>97</b>
<b>4.7.3 - Investimentos em saúde e educação</b> .....	<b>98</b>
4.8 IDENTIFICAÇÃO DE MODELOS MENTAIS.....	99
<b>5 AVALIAÇÃO</b> .....	<b>101</b>
5.1 VALIDAÇÃO DAS ESTRUTURAS .....	101
5.2 VALIDAÇÃO DO MAPA SISTÊMICO.....	102
5.3 VALIDAÇÃO DOS PONTOS DE ALAVANCAGEM.....	103
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>106</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>108</b>
<b>APÊNDICE A - RESULTADOS DAS BUSCAS DA RSL</b> .....	<b>118</b>
<b>APÊNDICE B - DOCUMENTOS SELECIONADOS NA RSL</b> .....	<b>120</b>
<b>APÊNDICE C - ROTEIRO DA ENTREVISTA COM O DTP DA SUSEPE/RS</b> .....	<b>123</b>
<b>APÊNDICE D - ESTRUTURA DA PESQUISA DE OPINIÃO APLICADA</b> .....	<b>125</b>

<b>APÊNDICE E - MAPA SISTÊMICO .....</b>	<b>128</b>
<b>APÊNDICE F - MODELOS MENTAIS .....</b>	<b>129</b>
<b>ANEXO A - INFOGRÁFICO SISTEMA PRISIONAL SC .....</b>	<b>130</b>

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com informações do Departamento de Segurança e Execução Penal (SUSEPE) (2019b), o Estado do Rio Grande do Sul (RS) entra no mês de julho de 2019 alcançando o representativo número de 41.836 pessoas compondo sua população prisional, sendo esta predominantemente masculina (são 39.672 homens e 2.164 mulheres). Ainda conforme levantamento da SUSEPE, o índice de retorno ao sistema prisional gaúcho após o cumprimento de pena privativa de liberdade superava os 71% em janeiro de 2019.

Esses dados repercutem na vida dos mais de 11,3 milhões de gaúchos (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE), 2019) que convivem diariamente com os riscos consequentes da crise na segurança pública enfrentada pelo Estado nos últimos anos. A reincidência criminal pode ser vista como um sinal do fracasso social, no que diz respeito à ressocialização de infratores, representando a consolidação da sua exclusão. (MARIÑO, 2002).

Além das questões sociais envolvidas, a economia do Estado também sofre as consequências da precariedade do sistema público de segurança. Em pesquisa realizada pela Câmara Americana de Comércio (AMCHAM), dirigentes de 100 organizações, de variados portes e segmentos, foram questionados sobre qual item os preocupa mais em relação à competitividade no Rio Grande do Sul. Segundo Marcelo Rodrigues, superintendente regional da AMCHAM, 49,57% dos entrevistados apontaram a falta de segurança como sendo a principal responsável por inibir o desenvolvimento do RS e, como consequência, limitar a competitividade do mercado gaúcho. Em entrevista concedida ao programa Gaúcha Atualidade, em setembro de 2018, Rodrigues afirma que o resultado da pesquisa retrata o temor dos empresários com sua segurança pessoal (visto os riscos de assaltos e outras situações possíveis), além de refletir diretamente na atratividade do RS para os novos investidores e os novos talentos. (RÁDIO GAÚCHA FM 93.7, 2018a).

Por se tratar de uma questão crucial, que atinge a sociedade como um todo, cresce exponencialmente a preocupação e o interesse coletivo em buscar meios que contribuam para frear o agravamento da situação. Políticas públicas de segurança são desenvolvidas pelo Estado, buscando garantir e pôr em prática os direitos básicos previstos em lei. (LENZI, 2018). Essas políticas vêm em forma de ações e programas de combate à violência, visando tanto a prevenção quanto a ressocialização do

cidadão marginalizado. Na visão de Oliveira (2002, p. 47), as políticas de segurança pública se referem às atividades tipicamente policiais, enquanto a política pública de segurança abrange as diversas ações, governamentais ou não, que sofrem ou causam impacto na questão da criminalidade e da violência.

Nesse ambiente, ferramentas típicas da Engenharia de Produção surgem como aliadas no processo de desenvolvimento e aplicação de programas voltados para a segurança pública. Conforme Lenzi (2018), o próprio ciclo de políticas públicas obedece a uma estrutura semelhante ao PDCA, conhecida ferramenta de gestão da qualidade utilizada no controle de processos, que facilita a tomada de decisões e o alcance de metas.

Outra abordagem comumente utilizada por organizações e que pode contribuir significativamente nesse cenário é a do Pensamento Sistêmico, que representa um meio de entender explicitamente os sistemas, tendo uma visão global que permite compreendê-los e aperfeiçoar suas relações com o ambiente em que se encontra inserido. (PEREIRA et al., 2015). A abordagem sistêmica é recomendada para o diagnóstico de situações de interesse, no contexto histórico ou no presente. Já a concepção de futuros viáveis faz parte do método chamado Planejamento por Cenários. (ANDRADE et al., 2006).

Em razão de todas as questões aqui abordadas, no decorrer deste trabalho será apresentada uma análise global, que busca promover o entendimento sistêmico do Programa de Ressocialização através do Trabalho Prisional implementado no Rio Grande do Sul. O programa em questão busca oportunizar aos indivíduos em situação prisional a profissionalização, reabilitando os ex-infratores para o convívio social e a recolocação no mercado de trabalho, com o intuito de reduzir os índices de reincidência criminal.

Como ponto de partida para a realização da análise sistêmica proposta, serão utilizadas 5 questões norteadoras, cujas respostas devem guiar o desenvolvimento de um mapa sistêmico, estruturado de modo que indique os principais pontos de alavancagem existentes no sistema analisado.

## 1.1 OBJETO E PROBLEMA DE PESQUISA

Considerando o panorama descrito, percebe-se que a crise na segurança afeta todos os âmbitos da sociedade gaúcha. Apesar disso, os estudos voltados para essa

questão, em sua maioria, ganham uma abordagem parcial, discutindo apenas uma das diversas linhas existentes.

Para comprovar essa lacuna e justificar a relevância da presente pesquisa, foi realizada uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), baseada no método apresentado por Morandi e Camargo (2015) no livro *Design Science Research*. O método em questão sugere que sejam definidos os termos de busca mais adequados para cada pesquisa, especificando os critérios seguidos para inclusão ou exclusão dos textos encontrados e indicando as bases de dados utilizadas pelo pesquisador. Para tanto, foi observado o protocolo de RSL indicado no Quadro 1.

Quadro 1 - Protocolo de revisão sistemática da literatura

<b>Critério utilizado</b>	<b>Definição</b>
<i>Framework</i> conceitual	Revisão sistemática da literatura para identificar trabalhos que relacionem a aplicação de ferramentas da engenharia de produção e programas de políticas públicas
Contexto	Aplicação do Pensamento Sistêmico como ferramenta de análise do programa de trabalho prisional desenvolvido no Rio Grande do Sul
Idiomas	Português (BR e PT) e inglês.
Horizonte	Sem restrição temporal.
Critérios inclusão	Artigos que contenham conceitos e definições relativos ao tema desta pesquisa ou ao seu contexto. Artigos que analisam a aplicação da ferramenta na gestão pública.
Critérios exclusão	Artigos pagos e que destoam do objetivo dessa pesquisa. Artigos em outros idiomas que não os aqui especificados Artigos duplicados Pesquisas que não atendam a um ou mais critérios de inclusão.
Termos de busca	Análise Sistêmica
	Análise Sistêmica AND Políticas Públicas
	Análise Sistêmica AND Segurança Pública
	Corporate Social Responsibility AND Systems Thinking AND systems analysis
	Pensamento Sistêmico
	Planejamento de Cenários
	Prison Labor AND Systems Analysis
	Prison rehabilitation programs AND systems analysis
	Privação de Liberdade + trabalho prisional
	Public Safety AND systems analysis AND prison rehabilitation
	Public Safety AND Systems Analysis AND Public Policy
	Reabilitação AND Trabalho Prisional
	Systems Thinking AND Public administration
	Systems thinking AND Scenarios AND public policy
	Systems thinking AND Social responsibility
Trabalho Prisional	
Trabalho Prisional AND Análise Sistêmica	

	Trabalho Prisional AND Pensamento Sistêmico
Fontes de busca	EBSCOHost
	Google acadêmico
	Capes

Fonte: Elaborado pela autora.

Obedecendo ao protocolo definido, as pesquisas realizadas retornaram um total de 4240 trabalhos, cujos títulos foram lidos e avaliados, com o propósito de detectar possíveis relações com o tema desta monografia. Levando em consideração os critérios estabelecidos para exclusão e seguindo essa abordagem, 218 resumos foram examinados. Destes, 34 artigos foram considerados relevantes e incluídos para posterior leitura completa. Após as devidas leituras e análises, identificou-se que 10 destes artigos apresentam alguma forma de conexão mais sólida com Análise Sistêmica de Políticas Públicas e Ressocialização via trabalho Prisional, no âmbito englobado pela área de Engenharia de Produção. Também foram consideradas relevantes pesquisas que buscam definir os conceitos de Política, Gestão e Segurança Pública, assim como artigos que tratam de responsabilidade social e dos sistemas de ressocialização existentes, pois colaboram para o entendimento do cenário analisado. Os resultados das pesquisas realizadas são apresentados no Apêndice A deste trabalho.

Esta pesquisa utilizou ainda a técnica conhecida como “Bola de Neve”, que consiste em encontrar artigos através de citações identificadas em textos analisados, a fim de utilizá-los como complemento às fontes bibliográficas. Foram adicionados 45 estudos através desse método. Dentre os estudos avaliados, encontra-se uma quantidade significativa de pesquisas tratando apenas das questões humanas e psicológicas da ressocialização, sem o enfoque global e a análise sistêmica aos quais este trabalho se propõe. O Apêndice B deste trabalho exhibe os dez estudos considerados aptos para inclusão, por apresentarem alinhamento significativo com o presente trabalho, juntamente com seus respectivos resumos.

A partir destes resultados, percebe-se que poucos autores exploram os efeitos que os programas de ressocialização podem ter no mundo corporativo, por exemplo. Mesmo os artigos inclusos não correspondem totalmente ao problema proposto por este trabalho. Entende-se, portanto, a necessidade do desenvolvimento de estudos que permitam aprofundar as discussões acerca da importância deste tema para a sociedade em geral, avaliando todos os impactos possíveis, sejam eles referentes à

segurança particular do cidadão, à reintegração do condenado à sociedade ou mesmo ao impacto gerado no nível de competitividade de mercado regional. Antes de traçar qualquer estratégia ou plano de ação, é fundamental que se saiba de antemão onde e de que maneira se deve agir para obter resultados mais satisfatórios.

Dentro do contexto apresentado, emerge a seguinte questão de pesquisa que motiva este estudo: *Quais fatores têm maior influência sobre o programa de ressocialização implantado no Rio Grande do Sul, propiciando sua aplicação e impulsionando seus resultados?*

## 1.2 OBJETIVOS

Esta seção descreve os objetivos geral e específicos do presente trabalho.

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é identificar os principais pontos de alavancagem capazes de otimizar e impulsionar os resultados do programa de ressocialização prisional via trabalho prisional implementado no RS, diminuindo assim o índice de reincidência prisional no Estado.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Para alcançar a proposta do objetivo geral, foram fixados os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar as variáveis envolvidas no Programa de Trabalho Prisional da SUSEPE- RS;
- b) explicitar as interligações dessas variáveis;
- c) entender como ocorrem essas interligações e de que maneira elas influenciam o desempenho e a própria continuidade do programa em questão;
- d) apontar os principais pontos de alavancagem do sistema analisado, capazes de nortear ações realistas visando mitigar as adversidades constatadas durante o estudo e ampliar a eficácia do programa.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

As justificativas para a realização deste trabalho estão divididas em justificativa social e em justificativa acadêmica.

#### 1.3.1 Justificativa social

Este trabalho utiliza o Pensamento Sistêmico como método para análise do Programa de Ressocialização através do Trabalho Prisional, implementado pela SUSEPE, subordinada à Secretaria da Segurança Pública (SSP), que é o órgão estadual responsável pela execução administrativa das penas privativas de liberdade e das medidas de segurança do Estado do RS.

Trata-se de um projeto de extrema relevância social, visto que envolve a participação de diversos *stakeholders*, fazendo com que toda a sociedade perceba seus impactos, direta ou indiretamente. O setor privado desempenha um importante papel para o êxito do projeto, já que o Estado precisa firmar convênios com as organizações privadas, para destinar vagas no mercado de trabalho aos apenados. (SUPERINTENDÊNCIA DOS SERVIÇOS PENITENCIÁRIOS DO RIO GRANDE DO SUL (SUSEPE/RS), 2018).

De acordo com a Resolução nº 11 do Conselho Nacional de Educação (CNE) (2002), que estabelece as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Engenharia no Brasil, uma das habilidades requeridas para o profissional formado contempla a avaliação do impacto das atividades da engenharia no contexto social e ambiental. Conforme Borchardt et al. (2009), a Engenharia de Produção evoluiu com o passar dos anos, tornando-se uma visão ampla, que considera os diversos *stakeholders* associados aos processos decisórios e de sustentabilidade de uma organização. Fundamentos de gestão ambiental, de qualidade e alinhamento de cadeias produtivas são hoje comumente incorporados às decisões de engenharia do produto ou do processo produtivo. O uso de métodos e técnicas de pesquisa operacional são ferramentas de aplicação crescente em problemas em distintos setores da economia. (GURGEL; ALOISE; FERREIRA, 2010). A chamada Nova Gestão Pública (NGP) engloba ferramentas e pontos de vista provenientes da iniciativa privada, abrindo espaço para maior atuação dos engenheiros de produção no setor público. (JESUS; COSTA, 2014).

Estudos apontam a NGP como sendo uma reação à crescente carência por serviços públicos de melhor qualidade e por transformações eficazes na realidade social, econômica e ambiental. (MACROPLAN, 2005). Na atual conjuntura em que se encontra o Rio Grande do Sul, o fator segurança se mostra cada vez mais prioritário na gestão pública. Isso torna essencial a busca por soluções inovadoras e imediatas, sob o risco de comprometimento da competitividade do mercado gaúcho frente à concorrência de outros estados com melhores índices de segurança, ou mesmo do mercado internacional. (RÁDIO GAÚCHA FM 93.7, 2018a).

No que se refere aos Programas de Ressocialização Prisional, o Estado de Santa Catarina é considerado *benchmark* nacional, servindo como modelo e referência para os demais Estados. De acordo com informações da Secretaria de Estado da Justiça e Cidadania, os investimentos realizados em políticas de trabalho resultaram, até janeiro de 2018, em aproximadamente 6,2 mil presos trabalhando por meio de mais de 180 convênios com empresas e órgãos públicos de Santa Catarina. Esse número corresponde a 31% da população carcerária total do Estado, sendo que, em 2011, havia pouco mais de mil apenados exercendo atividade laboral no estado. No que se refere às políticas educacionais, em 7 anos o número de detentos catarinenses estudando saltou de 1,3 mil para 5,4 mil (aumento de 26%), enquanto a média nacional, em 2016, era de apenas 15%. (DEPARTAMENTO PENITENCIÁRIO NACIONAL (DEPEN), 2016). A Penitenciária de São Cristóvão do Sul, situada em Curitiba, por exemplo, é um marco no sistema prisional catarinense, com 100% dos detentos trabalhando e 50% estudando. (SECRETARIA DE ESTADO DA JUSTIÇA E CIDADANIA DE SANTA CATARINA (SJC/SC), 2018).

Os resultados desses esforços em prol da recuperação dos indivíduos privados de liberdade já começam a refletir na sociedade catarinense. Dados fornecidos pelo Governo de Santa Catarina revelam uma redução de 56% no número de fugas de presos entre os anos de 2011 e 2017, assim como uma queda na porcentagem de evasões (presos que usufruem do benefício de saída temporária e não retornam ao Sistema Prisional), passando dos 5,7% registrados em 2011 para 4,2% em 2018.

A Tabela 1 traz um resumo da evolução revelada pelos indicadores analisados. O infográfico completo com dados referentes ao Sistema Prisional Catarinense, fornecido pela equipe da Secretaria de Justiça e Cidadania de Santa Catarina, encontra-se disponibilizado no Anexo A deste trabalho.

Tabela 1 - Sistema prisional de SC em números

<b>Atividade</b>	<b>2011</b>	<b>2018</b>
<b>Detentos em atividade laboral</b>	1 mil	6,2 mil (31% do total)
<b>Detentos estudando</b>	1,3 mil	5,4 mil (26% do total)
<b>Detentos inscritos no Enem</b>	212	2.377
<b>Nº de fugas registradas</b>	525	228
<b>Evasão (%)</b>	5,7 %	4,2%

Fonte: Elaborada pela autora.

Como comparativo, a Tabela 2 traz os números referentes ao programa de ressocialização gaúcho. Pode-se observar a diferença em relação ao crescimento dos programas dos dois estados. O RS, embora em um período mais curto, obteve uma evolução menos significativa em seus números, estando em desvantagem principalmente no que se refere à educação.

Tabela 2 - Evolução dos indicadores de ressocialização no RS<sup>1</sup>

	<b>2015</b>	<b>2019/1</b>	<b>Projeção 2019/2</b>
<b>PPL trabalhando</b>	10.787	12.982	Ampliação de 20% nas vagas
<b>PPL estudando</b>	1.542	2.536	+ 400 vagas

Fonte: Elaborado pela autora.

O nível de evolução apresentado pela política de ressocialização implantada no sistema prisional de Santa Catarina em relação aos demais estados é evidente. Um exemplo prático é a inexistência de registros confiáveis de indicadores para cruzamento de dados por parte da equipe responsável no RS. Esse fator nos indica a possibilidade de análise das ações implementadas no estado vizinho, em um comparativo com as atuais existentes no RS, buscando entender as principais diferenças e identificar práticas que possam ser adotadas ou adaptadas ao programa desenvolvido pela SUSEPE/RS.

<sup>1</sup> Informações coletadas em entrevista via e-mail com membros da equipe de Divisão de Trabalho Prisional (DTP), realizada em maio de 2019.

Nesse cenário, o presente trabalho evidencia sua relevância, uma vez que utiliza o Pensamento Sistêmico como ferramenta de análise de um programa de caráter público, explorando todos os aspectos envolvidos, os *stakeholders*, os possíveis *benchmarks* e as variáveis que de alguma forma influenciam no seu desempenho. Essa análise sistêmica busca esclarecer a dinâmica e apontar os pontos de alavancagem capazes de aprimorar a gestão dos eventos abrangidos pelo programa em questão.

### **1.3.2 Justificativa acadêmica**

Para justificar a presente pesquisa no âmbito acadêmico, toma-se como base as lacunas identificadas através dos resultados da RSL aplicada. A busca por artigos relacionados com o objeto de estudo retornou um número considerável de publicações voltadas para o aspecto psicológico da ressocialização criminal. Porém, o enfoque desejado para este trabalho envolve outro direcionamento, uma visão global das implicações resultantes do programa de trabalho prisional sobre a sociedade e toda sua atual conjuntura.

Por ser esse um aspecto ainda pouco observado na literatura, cabe aqui a discussão e a exploração do tema, visando interpretar os desdobramentos do programa de ressocialização sob o ponto de vista organizacional. Da mesma forma, convém analisar a utilização do pensamento sistêmico como ferramenta de análise aplicada a questões que fogem da linha empresarial. Sabe-se que a aplicação de métodos e técnicas da pesquisa operacional e do pensamento sistêmico é essencial na resolução de problemas de engenharia e de planejamento. Essas ferramentas também são aplicáveis em problemas nos diversos setores da economia, sendo cada vez mais utilizadas no setor público. (GURGEL; ALOISE; FERREIRA, 2010). Nesse sentido, foram identificadas com a RSL diversas pesquisas voltadas para diferentes áreas, incluindo a gestão pública, a saúde, a psicologia e afins.

Um exemplo de aplicações diversificadas encontradas por meio da RSL é o estudo realizado por Villa e Machado (2018), no qual os autores realizam um mapeamento das ocorrências de feminicídio no estado do Piauí, por meio da análise de inquéritos policiais e dados oficiais coletados junto à Polícia Civil do Estado. A metodologia sistêmica utilizada na pesquisa potencializou a aceitação de pressupostos relevantes para as tomadas de decisão, no que remete ao

esclarecimento das motivações criminais, possibilitando considerar o gênero como uma variável construída culturalmente, relacionada a conceitos marcados por relações de hierarquia, controle e/ou posse. (VILLA; MACHADO, 2018).

A aplicação do Pensamento Sistêmico na área da saúde também apresenta crescimento expressivo nos últimos anos, embora esse enfoque já venha sendo abordado na literatura há muitos anos. Siqueira e Casagrande (1985) já discutiam, três décadas atrás, a utilização da abordagem sistêmica como um facilitador no setor da saúde, em especial no que se refere ao aprendizado dos profissionais da área. Utilizando noções básicas da Teoria de Sistemas, as autoras vinculam a utilização do enfoque sistêmico como uma técnica de análise, visando controlar e coordenar as variáveis que integram o complexo educacional. O planejamento didático se faz necessário para ordenar e sequenciar ações que busquem atingir os objetivos estabelecidos, enquanto na saúde, a abordagem sistêmica é aplicável no que tange a situações complexas, possibilitando que o enfermeiro desenvolva novas perspectivas e elucidações. (SIQUEIRA; CASAGRANDE, 1985).

Todos esses estudos, embora colaborem com a consolidação da importância da metodologia para a sociedade em geral, diferem do tema central deste trabalho. O viés específico desta pesquisa traz consigo uma gama de possibilidades, abrindo caminho para trabalhos futuros, que podem ser direcionados tanto para a gestão de outras políticas públicas quanto para as demais questões sociais envolvidas, assuntos cujo entendimento é de suma importância na atualidade.

#### 1.4 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O propósito desta pesquisa é analisar especificamente o Programa de Trabalho Prisional da SUSEPE-RS. Demais projetos e ações realizados no Estado não serão detalhados neste trabalho, cabendo estudo em pesquisas posteriores. Ações de política pública de outros estados também não serão objeto de análises mais aprofundadas, sendo utilizadas apenas como comparativo e/ou *benchmark*.

A fim de alcançar os objetivos geral e específicos já definidos, as ações sugeridas para os pontos de alavancagem indicados serão avaliadas pela equipe responsável pela gestão do programa. Porém, não serão validadas nem implementadas em um primeiro momento, uma vez que envolvem questões burocráticas, políticas e legais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica que sustenta este trabalho, apresentando conceitos referentes aos Sistemas de Ressocialização, ao Pensamento Sistêmico e à Dinâmica de Sistemas.

### 2.1 SISTEMAS DE RESSOCIALIZAÇÃO

A Constituição Federal Brasileira prevê a responsabilidade do Estado perante todos os cidadãos, garantindo direitos e deveres fundamentais, sendo estes estendidos também à população inserida no sistema penal brasileiro. Os condenados devem ter seus direitos preservados e serem submetidos a uma integração social dentro dos estabelecimentos penais. (BRASIL, 1988). A reclusão de um infrator é vista como forma de justiça, já que o sentimento de impunidade muitas vezes afronta a sociedade, que pede pelo afastamento do criminoso. (PESSOA, 2015). Porém, o caráter unicamente punitivo da prisão não colabora com o objetivo definido no artigo primeiro da Lei de Execução Penal (LEP), que diz: “Art. 1º - A execução penal tem por objetivo efetivar as disposições de sentença ou decisão criminal e proporcionar condições para a harmônica integração social do condenado e do internado”. (BRASIL, 1984).

A realidade do sistema penitenciário brasileiro não condiz com o que a Constituição estabelece. Aos olhos da sociedade, ele se mostra um sistema falido, capaz de intensificar a marginalidade do preso ao invés de cumprir seu papel ressocializador. Além da superlotação das casas prisionais, os condenados que lá se encontram tendem a permanecer no ócio e se profissionalizar no crime. (PESSOA, 2015). Soares (2017) afirma que, se a Lei de Execução Penal fosse cumprida de forma integral, garantiria a ressocialização de uma parcela significativa da população carcerária atual. Porém, a LEP tende a permanecer apenas no plano teórico, como acontece com muitas leis no Brasil.

O sistema de ressocialização tem como objetivo o resgate da autoestima e da dignidade do sujeito privado de liberdade, de modo a propiciar o seu proveito profissional, entre outras formas de incentivo. Existem entidades que direcionam projetos de auxílio para os primeiros dias de liberdade do indivíduo, contando com equipes multidisciplinares compostas por advogados, psicólogos e assistentes

sociais. Também há trabalhos de cunho religioso, voltados para o amparo espiritual dos detentos e de seus familiares. (SOARES, 2017).

Além de ser uma importante ferramenta de ressocialização, o trabalho prisional visa evitar os efeitos corruptores do ócio, contribuindo para a formação da personalidade do indivíduo. (CARVALHO, 2013). A atividade laboral permite ao apenado dispor recursos financeiros para auxiliar sua família e suas próprias necessidades, garantindo ao preso uma oportunidade de ganhar a vida de maneira digna quando em liberdade. O trabalho prisional ainda se mostra uma forma de ressarcir as despesas com as condenações, favorecendo tanto o Estado quanto o apenado. (ROSSINI, 2014). Para Pessoa (2015), embora a maioria da população não acredite na efetividade da ressocialização, as parcerias entre o público e o privado ajudariam não somente a reeducar, mas também possibilitariam ao Estado diminuir seus gastos com os detentos.

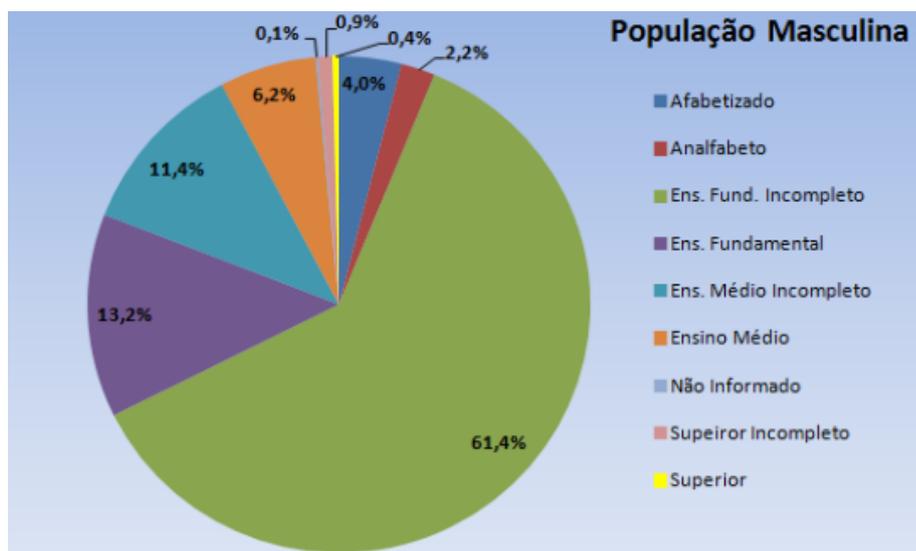
Por se tratar de um período de transição de governos, existe a expectativa de que haja mudanças importantes no setor de segurança pública do RS nos próximos anos. O governador eleito para a gestão 2019-2022, Eduardo Leite, declarou em entrevista ao programa Gaúcha Atualidade (RÁDIO GAÚCHA FM 93.7, 2018b) que a segurança será prioridade em seu mandato. Uma das primeiras ações do novo governo foi justamente a criação da Secretaria da Administração Penitenciária (SEAPEN). A pasta trata exclusivamente de assuntos penitenciários, contando com departamentos específicos de engenharia e de arquitetura penitenciária. (RÁDIO GUAÍBA, 2019).

As próximas subseções descrevem os dois principais programas de ressocialização prisional implantados atualmente no Rio Grande do Sul.

### **2.1.1 Educação prisional**

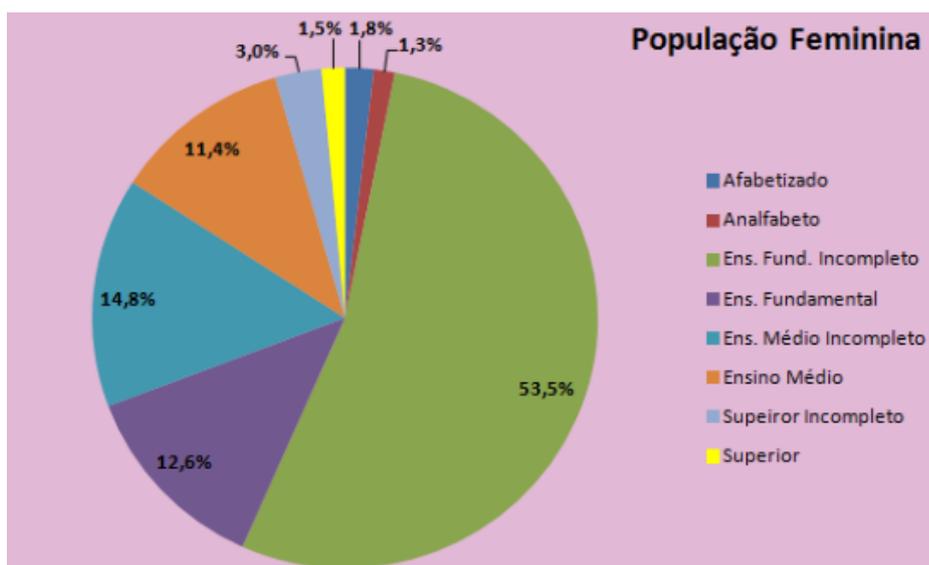
A baixa escolaridade e o despreparo para o mercado de trabalho se apresentam como fatores que agravam o cenário prisional, pois limitam o acesso a vagas de emprego após a saída da prisão. Os indicadores estatísticos da SUSEPE (2019a) revelam que, atualmente, 61,4% dos apenados do sexo masculino não concluíram o ensino fundamental, número que chega a 53,5% entre as mulheres.

Gráfico 1 - Grau de instrução da população prisional masculina – RS



Fonte: SUSEPE/RS (2019a).

Gráfico 2 - Grau de Instrução da população prisional feminina – RS



Fonte: SUSEPE/RS (2019a).

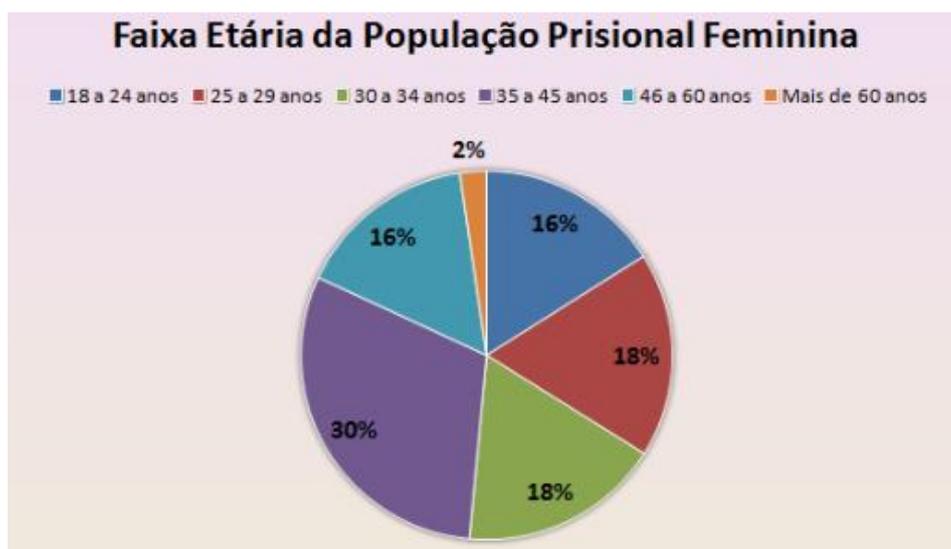
Os dados apontam, ainda, que a maioria dessas pessoas se encontra em idade considerada produtiva, com cerca de 88% dos homens e 82% das mulheres estando abaixo de 45 anos de idade. Frente a essa realidade, surge a necessidade de incentivar à volta aos estudos por parte da população prisional, visando a qualidade de vida dessas pessoas e uma oportunidade futura no mercado de trabalho.

Gráfico 3 - Faixa etária masculina



Fonte: SUSEPE/RS (2019a).

Gráfico 4 - Faixa etária feminina

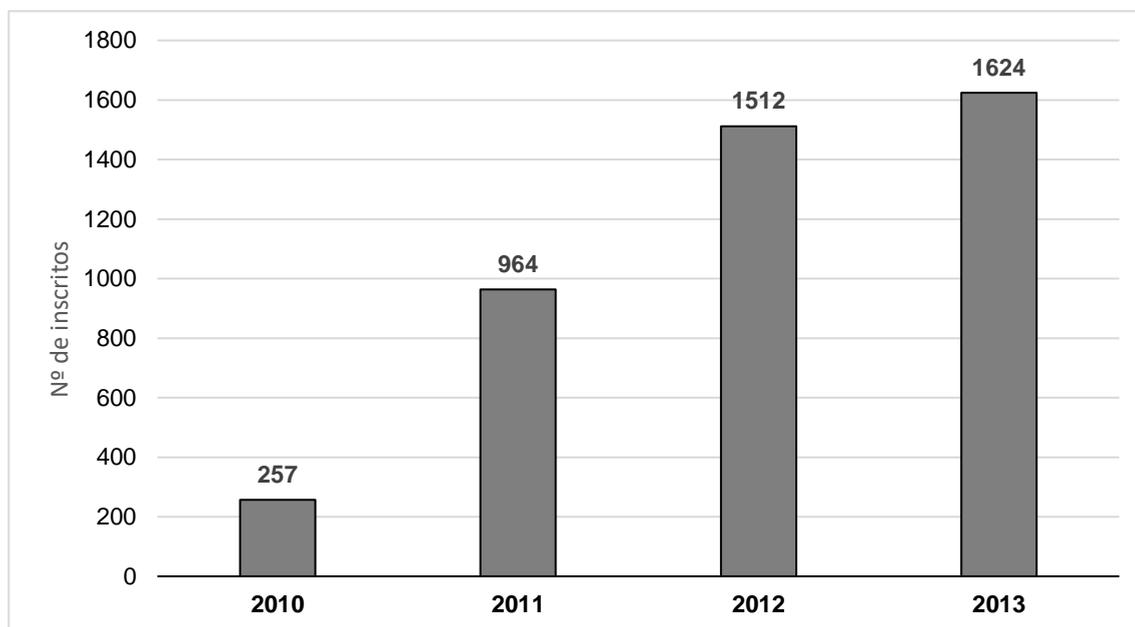


Fonte: SUSEPE/RS (2019a).

O projeto de Educação Prisional da SUSEPE/RS atua no estímulo de políticas públicas visando a aquisição de conhecimento por parte de pessoas em privação de liberdade (PPL) através de programas voltados para educação formal, informal e profissionalizante. Conforme informações divulgadas pela SUSEPE (2017), a oferta de ensino formal dentro das casas prisionais se dá por meio da implantação de Núcleos de Educação de Jovens e Adultos (NEEJA) e de Turmas Descentralizadas voltadas para PPL. Também são promovidas as realizações de exames de

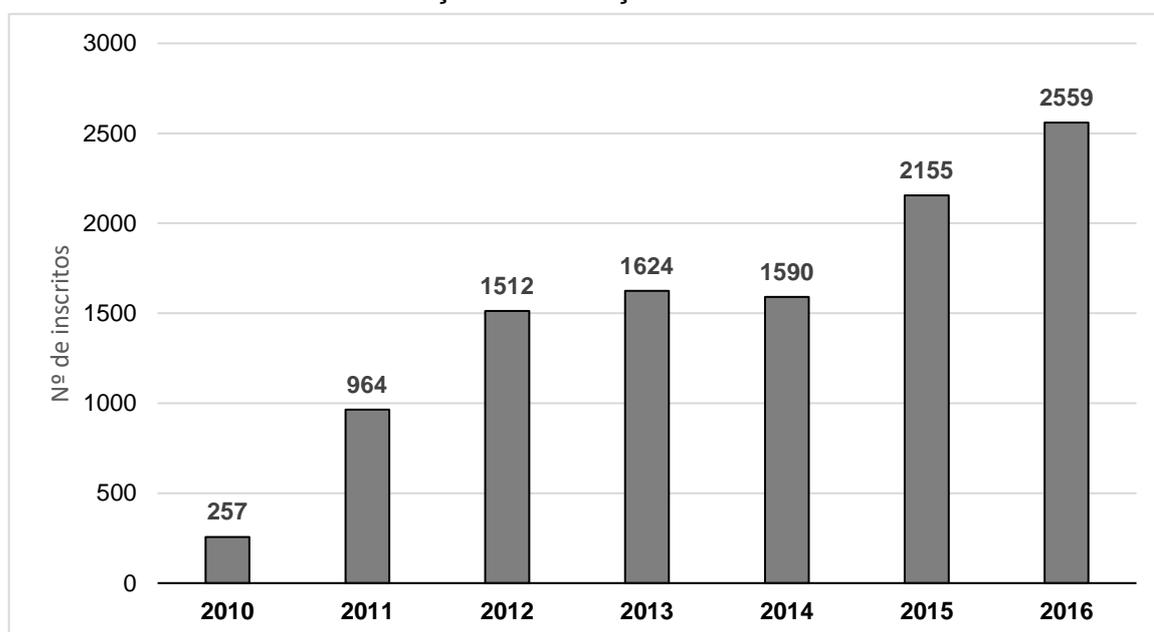
certificação, como o Exame Nacional para Certificação de Competências de Jovens e Adultos (ENCCEJA) e o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM PPL).

Gráfico 5 - Evolução de inscrições no ENCCEJA PPL – RS



Fonte: Adaptado de SUSEPE/RS (2018).

Gráfico 6 - Evolução de inscrições no ENEM PPL – RS

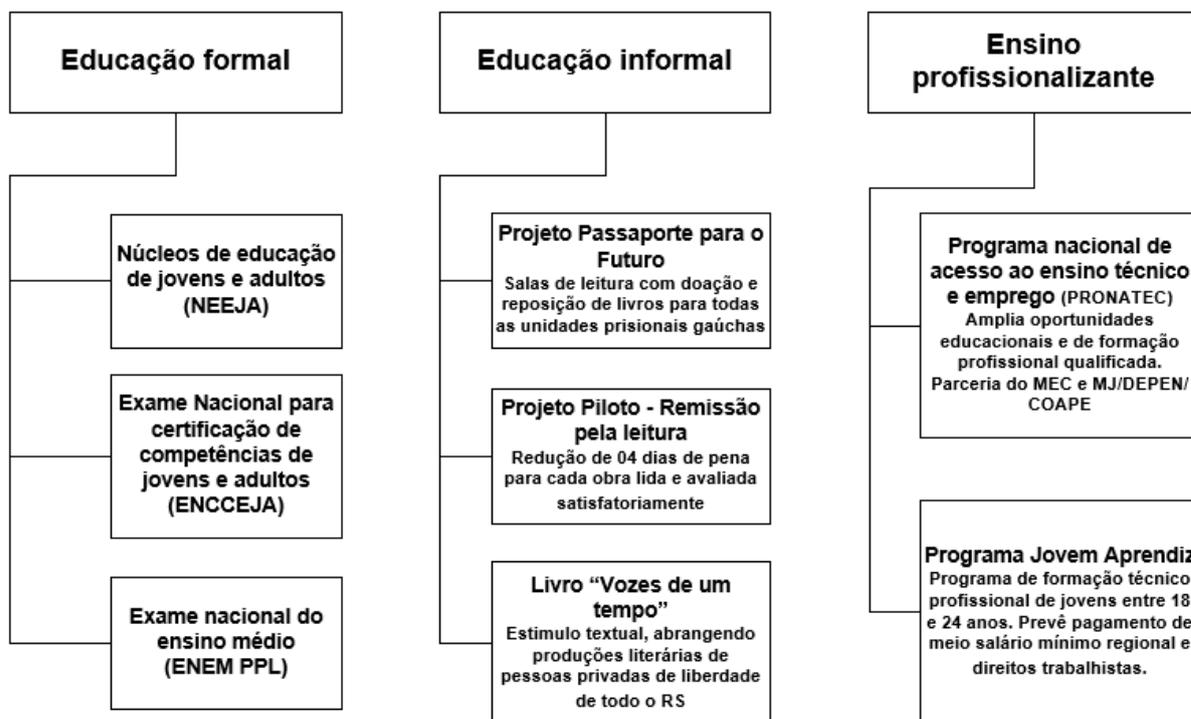


Fonte: Adaptado de SUSEPE/RS (2018).

Além do ensino formal, também existem os programas voltados para a educação profissionalizante, visando a aprimoração das habilidades do apenado, para que ele esteja apto a executar trabalhos e funções específicas, de acordo com a

demanda do mercado de trabalho. No que se refere a ações culturais, de estímulo e/ou complemento ao ensino, são realizadas oficinas de incentivo à leitura, produção textual, inclusão digital, entre outras.

Figura 1 - Projetos e programas educacionais desenvolvidos pela SUSEPE/RS



Fonte: Elaborada pela autora.

Os programas elaborados pela equipe da Escola Prisional da SUSEPE buscam não somente oportunizar a capacitação dos apenados, mas também resgatar sua autoestima. Entre os projetos executados, está a publicação de uma série de livros que compila textos de autoria dos próprios detentos, intitulada “Vozes de um tempo”. Os livros, de lançamento bianual, têm como objetivo estimular a produção textual e incentivar a leitura e a escrita nos estabelecimentos prisionais. (PAIVA, 2017). A obra mais recente foi lançada em 2017, durante a 63ª Feira do Livro de Porto Alegre. Na ocasião, alguns dos escritores apenados participaram de uma sessão de autógrafos do livro, representando todos os que participaram do projeto.

Figura 2 - Convite de lançamento do Livro “Vozes de um tempo Vol.3”



### *Convite*

A Superintendência dos Serviços Penitenciários, por meio do Departamento de Tratamento Penal, em parceria com o Banco de Livros da Fundação Gaúcha dos Bancos Sociais - Fiergs, e a UniRitter, convida Vossa Senhoria a participar do lançamento do livro “Vozes de um Tempo”, Vol. 3.

**Data:** 16/11/2017

**Horário:** 15h30

**Local:** Tenda da Pasárgada, em frente ao Memorial do RS - 63ª Feira do Livro de Porto Alegre

Fonte: SUSEPE/RS (2017).

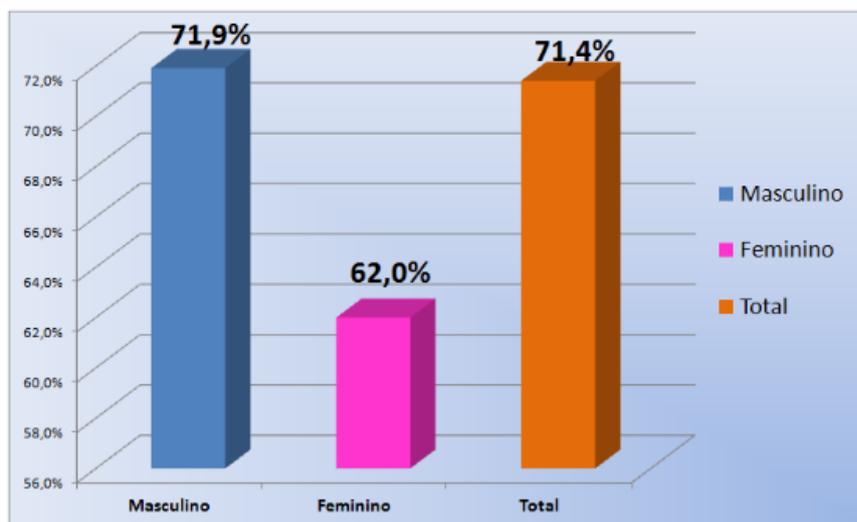
## **2.1.2 Trabalho prisional**

O objetivo da reinserção é reabilitar os ex-infratores para o convívio social e, em consequência, reduzir os índices de reincidência. Quando uma pessoa deixa a prisão e não encontra meios para se sustentar, existe uma grande probabilidade de que ela volte ao mundo do crime. (SOARES, 2017). No entanto, o trabalho prisional não depende somente do cumprimento de um direito, de uma obrigação ou da vontade do apenado de exercer atividade laboral. Antes de tudo, é necessário que exista disponibilidade de trabalho, ou seja, que haja vagas, internas ou no mercado externo, para absorver essa mão de obra. (RUDNICKI; GONÇALVES, 2016).

O programa de Trabalho Prisional implantado no estado do Rio Grande do Sul é gerenciado pela equipe do Departamento de Tratamento Penal da SUSEPE (DTP). A finalidade do projeto é justamente possibilitar a criação de espaços para desenvolvimento de atividades laborais, visando favorecer a inclusão social dos indivíduos em privação de liberdade através do trabalho. (SUPERINTENDÊNCIA DOS SERVIÇOS PENITENCIÁRIOS DO RIO GRANDE DO SUL (SUSEPE/RS), 2016).

Atualmente, o percentual de reincidência no Estado supera os 71%, como indica o Gráfico 7.

Gráfico 7 - Índice de retorno ao sistema prisional no RS



Fonte: SUSEPE/RS (2019a).

A LEP estabelece que a jornada de trabalho prisional deve ser de 06 a 08 horas diárias, respeitando o limite de 44 horas semanais. No que remete à remuneração dos apenados, fica definido que o salário proporcionado deverá corresponder a, pelo menos, 75% do salário mínimo em vigência, no caso de carga horária integral prevista em convênio. (BRASIL, 1984).

Os convênios são os instrumentos que estabelecem parceria entre a SUSEPE e as entidades, sejam elas públicas ou privadas, que tenham interesse em oportunizar postos de trabalho remunerado aos apenados. (SUSEPE/RS, 2016). A contratação por organizações privadas pode ser feita através de carteira assinada (CLT) ou via carta de emprego. Também são ofertadas vagas em atividades desenvolvidas dentro das próprias casas prisionais, geralmente destinadas aos detentos cumprindo pena em regime fechado. As atividades incluem serviços gerais, reciclagem, plantações em estufas e produção artesanal.

#### 2.1.2.1 Cases de sucesso

O Programa de Ressocialização implementado em Santa Catarina é considerado modelo no país, devido à eficiência de suas ações e aos indicadores atingidos nos últimos anos. Atualmente, 31% dos presos no estado catarinense

exercem atividade laboral dentro das unidades prisionais, enquanto 19% frequentam programas socioeducativos. (SECRETARIA DE ESTADO DA JUSTIÇA E CIDADANIA DE SANTA CATARINA (SJC/SC), 2018).

O Ministério da Justiça (MJ), juntamente com o Departamento Penitenciário Nacional (DEPEN) e a Secretaria de Estado da Justiça e Cidadania (SJC/SC) organizam, desde 2015, a Mostra Laboral do Sistema Prisional Brasileiro. A segunda edição da Mostra ocorreu em julho de 2018, na cidade de Florianópolis, e reuniu iniciativas realizadas pelos 26 estados brasileiros, além do Distrito Federal. A iniciativa busca promover discussões acerca das políticas de trabalho prisional de todo o país (DEPARTAMENTO PENITENCIÁRIO NACIONAL (DEPEN), 2018).

Moreira e Arcioni (2007) entendem que a responsabilidade social empresarial deve ir além do básico, com as organizações participando efetivamente do combate às adversidades enfrentadas pela sociedade, estabelecendo uma verdadeira simbiose entre a empresa e a comunidade e na qual ela se encontra inserida. Como case para seu estudo, os autores apresentam uma empresa de Santa Catarina que promoveu a transferência de parte de seu parque industrial para o interior de uma casa prisional, aproveitando a conveniência de expansão de seus negócios, ao mesmo tempo em que possibilita que os presos obtenham os benefícios do trabalho prisional. O projeto busca resgatar a autoestima do detento, impulsionando seu desenvolvimento e seu interesse nas áreas de cooperativismo, economia solidária e auto-gestão, preparando-o para a reinserção no meio social, além de servir de estímulo para que outras empresas venham a aderir à projetos similares. (MOREIRA; ARCIONI, 2007).

No que se refere ao Rio Grande do Sul, uma das práticas deferidas pelo Instituto Innovare (responsável pelo Prêmio Innovare, um dos mais importantes da Justiça brasileira) é a Reciclagem Assistida, realizada no Presídio Feminino Madre Pelletier, em Porto Alegre. A iniciativa inédita faz parte do programa *Sustentare*, responsável por padronizar o descarte adequado de equipamentos eletroeletrônicos dos órgãos públicos do RS. (RIO GRANDE DO SUL (RS), 2017). O convênio entre o Estado, a SUSEPE e a Companhia de Processamento de Dados do RS (PROCERGS) com a empresa JG Gerenciamento originou o projeto implantado dentro do Madre Pelletier, unindo responsabilidade social e ambiental e prevendo até 40 vagas de trabalho prisional. As apenadas do regime fechado que exercem essa atividade laboral são responsáveis pela reciclagem de resíduos eletrônicos, que

possuem destinação ambientalmente correta com certificação final, como encerramento do ciclo de engenharia reversa. (INSTITUTO INNOVARE, 2017).

### 2.1.2.2 Benefícios

Os benefícios gerados pela atividade laboral vão muito além do cenário prisional, uma vez que os convênios proporcionam diversas vantagens também aos empregadores. São assegurados incentivos fiscais para os órgãos participantes, além da oportunidade de exercer a responsabilidade social, dando retorno à sociedade. (SUSEPE, 2016). Dessa forma, fomenta-se a participação de diferentes empresas, públicas e privadas, impulsionando a abertura de postos de trabalho prisional.

O aumento da oferta e da ocupação dessas vagas reflete na rede de *stakeholders* envolvida nos projetos e, por consequência, na sociedade como um todo. O Quadro 2 expõe as principais vantagens proporcionadas pelo trabalho prisional aos atores diretamente envolvidos no sistema.

Quadro 2 - Benefícios do trabalho prisional

Ao apenado	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Remição de pena</li> <li>● Geração de renda</li> <li>● Profissionalização</li> <li>● Aumento da autoestima</li> <li>● Contribuição ao orçamento familiar</li> </ul>
Ao município/ Estado	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Isenção de todos os Encargos Sociais devidos aos demais empregados</li> <li>● Menor custo de Produção</li> <li>● Oportunidade de exercer a responsabilidade social</li> <li>● Contribuir para a redução da reincidência criminal enquanto agente de inserção social</li> <li>● Colaboração com a segurança pública</li> </ul>
Ao empresário	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Isenção de todos os Encargos Sociais devidos aos demais empregados</li> <li>● Menor custo de Produção</li> <li>● Oportunidade de Exercer a Responsabilidade Social</li> <li>● Contribuir para a redução da reincidência criminal enquanto agente de inserção social</li> <li>● Colaboração com a segurança pública.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

Julião (2011) expõe uma perspectiva do nível de influência das atividades educacionais e laborais na reinserção social dos apenados no estado do Rio de Janeiro. Através de entrevistas e questionários, o autor identificou as correlações existentes entre as variáveis do cenário observado. Percebeu-se, por exemplo, que a escolha do interno entre estudar ou trabalhar está relacionada à sua perspectiva de

futuro. No geral, o apenado que opta por estudar se preocupa com sua reinserção social e profissional a médio e longo prazo, enquanto aquele que escolhe apenas trabalhar demonstra uma preocupação imediatista, visando os benefícios que pode adquirir no presente. (JULIÃO, 2011). Verificou-se, também, que o estudo na prisão diminui a probabilidade de reincidência em 39%, enquanto o trabalho prisional chega a diminuir essas chances em 48%, podendo ser visto, assim, como fator determinante na reinserção social do apenado. A análise mostrou ainda que os fatores críticos para o aumento da reincidência criminal são: ser homem; ser jovem; ter cometido os crimes de roubo, furto e estelionato/fraude. Desta maneira, Julião (2011) pôde afirmar que tanto o trabalho quanto o estudo são determinantes para o sucesso da ressocialização dos detentos, tendo influência direta na diminuição da reincidência, sendo o trabalho a variável mais determinante.

### 2.1.2.3 Dificuldades na ressocialização

O Sistema Prisional gaúcho é tema recorrente de grandes discussões na sociedade, em muito devido à crise que assola a segurança pública atualmente. Porém, sabe-se que o Brasil como um todo apresenta problemas históricos relacionados a seus complexos carcerários. Dados do DEPEN (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA, 1993), da Secretaria dos Direitos da Cidadania e Justiça, do Ministério da Justiça já mostravam, na década de 1990, que o quadro apresentado pelo Sistema Penitenciário brasileiro era caótico e abrigava uma parte considerável das camadas menos favorecidas da sociedade. Mesmo com a legislação vigente pregando tratamento humanitário e igualdade de direitos, estatísticas seguem indicando que a maior parte da massa carcerária brasileira é proveniente das camadas mais pobres da sociedade. (WAUTERS, 2003).

Atualmente, no RS, 77,4% dos apenados do sexo masculino declaram exercer alguma atividade profissional, sendo 26,7% destes serventes ou auxiliares de serviços gerais. Quanto às mulheres privadas de liberdade, apenas 51,8% declaram ter alguma profissão, sendo 18,6% delas faxineiras ou empregadas domésticas. Rossini (2014) entende que a principal dificuldade enfrentada pelos indivíduos em privação de liberdade é ingressar no mercado de trabalho, pois além de carregar o estigma de ex-presidiário, a maioria não possui escolaridade e/ou capacitação para o mercado de trabalho. A união desses fatores complica a necessária e humanitária reinserção do

apenado ao convívio social, implicando diretamente no aumento da reincidência criminal. (ROSSINI, 2014).

Tabela 3 - Profissões mais declaradas entre os apenados gaúchos

<b>CLASSIFICAÇÃO PROFISSIONAL DECLARADA - MASCULINA</b>		
<b>PROFISSÃO</b>	<b>Nº Detentos</b>	<b>%</b>
Servente	4.397	14,9%
Aux. Serv. Gerais	3.472	11,8%
Pedreiro	2.801	9,5%
Pintor	1.612	5,5%
Serviços gerais	1.372	4,7%
Motorista	876	3,0%
Mecânico	824	2,8%
Autônomo	813	2,8%
Vendedor	809	2,7%
Agricultor	644	2,2%

<b>CLASSIFICAÇÃO PROFISSIONAL DECLARADA - FEMININA</b>		
<b>PROFISSÃO</b>	<b>Nº Detentas</b>	<b>%</b>
Faxineira	101	9,6%
Emp. Doméstica	95	9,0%
Vendedora	91	8,7%
Aux. Serv. Gerais	68	6,5%
Autônoma	66	6,3%
Comerciante	53	5,0%
Serviços gerais	50	4,8%
Atendente	39	3,7%
Cozinheira	39	3,7%
Profissional do sexo	25	2,4%

Fonte: Elaborada pela autora a partir de SUSEPE/RS (2019a).

Santos (2015) afirma que, atualmente, as casas prisionais não cumprem com o papel regenerativo para o qual foram criadas, ocorrendo muitas vezes a inversão de valores, com a instituição tornando-se uma “escola do crime”, intensificando valores negativos do apenado ao invés de recuperá-lo. O autor também aponta que a origem desse “fracasso” da ressocialização está ligada a fatores socioeconômicos muito antes da aplicação da pena. Greco (2011) salienta que, ao menos à primeira vista, a sociedade se mostra contrária à ressocialização de condenados, que carregam consigo o estigma da condenação, prejudicando seu retorno ao convívio normal em sociedade.

A falha do Estado enquanto garantidor do bem comum e da amenização das desigualdades abre brechas para um processo seletivo, realizado pela sociedade, dando origem a um movimento conhecido como “marginalização”. Dessa forma, se torna difícil sugerir a ressocialização de uma pessoa que sequer foi socializada.

(SANTOS, 2015). Mesmo que o trabalho prisional seja um direito garantido pela LEP, sabe-se que ainda são poucas as organizações que disponibilizam vagas de trabalho aos apenados. Apesar dos incentivos fiscais proporcionados pelo Estado, boa parte das empresas privadas ainda têm certa resistência em acolher trabalhadores com vínculo prisional em suas equipes de colaboradores, mesmo em cargos que não exigem grande conhecimento e/ou experiência.

Nos últimos anos, o RS registrou o aumento na oferta de trabalho para apenados dos regimes aberto e semiaberto em diversos municípios. Essas vagas surgem justamente a partir dos convênios estabelecidos entre as prefeituras e a SUSEPE, garantindo oportunidade de emprego especialmente em obras e demais serviços urbanos. Porém, mesmo esse tipo de parceria por vezes é visto com ceticismo por uma parcela da sociedade, que encara com certa desconfiança o fato de ter indivíduos condenados exercendo funções nas ruas da cidade. Dessa forma, entende-se que a aceitação pública das tentativas de reinserção é outro fator comprometedor, uma vez que a reação mais típica da sociedade frente ao assunto “ressocialização do preso” costuma ser o redirecionamento da discussão para o fator “direitos humanos” ou para os “privilégios aos criminosos”, sem considerar a ressocialização como opção eficaz de diminuição do crime. (MACHADO, 2010).

Em entrevista realizada para esta pesquisa, a equipe da DTP do RS citou como principais dificuldades encontradas para o desenvolvimento do trabalho:

- a) falta de espaços físicos;
- b) falta de recursos humanos;
- c) falta de financeiros;
- d) desconhecimento e preconceito;
- e) superlotação.

O roteiro completo da entrevista com os membros da DTP se encontra no Apêndice C deste trabalho. Um dos fatores listados como determinantes para o desenvolvimento do trabalho nas prisões gaúchas é a superlotação. Soares (2017) ressalta a questão da superlotação das casas de detenção gaúchas, o que compromete a efetivação do disposto na LEP referente ao trabalho prisional, pois o Estado não tem condições de proporcionar e supervisionar atividades laborais de um número tão elevado de detentos. Em meio a que é considerada uma das maiores crises do sistema penitenciário nacional, Silva e Das Neves (2018) reforçam o fato de

que os esforços realizados pelos governantes permanecem voltados para o imediatismo, como a reforma ou a construção de mais presídios. No entanto, o efeito percebido não se aproxima do necessário, uma vez que a superlotação e as condições precárias das casas prisionais se agravam com uma velocidade muito maior que o avanço das obras. (SILVA; DAS NEVES, 2018).

A mesma defasagem orçamentária que causa a superlotação compromete a implementação de melhorias voltadas à gestão prisional. Machado (2010) aborda a eficácia da gestão prisional no que diz respeito à ressocialização dos detentos. Os indicadores de desempenho, sempre tão presentes em análises organizacionais, surgem nesse contexto como valiosos instrumentos para a assertividade do alcance das metas estipuladas. A realidade financeira do Estado, porém, impede que esses indicadores sejam trabalhados de maneira efetiva, pois limita a capacidade de investimentos em softwares para modernização do sistema, assim como a contratação de profissionais especializados em análise de dados.

## 2.2 PENSAMENTO SISTÊMICO

O Pensamento Sistêmico consiste em uma perspectiva que se adequa à abordagem de cenários complexos. (SENGE, 2014). Trata-se da capacidade de realizar a análise de um fenômeno, considerando todos os fatores de influência existentes no contexto, assim como cada possível consequência. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ), 2017).

O pensamento sistêmico busca identificar interrelações sistêmicas responsáveis por padrões de comportamento. (BELLINGER, 2004). Senge (2014) afirma que a prática da visão sistêmica é capaz de garantir a sobrevivência das organizações, assim como ampliar seu aprendizado e desenvolvimento. Ele foi o responsável por desenvolver as chamadas “Cinco Disciplinas de Senge”, que consistem em ferramentas, teorias e métodos que, em conjunto, são capazes de desenvolver habilidades nos níveis individual e coletivo. (ANDRADE et al., 2006). A interligação dessas disciplinas garante que o sucesso de uma dependa diretamente da outra. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ), 2017).

O pensamento sistêmico é apresentado por Senge como sendo a Quinta Disciplina, justamente por ser responsável por promover a integração das demais. A utilização do Pensamento Sistêmico viabiliza uma abordagem holística para as

análises, remetendo a resultados qualitativos em uma modelagem de dinâmica de sistemas. Esse método incentiva a modificação dos modelos mentais que direcionam à concepção de estratégias e ações de maior eficácia. (LANE, 2016).

Figura 3 - As cinco disciplinas de Senge



Fonte: Adaptada de Senge (2014)

### 2.2.1 Linguagem sistêmica

Para Andrade et al. (2006), a linguagem sistêmica deve suprir as necessidades que surgem ao se pensar sistemicamente, permitindo a leitura e a compreensão, para que seja possível desenvolver conceitos e comunicar a respeito da complexidade e do dinamismo do mundo atual. Senge et al. (1997) afirma se tratar de uma linguagem capaz de descrever e entender as forças e as relações que estabelecem o comportamento dos sistemas.

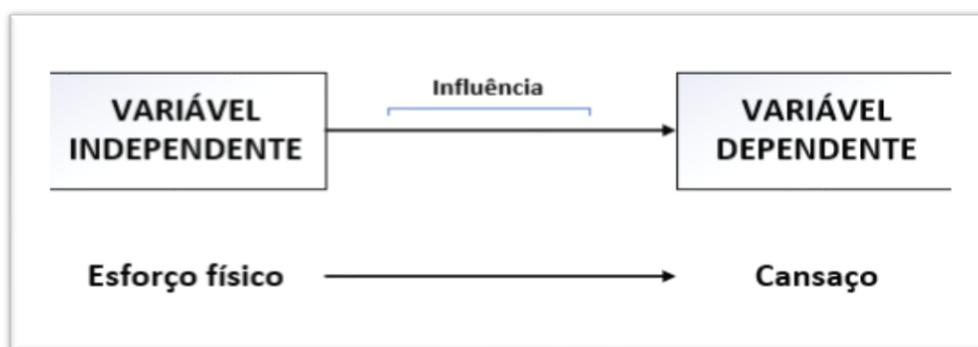
A finalidade da linguagem sistêmica é favorecer a assimilação de uma situação factual, possibilitando uma análise global das estruturas dinâmicas envolvidas. Para tanto, emprega-se uma linguagem acessível, que conta com símbolos para expressar as variáveis existentes e suas correlações, passando uma percepção de causa e efeito ao encadeamento. (ANDRADE et al., 2006).

As variáveis de um sistema se conectam aos pares, de forma que qualquer modificação ocorrida na variável causadora (ou independente) irá causar algum nível de alteração também na variável efeito (ou dependente). Dessa maneira, conforme

exemplificado na Figura 4, “X” irá exercer influência em “Y”; “X” origina “Y”; o crescimento de “X” causa o crescimento ou a diminuição de “Y”. (ANDRADE et al., 2006).

Considerando a proposta desta pesquisa, optou-se por não detalhar excessivamente a teoria da abordagem sistêmica, uma vez que a literatura existente já cumpre com excelência esse propósito. O presente trabalho, portanto, não irá se ater ao passo a passo teórico do método, priorizando a apresentação de práticas encontradas durante o estudo e as lacunas a serem aqui exploradas.

Figura 4 - Relações entre variáveis



Fonte: Adaptada de Andrade et al. (2006, p. 59)

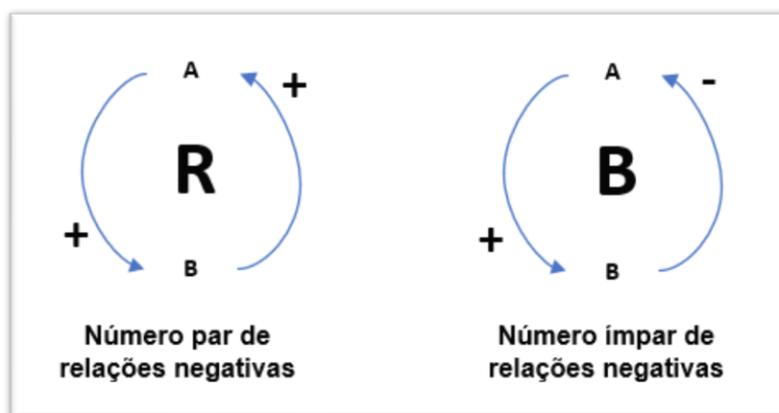
### 2.2.2 Estruturas sistêmicos

Analisar apenas os elementos constituintes separadamente não permite identificar e compreender a total complexidade e as características de um sistema. (DE SORDI; NELSON; BIANCHI, 2014). Os arquétipos são ferramentas que auxiliam no processo de raciocínio sistêmico, ajudando na construção de hipóteses e, usados de maneira contínua, tornam-se um valioso recurso mental. (SENGE, 2014). São padrões identificados em diferentes contextos, cuja finalidade é favorecer a comunicação e a compreensão dos modelos sistêmicos, facilitando a aplicação das ideias sistêmicas como uma nova forma de linguagem. (KASPER, 2000).

As variáveis têm suas correlações organizadas em círculos de causa e efeito, chamados de enlaces. Esses enlaces representam os fluxos recíprocos de influência existentes entre os elementos, podendo ser de dois tipos: os chamados Enlaces Reforçadores, responsáveis por processos de crescimento, com comportamento

tipicamente exponencial, e os Enlaces Balanceadores, responsáveis por manter o equilíbrio ou limitar o crescimento. (ANDRADE et al., 2006).

Figura 5 - Enlaces dos tipos reforçador (R) e balanceador (B)



Fonte: Elaborada pela autora.

Um enlace reforçador consiste em uma sequência de relacionamentos dispostos em um diagrama causal, onde uma variável A influencia positivamente sua própria evolução. Isso ocorre por que o crescimento de A é proporcional ao crescimento da variável B. (VILLELA, 2005). Operacionalmente, um enlace é dito reforçador quando o circuito de realimentação apresenta um número par de relações causais negativas. Ele pode ser identificado pela letra R no interior do diagrama causal.

Os enlaces do tipo balanceador ou de equilíbrio também apresentam uma sequência de relacionamentos em um diagrama causal, porém a variável A é influenciada negativamente por sua própria evolução. Se houver crescimento em A, B evoluirá no sentido oposto, ou seja, irá decrescer, fazendo com que A decresça. (VILLELA, 2005). Esta sequência age de forma a anular o crescimento inicial de A fazendo com que atinja um estado de equilíbrio. O enlace balanceador identifica-se pela letra B no interior do seu diagrama causal.

Na visão de Senge (2014), a aplicação da linguagem sistêmica é importante para desvalidar a premissa de que existe um indivíduo ou agente individual responsável pelos problemas dentro de um sistema. A perspectiva de enlaces propõe que essa responsabilidade seja compartilhada por todos os envolvidos, já que toda a influência é, ao mesmo tempo, causa e efeito e nada é influenciado em uma única direção. (SENGE, 2014).

## 2.3 ABORDAGEM SISTÊMICA PARA PROBLEMAS COMPLEXOS

A Dinâmica de Sistemas (DS) é uma abordagem que se aplica a questões que envolvam algum tipo de sistema complexo, especificamente voltada para efeitos de feedback. (LANE, 2016). Suas ferramentas conceituais auxiliam no entendimento da estrutura e na dinâmica desses sistemas, que se identificam pelas interligações de seus componentes, que formam uma espécie rede interativa, caracterizada pela interdependência de seus fatores e por cadeias de eventos circulares (*loops*). (RICHARDSON, 2011).

Trata-se de uma abordagem que utiliza mapas informais e modelos computacionais formais para identificar quais fatores internos influenciam o comportamento de um sistema. Dessa forma, pode-se desenvolver prognósticos e apurar possíveis mudanças de sistema, orientando as tomadas de decisão com base nas explicações descobertas. (RICHARDSON, 2011). Utilizando diferentes tipos de diagramas (causais, estoque e fluxo), pode-se expressar graficamente um sistema e, dessa forma, contemplar de maneira mais clara a complexidade dinâmica (ao longo do tempo) com a qual as partes se relacionam. (VILLELA, 2005).

Na atualidade, o uso dessa perspectiva vem se tornando cada vez mais amplo, abrangendo áreas completamente diferentes do contexto organizacional. De acordo com Fernandes (2003), a utilização da DS favorece o estudo da maior parte das questões de natureza dinâmica, contemplando setores diversos, como gestão empresarial, ecologia, economia, criminalidade, medicina, entre outros.

Buscando preservar a coerência com o objetivo proposto neste trabalho, este segmento visa explanar sobre as diferentes aplicações viáveis para o método do Pensamento Sistêmico, em seus distintos campos de atuação. Durante a busca por artigos para referência deste trabalho, encontrou-se títulos diversificados, ratificando a afirmação de Andrade et al. (2006), de que o Pensamento Sistêmico oportuniza o estudo da maioria das questões de caráter dinâmico, independente da área de investigação. O Quadro 3 exibe um demonstrativo com algumas das diferentes esferas de atuação identificadas a partir desta pesquisa. Em seguida, tem-se uma breve elucidação de cada um dos casos destacados.

Quadro 3 - Aplicações do pensamento sistêmico

<b>Campo de atuação</b>	<b>Autores</b>	<b>Ferramenta aplicada</b>	<b>Resultados da aplicação do Método Sistêmico</b>
<b>Gestão de Design</b>	Preto e Figueiredo (2012)	Entrevista qualitativa de profundidade, Ranking de prioridades, Fluxograma dos processos	Melhoria na situação organizacional, desde o diagnóstico até a aplicação das ações.
<b>Mobilidade Urbana</b>	Braga (2015)	Entrevistas, Arquétipos sistêmicos, Mapa Geral de Influência	Definição de pontos de alavancagem e variável-chave para melhorias
<b>Saúde Pública</b>	Bertarello (2010); Bertani (2012); Paz e Rondinelli (2015)	Análise crítica-sistêmica, Entrevistas, Framework de análise organizacional	Projeto de melhoria dos gaps identificados na gestão da unidade de saúde e alavancagem do negócio; Definição das premissas decisórias envolvidas no destino de órgãos aos pacientes cadastrados na Lista Única de Espera para Transplantes.
<b>Prestação de Serviços</b>	Rothe e de Deus (2012)	Entrevistas, Mapa de causalidade, Mapa ações futuras	Identificação das principais causalidades das atividades e maior valor agregado na prestação de serviços

Fonte: Elaborado pela autora.

### 2.3.1 Aplicação na gestão de design

Uma das aplicações elementares da Análise Sistêmica se dá como Ferramenta de Gestão. Para Preto e Figueiredo (2012), a contribuição do Pensamento Sistêmico para a Gestão de Design pode ser um diferencial no desenvolvimento de Grupos Produtivos, visto a diversidade de fatores capazes de influenciar e estimular este setor, tanto no que se refere à geração de trabalho e renda, como na qualidade em produtos.

Ao utilizar alguns passos do método sistêmico, é possível desenvolver um fluxograma que permita a visualização global do sistema e, dessa maneira, a investigação detalhada de cada processo envolvido, com o objetivo de agregar valor através de ações específicas de melhoria. (PRETO e FIGUEIREDO, 2012). No caso estudado por Preto e Figueiredo, através da técnica de entrevista de profundidade, foram listados os aspectos de design considerados fundamentais para a organização e a identificação como empresa de quatro Grupos Produtivos de diferentes segmentos

(artesanato, alimentação, vestuário e prestação de serviços). Para cada um dos grupos, aplicou-se uma entrevista qualitativa de profundidade, cujo roteiro foi preparado com antecedência. As informações colhidas foram organizadas por meio de perfis, a fim de desenvolver uma relação de prioridades.

A lista de prioridades foi analisada e apresentada pela abordagem de gestão de design, classificando-as entre os níveis operacional, tático e estratégico. Com base nesse ranking, foi desenvolvido um fluxograma dos processos que, futuramente, se tornará um mapa sistêmico que possibilite realizar uma análise do todo, identificando os elementos que demandam maior atenção. (PRETO e FIGUEIREDO, 2012).

Com a conclusão do estudo, Preto e Figueiredo afirmam que, ao pensar sistemicamente o processo de gestão, ele torna-se complexo, pois os três níveis propostos da gestão de design, juntamente com o mapa sistêmico e o ranking de prioridades formam um sistema, com entrada, processos e saída, havendo entre eles uma relação de equilíbrio e retroalimentação, conforme define a Teoria dos Sistemas.

“O pensamento sistêmico, somado a gestão de design, contribui como ferramenta organizacional além de proporcionar a valorização do produto, depois do processo pesquisado e sistematizado. Desta forma poderão ser feitas melhorias nos processos junto aos Grupos Produtivos, que além de alavancar esta Economia que ainda não é clara para a sociedade, resultando na sustentabilidade econômica dos Grupos Produtivos e em sua geração de trabalho e renda.” (PRETO e FIGUEIREDO, 2012).

### **2.3.2 Aplicação na mobilidade urbana**

No que se refere à importância da aplicação de uma abordagem sistêmica sobre as questões de mobilidade, Balbim (2016) destaca que esse é um termo recente, surgido para evidenciar as novas transformações sociais. O autor afirma que a mobilidade pode ser entendida também como uma prática de inserção social, pois assim como ela contribui com a inclusão dos cidadãos no mercado de trabalho, na vida social e na cultura, se não aplicada corretamente, ela pode acarretar a exclusão social da população menos favorecida.

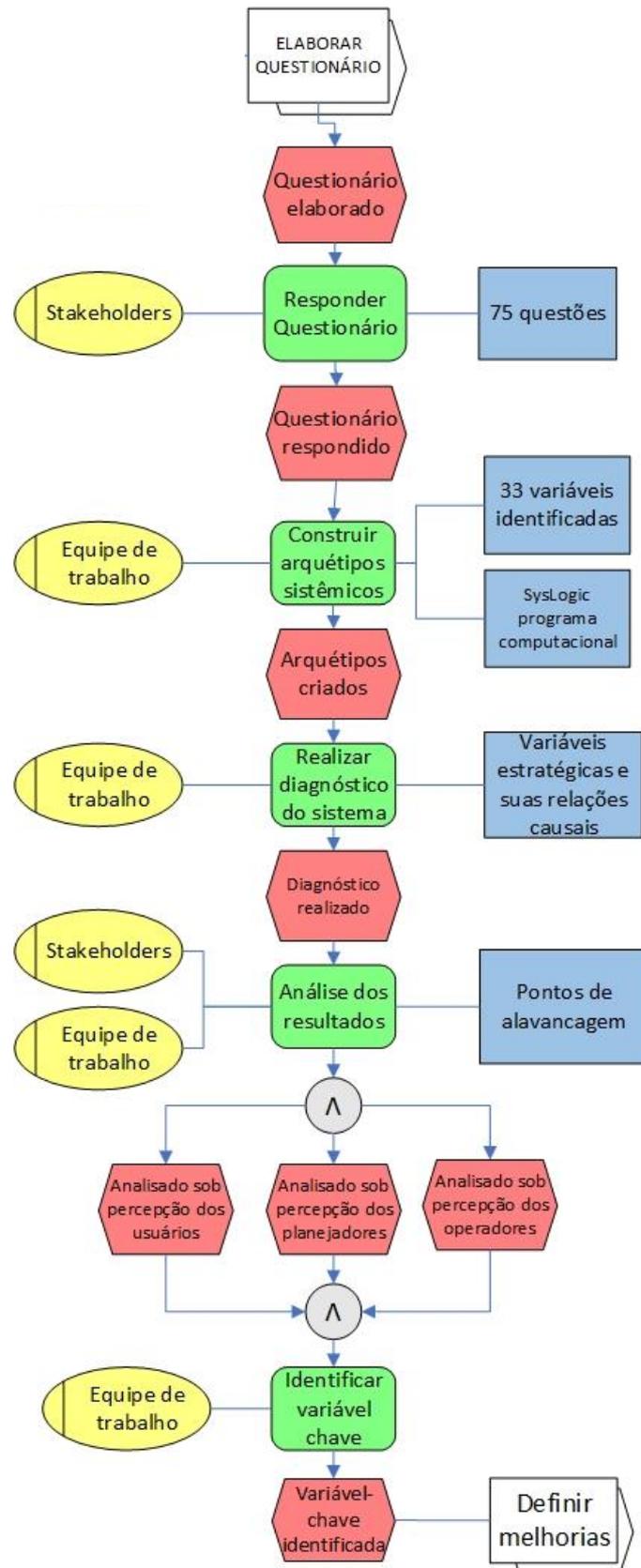
Segundo estudos do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA), 2012), os gastos de uma família de classe média com transporte urbano representam entre 15 e 20% de sua renda. Esse gasto é, em média, cinco vezes maior em transporte privado do que em transporte público. O levantamento também revela que 54% dos lares brasileiros têm

pelo menos um veículo na garagem. Já no que diz respeito ao deslocamento entre casa e trabalho, o tempo médio passou de 36,4 minutos para 40,8 minutos, tempo considerado inadequado pelos pesquisadores do IPEA.

Por essas razões, torna-se fundamental desenvolver um olhar sistêmico, que envolva direta e indiretamente todos os aspectos, urbanos e socioeconômicos, relacionados à mobilidade urbana, para garantir continuidade da qualidade de vida para gerações futuras, mantendo um caráter de desenvolvimento sustentável. (SECRETARIA NACIONAL DE TRANSPORTE E DA MOBILIDADE URBANA (SEMOB), 2006). O pensamento sistêmico recupera a visão da cidade como um todo, contextualizando e ampliando o foco e inclui as interrelações dos elementos que compõem o sistema. (TERÁN, 2013).

Diversos estudos encontrados durante a pesquisa para este trabalho se referem à utilização do Pensamento Sistêmico como metodologia de análise orientada para alguma vertente da mobilidade urbana. Braga (2015) utilizou a metodologia para obter um diagnóstico do gerenciamento do sistema de mobilidade urbana da Região Metropolitana de João Pessoa (RMJP), na Paraíba. O fluxograma da Figura 6 resume as etapas seguidas para a construção do diagnóstico, baseado inicialmente na aplicação de um questionário aos *stakeholders* do sistema de mobilidade da RMJP, ferramenta essa que forneceu 33 variáveis-chave para este diagnóstico e avaliação.

Figura 6 - Fluxograma de análise do sistema de mobilidade da RMJP



Fonte: Elaborada pela autora.

Por meio da estruturação sistêmica, foi possível apontar qual das variáveis estabelecidas na pesquisa é considerada a “variável-chave” sob a percepção dos *stakeholders*. Ficou definido, portanto, que a “qualidade da cobertura de rede”, ou seja, uma melhor qualidade da cobertura de rede, provavelmente ocasionará uma melhor qualidade do sistema de mobilidade urbana para toda a população. (BRAGA, 2015).

Por meio da utilização do Pensamento Sistêmico, o estudo de Braga (2015) conseguiu identificar três variáveis comuns aos grupos de atores. São elas: “qualidade da cobertura de rede”, “adequação do transporte não motorizado” e “economia de tempo gasto na mobilidade”. Entende-se, portanto, que são essas as ações que merecem prioridade no gerenciamento da mobilidade urbana da região metropolitana de João Pessoa. (BRAGA, 2015).

### **2.3.3 Aplicação no setor da saúde**

A valorização de profissionais multitarefas, que possuam conhecimentos técnicos, científicos e de gestão, é uma das principais razões para o expressivo aumento na oferta de vagas em cursos de engenharia de produção no Brasil. (BITTENCOURT; VIALI; BELTRAME, 2010). Da mesma forma que as organizações de manufatura buscam se adequar ao mercado, as unidades de saúde também necessitam ajustar sua realidade às restrições orçamentárias, mantendo o nível de qualidade de seus serviços. (RODRIGUES; PROVIDELLO, BAGNO, 2016).

Diversas ferramentas de gestão inerentes à engenharia de produção são aplicáveis aos processos das operações de saúde. Bertani (2012) salienta o gradativo enfoque dado à aplicação dos conceitos *lean* (sistema de gestão que projeta o aumento da produtividade minimizando desperdícios) no setor da saúde, que já conta com a denominação própria de *lean healthcare*. Essa metodologia remodela a gestão das organizações de saúde, aplicando ferramentas de gestão específicas, que ressaltam as necessidades do paciente, agregando valor com o aumento da produtividade e da eficiência nos processos, a redução de custos e a satisfação dos pacientes. (PETENATE, 2017).

A metodologia do Pensamento Sistêmico também se apresenta como ferramenta capaz de otimizar a gestão no setor da saúde. Paz e Rondinelli (2015) realizaram a análise sistêmica em uma clínica ortopédica, situada na cidade do Rio

de Janeiro, utilizando um viés crítico da engenharia de produção. O estudo aborda elementos da empresa com um ponto de vista diferenciado, buscando identificar um grupo de problemas e suas interligações, a fim de propor soluções eficientes e viáveis para impulsionar o negócio. O objetivo dos autores foi desenvolver uma metodologia analítica específica para identificação dos problemas da clínica, permitindo analisá-la de forma sistêmica, identificando seus pontos de fragilidade.

Bertarello (2010), em uma abordagem diferenciada da de Paz e Rondinelli, propôs a aplicação do pensamento sistêmico como ferramenta de análise para a definição do destino de órgãos aos pacientes cadastrados na Lista Única de Espera para Transplantes. O foco da análise são os casos de judicialização da saúde, nos quais decisões judiciais podem influenciar na definição dos receptores. A análise das premissas decisórias busca afastar a possível corrupção sistêmica, advinda de decisões judiciais que não observem o código binário saúde/enfermidade, assim como comprovar a autonomia e a competência do sistema de saúde para definir o receptor com base nos critérios clínicos de urgência. (BERTARELLO, 2010).

Os três estudos citados evidenciam, portanto, como a disseminação das habilidades da engenharia de produção estimulam sua atuação em contextos diversificados. Considerando o intenso impacto social que propicia, a área da saúde é um bom exemplo de setor que apresenta demanda crescente de aperfeiçoamento em seus processos, visando a melhoria contínua do desempenho de suas operações. (RODRIGUES, PROVIDELLO e BAGNO, 2016).

#### **2.3.4 Aplicação na prestação de serviços**

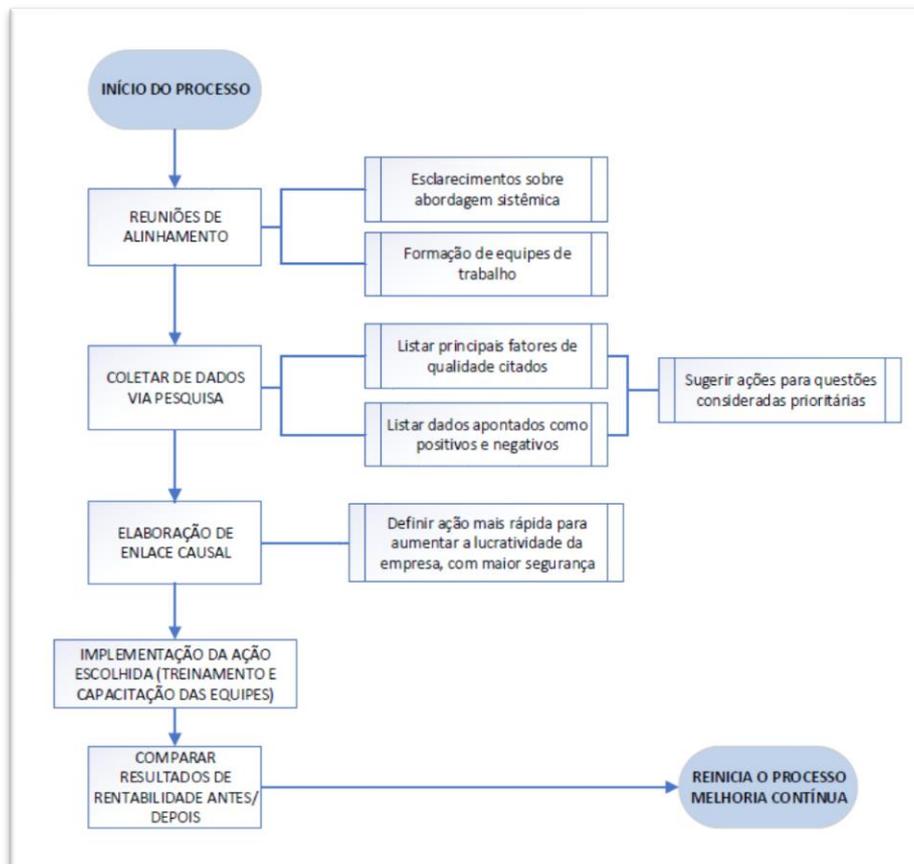
De acordo com dados divulgados pelo Ipeadata, do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), cerca de 68% do PIB do Brasil é procedente do setor de serviços. Sobreviver em um mercado cada vez mais disputado representa um grande desafio para qualquer empresa (MOURA, 1997). Com tamanha representatividade no mercado, a busca por qualidade na prestação de serviços é essencial para que uma organização se mantenha competitiva e alcance a fidelização do seu cliente/consumidor. Por meio da melhoria contínua nos processos, os prestadores de serviço aprimoram a qualidade e conquistam novos mercados.

O Pensamento Sistêmico, quando aplicado de modo contínuo e expandindo fatores de qualidade, é capaz de tornar sua metodologia um diferencial competitivo no

ramo de prestação de serviço. (ROTHE; DE DEUS, 2012). Trata-se de uma forma eficaz de distinguir e mapear o processo juntamente com suas causas e efeitos, além da correlações existentes. A partir da visão sistêmica, a diversidade nas abordagens passa a ser vista como um norte para resolver problemas complexos, até então considerados sem solução. (KASPER, 2000).

Em estudo realizado por Rothe e de Deus (2012), foi realizada uma análise sistêmica em uma empresa gaúcha do ramo de instalação de redes físicas para computadores, que presta serviços e realiza venda de materiais. A crise que atingiu o do setor calçadista nos últimos anos motivou uma significativa queda da demanda dos serviços da empresa em questão, uma vez que as empresas de calçado da região eram seus principais clientes. Em casos como esse, as empresas precisam se manter atualizadas, em conformidade com as necessidades de mercado, adotando estratégias e técnicas que se moldem de acordo com as modificações na demanda. (CORRÊA; CAON, 2008).

Figura 7 - Fluxograma de implantação da metodologia na empresa



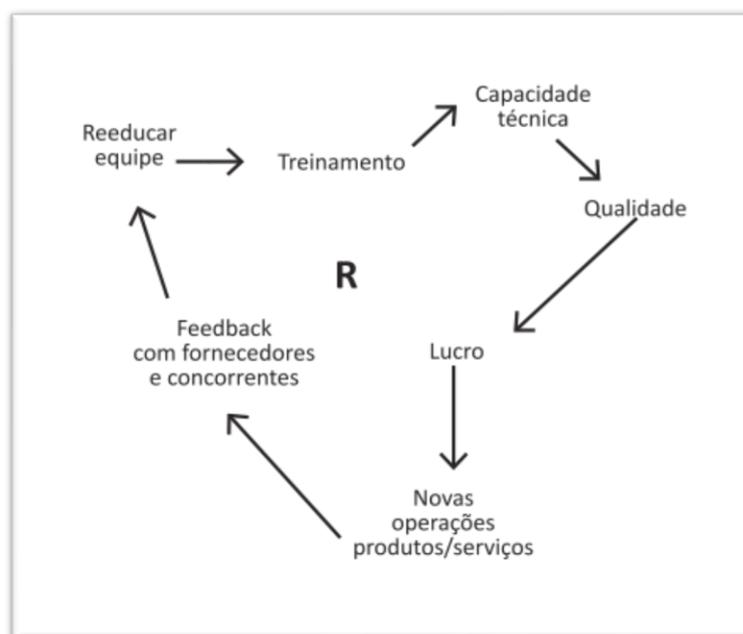
Fonte: Elaborada pela autora.

Conforme detalhado por Rothe e de Deus (2012), a partir da conscientização da necessidade de adaptação e posicionamento estratégico, deu-se início a um estudo de caso, que utilizou a abordagem do Pensamento Sistêmico para identificar, analisar, e propor ações para melhoria no desempenho da empresa. Dessa forma, foram definidas as correlações dos fatores considerados de maior criticidade, com base na situação atual e nas observações acerca das necessidades e da demanda de mercado.

Utilizando como base os dados coletados via entrevista com os colaboradores, identificou-se as relações entre as demandas, o que permitiu gerar o mapa sistêmico, concebendo assim um ponto de vista global sobre o ambiente empresarial. Como o objetivo da empresa era buscar uma solução imediata, houve consenso a respeito da influência da capacitação das equipes na lucratividade da empresa, decisão essa tomada com base no enlace causal reforçador exibido na Figura 8.

Mesmo exigindo um investimento alto, os treinamentos proporcionam um nível de segurança à aplicação, pois a ferramenta de análise permite fixar parâmetros de tempo, local responsáveis e avaliação de demanda. (ROTHER; DE DEUS, 2012). Para o estudo das demais abordagens, foi gerado ainda um Mapa de Ações Futuras, a ser trabalhado de acordo com a necessidade identificada pelos gestores da empresa.

Figura 8 - Enlace reforçador de causa



Fonte: Rothe e de Deus (2012, p. 71).

Os estudos supracitados são apenas alguns exemplos de aplicação do Pensamento Sistêmico fora do contexto habitual. Percebe-se semelhanças na forma como a metodologia é empregada nesses casos, muito em virtude do distanciamento do mundo organizacional, o que exige uma abordagem diferenciada. No uso do Pensamento Sistêmico como ferramenta de gestão, a aplicabilidade tanto no setor de serviços quanto na gestão de design mostra quão ampla é a versatilidade da metodologia. Os casos que envolvem mobilidade urbana e saúde pública ratificam essa constatação, especialmente considerando o apelo social que esses assuntos provocam.

Existe aqui, portanto, um vínculo direto com o tema proposto neste trabalho, por todo o teor social envolvido. Ao empregar a análise sistêmica com esse viés, é possível tratar os problemas identificados como um sistema complexo, mapeando e analisando todos os elementos e os vínculos entre si, garantindo respostas e possibilidades de melhorias que podem resultar em retornos positivos à sociedade.

### 3 METODOLOGIA

Appolinário (2011) define método como uma sequência lógica de procedimentos que se deve seguir para a obtenção de um objetivo. Este capítulo apresenta os métodos de pesquisa e de trabalho utilizados para atingir os objetivos propostos por este estudo. As técnicas de coleta e análise de dados também são tratadas neste capítulo.

#### 3.1 MÉTODO CIENTÍFICO

Conforme afirmam Marconi e Lakatos (2008), não é possível existir ciência sem o emprego de métodos científicos. Por método científico, compreende-se um conjunto de técnicas adotadas e validadas por certa comunidade científica, que garantirá a qualidade do conhecimento produzido. (APPOLINÁRIO, 2011).

Na visão de Miguel et al. (2010), é essencial que as concepções metodológicas adotadas sejam descritas, considerando-se a existência de mais de uma para a ciência. Gil (2010) afirma que essas concepções asseguram bases lógicas de investigação, regras e validação de suas generalizações. Ele as classifica como métodos. De acordo com Dresch, Lacerda e Antunes JR (2015), o método abduutivo é o mais apropriado para utilização em conjunto com *Design Science Research* (método de pesquisa aplicado neste trabalho, descrito na próxima subseção).

O método abduutivo consiste no estudo dos fatos e na proposição de uma teoria que possa explicá-los, indicado para pesquisas que exigem atividades e raciocínio lógico e criativo. (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JR, 2015). Os autores afirmam, ainda, que este método é aplicável quando o pesquisador pretende recomendar possíveis soluções para a questão analisada. Entende-se, portanto, que a abdução é um processo que instiga a criação de novos conhecimentos e, dessa forma, optou-se por utilizá-lo para a proposição deste estudo.

#### 3.2 MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa é um procedimento formal e disciplinado, que aplica um método científico buscando responder algum problema proposto. (GIL, 2010). Conforme Dresch, Lacerda e Antunes JR (2015), uma pesquisa necessária é aquela que possui

alto rigor teórico e metodológico, além de grande relevância para a sociedade. Os mesmos autores afirmam que os quatro elementos a seguir devem ser considerados na definição do método de pesquisa:

- a) o método escolhido deve ser capaz de responder ao problema de pesquisa;
- b) o método deve ser reconhecido pela comunidade científica;
- c) o método deve estar alinhado com o método científico selecionado;
- d) o método deve evidenciar os procedimentos adotados na pesquisa, de maneira que esta possa ser replicada.

Segundo Gerhardt e Silveira (2009), pode-se classificar pesquisas quanto à abordagem, quanto à natureza, quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos. No que se refere à abordagem, a presente pesquisa classifica-se como qualitativa, pois dispõe-se a compreender e analisar o comportamento das variáveis envolvidas no programa de ressocialização prisional existente no estado do Rio Grande do Sul, a fim de apontar os principais pontos de alavancagem existentes no sistema.

Dresch, Lacerda e Antunes JR (2015) indicam o método de pesquisa denominado *Design Science Research* (DSR) para estreitar a relação entre a academia e as organizações, já que os métodos ditos tradicionais não são apropriados quando se pretende criar alguma inovação. Estudos relacionados a soluções de problemas devem ter como base a DSR, por se tratar de um método qualificado para a geração de conhecimento inovador. (ROMME, 2013 apud LACERDA et al. 2013).

Para a elaboração deste trabalho, considerou-se a aplicação do método proposto pela DSR como sendo o mais adequado para responder à questão de pesquisa proposta. Este estudo contribuirá acrescentando inovações às fontes bibliográficas, assim como destinará valor agregado para a sociedade, já que se trata de um programa de política pública, com reflexo direto sobre o corpo social.

A opção por este procedimento apoia-se na bibliografia existente e nas afirmação de Dresch, Lacerda e Antunes JR (p. 166, 2015), de que “a *Design Science Research* tem por objetivo o estudo, a pesquisa e a investigação do artificial para, a partir do entendimento do problema, construir e avaliar artefatos que permitam transformar situações, alterando suas condições para estados melhores ou desejáveis.”. A sessão 3.3 detalha a aplicação e o desenvolvimento da DSR neste trabalho.

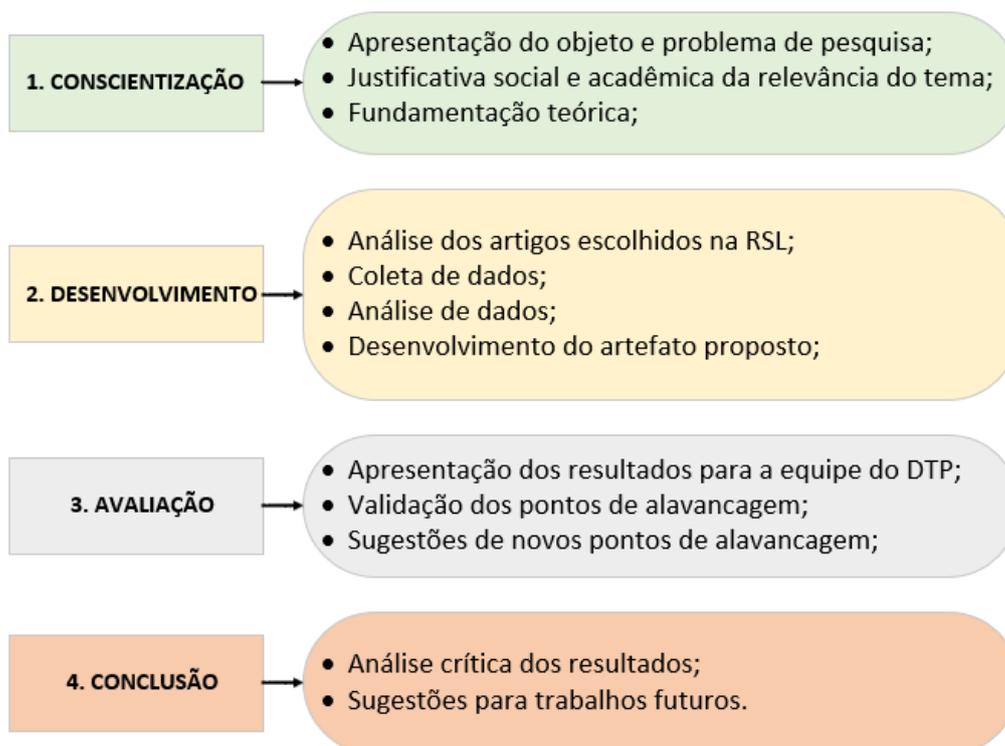
### 3.3 MÉTODO DE TRABALHO

O método é descrito por Marconi e Lakatos (2008) como um conjunto de práticas sistemáticas e racionais, que possibilitam atingir os objetivos traçados, evidenciando conhecimentos válidos e apontando erros, de modo a contribuir nas decisões do pesquisador. O método de trabalho busca definir a sucessão de etapas lógicas que devem ser seguidas para atingir os objetivos propostos por uma pesquisa. (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JR, 2015)

Cabe ao pesquisador desdobrar e explicar em detalhes o método de pesquisa selecionado, com base no método científico definido, além de determinar as técnicas de coleta e análise de dados empregadas, explicitando as motivações de tais escolhas. (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JR, 2015).

Para este estudo, a metodologia escolhida baseia-se na *Design Science Research*, cuja condução é realizada a partir de 4 grandes etapas. Cada etapa aqui utilizada será explicada a seguir.

Figura 9 - Etapas do método de trabalho



Fonte: Elaborada pela autora.

### **3.3.1 Etapa 1: conscientização**

A primeira etapa do método de trabalho consiste na conscientização acerca da importância da pesquisa, a partir da identificação do problema e da justificativa de sua relevância para a academia. Com este intuito, procurou-se aprofundar o estudo do programa de ressocialização por meio de Trabalho Prisional instituído pela SUSEPE no RS, considerando os reflexos que esse projeto, se bem planejado e executado, pode trazer para a sociedade. Esta etapa foi abordada nas seções 1.1 a 1.3, onde são apresentados o Problema de Pesquisa, os Objetivos e as Justificativas.

Para este trabalho, optou-se por apresentar a Revisão Sistemática da Literatura na seção 1.1, que corresponde à definição de Objeto e de Problema de Pesquisa. Esta escolha se dá como forma de justificar a relevância da presente pesquisa frente às lacunas encontradas no decorrer da RSL, no que se refere a estudos voltados para a análise sistêmica de programas de gestão pública, especialmente com relação às políticas públicas de segurança, como é proposto nesta monografia. Alguns dos artigos encontrados traziam vínculos entre a gestão pública e a gestão organizacional, validando o uso de determinadas ferramentas inerentes à engenharia de produção, porém visando, geralmente, apenas melhorias de processos aleatórios, sem a análise com enfoque global a que este trabalho se propõe.

Com as pesquisas sinalizando a pouca incidência de análises voltadas para programas de ressocialização, foi possível definir o tema a ser trabalhado, expondo a atual situação do referido programa no estado do Rio Grande do Sul. Se estabelece, assim, o propósito da pesquisa, que é identificar oportunidades de melhoria através de possíveis pontos de alavancagem para a efetividade do programa de trabalho prisional, conforme especificado nos objetivos gerais e específicos do estudo. Dessa forma, este trabalho se mostra relevante no contexto da metodologia proposta, uma vez que o conceito abordado difere das abordagens já existentes, sendo esta uma das contribuições por ele geradas.

### **3.3.2 Etapa 2: desenvolvimento**

Após cumprir a etapa de conscientização, foi dado início à coleta de dados referentes ao tema abordado. Como o enfoque deste trabalho está no programa de Trabalho Prisional da SUSEPE/RS, foi com os profissionais desta entidade o primeiro

contato para buscar o material necessário para dar início às análises. Foi realizada a busca, a leitura e a análise documental dos dados estatísticos e demandas desenvolvidas no âmbito prisional, informações essas que têm sua divulgação garantida com base na Lei de Acesso à Informação (LAI). O acesso a esses dados são um direito do cidadão e um dever do Estado em todas as suas esferas de governo, pois todas as informações referentes ao poder público no país são de livre acesso, tanto para pessoas físicas quanto para as jurídicas. (BRASIL, 2011).

Através da RSL realizada na fase anterior, encontrou-se artigos como “Análise do Trabalho Prisional: um Estudo Exploratório” (LEMOS, MAZZILLI e KLERING, 1998), no qual os autores abordam a atividade laboral como estratégia de ressocialização prisional, através de uma análise de conteúdo. Em outra publicação encontrada, “A Remição da pena pelo trabalho como ferramenta da gestão da Responsabilidade Social Empresarial” (MOREIRA e ARCIONI, 2007), os autores apresentam uma visão focada na sustentabilidade empresarial, vinculando-a com possibilidade de oportunizar aprendizagem e integração social à detentos, por meio da oferta de vagas de trabalho. Esses trabalhos, que podem ser vistos como os artefatos referidos anteriormente pelos autores, foram adaptados e utilizados como auxílio para o desenvolvimento na condução deste trabalho. A aplicação dos artefatos referidos será apresentada e explicada nas próximas fases do método de trabalho.

A técnica de *benchmarking* também foi utilizada neste estudo. Foram coletados elementos comparativos, para identificar possíveis falhas e oportunidades de melhoria no programa gaúcho de ressocialização prisional. Como neste quesito o estado de Santa Catarina surgiu como modelo no país, a autora buscou contato com a equipe catarinense, a fim de obter informações e dados consistentes a respeito das práticas aplicadas no estado vizinho.

Por se tratar de um assunto de cunho social, que reflete na população como um todo, a comunidade é vista como um dos *stakeholders* a ser considerados no trabalho. Posto isto, foi realizada uma pesquisa de opinião entre cidadãos gaúchos, para identificar modelos de pensamento relacionados à segurança pública e a ressocialização prisional. Como o intuito nesta fase do trabalho é captar o modelo mental, a percepção, as críticas e as sugestões dos indivíduos, optou-se pela adoção de uma pesquisa estruturada com caráter qualitativo. Para tanto, a pesquisa foi realizada por meio de um questionário aberto, com perguntas que permitissem a comparabilidade das respostas obtidas, por serem adequadas para captar a

consciência dos entrevistados com relação ao método proposto. (BONI e QUARESMA, 2005).

A etapa de coleta de dados também contou com uma entrevista semiestruturada realizada com a equipe diretamente envolvida no programa de ressocialização gaúcho. Para a realização da entrevista, foi elaborado um questionário com perguntas abertas, direcionado para os membros da equipe da DTP da SUSEPE/RS. A aplicação deste questionário deu-se via e-mail, ou seja, a pesquisadora não exerceu influência sobre as respostas. A estrutura da entrevista é apresentada no Quadro 4, juntamente com os objetivos de cada questionamento.

Quadro 4 - Questões trabalhadas na entrevista

Pergunta		Objetivo
1	Nos últimos meses, surgiram várias notícias na mídia sobre convênios firmados entre a SUSEPE/RS e prefeituras gaúchas, para geração de vagas de trabalho para (PPL). Qual o número exato até agora? E convênios com empresas privadas?	Verificar a relação dos eventos relacionados com a realidade do trabalho desenvolvido.
2	Quantas PPL trabalham no RS atualmente?	Comparar os indicadores fornecidos pela equipe com os <i>benchmarks</i> estabelecidos, visando entender quais fatores colaboram para as discrepâncias identificadas
3	Sobre a Escola Prisional, quantos apenados gaúchos estudam?	
4	Existe um controle dos indicadores referentes ao trabalho e à escola prisional?	
6	Quais as principais metas estabelecidas pela Divisão de Trabalho Prisional gaúcha para este ano?	Entender os objetivos e prioridades da equipe, para identificar variáveis relacionadas.
7	Na visão da equipe, quais fatores podem ser citados como determinantes para a execução e a eficácia dos programas de ressocialização no RS?	Perceber quais os fatores chave na opinião da equipe envolvida.

Fonte: Elaborado pela autora.

A literatura traz diversos exemplos da utilização de pesquisas qualitativas como subsídio para a elaboração de estruturas sistêmicas. Preto e Figueiredo (2012), em seu estudo sobre o uso do Pensamento Sistêmico como ferramenta da gestão de design em grupos produtivos solidários, aplicam entrevistas qualitativas de profundidade direcionadas para cada um dos quatro grupos analisados, visando obter a elucidação mais direta do assunto em questão. Soares (2012), em dissertação que aborda o Pensamento Sistêmico orientado para o redesenho de processos, busca

captar a percepção de especialistas por meio de pesquisas qualitativas, elaborando questões que possibilitassem extrair suas opiniões e contribuições concisas.

De posse das informações base do projeto, passou-se a desenvolver a análise sistêmica propriamente dita, considerando a ótica de cada *stakeholder*, de modo a trazer elucidacões sobre as principais variáveis existentes e suas respectivas influências sobre o programa analisado. Dentro da efetiva elaboração do esquema sistêmico proposto, foi utilizado uma adaptação do método proposto por Andrade et al. (2006). As etapas utilizadas encontram-se listadas no Quadro 5 e são explicadas a seguir.

Quadro 5 - Etapas da elaboração do mapa sistêmico

1	Definição da situação complexa de interesse
2	Definição das questões norteadoras
3	Definição das variáveis-chave
4	Identificação de padrões de comportamento
5	Estruturação sistêmica
6	Indicação dos pontos de alavancagem
7	Identificação de modelos mentais

Fonte: Elaborado pela autora.

Dentro dessas 7 etapas apresentadas, foram seguidos os seguintes passos para o desenvolvimento do mapa sistêmico proposto:

- a) definição da atual situação do programa analisado, sua relevância para a aplicação do pensamento sistêmico, suas principais características e complexidades;
- b) análise dos resultados do questionário online, voltado para cidadãos nascidos e/ou residentes no RS, visando compreender o ponto de vista da sociedade gaúcha quanto à importância do programa analisado;
- c) análise das respostas obtidas por meio de entrevista com a equipe de trabalho envolvida diretamente nos programas de ressocialização no RS, buscando uma visão interna do sistema;
- d) análise dos dados coletados e definição do horizonte de tempo da análise e das questões norteadoras, estabelecendo uma linha temporal, além de

levantar questões que sejam capazes de auxiliar no desenvolvimento da análise sistêmica;

- e) apresentação por meio de eventos ocorridos dentro do horizonte temporal definido. A partir dos eventos listados, são desdobradas variáveis envolvidas direta e indiretamente no sistema;
- f) análise das correlações indicadas anteriormente, identificando possíveis padrões de comportamento entre elas;
- g) após a definição das variáveis, elas são estruturadas de forma sistêmica, indicando suas respectivas correlações;
- h) construção do mapa sistêmico a partir das relações causais identificadas entre as variáveis;
- i) identificação dos pontos de alavancagem existentes no programa;
- j) identificação dos modelos mentais referentes aos atores envolvidos no sistema.

### **3.3.3 Etapa 3: avaliação**

Conforme Dresch, Lacerda e Antunes JR (2015), a etapa de Avaliação consiste em colocar o artefato como solucionador do problema indicado, testando e verificando sua capacidade de resolver a questão definida na primeira fase da DSR. Serrano (2013) utiliza um questionário para avaliação do método pós-aplicação sob a visão dos *stakeholders* do projeto em análise, buscando evidenciar a efetividade do método aplicado e o atendimento dos objetivos prenunciados. A análise de Menezes (2008) é realizada sob a ótica do pesquisador, observando aspectos que possibilitassem novas abordagens para o desenvolvimento do método sistêmico de formulação estratégica. Menezes (2008) também aborda o ponto de vista dos envolvidos, com informações obtidas por meio de entrevistas.

A avaliação do presente trabalho compete particularmente à perspectiva das equipes de trabalho diretamente envolvidas nos programas de ressocialização prisional do RS e de SC, visto que os resultados encontrados podem ser de suma importância para o desenvolvimento de suas funções e para a eficácia do projeto. Desta forma, serão realizadas reuniões presenciais com membros das equipes responsáveis pelos programas de ressocialização, para apresentação da estrutura sistêmica criada, assim como das ideias propostas para ações de planejamento

estratégico para o projeto. Esses contatos visam a obtenção de informações acerca dos aspectos percebidos como positivos e negativos na ótica dos *stakeholders*. A opção por reuniões presenciais se dá pela complexidade inerente às estruturas sistêmicas, cuja leitura nem sempre é fácil para leigos.

De posse das informações fornecidas por meio do feedback da equipe, é possível avaliar a efetividade do presente estudo, com a aprovação das propostas consideradas pertinentes, assim como o veto às inviabilidades que por ventura se apresentem.

#### **3.3.4 Etapa 4: conclusão**

A Explicitação das Aprendizagens e as Conclusões, segundo afirmam Dresch, Lacerda e Antunes JR (2015), são as etapas nas quais se apresentam os fatores positivos e negativos identificados ao longo da pesquisa. O objetivo desta parte do processo é fornecer elementos capazes de gerar conhecimento, assim como apontar limitações e sugestões para trabalhos futuros. (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JR, 2015).

Nesta fase, é realizada uma análise crítica das soluções obtidas por meio da pesquisa, ou seja, da resposta correspondente à questão de pesquisa levantada no início do trabalho, assim como do mapa sistêmico elaborado. Serão comentadas as contribuições do presente trabalho, assim como os impasses enfrentados no decorrer do processo, além de sugestões para estudos futuros.

### **3.4 COLETA DE DADOS**

Dresch, Lacerda e Antunes JR (2015) afirmam que os métodos utilizados para coletar e analisar dados devem assessorar o pesquisador na condução das atividades previstas. É oportuno que a técnica escolhida seja planejada e executada de maneira precisa, a fim de gerar resultados confiáveis. (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JR, 2015). Os autores apresentam seis técnicas de coleta de dados, aplicáveis de acordo com o objetivo e o método utilizado para cada pesquisa.

Quadro 6 - Técnicas de coleta de dados

Objetivo	Técnicas
Coleta de dados	Documental
	Bibliográfica
	Entrevistas
	Grupo Focal
	Questionários
	Observação Direta

Fonte: Adaptado de Dresch, Lacerda e Antunes JR (2015).

Para a elaboração desta monografia, foram utilizadas três técnicas de coleta de dados: documental, bibliográfica e questionários. As três técnicas serão detalhadas nas próximas seções.

### 3.4.1 Coleta de dados: técnica documental

A técnica documental consiste na utilização de documentos, que podem ser classificados como fontes primárias ou fontes secundárias de informação. (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JR, 2015). Os documentos considerados primários são aqueles compilados ou criados pelo pesquisador, enquanto os secundários foram transcritos de fontes primárias ou, ainda, podem ser registros produzidos por outras pessoas. Fotografias e gravações de áudio e/ou vídeo são exemplos comuns de documentos utilizados como fonte de dados. (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JR, 2015).

Para a presente pesquisa, serão utilizadas informações captadas de entrevistas cedidas a veículos de comunicação locais, conteúdo de sites oficiais de órgãos públicos relacionados ao tema, além de infográficos e dados estatísticos relacionados aos programas analisados. As informações estatísticas e demandas desenvolvidas no âmbito prisional foram exploradas com amparo na Lei de Acesso à Informação, conforme explicado na Etapa de Desenvolvimento (3.3.2). Dados e fatos evidenciados através das buscas são citados na seção correspondente à introdução e ao referencial teórico desta monografia.

### **3.4.2 Coleta de dados: técnica bibliográfica**

A pesquisa bibliográfica, no conceito utilizado por Dresch, Lacerda e Antunes JR (2015), situa o pesquisador frente às descobertas existentes, exibindo aquilo que já foi discutido e realizado em alusão ao tema abordado. Isso possibilita o surgimento de outros questionamentos e a descoberta de novos impasses, que poderão ser respondidos com o auxílio de registros predecessores.

Neste trabalho, utilizou-se a técnica de coleta de dados bibliográfica na conscientização do problema apresentado. A revisão sistemática da literatura (RSL), presente estrategicamente na seção “Objeto e problema de pesquisa” (1.1), está inclusa na coleta de dados bibliográfica, pois se aplica no embasamento teórico que norteia esta pesquisa.

Para que os pontos críticos da implementação dos programas de ressocialização fossem mais explicitados, foi necessário realizar buscas, tanto na literatura existente quanto em bancos de dados governamentais.

### **3.4.3 Coleta de dados: técnica de questionário**

A técnica de coleta de dados que envolve questionários consiste na aplicação de uma série de perguntas a um ou mais entrevistados. Dresch, Lacerda e Antunes JR (2015) recomendam que o questionário seja respondido por escrito, o que facilita a análise das respostas por parte do pesquisador.

Para esta monografia, a pesquisa de opinião utilizada como ferramenta para obtenção de modelos de pensamento do cidadão comum será realizada via questionário, sendo este desenvolvido na plataforma *Google Forms*. As questões serão destinadas a indivíduos maiores de idade, de todos os gêneros, que respondam à enquete de maneira voluntária. Os entrevistados deverão ser pertencentes à comunidade das regiões nas quais os programas de ressocialização são implantados, ou seja, moradores da região metropolitana de Porto Alegre e demais regiões do Rio Grande do Sul. As perguntas serão mistas, ou seja, as questões trarão respostas pré-concebidas, sempre com abertura para respostas individualizadas. Os resultados obtidos serão utilizados como base para estabelecer as relações entre as variáveis identificadas no sistema. Eles também irão auxiliar na elaboração dos modelos mentais dos cidadãos gaúchos, impactados no dia a dia pelos reflexos dos programas

de ressocialização, buscando assim uma visão externa do contexto analisado. O questionário aplicado encontra-se, na íntegra, no Apêndice D do presente trabalho.

Visando minimizar a margem de erro dos resultados obtidos, fica estabelecido que o tamanho da amostra de pesquisa deve superar as 100 respostas. Os participantes não serão identificados neste trabalho.

Além da enquete com respondentes anônimos, também será realizada uma entrevista destinada aos principais *stakeholders* dos projetos, ou seja, indivíduos pertencentes às equipes de trabalho diretamente envolvidas. Neste caso, o questionário será enviado via e-mail para os membros da equipe da DTP da SUSEPE/RS, contendo questões semiestruturadas, com o objetivo de perceber a visão interna dos programas, a fim de avaliar a opinião de quem vivencia diariamente a realidade da ressocialização.

### 3.5 ANÁLISE DE DADOS

Para Dresch, Lacerda e Antunes JR (2015), a etapa da análise dos dados busca entender e analisar de forma crítica as informações levantadas anteriormente. Os autores recomendam três técnicas de coleta de dados, aplicáveis de acordo com o objetivo e o método utilizado para cada pesquisa.

Quadro 7 - Técnicas de análise de dados

<b>Objetivo</b>	<b>Técnicas</b>
<b>Análise dos Dados</b>	Análise do Conteúdo
	Análise do Discurso
	Estatística Multivariada

Fonte: Adaptado de Dresch, Lacerda e Antunes JR (2015).

Para esta monografia, a técnica utilizada foi a Análise do Conteúdo, que busca elaborar indicadores, tanto quantitativos quanto qualitativos, que sejam capazes de apoiar no entendimento e na compreensão das mensagens comunicadas. Esta técnica de análise se faz presente em duas questões importantes relacionadas a pesquisas científicas: o rigor da objetividade e da subjetividade inerente às pesquisas qualitativas. (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JR, 2015).

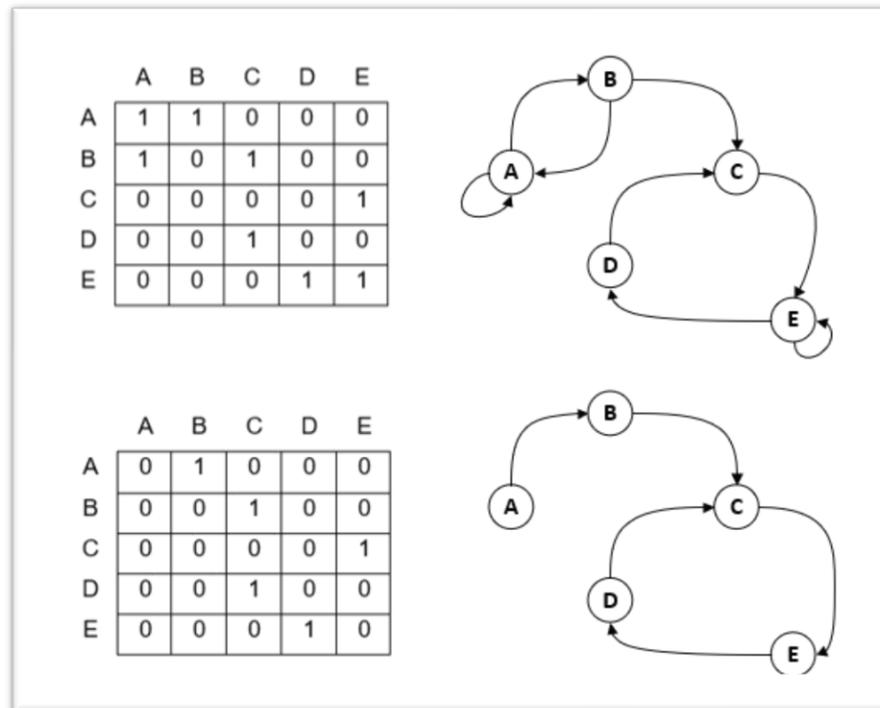
A análise utilizada se mostra evidente desde a introdução desta monografia, a partir das observações que levaram à conscientização do problema que, por sua vez,

originou uma análise de conteúdo para a criação da questão de pesquisa. A opção por apresentar a revisão sistemática da literatura na seção correspondente ao objeto e ao problema de pesquisa se deve justamente à estratégia adotada para justificar a relevância deste estudo.

Após a definição da questão de pesquisa, a análise é utilizada na seleção de artigos base para a criação do método. Esta etapa compreende a leitura inspeccional dos estudos selecionados na RSL. As lacunas identificadas durante a RSL sustentam a oportunidade de pesquisa, abrindo espaço para novos questionamentos acerca da aplicabilidade do Pensamento Sistêmico como ferramenta de análise. Em sequência, a análise também auxilia na elaboração das seções do referencial teórico, com a revisão bibliográfica dos temas abordados neste trabalho. Ainda durante o desenvolvimento, as informações obtidas por meio de questionário serão analisadas e descritas na forma de variáveis, visando manter o devido alinhamento com a linguagem sistêmica.

Para Andrade (2006), as variáveis podem tanto ser classificadas como quantitativas quanto qualitativas ou subjetivas. As interligações dessas variáveis darão origem ao mapa sistêmico (artefato) proposto neste trabalho, através das relações causais identificadas entre elas. Assim, com base na análise de suas co-ocorrências, é possível apontar quais são as variáveis-chave da pesquisa. Yearworth e White (2013) propõem a utilização de uma matriz de dados binários para demonstrar a construção das correlações entre as variáveis, a partir da chamada matriz de co-ocorrências. Para a construção do mapa sistêmico proposto, procurou-se incluir variáveis de ligação como forma de complemento às relações causais existentes.

Figura 10 - Relações causais a partir da matriz de co-ocorrências



Fonte: Yearworth e White (2013, p. 157).

A última etapa de análise dos dados envolve a avaliação do mapa elaborado. Segundo Godoy (1995), a interpretação do material visa validar os resultados brutos, buscando padrões, tendências ou relações implícitas. A proposta de avaliação desta pesquisa envolve a validação por parte dos *stakeholders* envolvidos diretamente com os programas de ressocialização. O objetivo dessa avaliação interna foi revisar e consolidar o mapa sistêmico gerado, a fim de garantir o alinhamento dos modelos mentais apontados e validar os pontos de alavancagem propostos.

## 4 DESENVOLVIMENTO

Esta seção tem como objetivo descrever as etapas de desenvolvimento da análise sistêmica acerca do Programa de Ressocialização via Trabalho Prisional implementado no estado do Rio Grande do Sul. Com a situação de interesse, a motivação e suas respectivas justificativas devidamente definidas nas seções anteriores, dá-se início ao desenvolvimento do trabalho de análise e à construção do Mapa Sistêmico.

### 4.1 DEFINIÇÃO DA SITUAÇÃO COMPLEXA DE INTERESSE

Esta etapa foi abordada nos capítulos 1 e 2 deste trabalho, nas seções referentes à justificativa social e ao referencial teórico. Nelas, são explicitados os aspectos que fornecem subsídios para a contextualização do programa analisado, com suas respectivas características e complexidades.

### 4.2 QUESTÕES NORTEADORAS

As questões norteadoras são perguntas cujas respostas irão medir o nível de atendimento aos objetivos estabelecidos, servindo como uma espécie de termômetro do trabalho, definindo a proximidade ou distância a que estamos do foco, além balizar e eventos e variáveis dentro do método. (ANDRADE et al, 2006). Com base nos conhecimentos adquiridos nas etapas anteriores, especialmente na revisão da literatura sobre o tema, foram elaboradas cinco questões que servirão de alicerce para a construção da estrutura sistêmica e para o levantamento das variáveis-chave. Também cabe a essas questões o direcionamento das perguntas utilizadas na elaboração do questionário da Pesquisa de Opinião a ser realizada posteriormente.

Quadro 8 - Questões norteadoras

<b>QN1</b>	Quais são os reflexos do programa de ressocialização via trabalho prisional para a sociedade? Quais os impactos econômicos, sociais, etc.?
<b>QN2</b>	Quais fatores envolvidos causam maiores preocupações à sociedade?
<b>QN3</b>	Quais são os principais desafios enfrentados pelo poder público?

<b>QN4</b>	De que forma os programas de ressocialização podem influenciar o índice de criminalidade no Estado?
<b>QN5</b>	De que maneira é possível alavancar os impactos positivos do programa de Trabalho Prisional, tornando-o mais eficaz em seus objetivos?

Fonte: Elaborado pela autora.

### 4.3 EVENTOS E VARIÁVEIS

Andrade et al (2006) sugere que o horizonte de tempo utilizado para a análise deve ser definido por um determinado ano no passado e um determinado ano no futuro. O passado representa o ponto inicial da história a ser contada por meio de eventos, enquanto o futuro é o horizonte aberto para cenários. Para este trabalho, definiu-se como horizonte temporal o intervalo entre os anos de 2006 e 2026, estabelecendo assim um comparativo de 20 anos no desenvolvimento do programa de ressocialização via trabalho prisional no RS, projetando eventos futuros e possíveis resultados, com base na análise sistêmica realizada.

Um evento é um acontecimento que ocorre e é percebido de forma fragmentada pelas pessoas envolvidas, ou seja, é uma visão parcial da realidade. (ANDRADE et al, 2006). De acordo com a “Metáfora do Iceberg” utilizada por Andrade et al (2006), os eventos representam o primeiro nível do Pensamento Sistêmico. Geralmente as pessoas explicam situações com base nesses eventos e, por isso, ações baseadas nessa percepção tendem a tomar aspectos reativos. (ANDRADE, 1998).

Figura 11 - Metáfora do iceberg



Fonte: Andrade (1998).

A Tabela 4 lista os eventos considerados relevantes para a análise do programa de Trabalho Prisional implantado no RS. Os eventos de conhecimento público foram coletados na mídia gaúcha no decorrer desta pesquisa e aparecem listados em ordem cronológica, assinalando suas ocorrências ao longo do horizonte temporal estabelecido.

Tabela 4 - Eventos relevantes no horizonte de tempo determinado

	Descrição do Evento	Ano/Período
1	Lançamento da primeira edição do livro “Vozes de um tempo”, escrito por 42 apenados gaúchos dos regimes fechado e semiaberto.	2012
2	Crise na segurança no RS	2015
3	1ª Mostra Laboral do Sistema Prisional Brasileiro, em SC.	2015
4	Corte de horas extras, atrasos e parcelamento de salários dos servidores públicos gaúchos.	2015
5	Registrada alta de 70% na quantidade de homicídios no RS	2006-2016
6	Registro de aumento de 128% de latrocínios entre o primeiro semestre de 2010 e o primeiro semestre de 2016 – de 39 para 89 ocorrências.	2010-2016
7	Envio da Força Nacional ao RS	2016
8	Governo Sartori anuncia Cezar Schirmer, ex-prefeito de Santa Maria, como secretário da Segurança do Rio Grande do Sul.	2016
9	Diminuição recorde do efetivo policial no RS, devido a aposentadorias	2016
10	Penitenciária de Canoas é inaugurada com proposta humanitária	2016
11	O Estado de SC apresentou redução de 56% no número de fugas de presos.	2011-2017
12	Convênio entre prefeituras e SUSEPE/RS para utilização de mão de obra prisional em trabalhos urbanos.	2018
13	Pesquisa aponta a falta de segurança como sendo a principal responsável por inibir o desenvolvimento do RS. (AMCHAM, 2018)	2018
14	Sistema prisional do RS está 43% acima da capacidade	2018
15	Secretários municipais de Segurança pedem mais recursos do SUSP	2019
16	Criação da Secretaria de Administração Penitenciária do RS	2019
17	Presídio em Sapucaia do Sul deve ser entregue na segunda metade de 2019	2019

18	SUSEPE e Poder Judiciário inauguram primeira Central Integrada de Alternativas Penais	2019
19	Agência da ONU apresenta ações para monitorar uso da força policial no RS	2019
20	Programa Transversal de Segurança (contempla desde o eixo da prevenção até o eixo do policiamento da repressão qualificada, punição de criminosos e sua reabilitação).	2019

Fonte: Elaborada pela autora.

A partir do conjunto de eventos selecionados, é preciso identificar quais variáveis podem ser elencados como determinantes para a compreensão da situação. Deve-se listar todos os fatores que influenciem resultados referentes ao sistema e que estejam sujeitos a variações. (ANDRADE, 1998).

Além dos eventos selecionados, outra fonte utilizada para identificação de variáveis foi a entrevista realizada pela autora com a equipe da DTP da SUSEPE/RS (Apêndice C deste trabalho). Nessa entrevista, membros da equipe responderam questões relacionadas aos eventos listados, forneceram números atualizados dos indicadores dos programas de trabalho prisional e escola prisional, realizaram projeções e indicaram as metas para esses indicadores. A equipe também fez uma avaliação das principais dificuldades encontradas para a continuidade do trabalho da DTP, como foi referido na seção 2.1.2.4 deste trabalho, referente às dificuldades na ressocialização.

Com base em todas as informações levantadas, buscou-se desdobrar variáveis capazes de representar e influenciar o sistema analisado. É recomendado que o número de variáveis não exceda 25, pois a estrutura sistêmica poderá tornar-se muito complexa, acarretando perda nos benefícios de sua análise. (ANDRADE, 2006). O Quadro 9 apresenta uma síntese das principais variáveis identificadas em cada evento listado. As variáveis que aparecem sinalizadas com um asterisco (\*) estão vinculadas a mais de um evento simultaneamente. Eventualmente, outras variáveis também podem ser ligadas a dois ou mais eventos da lista. Nem todos os eventos foram utilizados, por se tratar de acontecimentos semelhantes com outros já escolhidos, remetendo às mesmas variáveis.

Quadro 9 - Desdobramento das variáveis-chave

Ano	Evento	Variável
2006-2016	Registrada alta de 70% na quantidade de homicídios no RS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ações preventivas*</li> <li>• Índice de criminalidade</li> <li>• Índice de desemprego</li> </ul>
2010-2016	Registrado aumento de 128% de latrocínios entre o primeiro semestre de 2010 e o primeiro semestre de 2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de reincidência</li> <li>• Nº de homicídios</li> <li>• Nº de prisões</li> </ul>
2015	Crise na segurança no RS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade de vida da população*</li> </ul>
2015	Corte de horas extras, atrasos e parcelamento de salários dos servidores públicos gaúchos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atraso de salários</li> <li>• Satisfação dos servidores*</li> <li>• Parcelamento de salários</li> </ul>
2015	1ª Mostra Laboral do Sistema Prisional Brasileiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ações preventivas*</li> <li>• Nº apenados aprovados no ENEM</li> <li>• Nº de apenados estudando</li> <li>• Nº de apenados trabalhando</li> </ul>
2016	Diminuição recorde do efetivo policial no RS, devido a aposentadorias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déficit de servidores</li> <li>• Contratações de servidores</li> <li>• Nº de aposentadorias de policiais</li> <li>• Qualidade de vida da população*</li> </ul>
2011-2017	O Estado de SC apresentou redução de 56% no número de fugas de presos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de criminalidade</li> <li>• Índice de reincidência</li> </ul>
2018	Pesquisa aponta a falta de segurança como sendo a principal responsável por inibir o desenvolvimento do RS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de desenvolvimento do RS</li> <li>• Nº de empresas deixam o Estado</li> <li>• Nº de novas empresas no Estado</li> <li>• Qualidade de vida da população*</li> </ul>
2018	Convênios entre prefeituras e SUSEPE para utilização de mão de obra prisional em trabalhos urbanos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de convênios entre SUSEPE e Empresas Privadas</li> <li>• Nº de convênios entre SUSEPE e prefeituras</li> <li>• Vagas de trabalho prisional*</li> </ul>
2016	Penitenciária de Canoas é inaugurada com proposta humanitária	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construção de novos presídios</li> <li>• Investimento em segurança*</li> <li>• Superlotação de casas prisionais</li> </ul>
2018	Sistema prisional do RS está 43% acima da capacidade	
2019	Presídio em Sapucaia do Sul deve ser entregue na segunda metade de 2019	
2019	Agência da ONU apresenta ações para monitorar uso da força policial no RS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ações preventivas de seg. pública</li> <li>• Investimento em seg. pública*</li> </ul>
2019	Programa Transversal de Segurança (prevenção, policiamento da repressão qualificada, punição e reabilitação).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nível de satisfação dos servidores*</li> <li>• Qualidade de vida da população*</li> <li>• Vagas de trabalho prisional*</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

Aliada ao método de desdobramento de eventos, a pesquisa de opinião realizada mediante questionário (contido no Apêndice D deste trabalho) contribuiu para o levantamento das variáveis empregadas na estruturação sistêmica proposta. O inquérito contou com a colaboração de 145 respondentes anônimos, residentes em

diferentes regiões do RS, com idade predominante entre 19 e 39 anos (84% dos respondentes se encontram nessa faixa etária), que se dispuseram a responder 10 perguntas relacionadas ao programa de ressocialização prisional implantado no estado. Dos participantes, 68,3% conheciam ou ao menos já ouviram falar sobre trabalho prisional. Para analisar suas opiniões, foram formuladas questões que possuíam, além de sugestões de resposta, espaços para explanações pessoais. O Quadro 10 traz uma síntese das respostas sugeridas no inquérito e suas respectivas porcentagens.

Quadro 10 - Síntese da pesquisa de opinião aplicada

<b>Pesquisa de Opinião: Trabalho Prisional no RS</b>	
<b>1 - Qual afirmação melhor representa o que você pensa sobre a proposta do programa de Trabalho Prisional?</b>	
	“É válido, desde que tomadas as devidas precauções (tornozeleira, fiscalização, etc.)” (61,4%)
<b>2 - Qual programa você considera mais eficaz para a ressocialização de detentos?</b>	
	Trabalho Prisional (71%); Profissionalização (59,3%)
<b>3 - Você sabia que, atualmente, diversas prefeituras gaúchas têm contrato firmado com a SUSEPE para utilização de mão de obra prisional em obras, limpeza urbana, entre outros serviços municipais?</b>	
	Não sabia. (60,7%); Sabia, mas não conheço nenhuma cidade que utilize o programa. (25,5%)
<b>4 - No geral, você concorda com a utilização de mão de obra prisional para trabalhos urbanos (limpeza das ruas, obras, etc.)?</b>	
	Sim, desde que haja certeza da fiscalização. (71,7%)
<b>5 - Você se sentiria mais ou menos seguro sabendo que há apenados do semiaberto exercendo trabalho prisional nas ruas da sua cidade?</b>	
	Não faria diferença (32,4%);
<b>6 - Para você, a destinação de vagas para trabalho prisional em empresas privadas é:</b>	
	Uma boa oportunidade de reinserção de apenados à sociedade. (43,4%) Importante, pois ajuda a conter o índice de reincidência criminal, tornando as ruas mais seguras. (35,9%) Responsabilidade social, pois é uma forma de retribuição das empresas para com a sociedade. (28,3%)
<b>7 - Você utilizaria mão de obra prisional em uma empresa sua?</b>	
	Talvez, dependendo das condições de segurança fornecidas (51%) Sim, para colaborar com a sociedade na luta contra a criminalidade. (26,9%)

Talvez, dependendo dos incentivos que a empresa receberia em troca. (23,4%)
<b>8 - Você acha que os governos (estadual/federal) deveriam investir mais em programas de ressocialização como o Trabalho Prisional? Se sim, de que maneira?</b>
Sim, melhorando a estrutura das casas prisionais, de modo que todas tenham oficinas e espaços para trabalho interno. (53,1%)
Sim, incentivando prefeituras a utilizar mão de obra prisional. (49,7%)
Sim, concedendo mais incentivos para que empresas privadas abram vagas de trabalho prisional. (33,1%)
<b>9 - Você se sente seguro ao sair de casa atualmente?</b>
Não (72,4%);
<b>10 - Você se sentiria mais seguro se:</b>
Os governos destinassem mais recursos para a segurança pública. (73,1%)
O efetivo da Brigada Militar sofresse um aumento significativo. (47,6%)
O salário dos policiais civis e militares fossem revistos e pagos em dia. (45,5%)

Fonte: Elaborado pela autora.

Dentre as respostas discursivas, identificou-se uma preocupação geral com a “raiz” do problema, apontando a cultura da educação como principal lacuna que resulta no colapso da segurança no estado. A omissão governamental no que remete à saúde e educação é apontada pela maioria dos respondentes como principal fator para o aumento da violência e da criminalidade nas ruas. De acordo com as respostas analisadas, a sociedade entende que uma parcela dos criminosos tende a escolher esse caminho por falta de alternativas ou pela ilusória facilidade em se obter uma boa vida.

A desigualdade social também é apontada como fator determinante para a falência da segurança em território gaúcho. Uma das respostas traz a “lógica punitiva que persegue pobres” como uma das responsáveis por marginalizar a população mais carente, o que poderia ser remediado se houvesse mais trabalhos preventivos com crianças/adolescentes em situação de risco. Investimento na educação, incentivos ao desenvolvimento de atividades educacionais, técnicas e esportivas são citadas como fatores capazes de diminuir as taxas de criminalidade a longo prazo.

Os entrevistados ainda indicam a impunidade como agente catalisador da criminalidade, principalmente em casos de maior gravidade. As brechas existentes nas leis brasileiras dão espaço para que marginais de alta periculosidade tenham sua liberdade facilitada, o que, segundo parte dos entrevistados, encoraja novos crimes.

Além disso, as questões que envolvem remuneração, treinamento e equipamento do efetivo policial gaúcho são vistos como determinantes para sua insatisfação, uma vez que estes arriscam suas vidas diariamente em troca de salários baixos e parcelados.

Com base nos resultados da pesquisa de satisfação, fez-se a identificação das variáveis percebidas pela sociedade gaúcha. Somando-se às conclusões obtidas anteriormente pelo desdobramento dos eventos, chegou-se à seguinte lista de variáveis, que darão origem à estrutura sistêmica do mapa proposto:

- a) ações preventivas de segurança pública;
- b) apenados aprovados no ENEM;
- c) apenados estudando;
- d) apenados trabalhando;
- e) atraso/parcelamento de salários;
- f) contratações de servidores;
- g) convênios entre SUSEPE e Empresas Privadas;
- h) convênios entre SUSEPE e prefeituras;
- i) déficit de servidores;
- j) desigualdade social;
- k) fugas registradas;
- l) índice de criminalidade;
- m) índice de desemprego;
- n) índice de reincidência;
- o) investimento em educação e saúde;
- p) investimento em segurança;
- q) nível de satisfação dos servidores;
- r) novas empresas no Estado;
- s) novos presídios;
- t) prisões realizadas;
- u) qualidade de vida da população;
- v) superlotação de casas prisionais;
- w) vagas de trabalho prisional;

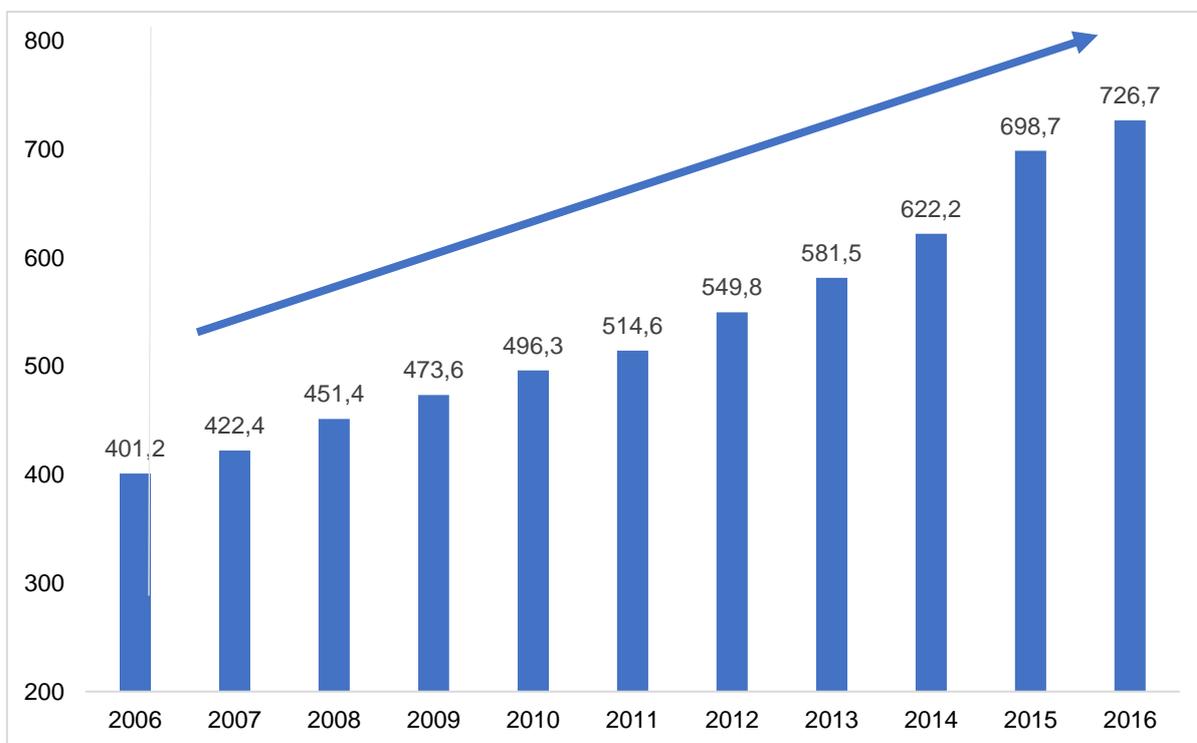
Na seção correspondente à estruturação sistêmica, as variáveis supracitadas serão transcritas seguindo a linguagem sistêmica, sendo então apresentadas na forma de estrutura sistêmica.

#### 4.4 PADRÕES DE COMPORTAMENTO

De acordo com a “metáfora do iceberg” (Figura 11), os padrões de comportamento representam o segundo nível do Pensamento Sistêmico, no qual os atores são capazes de responder frente às propensões de mudança. Andrade (1998) afirma que eventos evidenciam os padrões de comportamento das variáveis em questão. Neste nível é fundamental a percepção além do nível dos eventos, sendo impreterível conhecer o comportamento das variáveis ao longo do tempo, realizando uma análise do passado para, a partir dela, traçar caminhos e tendências para o futuro.

O objetivo desta seção é ilustrar graficamente as variáveis identificadas em função do tempo, para compreender o padrão de comportamento de cada uma. Fez-se a coleta de dados para cada variável, traçando sua cronologia de forma quantitativa ou qualitativamente, dependendo do caso. O Gráfico 8, por exemplo, corresponde à evolução da população prisional brasileira entre os anos de 2006 e 2016. Percebe-se que essa variável apresenta crescimento contínuo, passando de 401 mil apenas para mais de 726 mil em apenas 10 anos.

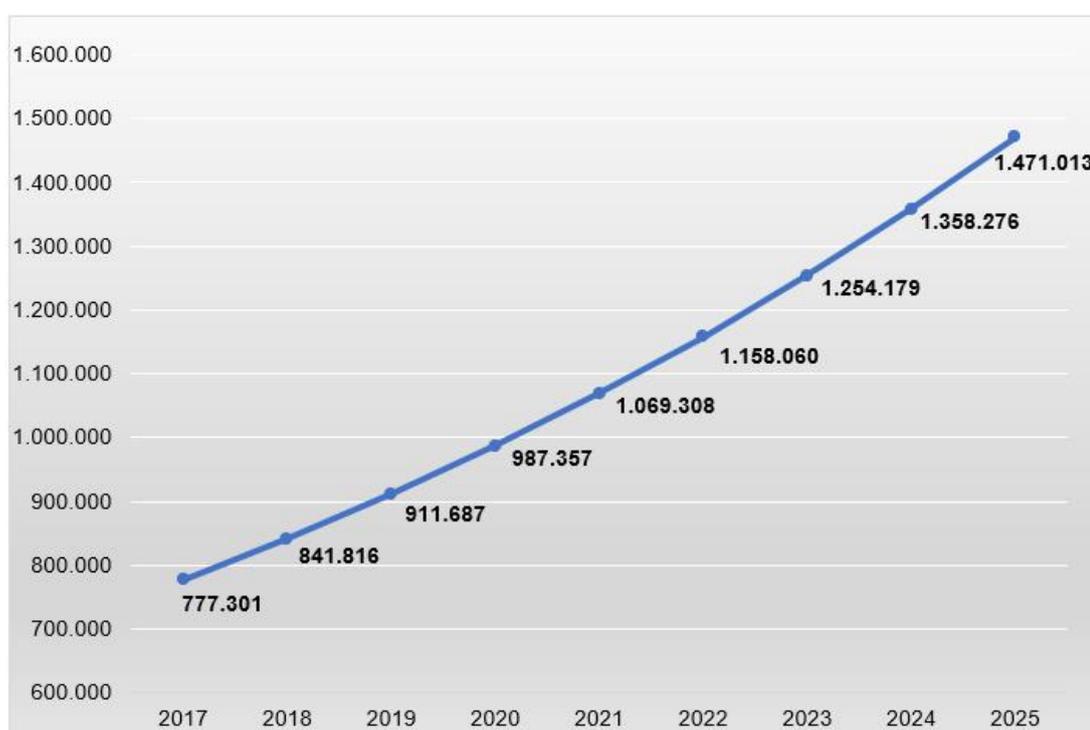
Gráfico 8 - Evolução da população prisional no Brasil



Fonte: Elaborado pela autora.

Ainda considerando a variável “população prisional”, projetou-se o crescimento estimado no país para os próximos anos, com base na média obtida no último quinquênio, de 8,30% ao ano. O Gráfico 9 demonstra a evolução prevista entre os anos de 2017 e 2025, considerando a taxa de crescimento dos últimos 5 anos (8,3%) evidenciada pelo INFOPEN (DEPARTAMENTO PENITENCIÁRIO NACIONAL (DEPEN), 2016). Em 2017, estimava-se uma população prisional de 777.310 indivíduos, enquanto em 2018, esse número subiria para 841.816 detentos. A estimativa afirma que, em 2025, o Brasil deve contar com 1.471.013 pessoas em situação prisional.

Gráfico 9 - Projeção do crescimento da população prisional brasileira



Fonte: Elaborado pela autora.

No que se refere à variável “índice de criminalidade”, a Tabela 5 enumera os indicadores das principais ocorrências criminais no Estado entre os anos de 2006 e 2018. Percebe-se uma diminuição no número de prisões efetuadas nesse intervalo de tempo, com uma oscilação no registro de cada uma das modalidades de crime relatadas.

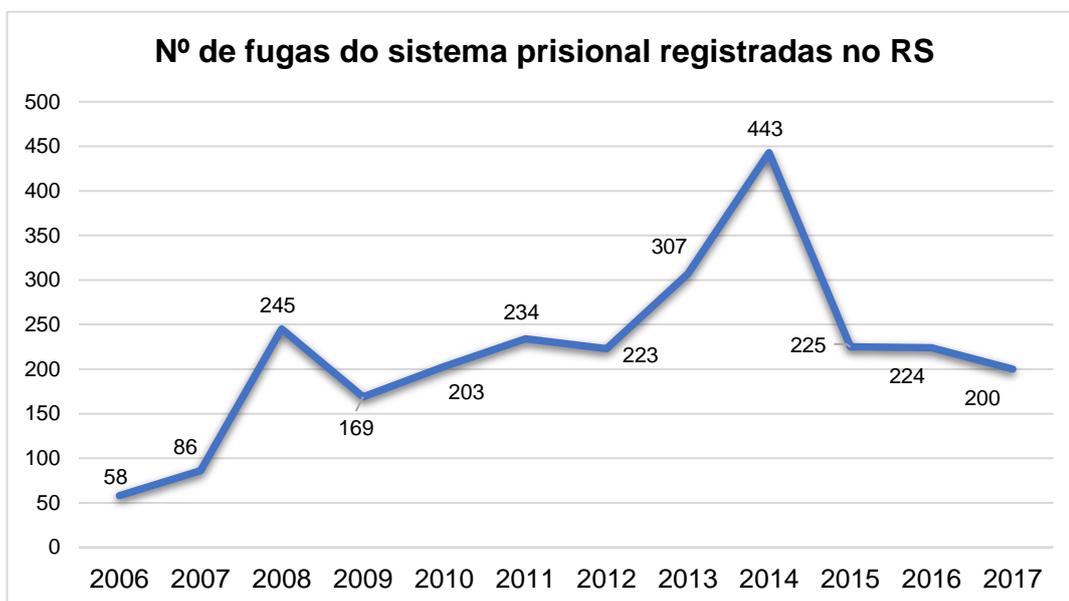
Tabela 5 - Números da criminalidade no RS entre 2006 e 2018

<b>Ano</b>	<b>Prisões efetuadas pela BM</b>	<b>Latrocínios</b>	<b>Roubo a bancos</b>	<b>Assaltos transporte público</b>	<b>Assaltos/Roubos a Estabelecimentos comerciais</b>	<b>Drogas apreendidas pela BM (g)</b>
<b>2006</b>	-	143	-	-	-	-
<b>2008</b>	114.447	85	-	-	-	1.261.510
<b>2010</b>	150.641	75	-	-	-	1.695.773
<b>2012</b>	148.726	92	139	2748	12848	2.975.231
<b>2014</b>	153.525	146	225	2868	15277	14.843.873
<b>2016</b>	108.670	169	281	6219	14875	3.167.153
<b>2018</b>	105.282	91	188	3024	10598	4.814.090

Fonte: Elaborada pela autora.

O Gráfico 10 representa o comportamento da variável “Fuga de presos” em função do tempo. De acordo com os dados estatísticos divulgados pela SSP em atendimento a Lei nº 11.343/99 e Lei nº 12.954/08, o número de apenados que deixam o sistema prisional sem autorização divide-se em “fugas”, (apenados que estavam no regime fechado) e “evasões”, (apenados que estavam cumprindo pena no regime aberto ou semiaberto). (SECRETARIA DA SEGURANÇA PÚBLICA DO RIO GRANDE DO SUL (SSP/RS), 2018).

Gráfico 10 - Fugas registradas entre 2006 e 2017



Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 11 - Evasões registradas entre 2006 e 2017



Fonte: Elaborado pela autora.

A variável “taxa de desemprego” ou “desocupação” foi considerada essencial para este estudo, por contribuir diretamente para o desalento da população que, em casos mais extremos, acaba por seguir o caminho do crime. A população dita desalentada é composta por pessoas da força de trabalho potencial que, embora desejassem trabalhar e estivessem disponíveis para tal, desistiram da busca efetiva por emprego por considerar que: não conseguiriam trabalho adequado; não possuíam experiência ou qualificação profissional; não conseguiam trabalho por serem

considerados muito jovens ou muito idosos ou por não haver vagas de trabalho na localidade em que vivem. (PNAD, 2019)

O contingente de pessoas desalentadas no Brasil foi estimado em aproximadamente 4,7 milhões em 2018, um crescimento de 13,4% em relação a 2017. (PNAD, 2019). De acordo com as pesquisas divulgadas pelo IBGE em 2019, a menor estimativa para essa população foi registrada no ano de 2014 (1,5 milhão de pessoas). Dessa forma, em 4 anos, o contingente de desalentados no país aumentou em 3,2 milhões de pessoas.

Tabela 6 - Médias anuais subutilização da força de trabalho (em mil pessoas)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
População Desocupada	7.100	6.969	6.743	8.585	11.760	13.234	12.836
Força de trabalho potencial	5.677	4.809	4.214	4.701	6.100	7.318	7.946
Subocupadas (insuficiência de horas trabalhadas)	6.044	5.034	4.544	4.858	4.775	5.957	6.619
<b>Total</b>	18.821	16.812	15.501	18.144	22.635	26.509	27.401
Desalentadas	1.944	1.836	1.532	1.977	3.371	4.177	4.736

Fonte: Adaptada de INST. BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE) (2019).

Tabela 7 - Variação das médias de subutilização da força de trabalho (em %)

	2013 - 2012	2014 - 2013	2015 - 2014	2016 - 2015	2017 - 2016	2018 - 2017	4 anos 2018 - 2014	6 anos 2018 - 2012
População Desocupada	-1,8	-3,2	27,3	37	12,5	-3	90,3	80,8
Força de trabalho potencial	-15,3	-12,4	11,6	29,8	20	8,6	88,6	40
Subocupadas (insuficiência de horas trabalhadas)	-16,7	-9,7	6,9	-1,7	24,8	11,1	45,7	9,5
<b>Total</b>	-10,7	-7,8	15,5	26,4	17,1	3,4	76,8	45,6
Desalentadas	-5,6	-16,5	29	70,6	23,9	13,4	209,1	143,6

Fonte: Adaptada de INST. BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE) (2019).

#### 4.5 ESTRUTURAÇÃO SISTÊMICA

A etapa de estruturação sistêmica apresentada neste trabalho corresponde à transcrição das variáveis obtidas por meio dos dados colhidos na revisão bibliográfica, assim como nas informações extraídas via pesquisa de opinião e do desdobramento dos eventos relacionados ao programa de ressocialização prisional do RS. De posse da lista dos principais fatores envolvidos (Quadro 11), teve início a construção das estruturas sistêmicas que darão origem ao mapa proposto como objetivo desta monografia.

Quadro 11 - Relação entre questões norteadoras e variáveis

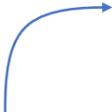
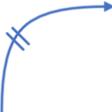
	<b>Questão norteadora</b>	<b>Variáveis diretamente envolvidas</b>
<b>QN1</b>	Quais são os reflexos do programa de ressocialização via trabalho prisional para a sociedade? Quais os impactos econômicos, sociais, etc.?	Apenados capacitados para o mercado
		Apenados trabalhando
		Índice de criminalidade
		Índice de reincidência
		Insegurança
		Prisões realizadas
<b>Q2</b>	Quais fatores envolvidos causam maiores preocupações à sociedade?	Desigualdade social
		Fugas
		Índice de criminalidade
		Índice de reincidência
		Insegurança
<b>Q3</b>	Quais são os principais desafios enfrentados pelo poder público?	Déficit de servidores
		Atraso/parcelamento de salários
		Superlotação de casas prisionais
		Registros de abuso policial
		Desigualdade social
		Nível de satisfação dos servidores
		Investimento em segurança
		Qualidade de vida da população
<b>Q4</b>	De que forma os programas de ressocialização podem influenciar o índice de criminalidade no Estado?	Convênios SUSEPE e Empresas/Prefeituras
		Qualidade de vida da população
		Desigualdade social
		Apenados capacitados para o mercado
		Apenados trabalhando

		Qualidade da ressocialização
		Índice de reincidência
Q5	De que maneira é possível alavancar os impactos positivos do programa de Trabalho Prisional, tornando-o mais eficaz em seus objetivos?	Ações preventivas de segurança
		Convênios SUSEPE /Empresas/ Prefeituras
		Investimento em educação e saúde
		Investimento em segurança
		Nível de satisfação dos servidores
		Novos presídios
		Vagas de trabalho prisional

Fonte: Elaborado pela autora.

Para melhor entendimento na leitura e interpretação, optou-se por utilizar regras cartográficas que dispõem de setas de diferentes cores e formatos de linha. O Quadro 12 traz a relação entre os símbolos utilizados e a proporcionalidade entre as variáveis nas estruturas sistêmicas.

Quadro 12 - Relações de proporcionalidade entre variáveis

	Conecta variáveis cuja relação causal ocorre de forma diretamente proporcional. Ex.: Quanto maior X, maior Y.
	Conecta variáveis cuja relação causal ocorre de forma diretamente proporcional, porém com retardo de tempo. Ex.: Quanto maior X, com o tempo, maior será Y
	Conecta variáveis cuja relação causal ocorre de forma inversamente proporcional. Ex.: Quanto maior X, menor Y.
	Conecta variáveis cuja relação causal ocorre de forma inversamente proporcional, porém com retardo de tempo. Ex.: Quanto maior X, com o tempo, menor será Y

Fonte: Elaborado pela autora.

Para tornar as ligações coerentes, foram acrescentadas variáveis de apoio, para intermediar o vínculo entre as variáveis principais. Uma mesma variável poderá aparecer vinculada a mais de uma questão. Primeiramente, os fatores foram classificados de acordo com o vínculo existente com as questões norteadoras, apresentadas na seção 4.2. Essas associações foram concebidas pela autora, a partir dos dados levantados no decorrer deste estudo.

#### 4.5.1 Estrutura parcial da questão norteadora 1 (QN1)

O Quadro 13 traz as referências utilizadas como base pela autora para relacionar a QN1 aos fatores indicados. A pesquisa divulgada pela AMCHAM em 2018 (RÁDIO GAÚCHA FM 93.7, 2018a) identifica os reflexos da ressocialização prisional sobre a sociedade gaúcha. Mais detalhes acerca dos resultados dessa pesquisa foram descritos na introdução deste trabalho.

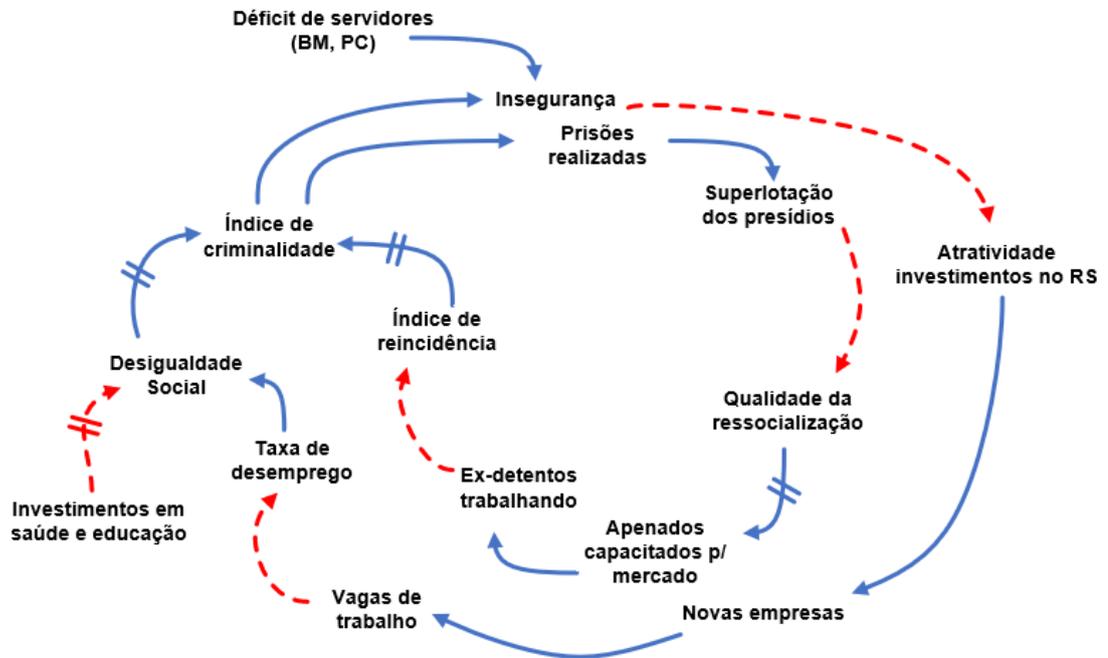
Quadro 13 - Variáveis envolvidas na QN1

<i>QN1 - Quais são os reflexos do programa de ressocialização via trabalho prisional para a sociedade? Quais os impactos econômicos, sociais, etc.?</i>	
Citações	Variáveis diretamente envolvidas
<p>A falta de segurança é apontada como a principal responsável por inibir o desenvolvimento do RS, limitando a competitividade do mercado gaúcho. (RÁDIO GAÚCHA FM 93.7, 2018a).</p> <p>Os empresários temem por sua segurança pessoal, além de refletir diretamente na atratividade do RS para os novos investidores e os novos talentos. (RÁDIO GAÚCHA FM 93.7, 2018a).</p>	Atratividade de investimentos
	Insegurança
	Competitividade
	Novas empresas
	Vagas de trabalho

Fonte: Elaborado pela autora.

Utilizando as variáveis acima destacadas, foi gerada uma proposta de estrutura parcial para a Questão Norteadora 1, apresentada a seguir na Figura 12.

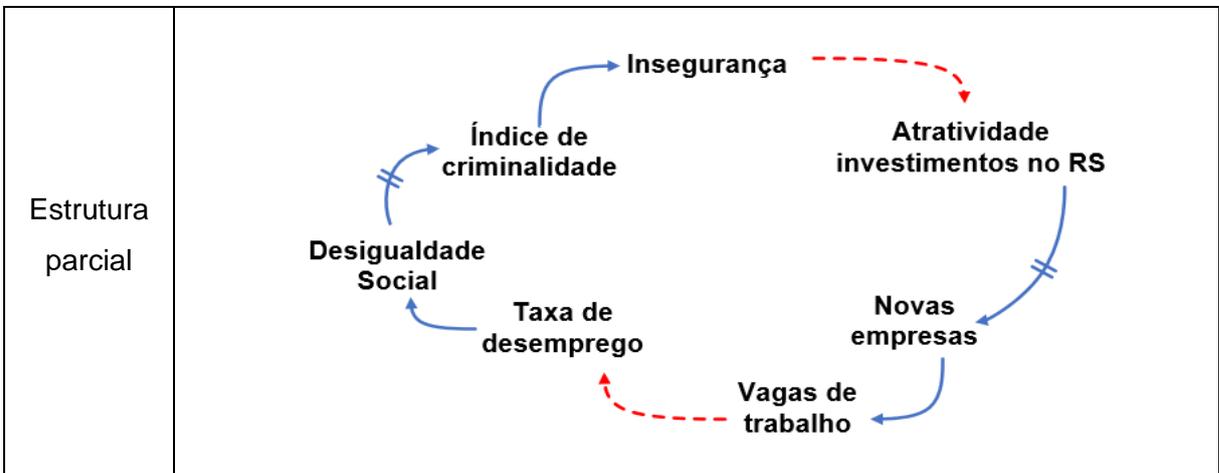
Figura 12 - Estrutura parcial QN1



Fonte: Elaborada pela autora.

Para melhor entendimento do vínculo estabelecido entre as variáveis, o Quadro 14 traz a tradução de uma parte chave da estrutura parcial vinculada à QN1, a fim de exemplificar o impacto econômico e social que pode ser obtido a partir de programas de ressocialização prisional.

Quadro 14 - Tradução da estrutura parcial - QN1



Tradução da estrutura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A diminuição da insegurança no RS aumenta a atratividade do estado no que se refere a investimentos da iniciativa privada. (Fatores inversamente proporcionais).</li> <li>• O aumento da atratividade faz crescer o interesse de instalação de novas empresas no estado, o que, por consequência, aumenta a oferta de vagas de trabalho. (Fatores diretamente proporcionais).</li> <li>• Com mais vagas disponíveis, a taxa de desemprego diminui, gerando como consequência a diminuição gradual da desigualdade social e do índice de criminalidade.</li> <li>• A queda da criminalidade implica na diminuição do sentimento de insegurança.</li> </ul>
-----------------------	--

Fonte: Elaborado pela autora.

Dentro desta proposta, o fator insegurança aparece como um dos principais pontos que podem sofrer os reflexos da eficácia dos programas de ressocialização no RS. Ele aparece como principal responsável pela queda da atratividade do RS frente a possíveis investidores, que preferem aplicar seu capital em outros estados ou mesmo fora do país. Isso prejudica a permanência das empresas já presentes no estado, assim como a instalação de novas empresas, que gerariam novas vagas de trabalho que, por sua vez, influenciariam diretamente na taxa de desemprego. (RÁDIO GAÚCHA FM 93.7, 2018a). A desigualdade social e o índice de reincidência criminal alimentam gradativamente o índice de criminalidade que, por sua vez, culmina na insegurança que assola a sociedade. A qualidade na ressocialização dos apenados, impulsionada pelos programas de escolarização e trabalho prisional, aparece como peça fundamental para frear a reincidência, capacitando os apenados e, dessa forma, evitando que eles voltem a cometer crimes quando libertos.

#### **4.5.2 Estrutura parcial da questão norteadora 2 (QN2)**

A QN2 diz respeito aos maiores temores do cidadão gaúcho, no que se refere à segurança pública. O Quadro 15 mostra a relação identificada pela autora entre a QN2 e as variáveis indicadas. Como a questão envolve fatores ligados aos temores da sociedade, as variáveis foram fundamentadas nas respostas obtidas por meio da pesquisa de opinião realizada na etapa de coleta de dados.

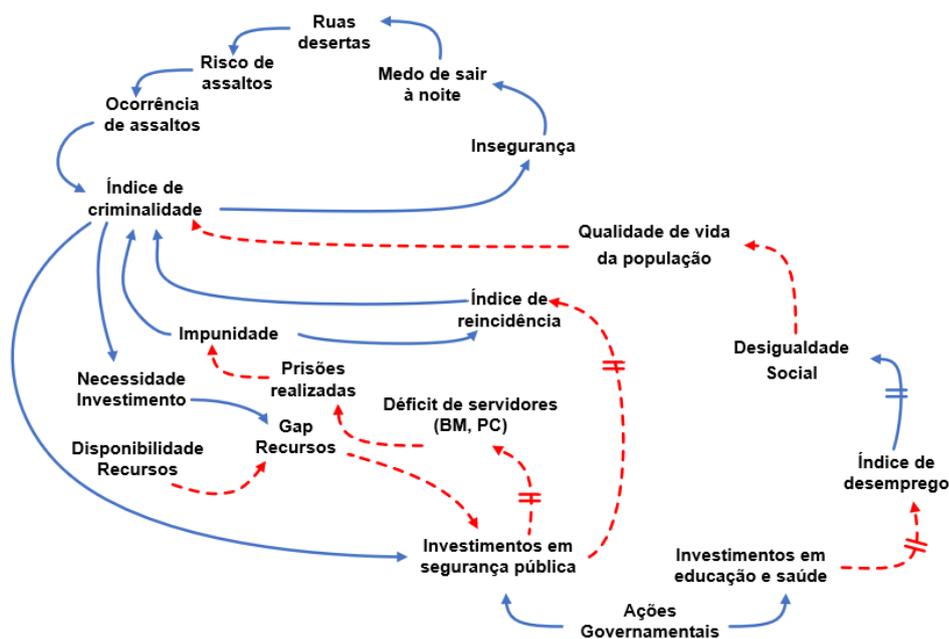
Quadro 15 - Variáveis envolvidas na QN2

QN2 - Quais fatores envolvidos causam maiores preocupações à sociedade?	
Citações	Variáveis diretamente envolvidas
Você se sente seguro ao sair de casa atualmente? * <b>Não (72,4%).</b>	Insegurança
O que faria o cidadão se sentir mais seguro: *	Índice de criminalidade
<b>Mais recursos para a segurança pública.</b>	Impunidade
<b>Aumento do efetivo da Brigada Militar e Polícia Civil.</b>	Déficit de servidores
<b>Policiais recebendo salário justo e em dia.</b>	Risco de assaltos
<b>Cultura da educação sendo implementada, trazendo resultado direto na segurança.</b>	Medo de sair à noite/sozinho
<b>Não fosse facilitado a liberdade de quem comete crimes hediondos (morte, estupro).</b>	Investimentos em segurança, saúde e educação
<b>Saúde e educação de qualidade.</b>	
* Fonte: Pesquisa de opinião (Quadro 10)	

Fonte: Elaborado pela autora.

A Figura 13 apresenta a estrutura parcial desenvolvida utilizando as relações causais envolvidas diretamente com a QN 2.

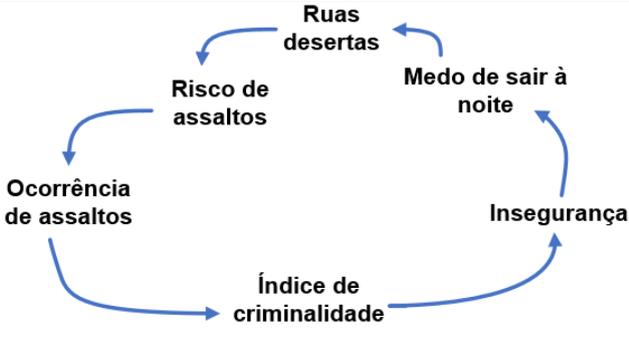
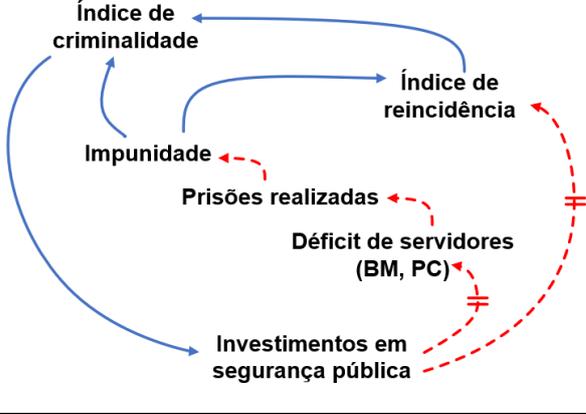
Figura 13 - Estrutura parcial QN2



Fonte: Elaborada pela autora.

Visando facilitar a compreensão do vínculo entre as variáveis, o Quadro 16 traz a tradução de partes chave da estrutura sistêmica vinculada à QN2, a fim de demonstrar as principais preocupações da sociedade gaúcha atualmente.

Quadro 16 - Tradução das estruturas parciais – QN2

<p>Estrutura parcial 1</p>	
<p>Tradução da estrutura 1</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O aumento da criminalidade gera insegurança na população. Com a insegurança, cresce o medo de sair à noite.</li> <li>• Como o cidadão tem medo de sair à noite, as ruas acabam ficando cada vez mais desertas, o que aumenta o risco de assaltos.</li> <li>• A ocorrência de assaltos aumenta os indicadores de criminalidade, recomeçando o ciclo.</li> </ul>
<p>Estrutura parcial 2</p>	
<p>Tradução da estrutura 2</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quanto menor o investimento em segurança pública, maior se tornam o déficit de servidores e, com o passar do tempo, o índice de reincidência criminal.</li> <li>• Com menos servidores disponíveis, cai o nº de prisões realizadas, aumentando a impunidade.</li> <li>• Com o aumento da impunidade, crescem a reincidência e a criminalidade, assim como a necessidade de investimento em segurança pública.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com os participantes, as questões que mais preocupam o cidadão gaúcho estão relacionadas aos investimentos e ações públicas voltadas para a segurança pública. A verba limitada para esse setor é visto como causa fundamental para os problemas do Estado, gerando o sentimento de insegurança, que aparece como o elo chave do sistema, no qual culminam as principais conexões. De acordo com os dados levantados neste estudo, esse fator é apontado como determinante, pois dele descende a série de preocupações básicas do cidadão, que envolvem o medo em sair na rua à noite, a falta de efetivo da Brigada Militar e da Polícia Civil nas ruas, a impunidade, o índice de reincidência criminal e todos os desdobramentos desses fatores.

#### 4.5.3 Estrutura parcial da questão norteadora 3 (QN3)

Para a QN3, foram consideradas afirmações provenientes de representantes do poder público gaúcho e do referencial teórico deste estudo. No Quadro 17, são demonstradas as variáveis correspondentes à QN3.

Quadro 17 - Variáveis envolvidas na QN3

QN3 - Quais são os principais desafios enfrentados pelo poder público?	
Citações	Variáveis diretamente envolvidas
“Presídio é caro, tanto a construção, como a manutenção. Tem que resolver a questão? Tem. Me deem dinheiro que eu resolvo”. (MENDES, 2018).	Gap de Recursos
	Índice de criminalidade
A superlotação das casas de detenção gaúchas que compromete a efetivação do disposto na LEP referente ao trabalho prisional, pois o RS não tem condições de proporcionar e supervisionar atividades laborais de um número tão elevado de detentos. (SOARES, 2018).	Superlotação de casas prisionais
	Déficit de servidores
O investimento necessário para tornar o sistema penitenciário efetivo é muito grande. (...) o governador criará uma secretaria específica para gerenciar a administração penitenciária, visando a eficácia do sistema, com foco na gestão e na qualificação. (RÁDIO GAÚCHA FM 93.7, 2018b).	Atraso/parcelamento de salários
	Investimentos em segurança, saúde e educação

Fonte: Elaborado pela autora.

Entende-se que os principais desafios ao Poder Público se encontram no gap de recursos existente, que compromete a execução de ações públicas e dos investimentos necessários, especialmente no setor de segurança. O imediatismo pode explicar em parte essa relação, já que a sociedade anseia por soluções rápidas e eficazes. A população entende que, ao injetar verba na área da segurança, o Estado estará automaticamente apto para realizar as contratações necessárias e suprir o atual déficit de servidores (resultante de aposentadorias e vagas não preenchidas através de concursos públicos), assim como possibilitaria o pagamento integral do salário desses servidores.

Figura 14 - Estrutura parcial QN3



Fonte: Elaborada pela autora.

Questões que remetem à desigualdade social também preocupam os cidadãos gaúchos. Porém, há o entendimento de que se trata de uma questão a ser trabalhada a médio e longo prazo, visando resultados que serão colhidos com o passar dos anos. A alta taxa de desemprego eleva a concorrência no mercado de trabalho, diminuindo as chances de pessoas de classes menos favorecidas, com menos acesso aos estudos e à profissionalização. Com investimentos voltados à saúde e a educação, a qualidade de vida do cidadão tende a melhorar gradativamente, oportunizando o acesso ao ensino de qualidade e ao aperfeiçoamento profissional. Isso o tornaria apto

a ingressar no mercado de trabalho, evitando que esse sujeito parta para a criminalidade por falta de oportunidades.

Quadro 18 - Tradução das estruturas parciais – QN3

<p>Estrutura parcial 1 + tradução</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fatores limitadores: os investimentos em segurança pública são limitados pelo gap de recursos.</li> <li>• Quanto maior a necessidade de investimento, maior o gap.</li> <li>• Quanto menor a disponibilidade de recursos, maior o gap.</li> </ul>
<p>Estrutura parcial 2</p>		
<p>Tradução da estrutura 2</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maiores investimentos em segurança pública acarretam no aumento da contratação de servidores, ao mesmo tempo em que diminuem os atrasos e/ou parcelamentos de salário da categoria.</li> <li>• Com mais servidores contratados, menor se torna o déficit de servidores, ou seja, haverá mais policiamento nas ruas.</li> <li>• A diminuição dos atrasos e parcelamentos de salário, juntamente com a queda do déficit do efetivo, tornam os servidores mais satisfeitos, melhorando assim a qualidade do policiamento.</li> </ul>	
<p>Estrutura parcial 3</p>		

Tradução da estrutura 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ações governamentais são fundamentais para o aumento da capacidade de investimento nos setores prioritários (segurança, saúde e educação).</li> <li>• Com mais investimentos nesses setores, a qualidade de vida da população tende a aumentar e, com ela, a desigualdade social vai gradualmente sendo vencida.</li> <li>• Com a queda da desigualdade social, o índice de desemprego também tende a diminuir.</li> <li>• Com o desemprego diminuindo, o índice de criminalidade também começa a decair, demandando menos ações governamentais de contenção.</li> </ul>
-------------------------	---

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.5.4 Estrutura parcial da questão norteadora 4 (QN4)

O Quadro 19 traz as variáveis relacionadas diretamente com a questão norteadora 4, referente às possíveis influências dos programas de ressocialização sobre a criminalidade no estado do RS. Para a concepção dessa correlação, a autora considerou os dados levantados para o referencial teórico contido na seção 2 deste trabalho.

Quadro 19 - Variáveis envolvidas na QN4

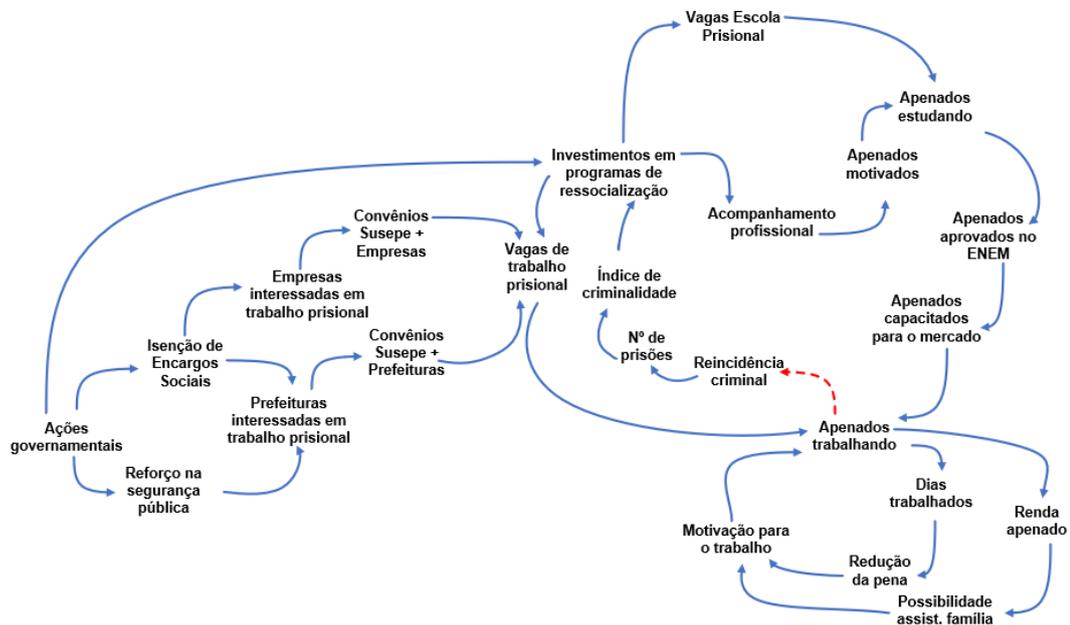
QN4 – De que forma os programas de ressocialização podem influenciar o índice de criminalidade no RS?	
Citações	Variáveis diretamente envolvidas
<p>Além de ser uma importante ferramenta de ressocialização, o trabalho prisional visa evitar os efeitos corruptores do ócio, contribuindo para a formação da personalidade do indivíduo. (CARVALHO, 2013).</p> <p>O trabalho prisional se mostra uma forma de ressarcir as despesas com as condenações, favorecendo tanto o Estado quanto o apenado. (ROSSINI, 2014).</p> <p>O estudo na prisão diminui a probabilidade de reincidência em 39%, enquanto o trabalho prisional</p>	Convênios entre SUSEPE, Empresas e Prefeituras
	Possibilidade de assistência familiar
	Geração de renda
	Apenados Motivados/ Capacitados
	Vagas de trabalho prisional

<p>chega a diminuir essas chances em 48%, podendo ser visto como fator determinante na reinserção social do apenado. (JULIÃO, 2011).</p>	<p>Índice de reincidência</p>
--	-------------------------------

Fonte: Elaborado pela autora.

Para a QN4, é proposta a estrutura parcial apresentada na Figura 15. Assim como nas demais estruturas já apresentadas, foram utilizadas variáveis de apoio, como suporte para realizar a ligação coerente entre os fatores listados.

Figura 15 - Estrutura parcial QN4



Fonte: Elaborada pela autora.

É possível observar novamente a questão financeira envolvida diretamente nos desdobramentos identificados. A questão dos investimentos em programas de ressocialização implica em reflexos que partem em diferentes direções. Para facilitar o entendimento da estrutura, o Quadro 20 traz o desmembramento de 4 partes chave da estrutura proposta.

Quadro 20 - Tradução das estruturas parciais – QN4

<p>Estrutura parcial 1</p>	
<p>Tradução da estrutura 1</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O aumento de investimentos destinados a programas de ressocialização possibilita o aumento no número de vagas de trabalho prisional ofertadas.</li> <li>• Com o aumento de vagas, tem-se mais apenados exercendo atividades laborais.</li> <li>• Com mais apenados no mercado de trabalho, cai o índice de reincidência criminal.</li> <li>• Com menor reincidência, cai também a ocorrência de prisões, diminuindo assim os índices de criminalidade no estado.</li> <li>• Com a criminalidade em baixa, diminui a necessidade de investimentos em programas de ressocialização.</li> </ul>
<p>Estrutura parcial 2</p>	
<p>Tradução da estrutura 2</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O aumento de investimentos em a programas de ressocialização possibilita o aumento no número de vagas de escola prisional ofertadas.</li> <li>• O aumento de vagas, possibilita que mais apenados sejam alfabetizados e/ou profissionalizados. Também aumenta o número de detentos aprovados para bolsas do Enem, possibilitando que deem prosseguimento aos estudos.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Com mais aprovações para o ensino superior, cresce o índice de apenados e ex-detentos capacitados para o mercado de trabalho.</li> <li>• O aumento da capacitação resulta na diminuição da reincidência criminal e, como consequência, no número de prisões efetuadas. O impacto gerado diminui também o índice de criminalidade no estado.</li> <li>• Com a queda no índice de criminalidade, diminui a necessidade de novos investimentos para programas de ressocialização prisional.</li> </ul>
<p>Estrutura parcial 3</p>	
<p>Tradução da estrutura 3</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quanto mais apenados conseguirem vagas de trabalho, maior será a quantidade de dias por eles trabalhados. Quanto mais dias trabalhados, maior será a redução de suas penas (cada 3 dias trabalhados reduz 1 dia do total da pena a cumprir). A maior redução na pena gera motivação para que o apenado siga trabalhando.</li> <li>• Da mesma forma, quanto mais apenados trabalhando, maior será a renda obtida por ele, o que aumenta a possibilidade de prestar assistência a sua família. Com mais assistência à família, o apenado se sente mais motivado a seguir trabalhando.</li> </ul>
<p>Estrutura parcial 4</p>	
<p>Tradução da estrutura 4</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O aumento dos investimentos realizados para programas de ressocialização resultam e mais acompanhamento profissional especializado que, por sua vez, aumenta a motivação dos apenados.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Com o aumento da motivação, tem-se mais apenados estudando e aprovados para o ensino superior, resultando em mais apenados capacitados para o mercado.</li> <li>• O aumento da capacitação resulta em mais apenados exercendo atividade laboral, tendendo a diminuir a reincidência criminal e, por consequência, a realização de prisões.</li> <li>• Dessa forma, o índice de criminalidade acaba por diminuir, minimizando a necessidade de altos investimentos em programas de ressocialização prisional.</li> </ul>
--	--

Fonte: Elaborado pela autora.

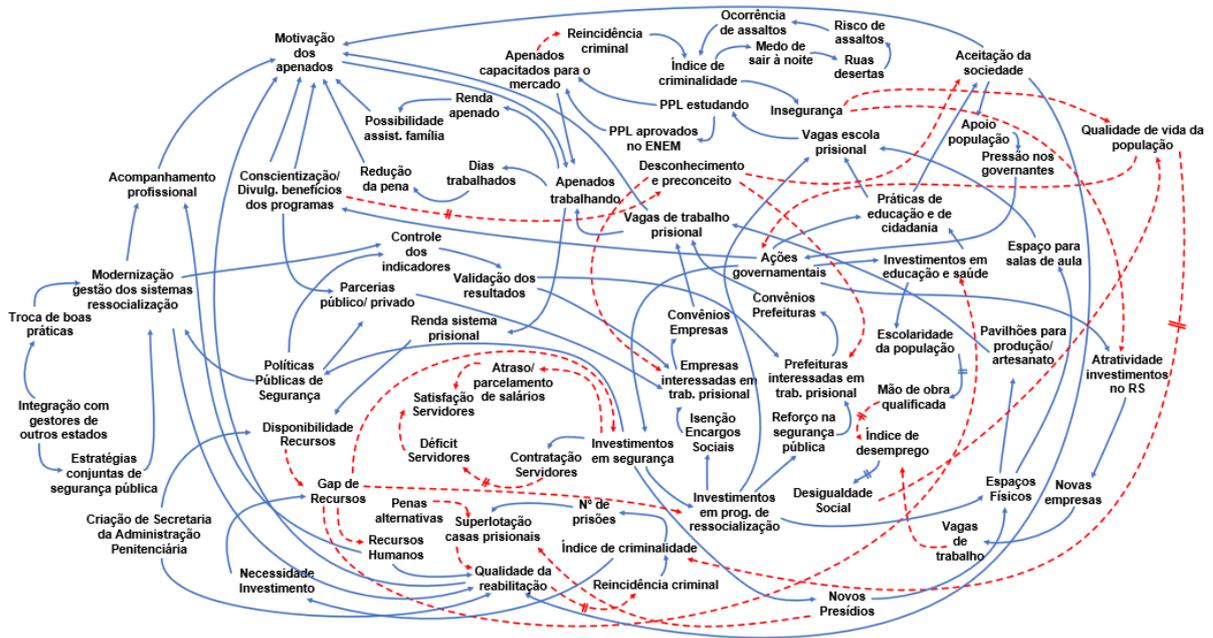
#### **4.5.5 Estrutura parcial da questão norteadora 5 (QN5)**

A QN5 questiona formas de alavancar os impactos positivos do programa de trabalho prisional gaúcho. Considerando que a resposta para essa questão é um dos objetivos específicos deste trabalho, proposto em sua seção correspondente (1.2.2), optou-se por respondê-la com a criação de uma estrutura sistêmica completa, utilizando as parciais anteriormente apresentadas para as demais QN's e acrescentando os fatores considerados pontos de alavancagem, com a identificação de suas devidas correlações. O resultado encontra-se a próxima seção, intitulada Mapa Sistêmico.

#### **4.6 MAPA SISTÊMICO**

A seção 1.2 deste trabalho, referente aos objetivos gerais e específicos, propôs a construção de um mapa sistêmico que permitisse analisar de forma ampla a situação do programa de trabalho prisional implantado no RS. A presente seção realiza a entrega do mapa sistêmico elaborado no decorrer desta pesquisa, apresentado a seguir na Figura 16. A estrutura sistêmica gerada busca responder à QN5, indicando os principais pontos que, na concepção da autora, são capazes de alavancar os impactos positivos da ressocialização prisional na sociedade gaúcha.

Figura 16 - Mapa sistêmico



Fonte: Elaborada pela autora.

Para melhor visualização, uma versão do mapa em escala maior se encontra disponível no Apêndice E deste trabalho. O Quadro 21 apresenta a tradução dos principais pontos do mapa sistêmico, divididos em estruturas parciais. As variáveis indicadas são consideradas pela autora como sendo de maior impacto sobre a eficácia do sistema analisado.

Quadro 21 - Tradução das estruturas parciais - mapa sistêmico

<p>Estrutura parcial 1</p>	
<p>Tradução da estrutura 1</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quanto mais investimentos em segurança, mais investimentos em programas de ressocialização. Com o passar do tempo, mais apenados estarão trabalhando.</li> <li>• Com mais apenados trabalhando, maior a renda arrecadada pelo fundo rotativo da unidade prisional. Com uma renda maior, aumenta a disponibilidade de recursos da unidade.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Com mais recursos disponíveis, diminui a necessidade de investimentos maiores.</li> <li>• Conforme diminui a necessidade de investimentos no setor, também diminui o gap existente de recursos disponíveis para tais investimentos.</li> </ul>
<p>Estrutura parcial 2</p>	
<p>Tradução da estrutura 2</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quanto menor o desconhecimento de causa e o preconceito, maior será a aceitação desses programas pela sociedade. Com maior aceitação, a população passa a apoiar a ideia.</li> <li>• Com maior apoio popular, há o aumento da pressão sobre os governantes, aumentando em consequência as ações governamentais.</li> <li>• Com mais ações governamentais, são possíveis mais campanhas de conscientização e de divulgação dos benefícios da ressocialização.</li> <li>• Aumentando a conscientização e divulgação, diminui o desconhecimento e o preconceito da sociedade.</li> </ul>
<p>Estrutura parcial 3</p>	
<p>Tradução da estrutura 3</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A queda da superlotação aumentaria consideravelmente a qualidade da reabilitação nas prisões gaúchas.</li> <li>• Com uma reabilitação de qualidade, o índice de reincidência criminal tende a cair, influenciando também a diminuição da criminalidade no estado.</li> <li>• A queda dos índices de criminalidade ocasiona diminuição das prisões, o que colaboraria para a queda da superlotação dos presídios.</li> <li>• Com menor índice de criminalidade, menor a necessidade de investimentos na segurança, reduzindo o gap de investimento existente.</li> </ul>

Estrutura parcial 4	<pre> graph TD     A[Integração com gestores de outros estados] --&gt; B[Troca de boas práticas]     B --&gt; C[Estratégias conjuntas de segurança pública]     C --&gt; D[Modernização gestão dos sistemas ressocialização]     D --&gt; E[Superlotação de casas prisionais]     E --&gt; F[Nº de prisões]     F --&gt; G[Índice de criminalidade]     G --&gt; H[Reincidência criminal]     H --&gt; I[Qualidade da reabilitação]     I --&gt; D     I --&gt; J[Reincidência criminal]     </pre>
Tradução da estrutura 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O aumento da integração de gestores aumenta a possibilidade de troca de boas práticas entre os estados brasileiros e as estratégias conjuntas de segurança pública.</li> <li>• Em consequência, também cresce a modernização da gestão dos sistemas de ressocialização prisional. Com uma gestão mais moderna, aumenta a qualidade da reabilitação proporcionada pelas penitenciárias gaúchas.</li> <li>• A melhora da qualidade da reabilitação, com o passar do tempo, diminui a reincidência criminal.</li> <li>• Quanto menor o índice de reincidência, menor o índice de criminalidade e, por consequência, menor o nº de prisões realizadas.</li> <li>• Diminuindo as prisões, também diminui a superlotação das casas prisionais, o que aumenta a qualidade da reabilitação.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.7 PONTOS DE ALAVANCAGEM

A presente seção se propõe a analisar o contexto que envolve o programa de trabalho prisional implantado no RS Trata-se da entrega dos objetivos propostos anteriormente na seção 1, buscando compreender a força das variáveis identificadas como fundamentais para o sistema e a interconexão existente entre elas, para elencar os pontos estratégicos de maior capacidade de alavancagem.

Nesta etapa, foram utilizadas todas as aprendizagens essenciais obtidas nos passos anteriores para auxiliar a definição das ações que possibilitariam melhorias nos pontos de maior debilidade do programa de ressocialização. Esses pontos foram encontrados através da prática do pensamento sistêmico, sendo identificados como os principais geradores das falhas existentes no programa, responsáveis por condicionar sua eficácia. Os resultados aqui apresentados visam apontar possíveis soluções para a problemática apresentada ou, ao menos, meios considerados viáveis

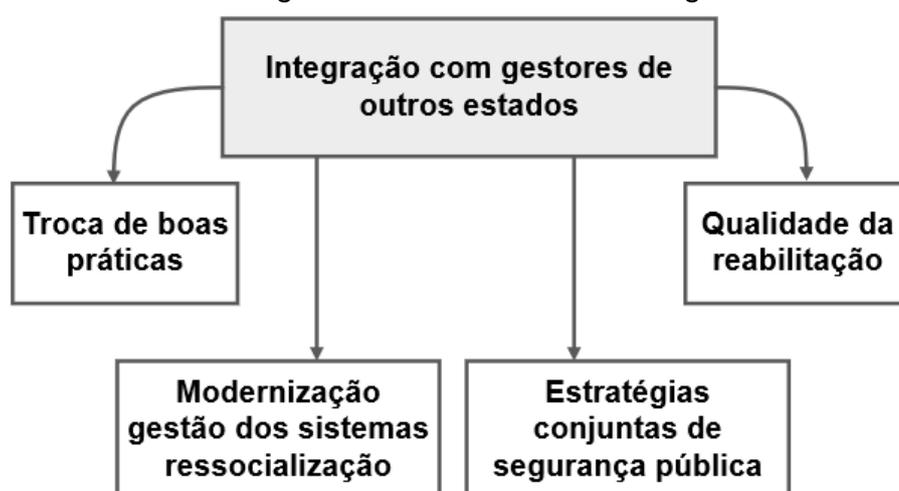
para se remediar a situação atual do cenário prisional gaúcho. Após a análise envolvendo todos os fatores contidos no mapa sistêmico, três variáveis foram identificadas como sendo determinantes para a alavancagem do sucesso do programa de trabalho prisional gaúcho:

- a) integração entre gestores de diferentes estados;
- b) conscientização e divulgação dos benefícios dos programas;
- c) Investimentos em saúde e educação

#### 4.7.1 Integração com gestores de outros estados

O primeiro ponto de alavancagem identificado está relacionado com a realização de eventos que promovam a integração entre gestores de diferentes estados, como meio de troca de experiências e de boas práticas. A interação dos gestores gaúchos com a equipe SC, já citada na seção de justificativas deste trabalho como o *benchmark* nacional no que se refere aos programas de reabilitação prisional, tem potencial para gerar muitas ideias e proporcionar novas estratégias de segurança pública. A utilização de experiências bem-sucedidas como modelo estratégico pode auxiliar a SUSEPE/RS a otimizar seus processos e modernizar a gestão de seus programas, elevando assim a qualidade da reabilitação oferecida no estado.

Figura 17 - Ponto de Alavancagem 1



Fonte: Elaborada pela autora.

Atualmente, o sistema prisional de SC conta com cerca de 22 mil presos, sendo que 31% desses exercem atividade laboral nas casas prisionais. Do salário recebido por cada preso, 25% do valor é destinado ao chamado Fundo Rotativo da unidade e

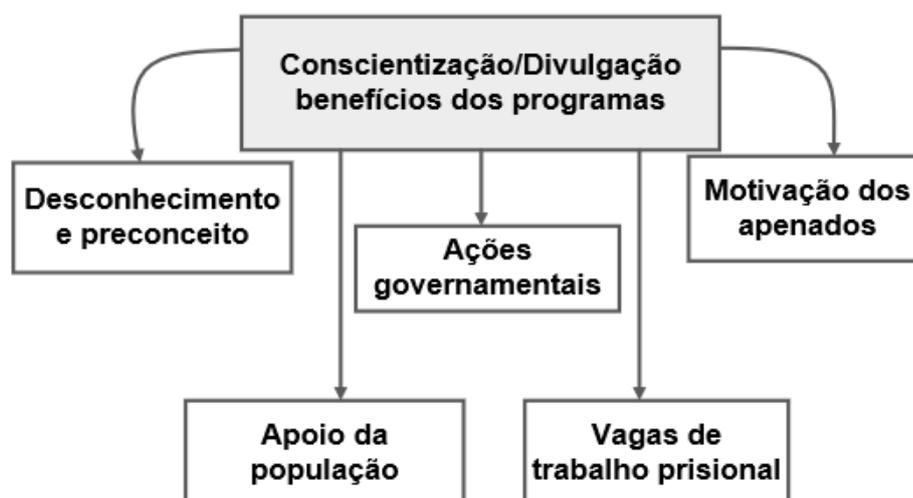
os outros 75% vão para uma conta bancária aberta em nome do detento. Em 2018, os valores arrecadados em todas as unidades catarinenses somaram, ao todo, R\$ 24 milhões. Esses valores retornam para o sistema, possibilitando o investimento em melhorias para as unidades prisionais. (DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO PRISIONAL (DEAP), 2019). Considerando que uma das principais fragilidades do sistema prisional gaúcho é justamente o gap de recursos disponíveis para investimento em segurança, entende-se que o exemplo adotado pelo estado vizinho seria de extrema importância para o equilíbrio financeiro das penitenciárias do RS. Tornar a ressocialização autossustentável seria um modo justo e atrativo de fazer com que as pessoas privadas de liberdade deem retorno à sociedade

#### **4.7.2 Conscientização/Divulgação benefícios dos programas**

O segundo ponto de alavancagem apontado na análise ressalta a necessidade de conscientização da sociedade, através da divulgação dos benefícios que podem ser conquistados a partir de programas de ressocialização de qualidade. Na entrevista realizada durante o desenvolvimento deste trabalho, a equipe da SUSEPE/RS elegeu o desconhecimento dos programas e o preconceito como sendo duas das principais barreiras encontradas para a ampliação de vagas de trabalho prisional. Desse modo, o sucesso da reabilitação dos apenados fica comprometida, uma vez que a dificuldade em encontrar empresas dispostas a aceitar mão de obra prisional limita o número de vagas disponíveis, tornando ainda mais árduo o esforço da equipe e até mesmo desmotivando os apenados a continuar no programa.

Apesar dos benefícios fiscais oferecidos para empresas privadas, nem todas as organizações se interessam em receber pessoas privadas de liberdade em seu quadro de funcionários. Em muitos casos, a resistência vem dos próprios colaboradores, por não se sentirem à vontade trabalhando no mesmo ambiente que pessoas em situação prisional. A sociedade tende a rejeitar o contato com o cidadão marginalizado, por receio de sua própria segurança. Isso também interfere, embora hoje em menor escala, na aceitação de presos trabalhando em obras para prefeituras de municípios gaúchos.

Figura 18 - Ponto de Alavancagem 2



Fonte: Elaborada pela autora.

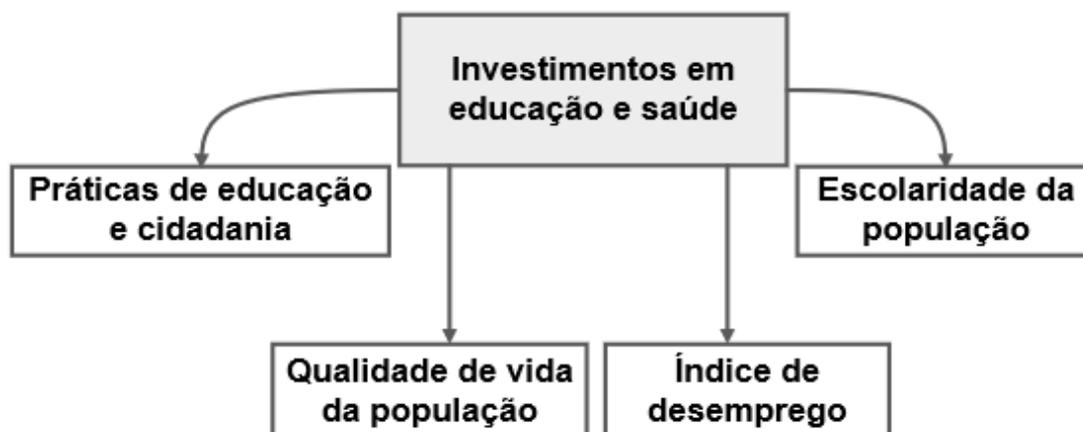
Ao analisar essas questões sociais de maneira sistemática, entende-se que seria necessário um trabalho intenso de divulgação do funcionamento dos programas de ressocialização prisional, com ênfase nos benefícios gerados por eles para com a sociedade em geral. Somente através da conscientização coletiva será possível abrir ainda mais portas e ampliar as chances de reabilitação de uma parcela maior de detentos.

#### 4.7.3 - Investimentos em saúde e educação

O terceiro ponto de alavancagem, na contramão das duas primeiras, representa um fator a ser trabalhado a longo prazo, visando atacar os problemas sociais diretamente em sua base. Aumentar os investimentos em educação e saúde é, independentemente da obriedade, fator básico e indispensável para o desenvolvimento futuro de qualquer sociedade. Garantir a qualidade de vida dos cidadãos é, além do dever de qualquer governante, um método efetivo para evitar que um indivíduo venha a buscar o caminho da criminalidade.

Entende-se, portanto, que o investimento em boas práticas de educação e cidadania são essenciais para proporcionar oportunidades e aumentar gradativamente a escolaridade e a capacitação profissional dos indivíduos. Com cidadãos melhor preparados para o mercado de trabalho, a desigualdade social tende a diminuir, juntamente com a taxa de desemprego no estado.

Figura 19 - Ponto de Alavancagem 3



Fonte: Elaborada pela autora.

#### 4.8 IDENTIFICAÇÃO DE MODELOS MENTAIS

Esta seção especifica os principais modelos mentais identificados na análise dos atores envolvidos no sistema analisado. Esses modelos, configurados na forma de pressupostos que direcionam ações, fazem parte das Cinco Disciplinas de Senge, citadas anteriormente no referencial teórico deste trabalho (Figura 3). O encaminhamento das ações referido por Senge (2014) fica subentendido a partir da observação do comportamento dos atores, em sua forma de agir, norteando suas atitudes. Para Andrade et al. (2006), os modelos mentais são uma coletânea dos diversos elementos correlacionados, formando assim um encadeamento de questões mentais do indivíduo. Podem ser questões mentais: crenças pessoais, opiniões pré-concebidas, interesses, valores, teorias e demais elementos capazes de influenciar o direcionamento das atitudes de uma pessoa. (ANDRADE et al., 2006).

Para iniciar a identificação dos modelos mentais, primeiramente foram identificados os atores-chave do sistema. Trata-se dos *stakeholders*, indivíduos diretamente envolvidos ou interessados no programa de trabalho prisional do RS. Em seguida, foram identificados os modelos mentais de cada grupo de atores que auxiliam na construção e manutenção da estrutura atual da realidade. O Quadro 22 traz os 4 atores identificados e seus respectivos modelos mentais. O mapa completo com os modelos de cada grupo de atores encontra-se no Apêndice F deste trabalho.

Quadro 22 - Atores e seus modelos mentais

<b>Apenados</b>	“É minha chance de nunca mais voltar para a cadeia”
	“Agora posso ajudar minha família lá fora”
	Ninguém dá chance pra um ex-presidiário...”
<b>Cidadão gaúcho</b>	“Bandido bom é bandido morto!”
	“Nunca vejo viaturas no meu bairro.”
	“Não me arrisco a sair à noite sozinho(a).”
<b>Equipe SUSEPE/RS</b>	“As pessoas não entendem o nosso esforço.”
	“Assim fica mais fácil de se trabalhar.”
	“Sem verba, fica quase impossível manter os programas”
<b>Empresários</b>	“Vou procurar um lugar mais seguro para instalar minha empresa.
	“Os indicadores são interessantes.”
	“As isenções parecem vantajosas”

Fonte: Elaborado pela autora.

## 5 AVALIAÇÃO

Este capítulo se propõe a avaliar a viabilidade dos pontos de alavancagem propostos por meio do desenvolvimento do mapa sistêmico do programa de trabalho prisional da SUSEPE/RS. A proposta de avaliação desta pesquisa envolve a validação realizada pela equipe do DTP da SUSEPE, por serem os *stakeholders* diretamente envolvidos com o programa analisado. O objetivo dessa avaliação é explanar para a equipe as ideias trabalhadas nessa pesquisa para verificar o nível de proximidade com a realidade. Buscou-se realizar uma revisão do mapa gerado, a fim consolidar e garantir o alinhamento dos modelos mentais apontados e validar os pontos de alavancagem propostos. O trabalho realizado foi apresentado diretamente para a coordenadora de trabalho prisional do DTP da SUSEPE/RS, Márcia Gabriela Lemos, em reunião presencial e informal. Após uma explicação dos métodos utilizados e dos objetivos, foi explicado o significado das estruturas sistêmicas criadas e as conclusões alcançadas com a concepção do mapa final.

### 5.1 VALIDAÇÃO DAS ESTRUTURAS

O primeiro passo realizado nesta fase foi a explicação de cada uma das estruturas parciais geradas durante a estruturação sistêmica. A coordenadora da equipe do DTP concordou com as propostas apresentadas, entendendo que condizem com a realidade enfrentada diariamente no desenvolvimento do programa.

As questões norteadoras foram consideradas pertinentes, uma vez que demandam sobre os principais focos do programa de trabalho prisional, servindo como medida para o seu nível de entrega e de eficiência. Os impactos econômicos e sociais são preocupações recorrentes da equipe, já que a aceitação das atividades pela sociedade é essencial para o sucesso do programa. Também foi considerado de grande utilidade a proposta de se buscar métodos de impulsionamento, através do pensamento sistêmico, para aprimorar a eficiência do projeto. De acordo com o ponto de vista da equipe de trabalho, as variáveis identificadas e apresentadas no desenvolvimento deste estudo correspondem satisfatoriamente aos principais fatores de influência do programa.

## 5.2 VALIDAÇÃO DO MAPA SISTÊMICO

Após a validação das estruturas parciais geradas com base nas questões norteadoras desta pesquisa, o mapa sistêmico completo foi apresentado para a coordenadora de trabalho prisional do DTP da SUSEPE/RS, Márcia Gabriela Lemos, para compreensão e validação de seus resultados. A reunião com a coordenadora se deu de forma informal, sendo apresentadas a ela as estruturas parciais, com a devida explicação da leitura e, em seguida, o mapa sistêmico completo. De modo geral, as interligações foram consideradas apropriadas e compatíveis com a realidade do programa de trabalho prisional do RS.

Como sugestão, a coordenadora citou a ampliação de espaços, dentro das casas prisionais já existentes, como um fator importante para possibilitar a oferta de atividades laborais para pessoas privadas de liberdade que estejam cumprindo pena em regime fechado. Essa é uma ação que vem sendo pleiteada ao longo dos anos pela equipe do DTP, mas que enfrenta obstáculos financeiros e mesmo físicos, já que muitas unidades não possuem espaço em suas dependências para ampliações, nem verba para as obras necessárias. Esses fatores foram adicionados ao mapa sistêmico apresentado nos apêndices deste trabalho.

A falta de mão de obra capacitada para gerenciar os indicadores dos programas de ressocialização também foi citado como fator importante para o sucesso do trabalho. Atualmente, são os próprios membros do DTP (em sua maioria, psicólogos e assistentes sociais) os responsáveis por cuidar das planilhas e registros necessários. Seria, portanto, de grande ajuda a contratação de profissionais com formação e experiência em estatística, controle de dados e formações compatíveis, para realizar esse tipo de atividade.

Ainda de acordo com a coordenadora do DTP, um dos diferenciais da equipe de SC é justamente a profissionalização da gestão dos programas de ressocialização, contando inclusive com um software específico para o cruzamento dos dados prisionais de todo o estado. Infelizmente, os valores desse tipo de recurso são, atualmente, muito elevados para sua implantação no RS. Essas informações também foram agregadas ao mapa sistêmico final, apresentado neste trabalho.

### 5.3 VALIDAÇÃO DOS PONTOS DE ALAVANCAGEM

Nesta última etapa, foram apresentados os pontos considerados capazes de impulsionar os resultados do programa de trabalho prisional no estado do RS. O primeiro ponto de alavancagem, correspondente à busca de integração entre equipes de trabalho e gestores de todo o Brasil para troca de ideias e parcerias estratégicas, foi considerado determinante pela equipe do DTP. De acordo com os membros, ações com esse intuito estão começando a ser desenvolvidas, visando a troca de boas práticas entre os estados e o aprendizado pelo exemplo. Foi citada a realização, em abril deste ano, do 1º Encontro de Diretores de Unidades Prisionais, promovido pelo DEPEN em Brasília-DF, como o início de um projeto de integração, que estimule a troca de saberes entre gestores e que possibilite uma visão ampla do alcance de seu trabalho.

No que corresponde ao segundo ponto de alavancagem identificado, a equipe do DTP concorda com a sua relevância, entendendo que é elementar a divulgação plena dos benefícios e dos resultados que podem ser alcançados por um programa de reabilitação bem-sucedido. O desconhecimento, aliado ao preconceito inerente à sociedade, torna o desafio de reconduzir os indivíduos marginalizados de volta ao convívio social ainda mais custoso. De acordo com a supervisora do DTP, responsável por intermediar os termos de cooperação firmados com empresas privadas, a falta de consciência social é um dos fatores que mais dificultam a abertura de vagas para apenados do regime aberto e semiaberto. Dessa forma, nem sempre os incentivos fiscais oferecidos são suficientes para convencer empresários a abrir portas para esse público. Ainda se encontra muita resistência, tanto da parte dos empresários quanto da própria comunidade, em aceitar o convívio com pessoas que estão cumprindo pena. Seria necessário, portanto, ações buscando desmistificar os riscos e divulgando os números positivos alcançados pelos trabalhos em outros estados. Com a sociedade tendo acesso a esses dados, a equipe considera que a consciência das melhorias e dos benefícios possíveis trataria de mudar a mentalidade do cidadão gaúcho, que passaria a apoiar os programas e colaborar para sua continuidade.

Sobre o terceiro ponto de alavancagem apontado, a equipe considera inegável a importância de se mitigar os problemas sociais a longo e médio prazo, focando na saúde e na educação como forma de prevenção à criminalidade. Das três variáveis identificadas, essa seria a de maior complexidade, por envolver todas as conhecidas

dificuldades e questões governamentais que preocupam o país desde sua independência.

Considerando os fatores sugeridos pela equipe durante a validação do mapa sistêmico, pode-se cogitar a ampliação de espaços físicos das unidades prisionais como um quarto ponto de alavancagem, uma vez que seu impulsionamento resultaria em um maior número de vagas de trabalho prisional, direcionadas para detentos do regime fechado. Esses detentos são um público muito específico e carente de oportunidades, visto que estão impedidos de exercer atividades laborais fora do ambiente prisional até que ocorra a progressão de seus regimes (o que, para alguns, pode levar muitos anos).

Figura 20 - 1º Ponto de alavancagem sugerido



Fonte: Elaborado pela autora.

Outro fator considerado determinante pela coordenação do DTP é a existência de secretarias dedicadas à causa penitenciária. De acordo com a coordenadora, as melhores infraestruturas e qualidade do trabalho prisional são registradas em Estados que possuem uma Secretaria da Administração Penitenciária, responsável por receber e gerenciar seus próprios recursos, sem necessitar de repasses. Até o final de 2018 a SUSEPE/RS era vinculada à SSP gaúcha, dependendo de seus repasses, que eram divididos entre a SUSEPE, a Brigada Militar, a Polícia Civil e todos os demais órgãos relacionados com a segurança pública no RS. Deste modo, o repasse recebido acabava sendo baixo, insuficiente para todas as necessidades existentes. Em 2019, com a transição de governo, foi criada a Secretaria da Administração Penitenciária no RS (como relatado anteriormente na seção 2 deste trabalho). Existe,

portanto, a expectativa de que a criação desta secretaria ajude a impulsionar os resultados, aproximando o RS dos estados com melhor desempenho nacional.

Figura 21 - 2º Ponto de alavancagem sugerido



Fonte: Elaborado pela autora.

Colocados esses pontos, a equipe de DTP considerou válidas e acertadas as indicações das três variáveis apontadas neste trabalho, além de colaborar com a definição de outros dois pontos de alavancagem. As duas primeiras, em especial, apresentam maior viabilidade e possibilidade de retorno a curto prazo, indo ao encontro das estratégias atualmente adotadas pelo DTP para otimizar seus processos e atingir números cada vez mais satisfatórios. O terceiro fator é voltado para a prevenção, agindo na raiz do problema, o que faz com que seus resultados sejam esperados a longo prazo. Quando aos pontos de alavancagem sugeridos, entende-se que ambos refletem bem o ponto de vista de quem está inserido diariamente nesse contexto, pois revela observações de quem conhece internamente os projetos e suas respectivas falhas e fatores de sucesso. O comparativo com o *benchmark* estabelecido nesta pesquisa se mostra válido mais uma vez, já que a própria equipe indica o estado de Santa Catarina como o case de maior sucesso no país, sendo assim o modelo a ser seguido pelos demais estados.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou trazer sua parcela de contribuição para um interesse coletivo da sociedade gaúcha. A situação crítica da segurança pública no RS faz com que o setor deixe de ser incumbência apenas dos órgãos governamentais, passando a fazer parte da responsabilidade social de cada cidadão. A utilização de ferramentas e fundamentos da engenharia de produção para buscar soluções para o setor de segurança nada mais é do que uma forma de exercer a cidadania, ao mesmo tempo em que se contempla uma das habilidades requeridas para a profissão, que é a avaliação do impacto das atividades da engenharia no contexto social e ambiental.

Este estudo demonstra que a segurança pública é uma questão de natureza sistêmica, constituída de elementos interligados e interdependentes. Qualquer mudança em uma das variáveis envolvidas resultará em mudanças, seja em outros fatores, seja no sistema como um todo. Dessa forma, embora seja mais comumente vinculada a questões de cunho social, também não se pode esquecer do viés econômico envolvido na segurança pública, diretamente afetado pelo crescimento da criminalidade. Os empresários também passam a temer por sua segurança pessoal, o que influencia suas decisões e reflete na atratividade do RS para novos investimentos. Com menos investimentos, temos menos empresas instaladas no Estado e, conseqüentemente, menos vagas de trabalho, desencadeando todo um ciclo de falta de oportunidades, desigualdade social e aumento potencial da criminalidade.

Visando alcançar os objetivos inicialmente propostos, este estudo buscou identificar, por meio do uso do pensamento sistêmico, pontos de alavancagem que pudessem tornar o programa de trabalho prisional implantando pela SUSEPE/RS mais efetivo no sentido de contribuir para a diminuição da criminalidade e conseqüente melhoria da segurança pública. Os resultados obtidos demonstraram-se positivos e satisfatórios, uma vez que o artefato proposto gerou o entendimento e a identificação dos pontos capazes de impulsionar os resultados do sistema analisado. O mapa sistêmico desenvolvido propicia uma visão geral do problema, possibilitando que tanto os servidores diretamente envolvidos quanto o cidadão gaúcho, de pouca ou quase nenhuma familiaridade com programas de ressocialização, possam compreender e tenham acesso a uma visão macro do programa de trabalho prisional. Os pontos de

alavancagem propostos correspondem, por sua vez, a estratégias com potencial para atender as necessidades evidenciadas no programa em curto, médio e longo prazo.

Durante a construção deste trabalho, a autora encontrou algumas dificuldades, que limitaram uma evolução mais ágil do estudo. Por se tratar de um programa governamental, questões burocráticas contribuíram para esses contratempos, assim como a incompatibilidade de agendas e a troca equipes realizada durante a transição de governo, que ocorreu de 2018 para 2019. Desta forma, as entrevistas foram realizadas, em sua maioria, via e-mail, geralmente contando com lapsos de várias semanas entre o envio dos questionários e o recebimento das respostas. Apenas a validação do trabalho pôde ser feita pessoalmente, com a coordenadora da equipe do DTP, em reunião informal. Entende-se, portanto, que este estudo demandou muita organização e dedicação do início até sua conclusão. Apesar dos agentes limitantes, o mapa sistêmico concebido concluiu suas contribuições e obteve a validação da equipe de trabalho envolvida.

Embora a proposta deste trabalho seja somente a análise do programa e a identificação de seus pontos de alavancagem, sem a aplicação efetiva de nenhuma das ações aqui sugeridas, o olhar sistêmico proporcionado por este estudo permite que suas conclusões possam ser aproveitadas e utilizadas como referência para trabalhos futuros. Há muitas vertentes a serem exploradas no que se refere a ressocialização prisional, sendo a própria Escola Prisional da SUSEPE/RS um tema pertinente. Sugere-se também a continuidade deste trabalho e sua aplicação prática junto à SUSEPE, sendo possível o desenvolvimento de planos de ação voltados para cada um dos pontos de alavancagem aqui identificados.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Aurélio de Leão. **Aprendizagem e desenvolvimento organizacional: uma experiência com o modelo da quinta disciplina**. 1998. 338 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFRGS, Porto Alegre, 1998. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2592/000235524.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 02 fev. 2019.
- ANDRADE, Aurélio. L. et al. **Pensamento sistêmico: caderno de campo: o desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- APPOLINÁRIO, Fábio. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011. Livro eletrônico.
- BALBIM, Renato. Mobilidade: Uma abordagem sistêmica. In: BALBIM, Renato; KRAUSE, Cleandro; LINKE, Clarice Cunha. **Cidade e Movimento: mobilidades e interações no desenvolvimento urbano**. Brasília: IPEA/ITDP, 2016. Livro eletrônico. p. 57-79 Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/160905\\_livro\\_cidade\\_movimento.pdf](http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/160905_livro_cidade_movimento.pdf)>. Acesso em 15 out. 2018.
- BELLINGER, Gene. **Introduction to Systems Thinking**, 2004. Disponível em: <<http://www.systems-thinking.org/intst/int.htm>>. Acesso em: 02 out. 2018.
- BERTANI, Thiago Moreno. **Lean Healthcare: Recomendações para implantações dos conceitos de produção enxuta em ambientes hospitalares**. 2012. 166 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2012. Disponível em: <[http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18156/tde-29102012-235205/publico/Dissertacao\\_Thiago\\_Moreno\\_Bertani.pdf](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18156/tde-29102012-235205/publico/Dissertacao_Thiago_Moreno_Bertani.pdf)>. Acesso em 20 out 2018.
- BERTARELLO, Marina. **A judicialização da saúde: uma análise sistêmica da definição do receptor de órgãos na lista única de espera para transplante**. 2010. 149 f. Dissertação (Mestrado em Direito) - PPG Direito, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), São Leopoldo, 2010. Disponível em: <<http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/4685/MarinaBertarelloDireito.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 18 nov. 2018.
- BITTENCOURT, Hélio Radke; VIALI, Lorí.; BELTRAME, Ediliane. A engenharia de produção no Brasil: um panorama dos cursos de graduação e pós-graduação. **Revista de Ensino de Engenharia**, Porto Alegre, v. 29, n. 1, p. 11-19, 2010. Disponível em: <[https://www.academia.edu/1308133/A\\_ENGENHARIA\\_DE\\_PRODU%C3%87%C3%83O\\_NO\\_BRASIL\\_UM\\_PANORAMA\\_DOS\\_CURSOS\\_DE\\_GRADUA%C3%87%C3%83O\\_E\\_P%C3%93S-GRADUA%C3%87%C3%83O](https://www.academia.edu/1308133/A_ENGENHARIA_DE_PRODU%C3%87%C3%83O_NO_BRASIL_UM_PANORAMA_DOS_CURSOS_DE_GRADUA%C3%87%C3%83O_E_P%C3%93S-GRADUA%C3%87%C3%83O)>. Acesso em 15 out. 2018.
- BRAGA, Isabelle Yruska de Lucena Gomes. **Avaliação do modelo de gerenciamento da qualidade do Sistema de Mobilidade Urbana pelo método da**

**argumentação sistêmica:** Percepção de atores relevantes da região metropolitana de João Pessoa. 2015. 192 f. Tese (Doutorado em Engenharia Civil) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil - UFPE. Recife, 2015. Disponível em: <[https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/17813/1/TESE\\_ISABELLE\\_YRUSKA\\_BRAGA\\_AVALIACAO\\_MODELO\\_GERENCIAMENTO\\_QUALIDADE\\_SISTEMA\\_MOBILIDADE\\_URBANA\\_METODO\\_ARGUMENTACAO\\_SISTEMI~1.pdf](https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/17813/1/TESE_ISABELLE_YRUSKA_BRAGA_AVALIACAO_MODELO_GERENCIAMENTO_QUALIDADE_SISTEMA_MOBILIDADE_URBANA_METODO_ARGUMENTACAO_SISTEMI~1.pdf)>. Acesso em 15 out. 2018.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**; 5 out.1988. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em 09 set. 2018.

BRASIL. **Lei nº 7.210, de 11 de julho de 1984**. Institui a Lei de Execução Penal. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L7210.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L7210.htm)>. Acesso em: 04 set. 2018.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Lei/L12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12527.htm) >. Acesso em: 03 nov. 2018.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, Florianópolis, v. 2, n. 1 (3), p. 68-80, jan./jul. 2005. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/viewFile/18027/16976>>. Acesso em 03 nov. 2018.

BORCHARDT, Miriam et al. O perfil do engenheiro de produção: a visão de empresas da região metropolitana de Porto Alegre. **Produção**, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 230-248, maio/ago. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v19n2/v19n2a02.pdf>>. Acesso em: 05 set. 2018.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (CNE). **Resolução CNE/CES 11, de 11 de março de 2002**. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Engenharia. Disponível em <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=15766-rces011-02&category\\_slug=junho-2014-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=15766-rces011-02&category_slug=junho-2014-pdf&Itemid=30192)>. Acesso em 04 set. 2018.

CARVALHO, George Luiz Costa. Brasília. **Do processo de ressocialização no sistema carcerário brasileiro**. 2013. 39 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais) Curso de Direito das Faculdades Integradas ICESP/Promove, Brasília, 2013. Disponível em: <[http://nippromove.hospedagemdesites.ws/anais\\_simposio/arquivos\\_up/documentos/artigos/1bdbae0f8bf6cdfb9205fe128c6f3c4f.pdf#page=27&zoom=100,0,709](http://nippromove.hospedagemdesites.ws/anais_simposio/arquivos_up/documentos/artigos/1bdbae0f8bf6cdfb9205fe128c6f3c4f.pdf#page=27&zoom=100,0,709)>. Acesso em 03 fev. 2019.

CORRÊA, Henrique Luiz; CAON, Mauro. **Gestão de Serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2008.

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO PRISIONAL (DEAP). **SJC apresenta modelo prisional catarinense no I Encontro de Diretores de Unidades Prisionais**. 2019. Disponível em: <<http://www.deap.sc.gov.br/index.php/noticias/642-sjc-apresenta-modelo-prisional-catarinense-no-i-encontro-de-diretores-de-unidades-prisionais>>. Acesso em 02 maio 2019.

DEPARTAMENTO PENITENCIÁRIO NACIONAL (DEPEN). **Levantamento Nacional de Informações Penitenciárias**. 2016. Disponível em: <[http://depen.gov.br/DEPEN/depen/sisdepen/infopen/relatorio\\_2016\\_22-11.pdf](http://depen.gov.br/DEPEN/depen/sisdepen/infopen/relatorio_2016_22-11.pdf)>. Acesso em 04 out. 2018.

DEPARTAMENTO PENITENCIÁRIO NACIONAL (DEPEN). **DEPEN e Governo do Estado de Santa Catarina realizam a 2ª Mostra Laboral do Sistema Prisional Brasileiro**. 2018. Disponível em: <<http://depen.gov.br/DEPEN/noticias-1/noticias/depen-e-governo-do-estado-de-santa-catarina-realizam-a-2a-mostra-laboral-do-sistema-prisional-brasileiro>>. Acesso em 04 out. 2018.

DE SORDI, Jose Osvaldo; NELSON, Reed Elliot; BIANCHI, Eliane. Mapa causal e o ensino de arquétipos sistêmicos. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 10, n. 19, jan./jun. 2014. Disponível em: <[https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/viewFile/4660/pdf\\_96](https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/viewFile/4660/pdf_96)>. Acesso em 10 nov. 2018.

DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel Pacheco; ANTUNES JR., José Antônio Valle. **Design science research**: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2015. Livro eletrônico.

FALCONI, Romeu. **Sistema Presidial**: Reinserção Social? São Paulo: Ícone, 1998.

FERNANDES, Amarildo da Cruz. Scorecard dinâmico – em direção à integração da dinâmica de sistemas com o *Balanced Scorecard*. **Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP)**, out. 2003. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003\\_TR0702\\_0847.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0702_0847.pdf)>. Acesso em 11 out. 2018.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Pensamento Sistêmico**. n.27, 2017. Livro eletrônico. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/e-books>>. Acesso em 10 out. 2018.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. Livro eletrônico.

GODOY, Arlida Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>> Acesso em 02 abr. 2019.

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

GURGEL, André Moraes; ALOISE, Dario José; FERREIRA, Rodrigo José Pires. Modelagem De Problemas Da Segurança Pública: Uma Proposta De Modelos Para a Localização De Bases Policiais E Roteirização de Viaturas. **Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP)**, 2010. Disponível em:

<[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010\\_tn\\_sto\\_118\\_772\\_15937.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_sto_118_772_15937.pdf)>. Acesso em 05 out. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Cidades e estados: RS**. 2019. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/rs/.html?>>. Acesso em 20 jan. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (PNAD)**. 2018. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9173-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-trimestral.html?=&t=resultados>>. Acesso em 20 out. 2018.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (PNAD)**. 2012. Disponível em: <[http://ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/comunicado/131024\\_comunicadoipea161.pdf.pdf](http://ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/comunicado/131024_comunicadoipea161.pdf.pdf)>. Acesso em 20 out. 2018.

INSTITUTO INNOVARE. Reciclagem Assistida. **Práticas, Categoria Justiça e Cidadania**. 2017. Disponível em: <<http://www.premioinnovare.com.br/praticas/5344>>. Acesso em 22 set. 2018.

JESUS, Igor Rosa Dias de; COSTA, Helder Gomes. A Nova Gestão Pública como indutora das atividades de Engenharia de Produção nos órgãos públicos. **Produção**, Rio de Janeiro, v. 24, n.4, p. 887–897, 2014. Disponível em: <[http://www.scielo.br/pdf/prod/v24n4/aop\\_t6\\_0008\\_0647.pdf](http://www.scielo.br/pdf/prod/v24n4/aop_t6_0008_0647.pdf)>. Acesso em 05 out. 2018.

JULIÃO, Elionaldo Fernandes. **A ressocialização por meio do estudo e do trabalho no sistema penitenciário brasileiro**. 2011. 450 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <[http://www.btd.uerj.br/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=1345](http://www.btd.uerj.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1345)>. Acesso em 05 out. 2018.

KASPER, Humbert. **O processo de Pensamento Sistêmico**: um estudo das principais abordagens a partir de um Quadro de Referência proposto. 2000. 308 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFRGS, Porto Alegre, 2000. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/9013/000288315.pdf>> Acesso em 05 out. 2018.

LACERDA, Daniel Pacheco et al. Design Science Research: Método de pesquisa para a engenharia de produção. **Revista Gestão e Produção**, São Carlos, v. 20, n. 4, p. 741-761, 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.br/pdf/gp/v20n4/aop\\_gp031412.pdf](http://www.scielo.br/pdf/gp/v20n4/aop_gp031412.pdf)>. Acesso em 12 out. 2018.

LANE, David C. What we talk about when we talk about “systems thinking”. **Journal of the Operational Research Society**, v. 67, n. 3, p. 527–528, 2016. Disponível em: <<http://www.palgrave-journals.com/jors/journal/v67/n3/pdf/jors201510a.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2018.

LEMOS, Ana Margarete Lemos; MAZZILLI, Cláudio; KLERING, Luís Roque. Análise do Trabalho Prisional: um Estudo Exploratório. **RAC**, v.2, n.3, p. 129-149, set./dez. 1998. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v2n3/v2n3a08>>. Acesso em 05 out. 2018.

LENZI, Tié. **Políticas Públicas**. 2018. Disponível em: <<https://www.todapolitica.com/politicas-publicas/>> Acesso em: 02 set. 2018.

MACROPLAN. **A nova gestão pública: fundamentos e perspectivas**. São Paulo: 2005. Disponível em: <<http://www.ceasa.pr.gov.br/arquivos/File/Intranet%20DOCUMENTOS%20DA%20DIRETORIA/PlanejamentoEstrategico/sebraeNovaGestaoPublicanov05.pdf>>. Acesso em 12 set. 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARIÑO, Juan Mario Fandiño. Análise comparativa dos efeitos da base socioeconômica, dos tipos de crime e das condições de prisão na reincidência criminal. **Sociologias**, v. 4, n. 8, p. 220–244, 2002. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/soc/n8/n8a10.pdf>>. Acesso em 12 set. 2018.

MENDES, Letícia. Segurança: "Me deem dinheiro que eu resolvo", diz Schirmer sobre falta de vagas em presídios. **Gaúcha ZH**, Porto Alegre, 03 ago. 2018. Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/seguranca/noticia/2018/08/me-deem-dinheiro-que-eu-resolvo-diz-schirmer-sobre-falta-de-vagas-em-presidios-cjkee37kt00h801picibad9b2.html>>. Acesso em 11 nov. 2018.

MENEZES, Felipe Morais. **Proposta de desenvolvimento de um método sistêmico de formulação estratégica integrando planejamento estratégico, pensamento sistêmico e planejamento por cenários**. 2008. 173 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas (PPGEPS), Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), São Leopoldo, 2008. Disponível em: <<http://biblioteca.asav.org.br/vinculos/tede/FelipeMoraisMenezesEngenhariaProducao.pdf>>. Acesso em: 25 nov. 2018.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick et al. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA. **Catálogo de Bases de Dados do Ministério da Justiça**. Arquivo, 1993. Disponível em: <<http://dados.mj.gov.br/dataset>>. Acesso em 31 jan. 2019.

MORANDI, Maria Isabel Wolf Motta Morandi; CAMARGO, Luis Felipe Riehs. Revisão Sistemática da Literatura. In: DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel Pacheco; ANTUNES JÚNIOR, José Antônio Valle. **Design Science Research: método de**

pesquisa para avanço da ciência e tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2015, p. 141–172. Livro eletrônico.

MOREIRA, Eider Nunes; ARCIONI, Ana Cristina. **A Remição da pena pelo trabalho como ferramenta da gestão da Responsabilidade Social Empresarial**. São Paulo, 2007. Disponível em: < <http://www.arcioni.com.br/wp-content/uploads/artigos/artigo2.pdf> >. Acesso em 05 out. 2018.

MOURA, Luciano Raizer. **Qualidade simplesmente total: uma abordagem simples e prática da gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.

OLIVEIRA, Ana Sofia Schmidt. Políticas de segurança e políticas de segurança pública: da teoria à prática. In: GABINETE DE SEGURANÇA INSTITUCIONAL. **Das políticas de segurança pública às políticas públicas de segurança**. São Paulo: Ilanud, 2002, p. 43-62. Disponível em: <<http://www.observatoriodeseguranca.org/files/livro-prevdo crime%20ILANUD.pdf>>. Acesso em: 02 set. 2018.

PAZ, Daniel Mariano da Cunha; RONDINELLI, Guilherme Gervásio Neves. **Análise Sistêmica e Proposição de Melhorias em uma Unidade Particular de Saúde**. 2015. 75 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: < <http://monografias.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10015453.pdf> >. Acesso em 30 out. 2018.

PEREIRA, Diulnéia Granja et al. Autoconhecimento e dinâmica de grupo. In: AZEVEDO, Debora Costa de (Org.). **Introdução ao pensamento sistêmico e desenvolvimento humano**. São Leopoldo, RS: Ed. UNISINOS, 2015. Livro eletrônico. P. 91-101.

PESSOA, Hélio Romão Rigaud. Artigos: Ressocialização e reinserção social. **Jusbrasil**, 2015. Disponível em <<https://heliorigaud.jusbrasil.com.br/artigos/201967069/ressocializacao-e-reinsercao-social>> Acesso em: 09 set. 2018.

PETENATE, Marcelo. Blog: Metodologia *Lean Healthcare* e a produtividade do gestor na saúde. **Escola EDTI**, 2017. Disponível em: < <https://www.escolaedti.com.br/metodologia-lean-healthcare-e-a-produtividade-do-gestor-na-saude/> >. Acesso em 30 out. 2018.

PRETO, Seila Cibele Sitta; FIGUEIREDO, Luiz Fernando Gonçalves de. O Pensamento Sistêmico como ferramenta organizacional da gestão de design nos grupos produtivos econômicos solidários. **Projética Revista Científica de Design**, Londrina, v.3, n.1, jul. 2012. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/projetica/article/view/12374/11340>>. Acesso em 15 out. 2018.

RÁDIO GAÚCHA FM 93.7. **Gaúcha Atualidade** [entrevista]. Apresentação de Daniel Scola, Rosane Oliveira e Carolina Bahia. Porto Alegre, 5 set. 2018a. Disponível em: <<https://soundcloud.com/radiogaucha/marcelo-rodriuessuperintendente-regional->

da-camara-americana-do-comercio-no-brasil-05092018?in=radiogaucha/sets/atualidade-03#t=0:15>. Acesso em 6 set. 2018.

RÁDIO GAÚCHA FM 93.7. **Gaúcha Atualidade** [entrevista]. Apresentação de Daniel Scola, Rosane Oliveira e Carolina Bahia. Porto Alegre, 29 out. 2018b. <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/politica/eleicoes/noticia/2018/10/leite-estuda-criar-secretaria-especifica-para-o-sistema-prisional-cjnugz2np09dl01rxhgsk14qf.html>>. Acesso em 11 nov. 2018.

RÁDIO GUAÍBA. Procurador Cesar Faccioli vai assumir Administração Penitenciária do RS. Política, **Correio do Povo**, Porto Alegre, 29 mar. 2019. Disponível em: <<https://www.correiodopovo.com.br/not%C3%ADcias/pol%C3%ADtica/procurador-cesar-faccioli-vai-assumir-administra%C3%A7%C3%A3o-penitenci%C3%A1ria-dors-1.329775>>. Acesso em 31 mar. 2019.

RICHARDSON, George. P. Reflections on the foundations of system dynamics. **System Dynamics Review**, v. 27, n. 3, p. 219–243, jul. 2011. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/sdr.462>>. Acesso em 10 out. 2018.

RIO GRANDE DO SUL (RS). Governo do Estado. **Apenadas integram projeto de reciclagem de lixo eletrônico no RS**. Porto Alegre, 23 nov. 2017. Disponível em: <<https://estado.rs.gov.br/apenadas-integram-projeto-de-reciclagem-de-lixo-eletronico-no-rs>>. Acesso em 04 set. 2018.

RODRIGUES, Maria Cecília Nascimento; PROVIDELLO, Matheus Nunes de Lima; BAGNO, Raoni Barros. A influência da Engenharia de Produção nos serviços de atendimento à saúde: estudo bibliométrico focado em técnicas operacionais. **Revista Produção Online**, Florianópolis, v. 16, n. 1, 2016. Disponível em: <<https://producaoonline.org.br/rpo/article/view/2088>>. Acesso em 30 out. 2018.

ROOSEVELT, Eleanor. **[Vozes a favor dos direitos humanos]**. 2019. Disponível em: <<https://www.unidosparaosdireitoshumanos.com.pt/voices-for-human-rights/eleanor-roosevelt.html>>. Acesso em: 29 abr. 2019.

ROSSINI, Tayla Roberta Dolci. Artigos: O sistema prisional brasileiro e as dificuldades de ressocialização do preso. **Jus**, nov. 2014. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/33578/o-sistema-prisional-brasileiro-e-as-dificuldades-de-ressocializacao-do-presos>>. Acesso em 31 jan. 2019.

ROTHER, Fernando; DE DEUS, André Diehl. A utilização do Pensamento Sistêmico como apoio à análise de fatores que influenciam o desempenho de uma empresa de prestação de serviço. **Universo Acadêmico**, Taquara, v. 5, n. 1, jan./dez. 2012. Disponível em: <[https://www2.faccat.br/portal/sites/default/files/ckeditorfiles/ua2012\\_frothe\\_addeus.pdf](https://www2.faccat.br/portal/sites/default/files/ckeditorfiles/ua2012_frothe_addeus.pdf)>. Acesso em 16 out. 2018.

RUDNICKI, Dani; GONÇALVES, Jane Diane de Ramos Nunes. O trabalho prisional no Presídio Central de Porto Alegre. **Revista de informação legislativa (RIL)**, v. 53, n. 209, p. 173-194, jan./mar. 2016. Disponível em: <[http://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/53/209/ril\\_v53\\_n209\\_p173](http://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/53/209/ril_v53_n209_p173)>. Acesso em 05 out. 2018.

SANTOS, Brendo Kayc Cardoso Santos. **O falho processo de ressocialização prisional e seus reflexos**. 2015. 19 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Direito) - Curso de Direito da Universidade Tiradentes – (UNIT), Aracaju, 2015. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/50917237-O-falho-processo-de-ressocializacao-prisional-e-seus-reflexos.html>>. Acesso em 02 fev. 2019.

SECRETARIA DA SEGURANÇA PÚBLICA DO RIO GRANDE DO SUL (SSP/RS), **Trabalho Prisional**. 2019. Disponível em: <<http://www.ssp.rs.gov.br/trabalho-prisional>>. Acesso em 10 set. 2018.

SECRETARIA DE ESTADO DA JUSTIÇA E CIDADANIA DE SANTA CATARINA (SJC/SC). **Notícias**. 2018. Disponível em: <<http://www.sjc.sc.gov.br/index.php/noticias/todas-as-noticias/8715-ressocializacao-em-santa-catarina-31-da-populacao-carceraria-trabalha-dentro-das-unidades-prisionais>>. Acesso em 21 set. 2018.

SECRETARIA NACIONAL DE TRANSPORTE E DA MOBILIDADE URBANA (SEMOB). Gestão Integrada da Mobilidade. **Programa de Capacitação da Secretaria Nacional de Transporte e Mobilidade Urbana**. Brasília: MCidades, 2006. Disponível em: <[http://www.solucoesparacidades.com.br/wp-content/uploads/2010/01/40%20%20Gestao%20Integrada%20mobilidade%20urbana\\_MCidades.pdf](http://www.solucoesparacidades.com.br/wp-content/uploads/2010/01/40%20%20Gestao%20Integrada%20mobilidade%20urbana_MCidades.pdf)>. Acesso em 20 out. 2018.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: Arte e prática da organização que aprende** - 30ª ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2014.

SENGE, Peter M.; KLEINER, Art; ROSS, Richard; SMITH, Bryan; ROBERTS, Charlotte. **A Quinta Disciplina: Caderno de Campo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

SERRANO, Rosiane. **Utilização do Pensamento Sistêmico e Planejamento por Cenários em setores produtivos: uma aplicação no setor de vestuário na região do alto Uruguai**. 2013. 184 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas (PPGEPS), Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), São Leopoldo, 2013. Disponível em: <<http://biblioteca.asav.org.br/vinculos/000007/000007D0.pdf>>. Acesso em 25 nov. 2018.

SILVA, Lucas Alves de Paulo; DAS NEVES, Alex Jorge. **A privatização como solução a crise do sistema penitenciário**. 2018. 22 f. Curso de Formação de Praças do Comando da Academia da Polícia Militar de Goiás, (CAPM), Goiânia. 2018. Disponível em:<[https://acervodigital.ssp.go.gov.br/pmgo/bitstream/123456789/1401/1/979048700-316\\_Lucas\\_Alves\\_De\\_Paulo\\_Silva\\_TCC\\_13447\\_722001213.pdf](https://acervodigital.ssp.go.gov.br/pmgo/bitstream/123456789/1401/1/979048700-316_Lucas_Alves_De_Paulo_Silva_TCC_13447_722001213.pdf)>. Acesso em 15 nov. 2018.

SIQUEIRA, Marluce Miguel; CASAGRANDE, Lisete Diniz Ribas. Noções gerais sobre abordagem sistêmica à ação educativa do enfermeiro. **Revista Brasileira de Enfermagem, Brasília**, 38(1), jan./mar. 1985. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reben/v38n1/v38n1a09.pdf>>. Acesso em 10 nov. 2018.

SOARES, Mariana Costa Mattos. **Pensamento Sistêmico e Processos:** desenvolvimento de um método de análise sistêmica da situação organizacional para orientação do redesenho de processos. 2012. 214 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <<http://www.pep.ufrj.br/index.php/br/teses-e-dissertacoes/teses-e-dissertacoes/mestrado/2012/331--292/file>>. Acesso em 18 nov. 2018.

SOARES, Samuel Silva Basílio. A execução penal e a ressocialização do preso. **Revista Âmbito Jurídico**. n. 156, Ano XX, 2017. Disponível em <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=18393&revista\\_caderno=22](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=18393&revista_caderno=22)>. Acesso em 05 out. 2018.

SUPERINTENDÊNCIA DOS SERVIÇOS PENITENCIÁRIOS DO RIO GRANDE DO SUL (SUSEPE/RS). **Estatísticas**. 2019a. Disponível em: <[http://www.susepe.rs.gov.br/conteudo.php?cod\\_menu=34](http://www.susepe.rs.gov.br/conteudo.php?cod_menu=34)>. Acesso em: 11 abril. 2019.

SUPERINTENDÊNCIA DOS SERVIÇOS PENITENCIÁRIOS DO RIO GRANDE DO SUL (SUSEPE/RS). Imprensa: Terceiro volume de livro escrito por apenados será lançado na 63ª Feira do Livro de Porto Alegre. **SUSEPE**, Porto Alegre, 13 nov. 2017. Disponível em: <[http://www.susepe.rs.gov.br/conteudo.php?cod\\_menu=4&cod\\_conteudo=3258](http://www.susepe.rs.gov.br/conteudo.php?cod_menu=4&cod_conteudo=3258)>. Acesso em 12 nov. 2018.

SUPERINTENDÊNCIA DOS SERVIÇOS PENITENCIÁRIOS DO RIO GRANDE DO SUL (SUSEPE/RS). **Mapa Prisional**. 2019a. Disponível em: <<http://www.susepe.rs.gov.br/capa.php>>. Acesso em: 15 maio. 2019.

SUPERINTENDÊNCIA DOS SERVIÇOS PENITENCIÁRIOS DO RIO GRANDE DO SUL (SUSEPE/RS). **Trabalho Prisional**. 2016. Disponível em: <[http://www.susepe.rs.gov.br/upload/1472242542\\_TRABALHO%20PRISIONAL%20016.pdf](http://www.susepe.rs.gov.br/upload/1472242542_TRABALHO%20PRISIONAL%20016.pdf)>. Acesso em: 15 jan. 2019.

TERÁN, José Ángel. **Mobilidade Urbana Sustentável**. São Paulo: Scortecci Editora, 2013.

VILLA, Eugênia Nogueira do Rêgo Monteiro; MACHADO, Bruno Amaral. O Mapa do Femicídio na Polícia Civil do Piauí: uma análise organizacional-sistêmica. **Revista Opinião Jurídica**, Fortaleza, ano 16, n. 22, p.86-107, jan./jun. 2018. Disponível em: <<http://periodicos.unichristus.edu.br/index.php/opiniaojuridica/article/view/1478/621>>. Acesso em 05 out. 2018.

VILLELA, Paulo Roberto de Castro. **Introdução à Dinâmica de Sistemas**. Juiz de Fora: CEAD/UFJF, 2005. Disponível em: <[http://www.ufjf.br/ciro\\_barbosa/files/2011/02/ds\\_parte1.pdf](http://www.ufjf.br/ciro_barbosa/files/2011/02/ds_parte1.pdf)>. Acesso em 11 out. 2018.

WAUTERS, Edna. **A reinserção social pelo trabalho**. 2003. 48 f. Monografia (Especialização em Modalidades de Tratamento Penal e Gestão Prisional), Coordenadoria de Pós-Graduação da Universidade Federal do Paraná, Curitiba,

2003. Disponível em:

<[http://www.depen.pr.gov.br/arquivos/File/monografia\\_ednaw.pdf](http://www.depen.pr.gov.br/arquivos/File/monografia_ednaw.pdf)>. Acesso em: 29 jan. 2019.

YEARWORTH, Mike; WHITE, Leroy. The uses of qualitative data in multimethodology: Developing causal loop diagrams during the coding process.

**European Journal of Operational Research**, Amsterdam, v. 231, n. 1, p. 151-161, 2013. Disponível em:

<<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S037722171300386X>>.

Acesso em: 15 mar. 2019.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. Livro eletrônico.

## APÊNDICE A - RESULTADOS DAS BUSCAS DA RSL

(continua)

Base	Termo de busca	Índice	Result.	Títulos Lidos	Resumos Lidos	Incluídos
EBSCOHost	Análise Sistêmica	Todos	30	30	1	0
EBSCOHost	Análise Sistêmica AND Políticas Públicas	Todos	0	0	0	0
EBSCOHost	Análise Sistêmica AND Segurança Pública	Todos	0	0	0	0
EBSCOHost	Corporate Social Responsibility AND "Systems Thinking	Todos	60	60	5	1
EBSCOHost	Pensamento Sistêmico	Todos	33	33	6	0
EBSCOHost	Pensamento Sistêmico AND Ressocialização	Todos	0	0	0	0
EBSCOHost	Prison Labor AND Systems Analysis	Todos	1	1	1	1
EBSCOHost	Public Safety AND prison rehabilitation	Todos	55	55	0	0
EBSCOHost	Public Safety AND Systems Analysis AND prison rehabilitation	Todos	0	0	0	0
EBSCOHost	Public Safety AND Systems Analysis AND Public Policy	Todos	733	733	8	2
EBSCOHost	Ressocialização prisional	Todos	2	2	2	0
EBSCOHost	Ressocialização prisional AND Análise Sistêmica	Todos	0	0	0	0
EBSCOHost	Ressocialização prisional AND Pensamento Sistêmico	Todos	0	0	0	0
EBSCOHost	Sistema Prisional AND Análise Sistêmica	Todos	0	0	0	0
EBSCOHost	Sistema Prisional AND Pensamento Sistêmico	Todos	0	0	0	0
EBSCOHost	Systems Thinking + Social responsibility	Todos	117	117	9	2
EBSCOHost	Trabalho Prisional AND Ressocialização	Todos	1	1	1	0
CAPES	Análise Sistêmica + Políticas Públicas	Todos	32	32	3	0
CAPES	Análise Sistêmica + Segurança Pública	Todos	76	76	3	0
CAPES	Corporate Social Responsibility + "Systems Thinking"	Todos	623	623	30	2
CAPES	Pensamento Sistêmico	Todos	830	830	48	5
CAPES	Prison Labor AND Systems Analysis	Todos	7	7	2	0

(conclusão)

Base	Termo de busca	Índice	Result.	Títulos Lidos	Resumos Lidos	Incluídos
CAPES	Public Safety AND Systems Analysis	Todos	0	0	0	0
CAPES	Ressocialização prisional	Todos	86	86	5	2
CAPES	Ressocialização prisional + Análise Sistêmica	Todos	0	0	0	0
CAPES	Ressocialização prisional + Pensamento Sistêmico	Todos	0	0	0	0
CAPES	Sistema Prisional + Análise Sistêmica	Todos	1	1	1	0
CAPES	Sistema Prisional + Pensamento Sistêmico	Todos	1	1	0	0
CAPES	Trabalho Prisional + análise	Todos	20	20	3	1
CAPES	Trabalho Prisional + ressocialização + pensamento Sistêmico	Todos	0	0	0	0
Google acadêmico	Análise Sistêmica + Políticas Públicas	Todos	427	427	20	4
Google acadêmico	Análise Sistêmica + Segurança Pública	Todos	362	362	15	3
Google acadêmico	Corporate Social Responsibility + "security" + "Systems Thinking" + "Systems Analysis"	Todos	255	255	4	0
Google acadêmico	Pensamento Sistêmico + Ressocialização	Todos	114	114	13	3
Google acadêmico	Prison Labor AND Systems Analysis	Todos	66	66	2	0
Google acadêmico	Public Safety AND Systems Analysis AND prison rehabilitation	Todos	7	7	1	1
Google acadêmico	Ressocialização prisional	Todos	46	46	7	2
Google acadêmico	Ressocialização prisional + Análise Sistêmica	Todos	0	0	0	0
Google acadêmico	Ressocialização prisional + Pensamento Sistêmico	Todos	0	0	0	0
Google acadêmico	Sistema Prisional + Análise Sistêmica	Todos	72	72	6	1
Google acadêmico	Sistema Prisional + Pensamento Sistêmico	Todos	62	62	11	0
Google acadêmico	Trabalho Prisional + ressocialização + análise sistêmica	Todos	116	116	8	2
Google acadêmico	Trabalho Prisional + ressocialização + pensamento Sistêmico	Todos	5	5	3	2

## APÊNDICE B - DOCUMENTOS SELECIONADOS NA RSL

Título e respectivo resumo		Autoria	Base de dados	Ano
<b>Análise do Trabalho Prisional: um Estudo Exploratório</b>		LEMON, Ana Margarete; MAZZILLI, Cláudio; KLERING, Luís Roque	Google acadêmico	1998
Resumo	O estudo, baseado em pesquisa de natureza exploratório-descritiva, busca identificar fatores do atual modelo de trabalho prisional do Rio Grande do Sul que dificultam a promoção da ressocialização de apenados. Concomitantemente, propõe mudanças na sua concepção como estratégia, para o atingimento de índices mais expressivos de ressocialização. Os dados foram coletados por meio de consultas aos prontuários penais e de entrevistas semiestruturadas com vinte apenados do sistema penitenciário gaúcho. Para a análise dos dados coletados, utilizou-se a metodologia da análise de conteúdo, na modalidade de análise temática. Os resultados são apresentados em cinco categorias finais: o trabalho prisional, a identidade no sistema prisional, a ressocialização idealizada, o trabalho prisional no desenvolvimento pessoal e as condições do trabalho prisional. Detectou-se o desconhecimento por parte da Administração Penitenciária da importância da relação entre prazer, sofrimento e motivação mais ampla no trabalho, para uma construção positiva da identidade dos apenados.			
<b>A Remição da pena pelo trabalho como ferramenta da gestão da Responsabilidade Social Empresarial</b>		MOREIRA, Eider Nunes; ARCIONI, Ana Cristina	Google acadêmico	2007
Resumo	A partir de um olhar particular sobre o processo de globalização, este trabalho busca compreender as mudanças nos sistemas produtivos e, por conseguinte, no mundo do trabalho, retendo seus olhares nas interfaces da chamada sustentabilidade empresarial. Com o objetivo principal de estudar as inter-relações da habilidade empresarial, o conhecimento e a aplicabilidade dos três princípios: produtividade, proteção ao meio ambiente e responsabilidade social. Contextualizar estes princípios com as pressões constantes de mudanças e adequações geradas pela mundialização dos negócios. Nesse sentido discutem-se, como asseveração, alternativas teóricas e práticas à guisa de contribuir para uma melhor compreensão da problemática em si. Como referência a questão da responsabilidade social empresarial, é apresentado o case de uma empresa jovem que implantou um setor de produção de puxadores de madeira para móveis em um cárcere na cidade de Joaçaba-SC, em conjunto com a Secretaria de Segurança Pública estadual e municipal que, aplicando o princípio da LEP do Código de Processo Civil Brasileiro. A formalização da remição da pena pelo trabalho procura ressocializar, integrar ao trabalho e dar a oportunidade de aprendizagem a detentos e, ao mesmo tempo, selar a sua preocupação com a responsabilidade social empresarial.			
<b>Modelagem de problemas da Segurança Pública: uma proposta de modelos para a localização de bases policiais e roteirização de viaturas</b>		Gurgel, André Moraes; Aloise, Dario José; Ferreira, Rodrigo José Pires;	Capes	2010
Resumo	A localização de unidades policiais é um ponto estratégico na gestão de operações policiais principalmente no que concerne aos custos de operações e aos tempos de respostas para ocorrências policiais. Neste trabalho foi realizada uma análise comparativa entre um cenário ideal, em que se posicionam todas as bases em pontos ótimos e uma solução real, em que são realizados o zoneamento e o cálculo das distâncias para bases policiais já existentes. Esta análise utilizou-se de dois modelos da pesquisa operacional: o modelo das p-medianas objetivando a localização dos melhores pontos para a alocação das bases e o do caixeiro viajante, em que é realizada a roteirização de cada segmento encontrado pelo primeiro tipo de problema. Além disto, foi realizada a aplicação em uma capital brasileira, em que foi possível perceber uma diferença estimada entre os modelos de 44% da distância percorrida pelas viaturas.			

<b>Gestão Prisional eficaz na ressocialização do apenado: um estudo de caso no Presídio Estadual de Torres</b>		Machado, José Arino	Google acadêmico	2010
Resumo	O presente estudo aborda o tema eficácia dentro do contexto prisional. A Lei de Execução Penal é a base da definição de atuação do gestor público na ressocialização do apenado, porém essa mesma lei quando não devidamente apoiada em seus princípios constitucionais pode tornar-se mecânica e ineficaz na ressocialização do detento, por isso o princípio constitucional da eficiência é destacado no presente estudo. Para dar objetividade ao alcance das metas, os indicadores de desempenho mostram-se instrumentos valiosos. Dentro do contexto teórico ora estudado, nota-se que a lei delimita a atuação do gestor, enquanto que o princípio constitucional amplia e dá significado à gestão. Por fim, os indicadores de desempenho situam a gestão quanto aos objetivos traçados e possibilitam uma crítica quanto ao seu alcance. O mesmo apoio conceitual foi buscado em casos práticos, trazendo evidências tanto da importância e atualidade do uso dos indicadores de desempenho na gestão pública, como a importância e viabilidade de uma gestão que vise a humanização da pena. Em ambos os casos os resultados se mostraram promissores. Por fim, a pesquisa de campo aponta para um hiato de desempenho a ser trabalhado com maior atenção pela administração do Presídio Estadual de Torres nos quesitos educação, trabalho, assistência ao egresso e assistência à família. O grau de insatisfação da equipe de funcionários com o trabalho é também destaque do estudo.			
<b>A ressocialização por meio do estudo e do trabalho no sistema penitenciário brasileiro</b>		JULIÃO, Elionaldo Fernandes	Google acadêmico	2011
Resumo	Após analisar a história do direito penal nas sociedades ocidentais e a política de execução penal no Brasil, o autor, com base em dados referentes ao Estado do Rio de Janeiro, apresenta um panorama do impacto das atividades educacionais e do trabalho na reinserção social dos detentos com base. Embora no centro do discurso que justifica e reivindica a presença de atividades educacionais e laborativas nos presídios esteja a ideia de ressocialização, há um grande grupo de operadores da execução penal que as veem apenas como mais uma ajuda para diminuir a ociosidade nas cadeias. Conclui que elas devem ser implementadas como direitos elementares dos privados de liberdade como pessoas humanas.			
<b>A Nova Gestão Pública como indutora das atividades de Engenharia de Produção nos órgãos públicos</b>		Jesus, Igor Rosa Dias De Costa, Helder Gomes	EBSCOHost	2014
Resumo	O propósito deste trabalho é o de mostrar como a Nova Gestão Pública, ao incorporar ferramentas e pontos de vista oriundos da iniciativa privada, abre espaço para maior atuação dos engenheiros de produção no Estado. Na introdução é apresentada uma contextualização histórica da evolução da gestão pública, desde o modelo patrimonialista, passando pelo modelo burocrático e pelo gerencial, até a assunção da Nova Gestão Pública. É também apresentada uma contextualização histórica da própria Engenharia de Produção. A busca por interfaces entre esses dois campos do conhecimento se deu a partir de uma investigação teórica, na qual se procurou entender quais práticas de gestão estariam associadas, simultaneamente, a elementos da Engenharia de Produção e da Nova Gestão Pública. Os resultados dessa investigação nos mostram que essa interface atinge todos os elementos da Nova Gestão Pública e todas as subáreas da Engenharia de Produção.			
<b>O trabalho prisional no Presídio Central de Porto Alegre</b>		Rudnicki, Dani; Gonçalves, Jane Diane de Ramos Nunes	EBSCOHost	2016
Resumo	O trabalho prisional no Presídio Central de Porto Alegre (PCPA) tem características próprias. Para conhecê-las, foi realizado estudo de campo em 2014 (entrevistas com presos trabalhadores e não trabalhadores, com um sargento da Brigada Militar e com uma assistente social da Superintendência dos Serviços Penitenciários). Partimos com as seguintes questões: como é organizado e como funciona o trabalho prisional nessa casa? Quem são os personagens envolvidos no instituto do trabalho prisional e quais suas perspectivas em relação a essa atividade? Quais as consequências da superlotação para o exercício do dever/direito ao trabalho? A atuação de técnicos e agentes penitenciários influencia nesse direito/dever? Como conclusões, podemos apontar que, no PCPA, há pouca atividade laboral; e, quando ela existe, está longe de cumprir as determinações normativas. O trabalho serve apenas para auxiliar na administração da Casa.			

<b>A execução penal e a ressocialização do preso</b>		SOARES, Samuel Silva Basílio.	Google acadêmico	2017
Resumo	Este trabalho irá perceber se a pena está cumprindo sua função social ou não, se a ressocialização daquele que está em cárcere pela prática de um delito de fato ocorre no Brasil. Será tratado o surgimento da pena e de como esta evoluiu na sociedade. Antigamente a pena era tida como uma forma de castigo àquele sujeito que cometeu um delito, tinha um valor muito grande e era extremamente ligada a visão religiosa. A pena era aplicada ao corpo, a punições de castigos corporais. Será discutido também sobre os princípios que são aplicáveis as penas, estes dão um norte ao aplicador da lei no processo de individualização das penas, levando sempre em consideração o princípio da Dignidade da Pessoa Humana, princípio este basilar em todo o ordenamento jurídico brasileiro.			
<b>O Mapa do Femicídio na Polícia Civil do Piauí: uma análise organizacional-sistêmica.</b>		VILLA, Eugênia Nogueira do Rêgo Monteiro; MACHADO, Bruno Amaral.	Capes	2018
Resumo	O estudo insere-se no campo da violência contra a mulher, na perspectiva do assassinato de mulheres por razões de gênero. A partir de inferências extraídas de bancos de dados oficiais da Polícia Civil do Piauí e análise de inquéritos policiais que apuraram feminicídio, elabora-se um mapa do feminicídio no Piauí, tomando-se por base as mesmas categorias eleitas por Waiselfisz no Mapa da Violência 2015 – Homicídio de mulheres no Brasil como paradigma de análise dos dados. A pesquisa é pioneira porque constitui o primeiro mapa após a vigência da Lei nº. 13.104/15 que instituiu o feminicídio no Brasil. O estudo detecta lacunas no tipo penal que dificultam a aplicação da qualificadora feminicídio sobre o que se poderia entender por matar uma mulher “por razões da condição do sexo feminino”. Para compreender como essa lacuna vem sendo superada no âmbito da cultura organizacional policial, o estudo analisa o conteúdo de 27 de um total de 50 inquéritos policiais de feminicídios consumados produzidos no período de 10. 3.15 a 30. 8.16. Foram eleitos como objeto de análise: laudos periciais, termos de oitivas, auto de prisão em flagrante delito, interrogatório e relatório. Em seguida, a pesquisa, orientada pela análise do discurso e pela abordagem organizacional, mapeia categorias empíricas neles presentes para adentrar na rotina policial e verificar como as organizações observam o feminicídio e de que modo se comunicam (decidem).			
<b>A privatização como solução a crise do sistema penitenciário</b>		SILVA, Lucas Alves de Paulo; DAS NEVES, Alex Jorge	Google acadêmico	2018
Resumo	O sistema penitenciário brasileiro enfrenta atualmente uma de suas maiores crises. Muito tem-se discutido e estudado sobre possíveis soluções à superlotação, falta de condições básicas aos apenados e baixos índices de ressocialização. Alguns autores apontam a privatização dos presídios como uma possível solução a essas questões, levando em conta que mais recursos financeiros seriam empregados, melhores seriam as condições de vida dentro das penitenciárias e os programas voltados a ressocialização dos detentos, afim de diminuir o índice de reincidência criminal. Entretanto, alguns estudiosos afirmam que essa alternativa vai de encontro a legislação brasileira visto que as empresas privadas visam lucro, o que só seria obtido com encarceramento em massa, perdendo então o principal foco, a ressocialização e reintegração do detento a sociedade.			

## **APÊNDICE C - ROTEIRO DA ENTREVISTA COM O DTP DA SUSEPE/RS**

**Questão 1 - Nos últimos meses, surgiram várias notícias na mídia sobre convênios firmados entre a SUSEPE/RS e prefeituras gaúchas, para geração de vagas de trabalho para pessoas privadas de liberdade (PPL). Qual o número exato até agora?**

DTP - Atualmente, a divisão de trabalho prisional tem 61 termos de cooperação firmados com as prefeituras gaúchas, totalizando 1.624 PPL trabalhando para as prefeituras.

**Questão 2 - E com empresas privadas, são quantos convênios até o momento?**

DTP - Possuímos termos de cooperação com 65 empresas privadas, que oferecem vagas a 1.070 pessoas privadas de liberdade;

**Questão 3 - No total, quantas pessoas exercem prisional no RS atualmente?**

DTP - Até o presente momento, há 12.279 pessoas privadas de liberdade trabalhando.

**Questão 4 - Sobre a Escola Prisional, quantos apenados gaúchos estudam?**

DTP - O número de apenas estudando no mês de abril de 2019 é de 2.536 apenados.

**Questão 5 - Como esses dados são tratados? Existe um controle dos indicadores referentes ao trabalho e à escola prisional? Como é a evolução desses números?**

DTP - No ano de 2015, havia 10.787 pessoas privadas de liberdade trabalhando; em 2019, esse número subiu para 12.982 pessoas trabalhando. No âmbito da educação, em 2015, havia 1542 pessoas estudando e, atualmente, há 2.536. Quanto ao controle e cruzamento de dados, não existe uma equipe especializada para esse trabalho, o que dificulta a criação e divulgação de resultados estatísticos. O RS não possui, por exemplo, um software gerenciador como o existente

em SC, que realiza o cruzamento e controle de todos os dados referentes ao sistema prisional catarinense.

**Questão 6 - Quais as principais metas estabelecidas pela Divisão de Trabalho Prisional gaúcha para este ano?**

DTP:

Metas da educação: abrir 400 novas vagas em 2019

Metas de trabalho: ampliar em 20% as vagas de trabalho.

**Questão 7 - Na visão da equipe, quais fatores podem ser citados como determinantes para a execução e a eficácia dos programas de ressocialização no RS?**

DTP - Abaixo citamos algumas das dificuldades que encontramos para o desenvolvimento do trabalho:

- Falta de espaços físicos
- Falta de recursos humanos;
- Falta de financeiros;
- Desconhecimento e preconceito;
- Superlotação;

**Questão 8 - Conhecendo algumas das boas práticas adotadas pelo departamento de SC, existe algum diferencial que vocês apontariam, em comparação ao programa gaúcho?**

DTP - Acompanhando o desempenho dos colegas de outros estados, notamos que aqueles com melhor infraestrutura e qualidade do trabalho prisional são os que possuem uma Secretaria da Administração Penitenciária, a qual gerencia e recebe seus próprios recursos. Até o final de 2018, a SUSEPE/RS era uma vinculada da SSP e, dessa forma, dividia recursos com os demais órgãos da segurança pública (brigada militar, polícia civil, IGP, etc.), o que acabava tornando o percentual de execução baixo. Em 2019, foi criada a Secretaria da Administração Penitenciária no RS, então a equipe tem expectativas de melhora nesse sentido.

## APÊNDICE D - ESTRUTURA DA PESQUISA DE OPINIÃO APLICADA

Olá!

Esta pesquisa faz parte do meu Trabalho de Conclusão do Curso de Engenharia de Produção da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS. Ela auxiliará na elaboração de um Mapa Sistemático que identifique as relações causais entre as variáveis envolvidas no Programa de Trabalho Prisional da SUSEPE/RS.

O questionário a seguir visa identificar alguns modelos mentais da sociedade gaúcha, relacionados à segurança pública na região metropolitana de Porto Alegre. Não haverá resposta considerada certa ou errada, nem haverá identificação dos participantes.

As questões a seguir possuem sugestões de respostas. Por favor, escolha as que mais se aproximarem da sua linha de pensamento.

Obrigada!

Para começar, preciso saber a sua idade: \*

- (        ) até 18 anos
- (        ) entre 19 e 29 anos
- (        ) entre 30 e 39 anos
- (        ) entre 40 e 49 anos
- (        ) entre 50 e 59 anos
- (        ) entre 60 e 69 anos
- (        ) 70 anos ou acima

... onde você mora:

- (        ) Porto Alegre
- (        ) Região Metropolitana/Vale dos Sinos (Canoas/Novo Hamburgo...)
- (        ) Litoral Norte (Torres/Tramandaí...)
- (        ) Região Norte (Passo Fundo/Serra Gaúcha...)
- (        ) Fronteira (Uruguaiana/Bagé...)
- (        ) Região Sul (Rio Grande/Pelotas...)
- (        ) Região Central (Santa Maria/Santa Cruz...)
- (        ) Fora do RS
- (        ) Outro: \_\_\_\_\_

...o seu gênero: \*

- (        ) Feminino
- (        ) Masculino
- (        ) Outro: \_\_\_\_\_

...e o seu grau de escolaridade:

- (        ) Ensino fundamental
- (        ) Ensino médio
- (        ) Ensino técnico
- (        ) Superior
- (        ) Pós-graduação
- (        ) Mestrado
- (        ) Doutorado
- (        ) Outro: \_\_\_\_\_

Ok, vamos começar! Você conhece ou já ouviu falar sobre Trabalho Prisional? \*

- (        ) Sim  
 (        ) Não

### **Programa de Trabalho Prisional - SUSEPE/RS**

O programa de Trabalho Prisional da SUSEPE busca vagas de emprego para detentos do RS. Dessa forma, condenados em regime semiaberto podem exercer atividades laborais fora das casas prisionais, aprender novos ofícios e conseguir redução de sua pena, conforme o tempo trabalhado.

O objetivo da reinserção é reabilitar os ex-infratores para o convívio social e, em consequência, reduzir os índices de reincidência criminal. Empresas privadas podem firmar convênios com o Estado, a fim de receber incentivos para a criação de vagas para trabalho prisional.

1 - Qual das afirmações a seguir melhor representa o que você pensa sobre a proposta do programa de Trabalho Prisional? (Você pode marcar mais de uma opção). \*

- (        ) É uma boa oportunidade para que o apenado deixe o mundo do crime.  
 (        ) Pode ajudar na diminuição da criminalidade a médio ou longo prazo.  
 (        ) É válido, desde que sejam tomadas as devidas precauções (uso de tornozeleira, fiscalização, etc.).  
 (        ) Acho correto o preso trabalhar, mas ele não deveria receber salário por isso.  
 (        ) Não acho correto que haja redução da pena através do Trabalho Prisional.  
 (        ) Não concordo, o preso deve apenas cumprir sua condenação, sem direito ao trabalho.  
 (        ) "Bandido bom é bandido morto".  
 (        ) Outro: \_\_\_\_\_

2 - Qual programa você considera mais eficaz para a ressocialização de detentos? \*

- (        ) Escola Prisional  
 (        ) Profissionalização  
 (        ) Trabalho Prisional  
 (        ) Assistência Religiosa  
 (        ) Atividades Esportivas  
 (        ) Nenhuma, quem comete crimes não tem interesse em conviver em sociedade.  
 (        ) Não sei.  
 (        ) Outro: \_\_\_\_\_

3 - Você sabia que, atualmente, diversas prefeituras gaúchas têm contrato firmado com a SUSEPE para utilização de mão de obra prisional em obras, limpeza urbana, entre outros serviços municipais? \*

- (        ) Não sabia disso.  
 (        ) Sabia, mas não conheço nenhuma cidade que utilize o programa.  
 (        ) Sim, e sei de cidades que utilizam trabalho prisional.  
 (        ) Sim, minha cidade utiliza mão de obra prisional.

4 - No geral, você concorda com a utilização de mão de obra prisional para trabalhos urbanos (limpeza das ruas, obras, etc.)? \*

- (        ) Sim, não vejo nenhum problema.  
 (        ) Sim, desde que haja certeza da fiscalização.  
 (        ) Não, deveriam trabalhar apenas em ambientes internos de empresas ou casas prisionais  
 (        ) Não, acho muito arriscado qualquer contato dos apenados com a sociedade.  
 (        ) Outro: \_\_\_\_\_

5 - Você se sentiria mais ou menos seguro sabendo que há apenados do semiaberto exercendo trabalho prisional nas ruas da sua cidade? \*

- ( ) Mais seguro, pois certamente teríamos segurança extra nas ruas para fiscalizar o trabalho.
- ( ) Mais seguro, pois esses detentos tendem a não voltar para a criminalidade.
- ( ) Não faria diferença para mim.
- ( ) Menos seguro, pois sempre pode haver risco de fuga desses apenados.
- ( ) Muito menos seguro, pois haveria criminosos "soltos" pela cidade.
- ( ) Outro: \_\_\_\_\_

6 - Para você, a destinação de vagas para trabalho prisional em empresas privadas é: \*

- ( ) Uma boa oportunidade de reinserção de apenados à sociedade.
- ( ) Importante, pois ajuda a conter o índice de reincidência criminal, tornando as ruas mais seguras.
- ( ) Responsabilidade social, pois é uma forma de retribuição das empresas para com a sociedade.
- ( ) Desnecessário, os presos poderiam trabalhar apenas nos presídios.
- ( ) Perigoso, pois poderia colocar em risco a segurança dos colegas de trabalho.
- ( ) Um desperdício de vagas que poderiam ser ocupadas por trabalhadores "de bem".
- ( ) Não tenho opinião formada.
- ( ) Outro: \_\_\_\_\_

7 - Você utilizaria mão de obra prisional em uma empresa sua? \*

- ( ) Não, nem cogitaria a possibilidade.
- ( ) Não, pois não entendo bem como funcionam os convênios para isso.
- ( ) Talvez, dependendo dos incentivos que a empresa receberia em troca.
- ( ) Talvez, dependendo das condições de segurança fornecidas.
- ( ) Sim, para aproveitar os incentivos do governo.
- ( ) Sim, para colaborar com a sociedade na luta contra a criminalidade.
- ( ) Outro: \_\_\_\_\_

8 - Você acha que os governos (estadual/federal) deveriam investir mais em programas de ressocialização como o Trabalho Prisional? Se sim, de que maneira? \*

- ( ) Sim, incentivando prefeituras a utilizar mão de obra prisional.
- ( ) Sim, concedendo mais incentivos para que empresas privadas abram vagas de trabalho prisional.
- ( ) Sim, melhorando a estrutura das casas prisionais, de modo que todas tenham oficinas e espaços para trabalho interno.
- ( ) Não, o Governo deve priorizar a segurança, mas de outra forma.
- ( ) Não, o Governo deve priorizar outros setores.
- ( ) Outro: \_\_\_\_\_

9 - Você se sente seguro ao sair de casa atualmente? \*

- ( ) Sim
- ( ) Não
- ( ) Apenas se estiver acompanhado(a)

10 - Você se sentiria mais seguro se: \*

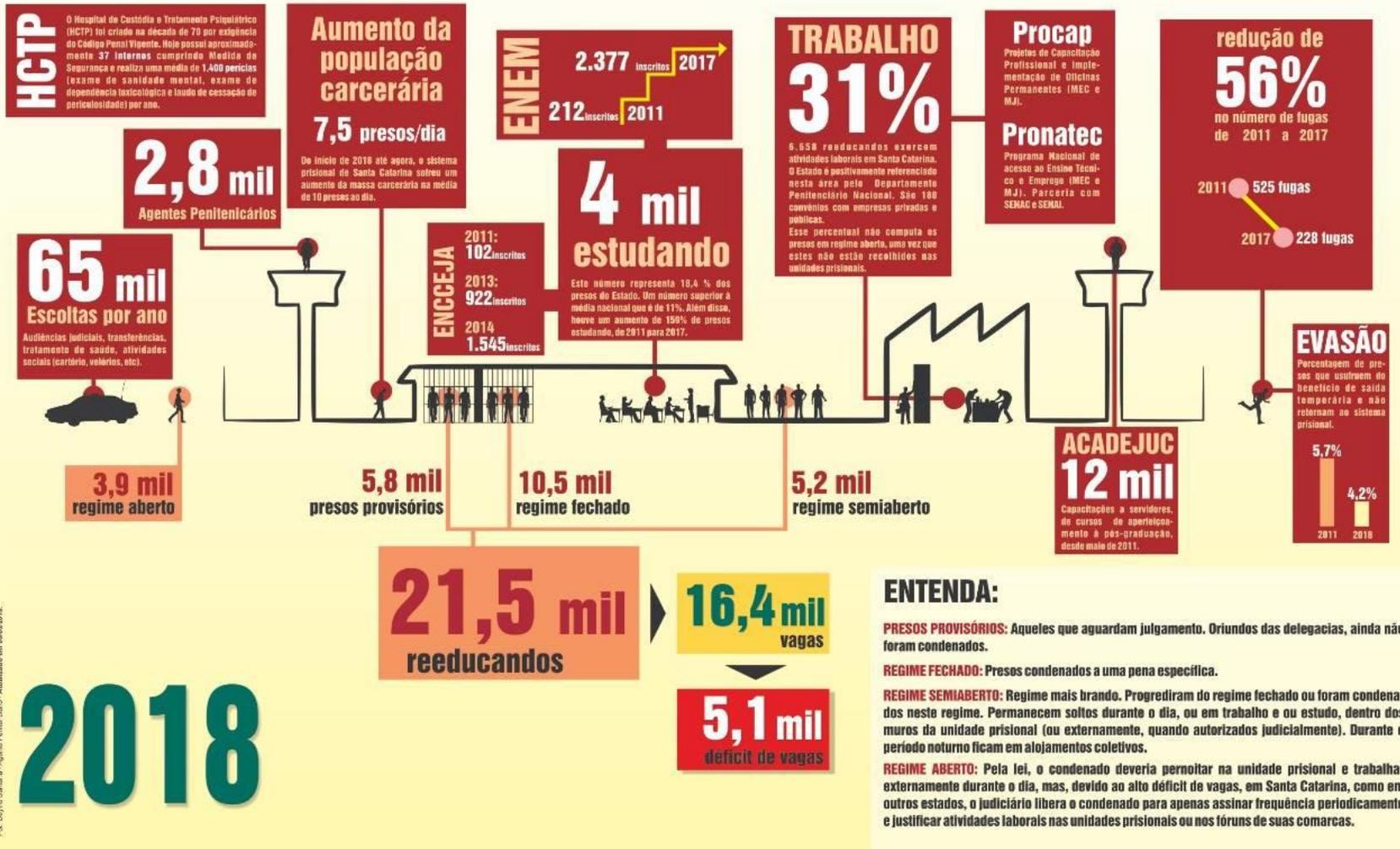
- ( ) Houvesse uma grande porcentagem de detentos participando de programas de ressocialização.
- ( ) Fossem construídos mais presídios no RS.
- ( ) Os governos destinassem mais recursos para a segurança pública.
- ( ) O efetivo da Brigada Militar sofresse um aumento significativo.
- ( ) O salário dos policiais civis e militares fossem revistos e pagos em dia.
- ( ) Tivesse mais dinheiro e recursos para sua segurança particular.
- ( ) Outro: \_\_\_\_\_





ANEXO A - INFOGRÁFICO SISTEMA PRISIONAL SC

**SC O SISTEMA PRISIONAL EM NÚMEROS** GOVERNO DE SANTA CATARINA SJC DEAP



Por Deyd Santana - Agente Penitenciário - Atualizado em 05/03/2018.