

**O IMPACTO DOS PROGRAMAS DE TRABALHO NA MOTIVAÇÃO E  
SATISFAÇÃO DE DETENTOS NO SISTEMA PRISIONAL**  
***THE IMPACT OF WORK PROGRAMS ON THE MOTIVATION AND  
SATISFACTION OF PRISONERS IN THE PRISON SYSTEM***

LUIZ CARLOS SANTANA BARRETO<sup>1</sup>

## **1. INTRODUÇÃO**

As motivações variam de pessoa para pessoa, mudam de acordo com o tempo, conduzindo a distintos comportamentos, e dependem de fatores como a percepção do estímulo, a cognição e as necessidades do indivíduo (KNAPIK, 2008).

De acordo com Robbins (2003), a definição de motivação é baseada na disposição do trabalhador em exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual. Para ele, uma pessoa que está motivada não desiste facilmente, a persistência é seguir adiante ou perseverar. As pessoas que são persistentes sustentam seu grau elevado de esforço a despeito de barreiras ou dificuldades.

De acordo com Bernardo (2019), os detentos sofrem com as influências ambientais, que podem gerar fatores de risco no âmbito psíquico, por esse motivo a mudança de perspectiva em relação ao desenvolvimento humano se faz necessário, a fim de compreender os fatores motivacionais que levam cada pessoa ter características psicológicas saudáveis, apesar das adversidades impostas pelo ambiente hostil que estão enquadrados.

Portanto, a motivação tem um espaço estratégico na vida do indivíduo. Significa incentivar as pessoas para a ação, para a realização e a conquista de objetivos, de modo a evitar a acomodação e a estagnação.

Sendo assim, o problema da pesquisa é: De que maneira a participação em programas de trabalho influencia a motivação e a satisfação dos indivíduos privados de liberdade no sistema prisional?

Tem-se como hipótese que o trabalho poderá identificar o nível de motivação dos indivíduos privados de liberdade quando estão envolvidos em atividades oferecidas pela unidade prisional, visto que estarem envolvidos em atividades pode gerar motivação e satisfação pessoal, apesar do ambiente em que se encontram, e os impulsionarem a programas que os envolvam na disciplina, qualificação, aprendizagem e ressocialização.

---

<sup>1</sup> Unisales, Vitória/ES, BR.

O objetivo geral dessa pesquisa é analisar o impacto dos programas de trabalho na motivação de detentos do sistema prisional.

Para atingir o objetivo traçou-se os seguintes objetivos específicos: Descrever e caracterizar as teorias motivacionais; identificar as características dos programas de trabalho (tipos de atividades, condições, gestão) que mais contribuem para a motivação e a satisfação dos detentos; avaliar o impacto dos programas de trabalho na satisfação dos detentos em relação a diferentes aspectos da vida carcerária.

Esta pesquisa se justifica, uma vez que, o sistema penitenciário brasileiro encontra-se em estado precário, com superlotação, estruturas inadequadas, falta de assistência básica a saúde, alta índice de analfabeto, falta oferta de vaga de estudo, falta de apoio em muitos momentos dos familiares e da sociedade, o que colabora para a ineficácia na ressocialização do detento e para o alto índice de reincidência.

Isso posto, torna-se evidente, a necessidade de se aprofundar neste assunto, afim de analisar a satisfação das pessoas privadas de liberdade no seu cotidiano carcerário, a reação diante das oportunidades oferecidas, o comportamento e as atitudes frente a todos esses aspectos mencionados que impactam suas vidas, e sobretudo o que os mantém motivados dentro dessa nova realidade em que vivem.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 O CONCEITO DE MOTIVAÇÃO**

Para psicologia motivação é o conjunto de processos que dão ao comportamento uma intensidade, uma direção determinada e uma forma de desenvolvimento próprias da atividade individual. A motivação envolve uma série de fenômenos emocionais, biológicos e sociais e é um processo responsável por iniciar, direcionar e manter comportamentos relacionados com o cumprimento de objetivos.

A Motivação é um impulso que faz com que as pessoas ajam para atingir seus objetivos. A motivação envolve fenômenos emocionais, biológicos e sociais e é um processo responsável por iniciar, direcionar e manter comportamentos relacionados com o cumprimento de objetivos. Além disso, a motivação é um elemento essencial para o desenvolvimento do ser humano (KNAPIK, 2012).

### **2.2 PRINCIPAIS TEORIAS MOTIVACIONAIS**

Frederick Herzberg (1959) desenvolveu a teoria dos dois fatores. Os fatores motivacionais podem ser classificados em intrínsecos e extrínsecos. Fatores intrínsecos são aqueles que vêm de dentro do indivíduo, como a satisfação pessoal, o desejo de aprender e a realização de metas pessoais. Já os fatores extrínsecos são externos, como recompensas financeiras, reconhecimento social e incentivos materiais. A interação entre esses dois tipos de fatores é crucial para a compreensão da motivação humana e suas implicações na psicologia.

Os fatores motivacionais estão ligados à qualidade de vida das pessoas e a qualidade dos serviços prestados por ela, pois é a força que estimula os interesses da organização e de seus funcionários. A motivação é algo constante, infinito e complexo (OSAWA, 2012).

Para Maximiano (2008), a motivação indica as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja ele qual for; e está baseada em três propriedades: direção (para onde a motivação leva o comportamento), intensidade (amplitude da motivação) e a permanência (duração da motivação).

Já para Vroom (1964) a motivação seria a disposição de fazer alguma coisa, quando esta coisa é condicionada por sua capacidade de satisfazer alguma necessidade do indivíduo.

Para Lawler (2000), que ampliou o trabalho de Vroom, a motivação no trabalho foi também definida por Schermerhon e colaboradores: é a função da importância de recompensa e do grau que as recompensas estão vinculadas a um desempenho ou comportamento específico.

## 2.3 MOTIVAÇÃO NO CONTEXTO PRISIONAL

A motivação é um elemento central para compreender o comportamento humano, inclusive em ambientes extremos como o sistema prisional. Diversas teorias da psicologia, como o Teoria da Autodeterminação (Deci; Ryan, 1985) e a hierarquia de necessidades de Maslow (1954), contribuem para analisar como os detentos respondem a estímulos internos e externos, especialmente quando inseridos em programas de trabalho. No cárcere, onde a autonomia é severamente limitada, a motivação pode ser comprometida ou redirecionada conforme as condições estruturais, sociais e subjetivas a que o indivíduo está submetido (Sykes, 1958; Foucault, 1975).

No ambiente prisional, os fatores motivacionais não se restringem à teoria, mas se manifestam em aspectos concretos da vida do detento. Um dos principais fatores de adesão ao trabalho é a possibilidade de remição de pena, prevista no artigo 126 da Lei de Execução Penal (BRASIL, 1984), o que constitui um estímulo extrínseco relevante. Além disso, o ganho financeiro, mesmo que reduzido, permite ao preso contribuir com a família ou adquirir itens de necessidade básica, reforçando o sentimento de autonomia e dignidade (Herzberg et al., 1959).

Outro fator motivacional importante é a ocupação do tempo ocioso, uma vez que a inatividade é frequentemente associada a quadros de depressão, ansiedade e conflitos dentro do presídio (Haney, 2002; Clemmer, 1940). O trabalho passa a ser visto, portanto, como uma forma de manter a mente ativa, reduzir o estresse e evitar situações de risco.

Estudos qualitativos realizados no contexto brasileiro revelam ainda que muitos presos percebem o trabalho como uma oportunidade de reconstruir a identidade social, especialmente aqueles que nunca tiveram emprego formal antes da prisão. A experiência laboral pode representar uma “segunda chance” de se enxergar como

trabalhador e não apenas como infrator, o que fortalece a motivação interna para mudanças comportamentais (Silva; Padovani, s.d.; Minayo, s.d.)

## 2.4 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO APLICADAS AO CONTEXTO PRISIONAL

A motivação é um fator-chave para compreender o engajamento dos detentos nos programas de trabalho. A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1954) oferece um referencial importante para compreender o comportamento motivado dos detentos. Maslow propõe uma hierarquia de necessidades humanas, dividida em cinco níveis: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização. Para que uma pessoa atinja níveis mais elevados de motivação, é necessário que as necessidades básicas estejam, ao menos parcialmente, satisfeitas.

No contexto prisional, a hierarquia de necessidades proposta por Maslow (1943) é profundamente desafiada. As necessidades fisiológicas e de segurança — como alimentação, abrigo, higiene e integridade física — frequentemente não são plenamente satisfeitas, o que dificulta o progresso para os níveis mais elevados da pirâmide (Maslow, 1943; Negro Vaz, 2013). Mesmo assim, os programas de trabalho nas prisões emergem como instrumentos potenciais para suprir algumas dessas carências, especialmente aquelas ligadas à autoestima e ao sentimento de utilidade (Matos, 2025; Santos, 2024).

O trabalho, ao fornecer uma rotina, remuneração e reconhecimento, pode contribuir para que o preso recupere um senso de identidade e propósito, elementos associados aos níveis mais altos da pirâmide de Maslow. Mesmo em condições de privação, a experiência de realizar uma atividade produtiva pode funcionar como ponte simbólica para o processo de autorrealização.



Fonte: <https://keeps.com.br/piramide-de-maslow-o-que-e-para-que-serve-e-como-aplicar/>

A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959) também é relevante nesse contexto. Para o autor, a motivação no trabalho depende de dois tipos de fatores: os higiênicos (como segurança, salário e condições físicas) e os motivacionais (como reconhecimento, responsabilidade e crescimento pessoal). Dentro do sistema

prisional, embora os fatores higiênicos sejam desafiadores, programas de trabalho que oferecem capacitação profissional, reconhecimento e oportunidades de crescimento pessoal podem ativar os fatores motivacionais, promovendo não apenas a adesão às atividades laborais, mas também o engajamento autêntico.

A Teoria da Autodeterminação, desenvolvida por Deci e Ryan (1985), argumenta que a motivação intrínseca se sustenta no atendimento a três necessidades psicológicas básicas: autonomia, competência e relacionamento. Em contextos onde essas necessidades são frustradas, essas dimensões são constantemente suprimidas, mas podem ser parcialmente restauradas por meio de atividades laborais que permitam escolhas, desenvolvimento de habilidades e interação social positiva, como ocorre frequentemente em instituições prisionais, a motivação tende a ser exclusivamente extrínseca, ou seja, baseada em recompensas externas ou pressões sociais.

O trabalho prisional, quando voluntário e bem orientado, pode restaurar parte dessas necessidades. Ao permitir que o detento escolha participar, desenvolva habilidades e interaja com outros de maneira cooperativa, o programa de trabalho atua como promotor da motivação intrínseca, mesmo em um ambiente de privação.

## 2.5 A PRIVAÇÃO E SEUS EFEITOS SOBRE A MOTIVAÇÃO

A privação de liberdade é, por definição, um limitador da motivação intrínseca, pois impõe restrições à autonomia, à liberdade de escolha e à autorrealização. Além disso, as condições de encarceramento — muitas vezes marcadas por violência, superlotação e ociosidade — podem levar à apatia, desesperança e desinteresse por qualquer forma de engajamento.

Nesse cenário, a motivação extrínseca assume maior protagonismo. Elementos como a remição da pena (conforme previsto na Lei de Execução Penal, art. 126), ganho financeiro, ainda que simbólico, e a ocupação do tempo com atividades produtivas, funcionam como estímulos iniciais para o engajamento dos detentos.

## 2.6 O TRABALHO COMO INSTRUMENTO DE RESSOCIALIZAÇÃO

A inserção do trabalho no ambiente prisional é apontada como uma das principais estratégias para promover a reintegração social do apenado. Segundo a Lei de Execução Penal, o trabalho do preso, além de um dever social, representa um direito, devendo ser remunerado e compatível com a sua dignidade (LEP, art. 28).

Os objetivos do trabalho no cárcere são múltiplos: ocupar o tempo ocioso, contribuir para a manutenção da disciplina, desenvolver habilidades e proporcionar meios para a subsistência, além de possibilitar a remissão da pena (art. 126, LEP). As atividades laborais variam entre serviços internos (cozinha, limpeza, manutenção), oficinas industriais e trabalhos externos em regime semiaberto.

Contudo, muitos presídios enfrentam dificuldades para oferecer vagas de trabalho a todos os presos, seja por falta de infraestrutura ou pela ausência de parcerias com o setor privado. Ainda assim, quando bem estruturado, o trabalho prisional pode exercer papel fundamental na transformação da realidade do detento.

### 3. METODOLOGIA

A metodologia de uma pesquisa depende da problemática abordada, “sua natureza e situação espaço-temporal em que se encontra” (KÖCHE, 2009).

Para o autor Vroom, a motivação de um indivíduo depende da percepção que ele tem da relação entre o seu esforço, o seu desempenho e a recompensa que espera receber.

Para avaliar, na prática, as motivações e satisfações das pessoas privadas de liberdade, será utilizado um questionário estruturado, cujo objetivo é compreender como a motivação influencia tanto os detentos. Além disso, será aplicado um formulário específico aos servidores responsáveis pelas fiscalizações e monitoramento dos detentos, com o intuito de conhecer a percepção dos agentes envolvidos nessas atividades. Dessa forma, a pesquisa adotará uma abordagem mista, contemplando tanto aspectos qualitativos quanto quantitativos.

A abordagem qualitativa permite compreender, em profundidade, os significados atribuídos pelos detentos à participação em programas de trabalho no sistema prisional. Por outro lado, a abordagem quantitativa busca mensurar, por meio de dados objetivos, a frequência e a intensidade da motivação e da satisfação dos detentos envolvidos nas atividades laborais.

A definição da metodologia de uma pesquisa está diretamente relacionada à problemática abordada, considerando sua natureza e o contexto espaço-temporal em que se insere, conforme destaca Köche (2009). Dessa forma, a escolha dos métodos e procedimentos deve estar alinhada aos objetivos do estudo e às características específicas do fenômeno investigado.

No presente trabalho, a motivação será compreendida a partir da teoria de Vroom, que postula que a motivação do indivíduo está condicionada à percepção da relação entre esforço, desempenho e as recompensas esperadas. Ou seja, o grau de empenho de um sujeito depende da expectativa de que seus esforços levarão a um desempenho satisfatório, o qual será recompensado de forma adequada.

No que tange à natureza da pesquisa, esta será caracterizada como básica, visando a expansão do conhecimento teórico e prático sobre o tema da motivação no contexto prisional. Será desenvolvida uma pesquisa descritiva, que tem por objetivo detalhar as características do fenômeno investigado, complementada por uma revisão bibliográfica fundamentada em autores renomados na área.

Para a coleta dos dados, será elaborado um questionário específico, com perguntas construídas a partir do referencial teórico sobre motivação.

A pesquisa foi desenvolvida na unidade prisional masculina, Centro de Detenção Provisória de Vila Velha (CDPVV), localizada no Estado do Espírito Santo. A escolha desta instituição se deu com base na disponibilidade de acesso, na existência de atividades laborais regulares e no interesse da gestão em colaborar com o estudo. Os participantes serão detentos que atuam nos programas de trabalho da unidade, sendo

a participação voluntária e sem qualquer interferência do pesquisador no processo seletivo.

No momento da aplicação do estudo, a unidade contava com 930 pessoas privadas de liberdade, distribuídas entre os diversos pavilhões e regimes previstos pela Lei de Execução Penal.

O estudo teve como objetivo central compreender de que maneira a participação em programas de trabalho influencia a motivação e a satisfação entre os indivíduos privados de liberdade. A amostra da pesquisa foi composta por 26 internos que desempenham atividades laborais regulares dentro da instituição, representando um grupo significativo do público envolvido nesses programas de ressocialização e 18 servidores públicos atuantes da unidade, que também responderam ao questionário nos mesmos moldes aplicados aos internos. A inclusão dos servidores permitiu comparar percepções e identificar possíveis convergências ou divergências entre os dois grupos quanto aos aspectos de motivação, segurança, justiça e valorização no ambiente de trabalho.

Os participantes privados de liberdade apresentaram média de idade de 32,4 anos e tempo médio de cumprimento de pena de 3 anos e 3 meses, o que revela um perfil predominantemente adulto e em fase intermediária de execução penal. No que se refere ao nível de escolaridade, observou-se que 13 internos possuíam ensino médio completo, 6 ensino fundamental completo e 7 ensino fundamental incompleto. Esses dados evidenciam um quadro de heterogeneidade educacional, característico da população carcerária brasileira, reforçando a importância das atividades laborais como ferramenta complementar de aprendizagem, disciplina e reintegração social.

Os participantes da pesquisa atuavam em diferentes funções dentro da unidade prisional, incluindo serviços de manutenção, limpeza e distribuição de alimentação. As atividades laborais são supervisionadas pela equipe de agentes públicos da instituição e seguem as diretrizes da Lei de Execução Penal (Lei nº 7.210/1984), que reconhece o trabalho prisional como direito e dever social.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário estruturado, aplicado de forma anônima e confidencial, garantindo a privacidade dos participantes e o cumprimento dos princípios éticos da pesquisa. As respostas utilizaram uma escala de concordância de 1 a 5, sendo:

- 1 - Discordo totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Nem concordo nem discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo totalmente

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **4.1 PERCEPÇÃO DAS PESSOAS PRIVADAS DE LIBERDADE**

#### **4.1.1 PARTICIPAÇÃO E CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO**

Participação e características do trabalho	Discordo Totalmente	Discordo	Nem discordo Nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
Entendo claramente as atividades que realizo no programa de trabalho	0%	0%	4%	42%	54%
As tarefas que realizo são adequadas às minhas capacidades	4%	8%	0%	40%	48%
Recebo instruções e orientação suficientes para realizar o trabalho	0%	0%	4%	57%	39%
O horário e a carga de trabalho são razoáveis	0%	0%	31%	42%	27%
Tenho acesso aos materiais e ferramentas necessários	20%	0%	20%	40%	20%

Fonte: Elaboração própria (2025).

Os resultados obtidos indicam uma percepção predominantemente positiva dos participantes em relação às atividades desempenhadas e ao suporte recebido, embora apontem aspectos que merecem aprofundamento. A clareza na compreensão das tarefas destaca-se como um ponto forte, identificamos, assim, que a comunicação entre a gestão e os detentores é boa, o que evidencia o bom relacionamento.

O sentimento de utilidade proporcionado pelo trabalho revelou-se o item de maior destaque, refletindo o reconhecimento de valor pessoal e social nas atividades realizadas, em consonância com a teoria da autorrealização de Maslow (1970). Além disso, a presença de motivação intrínseca, conforme a Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan (2000), demonstra que o ambiente de trabalho favorece o engajamento, o interesse e o sentimento de pertencimento.

O senso de propósito identificado pelos participantes corrobora a relevância dos fatores motivacionais descritos por Herzberg (1959), como reconhecimento e realização pessoal, indicando que o programa exerce uma função formativa e psicossocial além da ocupacional. Em síntese, os dados evidenciam que a motivação dos participantes ultrapassa os aspectos materiais, promovendo benefícios psicológicos e sociais significativos, fortalecendo a autonomia, a autoestima e a integração social, em alinhamento com as práticas de gestão humanizada e de ressocialização por meio do trabalho.

#### 4.1.2 MOTIVAÇÃO

Participação e características do trabalho	Discordo Totalmente	Discordo	Nem discordo Nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
--	---------------------	----------	------------------------------	----------	---------------------

			Nem concordo		
Sinto motivação para participar das atividades de trabalho	0%	0%	0%	38%	62%
O trabalho me faz sentir útil	0%	0%	0%	35%	65%
Minha participação me faz sentir que há um propósito no meu dia a dia	0%	0%	0%	19%	81%

Fonte: Elaboração própria (2025).

A motivação configura-se como um dos principais fatores que influenciam o comportamento humano no contexto organizacional, sendo compreendida, conforme Chiavenato (2014), como um impulso interno que direciona o indivíduo à satisfação de suas necessidades. Os resultados da pesquisa revelam um elevado nível de motivação entre os participantes, com 100% de percepções positivas em relação à disposição para participar das atividades laborais. Tal resultado indica entusiasmo e engajamento, contribuindo para um ambiente de trabalho produtivo e saudável.

O sentimento de utilidade, evidenciado por unanimidade entre os respondentes, relaciona-se aos fatores motivacionais descritos por Herzberg (1959), os quais estão associados à satisfação e ao reconhecimento no ambiente de trabalho. Além disso, a percepção de propósito nas atividades cotidianas reflete os princípios da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1943), especialmente no que tange à autorrealização como o nível mais elevado de motivação humana.

De modo geral, os dados demonstram a presença de motivação intrínseca entre os colaboradores, caracterizada pelo envolvimento, satisfação pessoal e comprometimento organizacional. Conforme destaca Chiavenato (2014), tais colaboradores tendem a apresentar maior senso de pertencimento, responsabilidade e dedicação, contribuindo para o alcance dos objetivos institucionais. Assim, conseguimos identificar que a instituição prisional analisada proporciona um ambiente favorável à motivação e ao crescimento humano, mesmo privado de liberdade.

#### 4.1.3 SATISFAÇÃO

Satisfação	Discordo Totalmente	Discordo	Nem discordo Nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
Estou satisfeito(a) com as condições do trabalho (local, higiene, materiais)	0%	0%	35%	42%	23%
Estou satisfeito(a) com o tratamento recebido por instrutores/supervisores	0%	0%	12%	62%	27%

Estou satisfeito(a) com a remuneração/benefício (se houver) do trabalho	0%	0%	17%	42%	42%
Sinto-me valorizado(a) pelo trabalho que realizo	0%	0%	16%	36%	48%
Eu recomendaria a participação em programas de trabalho para outros detentos	0%	0%	0%	44%	56%

Fonte: Elaboração própria (2025).

Os dados da pesquisa evidenciam uma percepção majoritariamente positiva dos participantes quanto às condições de trabalho, ao tratamento recebido e ao reconhecimento profissional, fatores diretamente relacionados à motivação e ao engajamento nas atividades.

O tratamento interpessoal obteve um dos índices mais altos de satisfação 89%, refletindo um ambiente de respeito e colaboração, conforme os princípios da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959), que relaciona o reconhecimento e o relacionamento humano à satisfação profissional. A remuneração e os benefícios também apresentaram resultados positivos 84%, reforçando a importância da percepção de valorização e justiça nas relações de trabalho.

Foi possível identificar o sentimento de valorização nos detentos: cerca de 84% dos participantes indicaram que percebem reconhecimento institucional e sentido nas atividades desempenhadas. Além disso, 100% declararam que recomendaria o programa a outras pessoas, o que demonstra elevado grau de satisfação e comprometimento.

De modo geral, identificamos que o programa promove um ambiente de trabalho favorável à motivação, ao reconhecimento e ao desenvolvimento pessoal e profissional. Tais resultados corroboram as teorias de Maslow (1954) e Herzberg (1959), evidenciando que a valorização, o propósito e as boas condições laborais são determinantes para o bem-estar e o engajamento dos indivíduos, contribuindo para resultados positivos tanto no âmbito individual quanto organizacional.

#### 4.1.4 PERCEPÇÃO DE IMPACTOS (BENEFÍCIOS/EFEITOS)

PERCEPÇÃO DE IMPACTOS (BENEFÍCIOS/EFEITOS)	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
Participar do trabalho melhorou minhas habilidades (ex.: técnicas, disciplina).	0%	0%	0%	56%	44%

Participar do trabalho aumentou minha autoestima	0%	0%	0%	38%	62%
Participar do trabalho reduziu meu tédio e ociosidade	0%	0%	4%	27%	69%
O trabalho melhorou meu relacionamento com outros detentos e/ou equipe	0%	0%	15%	62%	23%
O trabalho aumentou minhas chances de reinserção social/trabalho após a saída	0%	0%	4%	31%	65%

Fonte: Elaboração própria (2025).

Os resultados da pesquisa demonstram que a participação em atividades laborais gera impactos amplamente positivos nos participantes, abrangendo o desenvolvimento de habilidades, o fortalecimento emocional, a melhoria das relações sociais e a ampliação das perspectivas de futuro. Verificou-se que 100% dos respondentes reconhecem o trabalho como um meio de aprimorar competências técnicas, comportamentais e disciplinares, evidenciando seu papel como espaço de aprendizagem prática e crescimento pessoal.

Foi possível analisar também, que através dos dados apurados, chegamos a uma elevada taxa de autoestima e de senso de valorização, extremamente relevantes em contextos de privação de liberdade, além da redução do tédio e da ociosidade para 96% dos detentos, o que contribui para a melhora do clima no sistema prisional. A maioria 85% relatou melhora nos relacionamentos interpessoais, indicando que o ambiente laboral favorece a cooperação e o desenvolvimento de habilidades sociais. Ademais, 96% dos participantes consideram que o trabalho aumentou suas chances de reinserção social e profissional, confirmando seu caráter ressocializador e transformador.

De modo geral, o trabalho é percebido como um instrumento de reconstrução da identidade, da autonomia e do propósito de vida. Esses achados corroboram as teorias de Seligman (2011) e Maslow (1954), que relacionam o engajamento, o reconhecimento e a autorrealização ao bem-estar e à motivação humana. Demonstrando, portanto, que o programa de trabalho analisado contribui significativamente para o desenvolvimento pessoal, a motivação e a reintegração social dos participantes, promovendo benefícios duradouros em suas trajetórias individuais e sociais.

#### 4.1.5 SEGURANÇA E JUSTIÇA

<b>SEGURANÇA E JUSTIÇA</b>	<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Nem discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
----------------------------	----------------------------	-----------------	---------------------	-----------------	----------------------------

			Nem concordo		
Sinto-me seguro(a) ao realizar as atividades de trabalho	0%	0%	8%	73%	19%
As regras para participar dos programas são claras e justas	0%	0%	8%	46%	46%
Há favoritismo ou discriminação na seleção/atribuição de tarefas	0%	50%	33%	17%	0%

Fonte: Elaboração própria (2025).

A percepção de justiça e segurança no ambiente de trabalho mostra-se fundamental para o bem-estar, a motivação e o desempenho dos colaboradores. De acordo com Chiavenato (2014), a segurança física e psicológica, bem como a equidade nas relações laborais, influencia diretamente o comprometimento organizacional. Os resultados da pesquisa indicam que 92% dos participantes se sentem seguros ao realizar suas atividades, demonstrando a presença de condições adequadas e medidas de segurança efetivas. Com esse dado, foi possível confirmarmos a importância da segurança como necessidade básica e de alta relevância para o ambiente de todos que trabalham dentro do sistema prisional.

No que diz respeito à clareza e justiça das regras, 92% dos respondentes concordaram ou concordaram totalmente que os critérios de participação nos programas são transparentes e justos, reforçando a percepção de justiça organizacional, conceito definido por Greenberg (1990) como a percepção de equidade nas decisões e práticas institucionais. Contudo, o item relacionado ao favoritismo ou discriminação revelou que, embora 50% discordem da existência dessas práticas, 33% mantêm-se neutros e 17% as percebem, indicando a necessidade de aprimorar políticas de equidade, comunicação e meritocracia.

De forma geral, observa-se uma percepção predominantemente positiva sobre justiça e segurança no ambiente de trabalho, embora existam oportunidades de melhoria na transparência e imparcialidade dos processos internos. Garantir tais aspectos é essencial não apenas para a satisfação e o engajamento dos participantes dos programas laborais em contextos prisionais, mas também para o fortalecimento de uma cultura organizacional ética e sustentável. Conforme ressaltam Robbins e Judge (2017), ambientes justos e seguros promovem confiança, pertencimento e maior comprometimento coletivo.

## 5. PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS

### 5.1 PARTICIPAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DOS PROGRAMAS

PERCEPÇÃO SOBRE PARTICIPAÇÃO E ORGANIZAÇÃO	Discordo Totalmente	Discordo	Nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
--	---------------------	----------	--------------	----------	---------------------

			Nem concordo		
Os programas de trabalho aqui são bem organizados	0%	0%	5,5%	66,7%	27,8%
Os objetivos dos programas são claros	0%	0%	16,7%	44,4%	38,9%
A seleção dos detentos para os programas é justa	0%	5,6%	44,4%	33,3%	16,7%
Há recursos (materiais e financeiros) suficientes para manter os programas	0%	11,1%	11,1%	50%	27,8%
Há acompanhamento e avaliação periódica das atividades do programa	0%	5,6%	55,6%	27,8%	11,1%

Fonte: *Elaboração própria (2025).*

A pesquisa analisou a percepção dos servidores sobre a participação e a organização dos programas de reintegração social, evidenciando uma avaliação predominantemente positiva quanto à estrutura organizacional das ações. Os objetivos dos programas foram considerados claros e coerentes, e os recursos materiais e financeiros, em grande parte, adequados para a execução das atividades, alinhando-se aos princípios da Administração Pública Gerencial, que priorizam eficiência, transparência e resultados mensuráveis (OLIVEIRA, 2010; DIAS, 2013).

Especificamente, 83% dos respondentes destacaram a clareza dos objetivos, favorecendo o engajamento dos participantes e corroborando a literatura que relaciona transparência e planejamento à efetividade das políticas de ressocialização. Quanto à justiça na seleção dos detentos, 94% dos servidores avaliaram o processo positivamente, embora tenham identificado oportunidades de aprimoramento para fortalecer a equidade e a legitimidade das ações,

Em relação à adequação dos recursos materiais e financeiros, 77% dos participantes consideraram-nos suficientes, destacando, porém, a necessidade de planejamento contínuo e avaliação periódica para otimizar a utilização dos recursos.

De modo geral, concluímos que os servidores reconhecem a organização dos programas como adequada e valorizam a clareza de seus objetivos, e que, ainda assim, a seleção das pessoas privadas de liberdade para os programas de trabalho, para eles, representa áreas passíveis de melhoria. A implementação de acompanhamento e avaliações sistemáticas é apontada como essencial para garantir maior transparência, eficiência e efetividade das políticas de reintegração social (OLIVEIRA, 2010; DIAS, 2013; MATTOSO, 2017).

## 5.2 EFEITOS SOBRE MOTIVAÇÃO E COMPORTAMENTO DOS DETENTOS

EFEITOS OBSERVADOS NA MOTIVAÇÃO E COMPORTAMENTO DOS DETENTOS	Discordo Totalmente	Discordo	Nem discordo Nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
Os detentos que participam mostram maior motivação para atividades diárias	16,7%	5,6%	11,1%	38,9%	27,8%
A participação reduz comportamentos de risco e indisciplina	16,7%	0%	11,1%	44,4%	27,8%
Observamos melhora na autoestima dos participantes	16,7%	0%	11,1%	50%	22,2%
Observamos melhora nas habilidades técnicas/profissionais dos participantes	0%	0%	22,2%	66,7%	11,1%
A participação favorece relações mais positivas entre detentos e equipe	16,7%	0%	0%	50%	33,3%

Fonte: *Elaboração própria (2025).*

A pesquisa evidencia que a participação dos detentos em programas de ressocialização exerce impactos positivos significativos na motivação, comportamento e desenvolvimento pessoal (Cunha; Souza, 2019; Silva, 2020). Os resultados indicam que 78% dos internos apresentam níveis de motivação de moderado a alto, demonstrando que atividades estruturadas estimulam engajamento e proatividade. Em termos comportamentais, 72,2% dos participantes perceberam redução de comportamentos de risco e indisciplina, contribuindo para um ambiente prisional mais seguro.

A autoestima também foi beneficiada, com 72,2% de concordância, evidenciando valorização pessoal e construção de identidade positiva. Além disso, 88,9% dos detentos destacaram melhorias em habilidades técnicas e profissionais, reforçando a eficácia dos programas na preparação para a reintegração social e redução da reincidência. As relações interpessoais também se fortaleceram, com 72,2% de concordância, promovendo confiança entre detentos e equipe, essencial para a humanização do sistema prisional.

Em síntese, foi possível identificarmos que os programas de ressocialização geram efeitos benéficos, incluindo maior motivação, disciplina, autoestima, capacitação profissional e relações interpessoais mais saudáveis. Isso aponta para importância de políticas penitenciárias que priorizem o engajamento, a ressocialização e a humanização do ambiente prisional (Cunha; Souza, 2019; Mendes, 2021).

### 5.3 IMPACTO NA REINSERÇÃO SOCIAL

IMPACTO NA REINserÇÃO SOCIAL (PERCEPÇÃO)	Discordo Totalmente	Discordo	Nem discordo Nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
Acredito que os programas aumentam as chances de empregabilidade pós-liberdade	0%	0%	27,8%	27,8%	44,4%
Os programas oferecem competências úteis para o mercado de trabalho	0%	5,6%	5,6%	44,4%	44,4%
Há parcerias externas (empresas/ONGs) que facilitam a reinserção	16,7%	0%	50%	27,8%	5,6%
Os participantes demonstram maior responsabilidade e disciplina	11,1%	5,6%	16,7%	55,6%	11,1%

Fonte: Elaboração própria (2025).

O estudo avaliou a percepção dos participantes sobre a eficácia dos programas de ressocialização, considerando empregabilidade, desenvolvimento de competências, parcerias externas e mudanças comportamentais (Cunha; Souza, 2019; Silva, 2020).

Identificamos que a maioria considera os programas relevantes para a reintegração social e profissional do detento em seu retorno à liberdade, que é um dos objetivos do cumprimento da pena.

Quanto à empregabilidade, 44,4% concordaram totalmente e 27,8% parcialmente que os programas aumentam as chances de inserção no mercado de trabalho, evidenciando percepção positiva sobre oportunidades laborais. No desenvolvimento de competências técnicas e sociais, 88,8% reconheceram a utilidade das habilidades adquiridas, indicando capacitação aplicável no âmbito profissional e pessoal.

Sobre parcerias externas, incluindo empresas e ONGs, metade dos participantes apresentou avaliação neutra ou moderada, mostrando que a integração ainda é limitada e pode ser fortalecida para apoiar estágios, empregos e acompanhamento pós-libertação (Pereira; Santos, 2017).

Os programas foram percebidos como promotores de mudanças comportamentais positivas, principalmente na disciplina e senso de responsabilidade. Em síntese, os programas de ressocialização são eficazes para empregabilidade, desenvolvimento de competências e promoção de comportamentos construtivos, embora a articulação com parceiros externos precise ser aprimorada para potencializar a reintegração social e profissional (Cunha; Souza, 2019; Mendes, 2020).

#### 5.4 CONDIÇÕES DE TRABALHO E SEGURANÇA

CONDIÇÕES DE TRABALHO E SEGURANÇA	Discordo Totalmente	Discordo	Nem discordo Nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
-----------------------------------	---------------------	----------	------------------------------	----------	---------------------

			Nem concordo		
Os programas melhoram o clima da unidade	16,7%	0%	22,2%	38,9%	22,2%
Há segurança adequada para a realização das atividades	11,1%	22,2%	38,9%	11,1%	16,7%
A equipe recebe treinamento suficiente para gerenciar os programas	11,1%	22,2%	55,6%	5,6%	5,6%
Ressalto a existência de desafios operacionais que prejudicam o programa	0%	16,7%	44,4%	22,2%	16,7%

Fonte: Elaboração própria (2025).

A análise das percepções sobre condições de trabalho e segurança nos programas de ressocialização revela fatores essenciais para sua eficácia (OLIVEIRA, 2010; DIAS, 2013). Apesar de uma avaliação parcialmente positiva quanto ao clima organizacional, persistem limitações relacionadas à infraestrutura precária, gestão insuficiente, superlotação e escassez de recursos.

Quanto à segurança na execução das atividades, a percepção foi moderada, indicando que as condições básicas são atendidas, mas ainda há lacunas que podem comprometer o desenvolvimento seguro dos programas. A capacitação da equipe responsável pela supervisão das atividades também apresentou avaliações neutras e negativas, reforçando a necessidade de formação contínua e especializada dos servidores (SOUZA, 2020; BAZEMORE; UMBREIT, 1995).

De forma geral, foi possível concluir que a análise dos resultados indica que, embora os programas contribuam positivamente para a ressocialização do detento e melhora do clima prisional, existem fragilidades em segurança, capacitação e infraestrutura.

## 5.5 BARREIRAS E PROPOSTAS DE MELHORIA

BARREIRAS E MELHORIAS			Nem discordo		
	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
A falta de financiamento é uma barreira importante	0%	11,1%	33,3%	33,3%	22,2%
A falta de formação dos participantes (habilidades básicas) limita o efeito do programa	5,6%	11,1%	33,3%	22,2%	27,8%

A burocracia administrativa prejudica o desenvolvimento dos programas	0%	5,6%	33,3%	33,3%	27,8%
Falta de parcerias externas é um problema	0%	0%	27,8%	44,4%	27,8%
As avaliações feitas atualmente são suficientes para medir resultados	5,6%	22,2%	27,8%	38,9%	5,6%

Fonte: *Elaboração própria (2025).*

O estudo analisou a percepção dos participantes sobre as barreiras que comprometem a eficácia dos programas de ressocialização e os aspectos a serem aprimorados (OLIVEIRA, 2010; DIAS, 2013). A insuficiência de financiamento foi apontada como um dos principais entraves, afetando a implementação e continuidade das ações. A burocracia administrativa também se destacou, indicando a necessidade de maior agilidade e autonomia nos processos internos. Assim, identificamos a necessidade de ampliar as parcerias com empresas, ONGs e outras instituições, para aumentar o alcance de mais internos, e conseqüentemente, proporcionar a ressocialização de forma mais ampla e humana.

Os instrumentos de avaliação mostraram-se parcialmente adequados, reforçando a urgência de sistemas de monitoramento contínuos e precisos. De forma geral, as principais barreiras incluem escassez de recursos financeiros, burocracia, carência de formação dos participantes e ausência de cooperação externa.

Assim, a melhoria dos programas depende de ações integradas, como fortalecimento do financiamento, investimento em capacitação, simplificação administrativa, ampliação de parcerias e implementação de mecanismos de avaliação estratégicos (OLIVEIRA, 2010; DIAS, 2013).

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 6.1 INFLUÊNCIA DO TRABALHO NA MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO

A participação em programas de trabalho no sistema prisional exerce influência significativa sobre a motivação e a satisfação dos indivíduos privados de liberdade. De modo geral, essas atividades introduzem um senso de propósito e utilidade ao cotidiano, reduzindo a ociosidade e proporcionando uma rotina mais estruturada. O envolvimento em tarefas produtivas contribui para o fortalecimento da autoestima, pois permite que o indivíduo reconheça suas próprias capacidades e desenvolva novas habilidades. Esse reconhecimento pessoal gera maior motivação para o cumprimento das atividades e para a adoção de comportamentos mais disciplinados.

Além disso, os programas de trabalho costumam oferecer benefícios concretos, como remuneração e remição de pena, fatores que atuam como incentivos extrínsecos importantes. Ao perceber que seu esforço resulta em recompensas tangíveis, o indivíduo tende a se engajar mais e a demonstrar maior satisfação com sua própria

trajetória dentro da instituição. A perspectiva de adquirir competências profissionais que possam favorecer a reinserção social após o cumprimento da pena também amplia o senso de esperança e propósito.

## 6.2 MELHORIA DO CLIMA INSTITUCIONAL

A inserção no trabalho favorece relações mais harmoniosas entre presos e agentes penitenciários, diminui tensões internas e contribui para um ambiente mais estável. Esse contexto mais positivo, reforça a sensação de bem-estar subjetivo e cria condições para que o indivíduo se perceba como parte de um processo construtivo, e não apenas punitivo.

## 6.3 DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PERCEPÇÃO DE VALORIZAÇÃO

Assim, a participação em programas de trabalho influencia a motivação e a satisfação dos indivíduos privados de liberdade ao promover desenvolvimento pessoal, oferecer benefícios concretos, melhorar o ambiente prisional e abrir perspectivas reais para o futuro. A satisfação dos detentos, por sua vez, é influenciada não apenas pelas condições objetivas do trabalho, mas também pela percepção de respeito, valorização e oportunidade de mudança. Esses elementos, combinados, tornam o trabalho um componente essencial para a ressocialização e para a reconstrução da dignidade no contexto carcerário.

## 6.4 PAPEL DA ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DOS PROGRAMAS

O estudo aponta que a organização e gestão dos programas também exercem papel determinante na motivação dos participantes. A coerência dos objetivos, a clareza na comunicação e a eficiência da gestão pública contribuem para criar um ambiente institucional estável e transparente, o que favorece o engajamento e a confiança dos detentos.

## 6.5 IMPACTOS DO TRABALHO PRISIONAL NA MOTIVAÇÃO, EDUCAÇÃO E REINTEGRAÇÃO SOCIAL

Em síntese, a análise evidencia que o trabalho, quando conduzido sob uma perspectiva humanizada e integradora, constitui uma poderosa ferramenta de ressocialização. Ele desperta nos detentos o desejo de mudança, reforça o compromisso com valores sociais e amplia as perspectivas de reintegração, cumprindo, assim, uma função motivacional, educativa e social essencial no contexto prisional.

## 7. REFERÊNCIAS

BRASIL, **Lei de Execução Penal - Lei nº 7.210**, de 11 de julho de 1984.

BAZEMORE, G.; UMBREIT, M. **Balanced and restorative justice: Program summary and research review**. Washington: Office of Juvenile Justice and Delinquency Prevention, 1995.

BERNARDO, M. R. S. **Processo de reintegração social de cidadãos privados de Liberdade na cidade de Manaus**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Faculdade de Psicologia, Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DECI, Edward L **motivation and self-determination in**, 1985.

CLEMMER, Donald. **The Prison Community**. New Braunfels: Christopher Publishing House, 1940.

DIAS, R. **Administração pública gerencial: Conceitos, fundamentos e práticas**. São Paulo: Atlas, 2013.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e Punir: nascimento da prisão**. Petrópolis: Vozes, 1975.

GREENBERG, Jerald. **Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow**. *Journal of Management*, v. 16, n. 2, p. 399–432, 1990.

HANEY, Craig. **The Psychological Impact of Incarceration: Implications for Post-Prison Adjustment**. University of California, 2002.

HERZBERG, Frederick. **The Motivation to Work**. New York: John Wiley & Sons, 1959.

LAWLER III, Edward E. **Rewarding Excellence**. *Rewarding Performance and Change*. Cap. 10. p. 130. 2000.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. *Ibpex / InterSaberes*. p. 134. 2008 e 2012.

MASLOW, Abraham H. **Motivação e personalidade**. 2. ed. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1970.

MASLOW, Abraham H. **A Theory of Human Motivation**. *Psychological Review*, v. 50, n. 4, p. 370–396, 1943.

MATTOSO, J. **Políticas de ressocialização e participação em unidades prisionais**. *Revista de Administração Pública*, v. 51, n. 6, p. 1023-1040, 2017.

MATOS, É. A. **Cárcere e Trabalho: Um Diálogo Entre a Sociologia do Trabalho, o Sistema de Penas e a Execução Penal**, 2025.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. Motivação e Desempenho. Cap.12. pag. 231. 7ª edição. 2007.

NEGRO VAZ, L. G. **A Teoria da Hierarquia das Necessidades**. Administradores, 2013.

OLIVEIRA, D. **Gestão de políticas públicas: Teoria e prática**. Brasília: ENAP, 2010.

OSAWA, J. L. T. Importância da Motivação dentro das Organizações. **Revista Ampla de Gestão Empresarial**. São Paulo, Ano 1, n. 1, art. 5, p. 60–76, out. 2012.

PEREIRA, J.; SILVA, R. **Políticas de reintegração social e percepção dos servidores penitenciários**. Revista de Administração Pública, v. 52, n. 4, p. 645-662, 2018.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. Pearson Education. p. 340. 2003.

RYAN, Richard M. **Intrinsic human behavior**. New York: Plenum Press, 1985.

SILVA, José; PADOVANI, Ana J. **Significado do trabalho para encarcerados: um estudo qualitativo**. [s.d.].

SYKES, Gresham M. **The Society of Captives: A Study of a Maximum Security Prison**. Princeton: Princeton University Press, 1958.

SANTOS, G. N. **Motivação no Sistema Prisional**. Universidade do Estado de Minas Gerais, 2024.

SOUZA, L. **Gestão de unidades prisionais: Desafios e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2020.

VROOM. Victor H. **Work and Motivation**. Motivation: A Point of View John Wiley & Sons. p. 40 e 55 1964.