



Revista de Administração FACES Journal  
ISSN: 1517-8900  
ISSN: 1984-6975  
faces@fumeec.br  
Universidade FUMEC  
Brasil

# EGRESSOS DO SISTEMA PRISIONAL E GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES ALAGOANAS

Estevão dos Santos, Juliana; Alves Correia Barbosa, Milka; Roda Cassundé, Fernanda; Rodolfo Tenório de Lima, José

EGRESSOS DO SISTEMA PRISIONAL E GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES ALAGOANAS

Revista de Administração FACES Journal, vol. 18, núm. 2, 2019

Universidade FUMEC, Brasil

**Disponível em:** <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194060765004>

**DOI:** <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2019V18N2ART6138>

# EGRESSOS DO SISTEMA PRISIONAL E GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES ALAGOANAS

FORMER PRISONERS AND HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS OF ALAGOAS

Juliana Estevão dos Santos [julianastevao@hotmail.com](mailto:julianastevao@hotmail.com)

*Universidade Federal de Alagoas, Brasil*

Milka Alves Correia Barbosa [milka.correia@gmail.com](mailto:milka.correia@gmail.com)

*Universidade Federal de Alagoas, Brasil*

Fernanda Roda Cassundé [fernandaroda@gmail.com](mailto:fernandaroda@gmail.com)

*Universidade Federal do Vale do São Francisco, Brasil*

José Rodolfo Tenório de Lima [jrtlma@gmail.com](mailto:jrtlma@gmail.com)

*Universidade Federal de Alagoas, Brasil*

Revista de Administração FACES  
Journal, vol. 18, núm. 2, 2019

Universidade FUMEC, Brasil

Recepção: 14 Maio 2018  
Aprovação: 22 Outubro 2018

DOI: <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2019V18N2AR16138>

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194060765004>

**Resumo:** O presente estudo buscou identificar as práticas de gestão de pessoas desenvolvidas por organizações contratantes para a inclusão de egressos do sistema prisional no mercado de trabalho, em Maceió, capital do Estado de Alagoas. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa e quanto aos procedimentos de coleta de dados, adotou-se a análise documental e a entrevista semiestruturada. Participaram da pesquisa gestores de três organizações públicas e uma empresa privada que viabilizam contrato de trabalho para alocar egressos do sistema prisional do Estado de Alagoas. A análise dos dados evidenciou que as organizações que trabalham com egressos prisionais não possuem política de gestão de pessoas para este público. Ademais, verificou-se que os egressos do sistema prisional alagoano enfrentam uma confluência de fatores de difícil superação para alcançar algum tipo de adaptação ao ambiente organizacional, quais sejam, o estigma que pesa sobre eles, o baixo nível de escolaridade e a precarização do trabalho.

**Palavras-chave:** egresso prisional, gestão de pessoas, mercado de trabalho, estigma, discriminação.

**Abstract:** The study analyzed the practices of human resources management aimed for including former prisoners in the labor market of Maceió, capital of the State of Alagoas. This is a qualitative research and data were collected through documentary analysis and the semi-structured interview with managers of three public organizations and a private company that enabled a work contract to allocate the former prisoners from the state prison system of Alagoas. The analysis of the data showed that the organizations that work with formers prisoners does not have a human resources management policy for these individuals. In addition, it was verified that this group faces a confluence of factors that difficult them to overcome it in order to achieve adaptation to the organizational environment, such as stigma, low level of schooling and precariousness of work.

**Keywords:** former prisoners, human resources management policies, labor market, stigma, discrimination.

## 1 Ponto de partida da discussão

A realidade carcerária no Brasil pode ser reconhecida por sua precariedade no tocante ao acesso das pessoas privadas de liberdade aos direitos fundamentais. Nesse sentido, desde já é importante esclarecer que,

conforme o Código Penal brasileiro em seu art. 38, o preso conserva todos os direitos não atingidos pela perda da liberdade, dentre eles o de trabalhar, visto que de acordo com a Lei de Execução penal, o egresso deve receber assistência, orientação e apoio para ser reintegrado à vida em liberdade e obter um emprego (BRASIL, 1984).

Com base no levantamento nacional de informações penitenciárias, pode-se resumidamente assim descrever a população do sistema prisional brasileiro: 55% tem entre 18 e 29 anos, 64% é composta por pessoas negras e 15% do total de egressos prisionais exerce alguma atividade laboral, ou seja, cerca de 95.919 pessoas (BRASIL 2016). Desse cenário, já é possível observar a necessidade de uma atuação estatal, quer seja na esfera estadual ou federal, que proporcione um retorno adequado destes presos à sociedade.

Entretanto, sabe-se que este processo não acontece como a legislação prevê, pois o conceito de ressocialização vem se mostrando cada vez mais utópico, como já alertava Falconi (1998). Há evidente diferença entre o que está previsto na legislação e a realidade do sistema prisional brasileiro, principalmente quando se observa que o tratamento dado aos presos não os encaminha para a recuperação esperada. Há uma massa de egressos do sistema prisional desempregados, a despeito dos vários dispositivos legais, tais como o Código Penal, a Constituição Federal de 1988 e a Lei 7.210 de 1984 (Lei de Execução Penal) e esse quadro pode ser em parte justificado pela lacuna de uma política pública voltada para fomentar o trabalho como forma de reintegração social desses indivíduos (DIAS; OLIVEIRA, 2014).

Nessa ótica, o presente estudo acolhe o entendimento de que o trabalho tem centralidade na vida dos indivíduos, quer seja nas sociedades industriais quanto nas pós-industriais, enquanto que o não trabalho marca o indivíduo com o estigma do desemprego e da exclusão do processo social de produção de bens serviços e riquezas (Albornoz, 2008).

Explicando a importância do trabalho especificamente para os egressos prisionais, Dias e Oliveira (2014) argumentam que ele contribui para o processo de ressocialização desses indivíduos na medida em que os coloca em contato com a sociedade, possibilitando-os realizarem-se como seres sociais. É possível ainda afirmar que o emprego funciona como uma barreira ao comportamento ilegal, pois inibe situações de má conduta e proporciona acesso a incentivos econômicos e sociais não provenientes de crimes. Sem a segurança de um emprego, grande parte dos egressos não consegue sustentar a si e à sua família (RAKIS, 2005).

Diante da complexidade da questão penitenciária, entende-se que a responsabilidade pela reintegração do egresso ao meio social não é apenas do poder público, mas cabe também a diversas organizações e instituições sociais que possuem deveres para com a sociedade na qual estão inseridas. Dando suporte a esse argumento, Silva Jr. (2015) explica que esforços de diversos setores da sociedade, do Estado, da sociedade civil e de empresas são necessários para que se possa planejar e executar medidas que viabilizem a reinserção do egresso prisional.

Nessa cenário, enquanto as políticas públicas (PPs) estabelecem os marcos legais que definem e orientam como devem se desenvolver as ações de ressocialização, as políticas organizacionais (PO), como as de gestão de pessoas, voltam-se a instituir programas e ações orientadas pelas diretrizes das PPs em empresas, instituições públicas, dentre outros ambientes. Sendo assim, ainda que operando em esferas de diferente complexidade e direcionamento, as PPs e as POs deveriam se integrar de forma a viabilizar a reinserção dos egressos do sistema prisional no mercado de trabalho.

Essa dinâmica pode apresentar-se proveitosa para todas as partes envolvidas, quer seja para o governo, a sociedade, as organizações, e de modo direto o egresso. Para tanto, a atuação das organizações privadas ou públicas deve ir além de atividades de recrutamento, estendendo-se aos vários processos de gestão de pessoas (BENEDITO; MENEZES, 2013).

Por outro lado, a ausência de PPs e POs leva ao quadro descrito pela pesquisa do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (2015), ao mostrar que

fator apontado como contribuinte para a reincidência foi a dificuldade de inserção do egresso no mercado de trabalho. Um ponto levantado foi a falta de políticas voltadas a esta problemática, de forma que seria desejável que houvesse algum programa que facilitasse essa inserção (IPEA, 2015, p. 96).

Ao se analisar o perfil do indivíduo recluso, com base nos dados disponíveis no Levantamento Nacional de Informações Penitenciárias (BRASIL, 2016), verifica-se que se trata de uma população jovem, com menos de 35 anos, em sua maioria analfabetos completos ou funcionais, membros de família de baixa renda e moradores de bairros periféricos, e reincidentes criminais. Tais características sinalizam a existência de uma tendência de o sistema penal distinguir pessoas e exercer a criminalização destas com base em sua classe e posição social (ZAFFARONI; PIERANGELI, 2011).

Para além desse perfil social, ao saírem da prisão, esses indivíduos carregam consigo o estigma (GOFFMAN, 1978) de serem egressos, o que torna ainda mais difícil a tarefa de se recolocar ou disputar uma vaga de trabalho. Em geral,

a resistência para oferecer trabalho ao ex detento decorre de muitos fatores. As pessoas com passado criminal são tidas como não confiáveis. São raras as mulheres, por exemplo, que se dispõem a contratar uma ex presidiária como empregada doméstica ou como babá (PASTORE, 2011, p.63).

O sistema penitenciário alagoano apresenta a mesma condição do nacional caracterizada pela escassez de recursos para gerenciar a máquina penitenciária e manter a custódia das pessoas privadas de liberdade, tendo a superlotação nos módulos prisionais e a dificuldade estatal em prover a ressocialização, ou reabilitação social do apenado como maiores expressões dessa ineficiência administrativa, conforme mostram as estatísticas da Secretaria de Estado de Ressocialização e Inclusão Social (ALAGOAS, 2017).

Considerando os aspectos até aqui discutidos, o presente estudo buscou identificar as práticas de gestão de pessoas desenvolvidas por

organizações contratantes para a inclusão de egressos do sistema prisional no mercado de trabalho, em Maceió, capital do Estado de Alagoas. Com esta investigação, espera-se contribuir para se conhecer melhor os processos de gestão de pessoas e seu papel na reinserção social de egresso. A intenção aqui é provocar reflexões a partir de um olhar acerca da realidade local específica – Alagoas - que é um dos estados brasileiros com alto índice de vulnerabilidade juvenil à violência e uma das maiores taxas de homicídios por 100 mil habitantes, segundo dados do Atlas da Violência de 2018 (IPEA, 2018).

## 2 O Universo Prisional e a Ressocialização do egresso

No que tange ao cumprimento das normas de tratamento humanitário, a realidade carcerária no Brasil caracteriza-se pela ineficiência na gestão da execução penal pelo Estado, sendo os presídios considerados “escolas do crime”, por serem espaços propícios da ilegalidade, uma vez que o Governo não cumpre o princípio básico da função da pena, qual seja, a preparação do egresso para uma reabilitação social. Tome-se como descrição dessa realidade o seguinte relato:

segundo os internos entrevistados, o presídio não possuía função de ressocialização. Tido como um lugar onde ocorriam injustiças, muitos afirmaram que as condições de tratamento penal oferecidas favoreciam apenas a revolta e o retorno ao crime, corroborando com o discurso de que a prisão seria uma “escola do crime” (IPEA, 2015, p. 111).

Tratando de fatores que levam à reincidência, Barreto (2006) afirma que a diferença entre o mundo livre e o mundo prisional leva a reflexões sobre a função da estrutura prisional, “uma vez que os valores e a rotina do recluso no estabelecimento penitenciário são completamente diferentes dos da sociedade liberta” (BARRETO, 2006, p. 586). Para a autora, a discrepância entre esses dois mundos dificulta a adaptação do recluso em sua reinserção ao mundo liberto, o que inclui o mundo do trabalho.

Ainda de acordo com dados estatísticos do Departamento Penitenciário Nacional (DEPEN), no primeiro semestre de 2016 a população prisional do Brasil chegou a 726.712 assinalando um crescimento de mais de 104.000 pessoas em relação a 2014 e um déficit de vagas do sistema prisional superior a 350.000 (BRASIL, 2016).

Esses dados revelam que aprisionar e lotar as cadeias não vai acabar ou reduzir o índice de criminalidade; ao contrário, pode aumentar o índice de violência e de crimes, como motins, rebeliões, propagação de violência e mortes. Sobre esse aspecto, Cunha (2010) já chamava atenção que

a retórica que atribui à prisão o papel de um espaço de cuidado e proteção, em uma visão mais crítica e desmistificadora, a desvela como espaço meramente punitivo e homogêneo, voltado ao controle disciplinar e punitivo dos internos e internas desiguais, sejam eles e elas marcados por diferenças de nível socioeconômico, de gênero, étnico-racial ou de acesso à escolaridade, à informação etc. (CUNHA, 2010, p. 166).

Apesar disso, a reinserção social é proposta ao apenado por intermédio de uma série de abordagens de assistência ou de tratamento penal, com o intuito de promover a possibilidade de devolução deste indivíduo à sociedade. Tais estratégias são de cunho obrigatório ao poder público porque permitem aos custodiados a oportunidade de mudarem de vida, primordialmente por meio de oferta de trabalho, educação e qualificação profissional. Desta forma, esclarece-se que

o cumprimento da pena na prisão não deve resumir-se exclusivamente no trancafiamento de uma pessoa em estabelecimento prisional para o efeito de ser submetida a normas de segurança e de disciplina. Ao afastamento obrigatório do recluso da vida em liberdade devem corresponder compensações que visem estimulá-lo ao exercício de direitos não atingidos pela condenação, atenuando, assim, os efeitos desse afastamento e possibilitando promoção de um processo de gradual reintegração social. (...) os efeitos deletérios da internação forçada devem ser evitados através de um procedimento prisional que reduza significativamente o perigo da dessocialização (FRANCO, 2005, p. 65).

Em se tratando da população carcerária e sua reinserção no mercado de trabalho, o estigma de apenado transpassa os muros das prisões e o acompanha, por vezes, até o fim de sua vida, consolidando um processo de discriminação e exclusão social. Esta realidade engendra todo um ciclo de retorno ao mundo do crime e, possivelmente, à prisão, como mostrou o trabalho de Brandão e Farias (2013).

Como exemplo dessa realidade, observa-se os relatos de dois egressos entrevistados pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA (2015) em pesquisa acerca da reincidência criminal revelando a ansiedade e incerteza com relação as suas vidas longe do crime e fora das prisões, sendo majoritariamente pontuadas as dificuldades concernentes à falta de abertura no mercado de trabalho para indivíduos estigmatizados:

Eu estou bastante trilhado. Não quero mais crime, não quero mais nada. Se você não tiver um QI[1] é difícil ter um emprego, a sociedade não está preparada para receber um ex-recuperando, um ex-presos. E é difícil, não vou falar que eu estou preparado para voltar para a sociedade (Preso no regime semiaberto na Apac). (IPEA, 2015, p. 109).

Estou com 43 anos, separei da minha esposa, está complicado, não sei o que vai ser da minha vida. Mas vou procurar ajuda do programa para egresso. Eu vou precisar muito de encaminhamento. Quando a gente passa pelo sistema, as portas fecham, principalmente as oportunidades de trabalho, fecham mesmo. Eu tive que voltar a mexer com vendas, autônomo. Ter antecedentes criminais é complicado (Preso na unidade de gestão público-privada) (IPEA, 2015, p. 109).

Nessa perspectiva, Dias e Oliveira (2014) denunciam o poder público por promover o estigma aos egressos quando proíbe a estes concorrerem a cargo público como professores, motoristas, faxineiros ou copeiros, ao exigir emissão de certidão negativa de antecedentes criminais, e classificam esta situação como “pena invisível”.

Em Alagoas, as estatísticas disponibilizadas na homepage da Secretaria de Estado de Ressocialização e Inclusão Social, órgão executivo que administra o sistema prisional de Alagoas registram que a quantidade de presos em regime fechado, aberto, semiaberto e sob medida de



segurança é de 7.779 pessoas e estes, apenas 10% exercem atividade laboral (ALAGOAS, 2017).

Especificamente sobre os detentos do Presídio Masculino de Segurança Máxima Baldomero Cavalcante de Oliveira em Maceió, pode-se afirmar que existe uma força de trabalho latente e não otimizada no sistema penitenciário alagoano (SILVA; SILVA, 2011). Os autores também diagnosticaram a necessidade da promoção de ações para minimizar a marginalização vivida por estes indivíduos, incluindo parcerias entre empresas privadas, organizações de ensino e governo para prover postos de trabalhos e capacitação educacional e profissionalizante; além do fomento a projetos de progressão de regime de pena com inclusão das temáticas de educação e trabalho (SILVA; SILVA, 2011).

A partir disso, reforça-se a importância de ações que integrem a aplicação de políticas públicas e o cumprimento efetivo da Lei de Execuções Penais, permitindo a estes indivíduos marginalizados serem protagonistas sociais. Tal fato se torna indiscutível em seus impactos positivos na ressocialização do indivíduo egresso do sistema penitenciário. Igualmente, políticas organizacionais fazem parte desse cenário e por isso serão discutidas a seguir.

### **3 Políticas Públicas e Política de Gestão de Pessoas viabilizando a reinserção social de egressos do sistema prisional**

No Brasil, quando um indivíduo é preso, excetuando-se o direito de ir e vir, todos os outros devem permanecer garantidos. Ou seja, saúde, educação, assistência jurídica e trabalho devem ser preservados, pois constituem garantia de dignidade da pessoa humana assegurada pela Constituição Federal de 1988. Sendo assim, a ressocialização de egressos do sistema prisional no mercado de trabalho pode ser tomada como uma das maneiras de

devolver-lhes a dignidade, assim como, possibilita-o criar expectativas acerca de um futuro perdido que vislumbrava entre as paredes de uma penitenciária, detento de um sistema arcaico que apenas pune e não o prepara para retornar a vida em sociedade, além de oferecer condições de sobrevivência degradante e desumana (BRANDÃO; FARIAS, 2013, p.6).

Considerando que as políticas públicas devem ser voltadas ao atendimento de demandas da população, e neste caso, em específico e inclusive, de pessoas que estão sob custódia do Estado, recorde-se que a Lei nº 7.201/1984 (Lei de Execução Penal) representa o marco legislativo voltada ao desenvolvimento de ações pelo Estado com o intuito de inserir egressos no mercado de trabalho. Em seu Art. 10º determina que é dever do Estado a assistência ao preso e ao internado tendo como objetivo a prevenção do crime e a orientação do mesmo a retornar à convivência em sociedade (BRASIL, 1984).

Apesar dessa legislação, sabe-se que, na prática, a reinserção social de egressos do sistema prisional ainda enfrenta obstáculos, visto que ao deixar

o regime de reclusão, esses indivíduos estão estigmatizados socialmente e enfrentam dificuldades para estabilizar sua vida financeira de maneira honesta, uma vez que a sociedade, por preconceito, não os aceita (TEIXEIRA, 2011).

Tratando do direito do egresso ao trabalho, Fonseca (2012) mostra o caráter contraditório dessa discussão

O Código Penal prevê, em seu artigo 39, que o trabalho do preso será sempre remunerado, sendo-lhe garantidos os benefícios da Previdência Social enquanto a LEP aponta que o trabalho do preso não está sujeito às mesmas leis dos demais trabalhadores no mercado de trabalho formal, ou seja, ao regime de Consolidação das Leis do Trabalho (p.148).

Na tentativa de contornar tal contexto, algumas políticas voltadas a esse público estão apoiadas na oferta de incentivos fiscais e econômicos às organizações como por exemplo a Lei nº 9.867/1999 que trata da instituição de cooperativas sociais para inserir pessoas em desvantagem no mercado econômico por meio do trabalho (BRASIL, 1999).

Já a Lei nº 8.666/1993, que regula a licitação de contratos, também incentiva a inclusão social do egresso prisional no mercado formal de trabalho e prevê em seu artigo 24º, que a licitação se torna dispensável na contratação de instituição destinada à reinserção desse indivíduo. Para Cabral e Silva (2010), essas medidas demonstram o apoio do Estado aos presos e egressos do sistema prisional no sentido da realização de um trabalho digno que vise à recondução social.

Em 7 de janeiro de 1994 foi instituída a Lei de Criação do Fundo Penitenciário Nacional (FUNPEN) que evidenciou a importância das ações de trabalho e inserção social do preso, internado e egresso, e elencou as atividades que podem ser financiadas pelo FUNPEN, dentre as quais estão a implementação de medidas pedagógicas relacionadas ao trabalho profissionalizante, elaboração e execução de projetos voltados à inserção social de tais indivíduos.

Materializando todas essas diretrizes e normatizações, tem-se o Departamento Penitenciário Nacional (DEPEN) que tem como um de seus objetivos institucionais garantir à população carcerária e aos egressos do sistema prisional a concretização dos seus direitos previstos na Lei de Execução Penal.

Merece destaque também a Recomendação nº 29/2009 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) que prevê a reserva de vaga em contratações públicas para os presos e egressos do sistema prisional com a fixação de percentual que podem atingir o limite de 5% (CNJ, 2009).

Reconhece-se que toda essa normatização é importante para fins de reinserção social dos egressos. Entretanto, a efetiva implementação não depende somente dos esforços do Estado, mas também do engajamento de organizações (com ou sem fins lucrativos) com essa problemática social. Para tanto, a atuação dos empresários e do governo não deve se restringir ao recrutamento e seleção de egressos; deve-se adaptar a política de gestão de pessoas das organizações para estes trabalhadores, contribuindo para sua reabilitação integral, o que inclui ofertar treinamento e desenvolvimento de habilidades e competências profissionais, avaliação



de desempenho, políticas salariais, benefícios, dentre outros (ROCHA et al, 2013).

Importa aqui demarcar que neste texto, a política de gestão de pessoas estabelece as diretrizes que são orientadoras dos processos de recrutamento/seleção, desenvolvimento/treinamento, recompensas, avaliação de desempenho, qualidade de vida no trabalho, socialização; enquanto os processos são instrumentalizados por uma ou mais ferramentas de gestão que pressupõem procedimentos específicos (FISCHER, 2002).

Em se tratando de egressos do sistema prisional, políticas e processos de gestão de pessoas se desdobram em tarefas mais complexas, pois têm que lidar com possível discriminação ou preconceito praticado pelos stakeholders, além barreiras pessoais, como habilidades e potencialidades laborais fracas ou pouco desenvolvidas, falta de conexões e experiências recentes de trabalho, educação limitada, dificuldade de transporte, histórico de uso/abuso de substâncias ilícitas, problemas de ordem física e mental (BROWN, 2011).

#### **4 Percorso Metodológico**

O presente estudo adotou perspectiva qualitativa e não teve o objetivo em apresentar dados numéricos, mas analisar e compreender o objeto de estudo, buscando a explicação para o porquê das coisas, pois os dados analisados são não-métricos e se valem de diferentes abordagens (Bauer; Gaskell, 2010).

Das instituições que mantêm contrato de trabalho com os egressos do sistema prisional, três foram selecionadas para participarem da pesquisa – duas organizações públicas e uma privada, escolhidas de forma intencional e conforme manifestação de disponibilidade e interesse em participação neste estudo. A organização que agencia os públicos (egressos e empresas) também participou da investigação, ainda que não contrate egressos para suas atividades. Segundo dados da Secretaria de Estado de Ressocialização e Integração Social (SERIS), o quantitativo de instituições parceiras que estabelecem convênios disponibilizando vagas de trabalho para os egressos do sistema prisional alagoano é de 33 (ALAGOAS, 2019).

Quanto às organizações participantes do presente estudo, estão identificadas ficticiamente como Alpha: agência responsável para efetivar os meios de reinserção do apenado à sociedade em Alagoas; desenvolve o trabalho de qualificar, selecionar, fiscalizar e ofertar ocupação laboral para os egressos e custodiados dos regimes aberto e semiaberto.

As organizações que mantêm convênio com a Alpha para contratar mão de obra do egresso prisional são majoritariamente órgãos da administração pública direta. Dentre elas está a Beta, que integra o Poder Executivo, sendo objetivo desse órgão assegurar o cumprimento da política educacional pública, garantindo o funcionamento de suas unidades educacionais no âmbito estadual.

A Gama é uma empresa que atua no ramo de produtos em concreto em geral, pode ser classificada como microempresa, e conta com seis

custodiados do regime semiaberto e um do aberto, sendo este último contratado formalmente. Desde 2012, a empresa já empregou mais de 100 reeducandos, grande parte destes do regime fechado.

Já a Delta é uma autarquia integrante da Administração Pública indireta do Estado, responsável pela coordenação dos assuntos relativos à água e saneamento e atua em 76 municípios alagoanos. Tratando do perfil egressos que trabalham na Delta, eles são em sua maioria jovens, na faixa etária de 30 anos e possuem ensino fundamental.

Assim, trata-se de uma pesquisa de campo, na modalidade estudo de casos múltiplos (YIN, 2005), em diferentes unidades de análise - organizações escolhidas por tipicidade e por acessibilidade.

Quanto aos procedimentos de coleta de dados, adotou-se a análise documental e a entrevista semiestruturada que são apontadas por Bauer e Gaskell (2010), como sendo apropriadas para a pesquisa com caráter qualitativo.

Os dados secundários são aqueles que já existem, como livros, documentos (por exemplo, estatísticas publicadas, relatórios anuais e contas de empresas, e registros internos mantidos por organizações, como registros de pessoal) (COLLIS; HUSSEY, 2005). Tendo essa orientação em tela, analisou-se relatórios online disponibilizados por órgãos da administração penitenciária (estadual e federal), quais sejam, relatórios da SERIS, da DEPEN, da Secretaria de Segurança Pública do Estado de Alagoas, além de relatórios do IPEA sobre a população carcerária no Brasil.

Com base em um roteiro construído a partir do referencial teórico, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores que respondem pelo setor de gestão de pessoas ou são encarregados de função correlata na referida organização. Desta forma, foram entrevistados os indivíduos que constituíam o grupo considerado relevante para responder ao objetivo da pesquisa, sendo possível afirmar que eles foram escolhidos de acordo com o critério da tipicidade (BAUER; GASKELL, 2010). No interesse da segurança e preservação da identidade, aos entrevistados foram atribuídos códigos, formado pela letra E, seguida de número.

Em crescente utilização e legitimação nos estudos qualitativos em Administração (MozzatTo; Grzybovski, 2011), a análise de conteúdo (AC) foi o procedimento utilizado para análise do corpus constituído por meio das entrevistas e da análise documental.

Para tanto, foram definidas a priori as categorias de análise apresentadas no quadro 1.

**Quadro 01**  
Categorias de análise adotadas no estudo

Categoria	Definição
Políticas e estrutura da área de Gestão de Pessoas	Estratégias utilizadas nas organizações pesquisadas em prol do alcance do desenvolvimento pessoal, profissional, com atuação da gestão de competências e meios de motivação ao colaborador egresso do sistema prisional.
Ações de integração dos egressos com os demais funcionários.	Políticas e ações de acolhimento da mão de obra carcerária, processos usados para integração e envolvimento deste público com os demais trabalhadores no ambiente organizacional.
Benefícios em agregar egressos à organização	Vantagens da contratação de egressos prisionais para a organização.
Presença de comportamento discriminatório com relação aos egressos	Existência de algum tipo de discriminação para com o egresso prisional, seja por gestos, palavras, separatismo ou qualquer outro fator que indique preconceito ou processo de exclusão.

Elaborada pelos autores (2017)

## 5 O que os dados mostram sobre os processos de Gestão de Pessoas para inclusão de egressos do sistema prisional no mercado de trabalho em Maceió?

Antes de discutir acerca dos dados coletados, é importante aqui demarcar o contexto que se inserem as organizações participantes do estudo. Por meio do Dec. nº 5.442, de 19 de março de 2010, foi instituído em Alagoas o programa de inserção de egressos do sistema penitenciário no mercado de trabalho (pró-egresso) que além de disponibilizar capacitação em cursos e atividades de qualificação profissional e social, alocação no mercado de trabalho, acompanhamento psicossocial e pedagógico, incentiva empresas privadas que possuem contratos com o poder público a receberem egressos do sistema prisional. Tal programa propõe ações conjuntas entre a Secretaria de Estado do Trabalho, do Emprego e da Renda e a Secretaria de Estado da Defesa Social, por intermédio da Intendência Geral do Sistema Penitenciário (IGESP).

Fazendo parte desse cenário tem-se a Alpha - instituição que agencia a contratação de egressos - e conta com 18 (dezoito) funcionários, subdivididos nas categorias: gestores, assistentes administrativos, advogado, psicólogo, assistente social e serviços gerais. A área de gestão de pessoas é composta por duas psicólogas e duas estagiárias de psicologia, uma assistente social e uma estagiária. O principal trabalho desses profissionais é, primeiramente, fazer uma entrevista para seleção e inclusão do egresso nos postos de trabalho. Posteriormente, analisam a entrevista e, de acordo com o perfil de cada um, encaminham aos postos de trabalho e por fim, fazem o acompanhamento desses egressos nos setores de trabalho, por meio de atendimento individualizado e visitas in loco nas empresas conveniadas, podendo ser sugerido, caso necessário, o

remanejamento do mesmo, nos casos em que o local de trabalho não seja o ideal.

Segundo o entrevistado da Alpha, para esta análise e seleção, evidenciam-se a responsabilidade da escolha adequada para cada posto de trabalho, devendo-se ter o devido cuidado com os aspectos criminológicos, sociais e subjetivos do candidato sobre sua alocação ou não a um determinado ambiente. Exemplo disso é a vedação para que um egresso que tenha praticado crimes sexuais seja lotado em um complexo educacional no qual se centraliza diversas escolas de educação básica, fundamental e média.

Apesar da incumbência de diversas atividades ligadas a gestão de pessoas, a Alpha centraliza suas práticas nos processos seletivos para ocupação das vagas disponibilizadas, fato comprovado pela fala da entrevistada quando diz que os possíveis problemas de integração e adaptação ao setor de trabalho são delegados aos gestores de convênios das organizações contratantes da mão de obra carcerária. Essa situação chama atenção principalmente quando se sabe que a Alpha é um dos principais órgãos responsáveis pela implementação da política pública do Estado de Alagoas para reinserção dos egressos principais. Ao delegar funções e atividades, a Alpha pode estar sinalizando que não está preparada ou estruturada para exercer seu papel institucional.

Importante ainda notar que para uma maior possibilidade de participação no mercado de trabalho por parte dos egressos, seria necessário mais investimento da Alpha em processos de formação profissional, como: treinamento, capacitação, cursos e outras estratégias que efetivamente contribuam para o desenvolvimento profissional deste público. Por outro lado, reconhece-se que, em sendo uma organização pública, a Alpha tem limitada autonomia para planejar e implementar tais políticas públicas, dependendo de outros órgãos e responsáveis por encaminhamento de verbas.

### *5.1 Políticas e estrutura da área de Gestão de Pessoas*

No caso da Beta, contratante de mão de obra carcerária egressa do sistema prisional desde 2012, o entrevistado informou que há cerca de cinquenta e sete egressos trabalhando neste órgão. No que se refere ao perfil desse egresso, foi relatado que são exclusivamente homens, acima de 40 anos, sendo em sua maioria analfabeta ou com ensino fundamental incompleto. Em decorrência desse perfil, são alocados para exercerem função de serviços gerais e pedreiros.

Ainda segundo o entrevistado, a Beta não possui responsabilidades com relação à gestão dos processos de gestão de pessoas (GP) voltada aos egressos, sendo relatado que este papel cabe à Alpha. Isso mostra a contradição do próprio entrevistado que também disse acreditar no papel educativo das empresas no processo de reinserção social.

Aqui, novamente, percebe-se um repasse de responsabilidades da organização contratante para a Alpha, evidenciando uma possível descontinuação entre políticas públicas e políticas organizacionais voltadas ao egresso prisional.

Os dados sobre a Beta mostraram também que, em caso de problema para se adaptar à organização, os egressos são encaminhados de volta à Alpha, sendo comum o alto nível de rotatividade desses indivíduos. Esse cenário pode ser tomado como evidência de que a política de gestão de pessoas da Beta não tem assegurado a retenção dos trabalhadores egressos do sistema prisional.

Situação semelhante foi encontrada na Delta, que também mantém contrato com setenta egressos do sistema prisional, mas segundo o entrevistado, pela grande rotatividade deste tipo de trabalhador, não tem um controle de quantos egressos a empresa acolheu até então.

Este nível alto de substituição de mão de obra carcerária pode estar associado, segundo o entrevistado, à não adequação do egresso ao trabalho ou às normas da organização, sendo reflexo das dificuldades apresentadas por esses indivíduos em se adaptarem ao mundo do trabalho. Entretanto, quando questionado sobre as razões e dados sobre tal realidade, o entrevistado relatou que não são investigados pela instituição conveniada. Aqui percebe-se que, semelhantemente às outras organizações, a Delta parece não assumir seu papel em termos de programas e ações para a reinserção dos egressos, sinalizando optar por uma solução de acomodação no que tange à gestão de políticas de inclusão dessas pessoas.

Sobre as políticas de gestão de pessoas voltadas para os egressos, o entrevistado da Delta acredita que esta atribuição seria mais adequada ao setor de Gerência de Serviços Gerais (GESEA) e à Superintendência de Serviços Auxiliares e Transportes (SUPSAT) - que é o responsável pela gestão dos contratos da contratação de egressos do sistema prisional, mas reconhece que os coordenadores de tais setores não assumem qualquer incumbência quanto a implementar uma política de gestão de pessoas e que os egressos são tratados como funcionários terceirizados, sendo a Alpha a única responsável por esta política.

Importa ressaltar que, embora a Delta possua uma estrutura organizacional bastante desenvolvida com uma Superintendência de Recursos Humanos, a referida organização não aplica da mesma forma a política ou processos de gestão de pessoas aos egressos ou custodiados.

Na Gama, todos os trabalhadores carcerários recebem um salário mínimo e trabalham semanalmente das 7h às 16h, com uma hora de descanso para almoço. Quanto ao perfil dos trabalhadores, são todos homens, na faixa etária dos 20 aos 45 anos e com baixa escolaridade. De acordo com relatos do entrevistado, não há uma área de gestão de pessoas estruturada na empresa, sendo os coordenadores de produção os responsáveis pela gestão de relacionamentos e repasse do regramento formal aos funcionários. Igualmente, não há uma política de RH na organização, mas seus gestores sempre buscam estabelecer uma conversa, vínculo afetivo, ou aconselhamento.

Nesse ponto, observa-se que os casos estudados têm em comum um hiato de políticas organizacionais voltadas para os egressos do sistema prisional alagoano, caracterizado pela presença de ações pontuais, as quais não podem ser reconhecidas por sua perenidade ou formalização. Desta

forma, pode-se afirmar que tais organizações não oferecem programas e ações que possam efetivamente contribuir para a ressocialização dos egressos ao mercado de trabalho e para o resgate de sua dignidade, como recomendam Brandão e Farias (2013).

Outra consequência desse vácuo de POs é a limitada efetivação das políticas públicas de inclusão social de ex-detentos alagoanos no mercado de trabalho, explicitando a necessidade de que governantes e empresários locais desenvolvam maiores esforços (ou algum esforço) para assumirem de fato seu papel nesse processo que diz respeito a sociedade alagoana como um todo.

## *5. 2 Ações de integração dos egressos com os demais funcionários*

O entrevistado da Beta afirmou ainda que tais trabalhadores são tratados de forma respeitosa, sem qualquer tipo de discriminação. Por outro lado, assinalou que quando cometem alguma falta disciplinar ou não conseguem se adaptar ao trabalho são encaminhados para a Alpha, que deverá resolver a situação, com ajustes ou o desligamento, permutando os trabalhadores para melhor aproveitamento.

Já o entrevistado da Gama, afirmou que a integração entre os trabalhadores se baseia no diálogo e respeito, sempre com aconselhamento e reuniões em grupo. Sob seu ponto de vista, não há grandes problemas na condução destes trabalhadores, “são iguais aos trabalhadores normais, às vezes, o trabalhador normal dá mais trabalho. São considerados funcionários da casa, aprendem a respeitar pela oportunidade recebida, quando encontramos na rua aqueles que saíram são muito respeitosos” (E3).

Há ainda os eventos de confraternização da empresa para auxiliar na integração e reinserção social dos trabalhadores egressos. Tais estratégias realmente “funcionam, pois com tratamento igual e oferta de oportunidades pode melhorar o preso, mostrar que mesmo com a discriminação há sempre uma chance de escolha” (E3).

Com relação à integração dos egressos com os demais funcionários, na Delta não se tem uma estratégia especificamente voltada a esse fim, mas, segundo o entrevistado, existe respeito mútuo e um clima tranquilo na empresa. De outro ponto de vista, o entrevistado afirma que existem dificuldades ao se trabalhar com egressos, a exemplo de alguns funcionários com posturas preconceituosas quanto a estes trabalhadores, e em sua opinião há necessidade de se preparar melhor os funcionários da Delta, com um treinamento específico para receber os egressos. Nessa perspectiva, seguindo as orientações do trabalho de Toledo, Kemp e Machado (2014) é importante se questionar a necessidade de maior investimento em ações de integração e as consequências da ausência delas para os egressos do sistema prisional alagoano.



### *5.3 Benefícios em agregar egressos à organização*

Para o entrevistado da Beta, o papel das empresas na reintegração social do egresso é de cunho educativo, ao preparar estes trabalhadores para “sair do convívio e ir para a sociedade, onde ele vai lidar com o público, que pode ser todo tipo de gente” (E2).

Concernente aos benefícios da contratação deste tipo de mão de obra, o entrevistado da Beta declarou que o Estado consegue uma considerável redução de custos e a manutenção efetiva do serviço de capinação da área educacional, além de ser uma grande ajuda para os trabalhadores e suas famílias, incluindo-se a remição de pena para aqueles que estejam cumprindo pena em regime semiaberto. Semelhante à realidade encontrada na pesquisa de Rocha et al (2013), a remuneração e os benefícios são mínimos, pois, de fato, os egressos não têm assegurado sequer o salário mínimo ou aquele indicado à função executada.

Quando questionado sobre os benefícios da contratação dos egressos, o entrevistado da Gama também citou a diminuição dos custos com mão de obra -por esse trabalhador não ser contratado pelas regras da Consolidação das Leis Trabalhistas, além da concessão da oportunidade de trabalho e profissionalização: “é importante, pois nem todos têm um pensamento mau, eles ficam gratos pela oportunidade e tem a chance de crescer, evoluir” (E3). Essa realidade pode se assemelhar a que foi encontrada no trabalho de Toledo, Kemp e Machado (2014), qual seja, egressos submetendo-se a trabalhos precários, pouco especializados e mal remunerados que visam primariamente a sobrevivência.

Chamou atenção o relato do entrevistado da Delta, segundo o qual, embora reconheça que estas contratações resultam em benefícios financeiros e econômicos para a empresa, não há nenhuma responsabilidade dela para com a reinserção social dos egressos. Esse entendimento reforça o que foi descrito por Dias e Oliveira (p. 145, 2014), “observa-se que no Brasil, em pleno século XXI, o ideal de responsabilidade social empresarial, ainda não faz parte do cotidiano da maioria das empresas, quando a questão é dar oportunidade de trabalho para um ex-detento”.

### *5.4 Presença de comportamento discriminatório com relação aos egressos*

Ao ser questionado sobre possível discriminação, o entrevistado da Gama afirmou que a empresa não permite esse tipo de comportamento, e que nunca presenciou nenhum tipo de atitude preconceituosa dos empregados para com os egressos.

Situação preocupante foi encontrada na Delta, visto que a organização possui diversos departamentos e não tem uma política anti-discriminatória com relação aos egressos e custodiados. Segundo o entrevistado, “cada um trabalha conforme a cabeça manda, cada setor tem uma forma de trabalhar e se relacionar” (E4). Os casos de discriminação que podem acontecer na empresa, geralmente não são reportados, uma vez que

depende muito de como a pessoa enxerga. Em geral a pessoa do convênio vem muito inferiorizada (sic), eles não reportam quando são maltratados, até por conta da oportunidade que eles têm. A corda arrebenta para o lado do mais fraco, às vezes eu falo para eles (E4).

Esse cenário pode estar sendo amparado pela lacuna de política de acolhimento e integração dos egressos na Delta. Sem a devida sensibilização para o processo de inserção social, a adaptação dos egressos ao ambiente organizacional torna-se ainda mais difícil, como sugere o entrevistado em seu relato: “tem uma falha grave, se as condições que levaram nossos conveniados a cometer os delitos não forem corrigidas, vão tender a fraquejar. A gente é refém disso, essa é a parte difícil e que não depende da Delta, nem de seus funcionários” (E4).

Esse relato do entrevistado da Delta exemplifica ainda o estigma que o apenado carrega para além dos muros da prisão e o que acompanha em outros ambientes sociais, refletido em um processo de discriminação e exclusão social que opera de forma aparentemente invisível. No caso estudado, a falta de uma política interna anti-discriminatória deixa os egressos sem suporte organizacional, o que pode inviabilizar seu retorno ao mundo do trabalho e à sociedade, semelhante ao que alertaram autores como Leão e Rodrigues (2016).

Reforçando esse desdobramento, importante assinalar que tal comportamento discriminatório, além de infringir o direito fundamental ao trabalho, “constitui-se em pernicioso obstáculo à imprescindível reintegração social destes indivíduos, vitimando, coetaneamente, a própria sociedade em que são inseridos, num contexto paradoxal, cuja recalcitrância viciosa soa aparentemente insolúvel” (FERLBERG, p.18, 2013).

## Considerações finais

O presente estudo buscou identificar as práticas de gestão de pessoas voltadas à inclusão de egressos do sistema prisional no mercado de trabalho de Maceió, capital do Estado de Alagoas. Para tanto, foi realizado um estudo qualitativo, tendo sido os dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e análise documental.

Observou-se que o perfil dos egressos das organizações estudadas converge no que tange à baixa escolaridade, faixa etária, classe social alinhando-se ao entendimento de que Fonseca e Kamimura (2012) de que o aprisionamento no Brasil, na maioria das vezes, isso ocorre com pessoas em situação de vulnerabilidade social.

Foi possível notar que as políticas públicas de reinserção social majoritariamente são de interesse e responsabilidade do Estado, uma vez que, em sua maioria, os convênios para inserção de egressos do sistema prisional em sua totalidade são estabelecidos com órgãos públicos da Administração Pública direta ou indireta e poucas empresas, como é o caso da Gama. Em Alagoas, mesmo existindo legislação estadual que busca incentivar a contratação desses indivíduos, das organizações que acolhem

a mão de obra carcerária, somente três são empresas, conforme Relatório da SERIS (ALAGOAS, 2019).

Tal situação acima ficou explicitada ao se verificar a lacuna de políticas organizacionais de gestão de pessoas voltadas à reinserção social de egressos nas participantes desse estudo. Os relatos dos entrevistados de Beta e Delta convergiram no sentido de direcionar para Alpha essa responsabilidade de desenvolver e implementar POs, embora seja ela uma instituição cuja função é a de coordenar os convênios com as empresas contratantes de mão de obra egressa do sistema prisional. Destaque para a empresa Gama Alagoas que pareceu tecer uma preocupação maior com os processos de gestão de pessoas, mesmo em face de sua estrutura precária.

Supostamente os egressos das organizações estudadas não têm dificuldades no processo de adaptação ao ambiente organizacional, embora esta situação possa ser questionada com relato que deixa transparecer o estigma em relação aos presos, quando os comparam com "o trabalhador normal" ou quando afirmam "nem todos têm um pensamento mau". Ainda sobre esse aspecto, é necessário esclarecer que há políticas de gestão de pessoas nas organizações Beta, Gama e Delta, mas estas práticas não são direcionadas da mesma forma ou com o mesmo cuidado aos egressos.

De outra forma, os egressos enfrentam uma confluência de fatores de difícil superação para alcançar algum tipo de adaptação ao ambiente organizacional, notadamente, o estigma que pesa sobre ele, o baixo nível de escolaridade e a precarização do trabalho. Nesse sentido, os dados encontrados corroboram que para a ressocialização do reeducando, faz-se necessário que os estados - responsáveis pela administração das unidades prisionais estaduais - empreendam políticas públicas no sistema prisional, tal como implementam na sociedade em geral, incluindo-se organizações, sejam públicas ou privadas (SILVA Jr. 2015).

Reconhece-se que o presente estudo esbarrou na limitação de sua abrangência pois foi restrito a quatro organizações, sendo necessário extrapolar a investigação para outras organizações contratantes, bem como para conhecer a percepção dos egressos quanto ao seu processo de reinserção social, ou ainda avaliar quantitativamente o processo de reintegração deste público à sociedade. Nessa perspectiva, as lacunas aqui apontadas tornam-se possibilidades para estudos futuros.

Desta forma, sugere-se uma extensão deste estudo em outras unidades prisionais de diferentes Estados ou mesmo que explore o impacto do fato de o Estado de Alagoas não possuir unidades prisionais voltadas ao regime semiaberto (BRASIL, 2017), que alia obrigatoriamente o trabalho e a qualificação profissional ao processo de egressão do apenado.

Por fim, espera-se que o presente trabalho tenha contribuído no sentido de lançar luz sobre um problema social – com desdobramento nas organizações locais, evidenciando a responsabilidade social da ciência da Administração e seu compromisso com os problemas do nosso país.

## Referências

- ALAGOAS. Secretaria de Estado de Ressocialização e Inclusão Social. **Reintegração Social**. Disponível em: file:///C:/Users/corre/Downloads/LISTA%20DE%20ORGaOS%20QUE%20UTILIZAM%20MaO%20DE%20OBRA%20CARCERARIA.pdf Acesso em: 19 de maio. 2019.
- ALAGOAS. Superintendência Geral de Administração Penitenciária. **Controle Diário de População Carcerária**. Disponível em: <http://www.seris.al.gov.br/populacao-carceraria/mapa-18-28.03.2017-a-29.03.2017.pdf> Acesso em: 20 de dez. 2017.
- ALBORNÓZ, Suzana. **O que é trabalho**. Coleção Primeiros Passos. São Paulo: Brasiliense, 2008.
- Bauer, M. W.; Gaskell, G. (Eds.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 8. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.
- BENEDITO, A.; MENEZES, D. F. N. Políticas Públicas de Inclusão social: o papel das empresas. **Revista Ética e Filosofia Política**, n. 16, v. 1, 2013.
- BITENCOURT, C. R. **Falência da pena de prisão: causas e alternativas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.
- BRANDÃO, J. M. F.; FARIAS, A. C. de A. Inclusão social de ex-detentos no mercado de trabalho: reflexões acerca do projeto esperança viva. **Anais... IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, Brasília, ANPAD, 2013.
- BRASIL. **Lei de Execução Penal**. Lei de nº 7210 de 11 de julho de 1984. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l7210.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7210.htm). Acesso em: 18 de dez. 2017.
- BRASIL. Ministério da Justiça/Departamento Penitenciário Nacional. **Levantamento Nacional de informações penitenciárias: Atualização Junho/2016**. Disponível em: [http://www.justica.gov.br/news/ha-726-712-pessoas-presas-no-brasil/relatorio\\_2016\\_junho.pdf](http://www.justica.gov.br/news/ha-726-712-pessoas-presas-no-brasil/relatorio_2016_junho.pdf). Acesso em: 19 de dez. 2017.
- BROWN, Chris. Vocational Psychology and Ex-Offenders' Reintegration: A Call for Action. **Journal of Career Assessment**, v. 19, n. 3, p. 333-342, jul. 2011.
- CABRAL, L. R.; SILVA, J. L. O trabalho penitenciário e a ressocialização do preso no Brasil. **Revista do CAAP**, n.1, p. 157-184, 2010.
- CARVALHO, M. A.; BARBOSA, R. **Alvo do PCC, Sindicato do Crime do RN domina 28 das 32 cadeias do Estado**. O Estadão de São Paulo, 2017. Disponível em: <http://brasil.estadao.com.br/noticias/geral,alvo-do-pcc-sindicato-do-crime-do-rn-domina-28-das-32-cadeias-do-estado,10000100503>. Acesso em: 10 de abr. 2017.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- Conselho Nacional de Justiça (cnj). **Recomendação nº 29**, de 16 de dezembro de 2009. Disponível em :< [http://www.trtsjp.jus.br/geral/tribunal2/Trib\\_Sup/STF/CNJ/Rec\\_29\\_09.html](http://www.trtsjp.jus.br/geral/tribunal2/Trib_Sup/STF/CNJ/Rec_29_09.html)>. Acesso em 10 fev. de 2018.

- CUNHA, E. L. Ressocialização: o desafio da educação no sistema prisional feminino. *Cadernos Cedes*, v. 30, n. 81, p. 157-178, 2010.
- DIAS, S.; OLIVEIRA, L. J. A Reinserção Social Através do Trabalho: Responsabilidade Empresarial no Resgate da Dignidade da Pessoa Humana. *Revista Jurídica Cesumar-Mestrado*, v. 14, n. 1, p. 143-169, 2014.
- FALCONI, R. **Sistema Presidial: Reinserção Social?**, São Paulo: Ícone, 1998.
- FELBERG, R. **A reintegração social dos cidadãos-egressos, uma nova dimensão de aplicabilidade às ações afirmativas**. Tese (Doutorado em Direito Político e Econômico) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2013.
- FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Fleury, M.T.L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- FONSECA, K.H. C.; KAMIMURA, Q. P. Egressos do Sistema Penitenciário: um estudo sobre ao acesso aos direitos sociais, com ênfase em educação e trabalho. *Revista Debates*, v.6, n.3, p.145-163, 2012.
- FRANCO, A. S. **Crimes Hediondos**. 5ª ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2005.
- GOFFMAN, E. **Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Atlas da Violência 2018**. IPEA: 2018. Disponível em: [http:// https://multimedia.gazetadopovo.com.br/media/info/2018/201805/atlas\\_da\\_violencia\\_2018.pdf](http://https://multimedia.gazetadopovo.com.br/media/info/2018/201805/atlas_da_violencia_2018.pdf). Acesso em: 06 de abr. 2018.
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Reincidência Criminal no Brasil**. IPEA: 2015. Disponível em: <http://s.conjur.com.br/dl/trafico-drogas-baixa-reincidencia.pdf>. Acesso em: 06 de abr. 2017.
- LEÃO, S. M.; RODRIGUES, F. A.; O Investimento no Regime Semiaberto como Forma de Redução da Reincidência Criminal no Rio Grande do Norte. *Revista Transgressões*, n. 4, v.1, p. 46-58, 2016.
- MOZZATTO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.
- PASTORE, José. **Trabalho para ex-infratores**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- ROCHA, V. F. T.; LIMA, T. C. B.; FERRAZ, S. F. S.; FERRAZ, S. B. A inserção do egresso prisional no mercado de trabalho cearense. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 7, n. 4, p. 185-207, 2013.
- Seron, P. C. **Nos difíceis caminhos da liberdade: estudo sobre o papel do trabalho na vida de egressos do sistema prisional**. Tese de Doutorado, Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil, 2009.
- SILVA, A. S. da; SILVA, M. V. O. da. **Perspectiva de trabalho para os aprisionados da PMBCO - Penitenciária Masculina Baldomero Cavalcanti de Oliveira**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas). Graduação em Administração de Empresas.

- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade-Universidade federal de Alagoas, 2011.
- SILVA Jr.; E. C. O caráter ressocializador da pena: as políticas públicas prisionais no processo de ressocialização do reeducando. **Revista Três Pontos - Dossiê Estado, Governo e Políticas Públicas**. v. 12, n.2, 2015.
- TEIXEIRA, E. D. A reinserção do preso egresso à sociedade brasileira. Disponível em: . Acesso em: 05 de jan. 2018.
- TOLEDO, I. A.; KEMP, V. H.; MACHADO, M. N. M. Os sentidos do trabalho para egressos do sistema prisional inseridos no mercado formal de trabalho. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 17, n. 1, p.85-99, 2014.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- ZAFFARONI, E. R.; PIERANGELI, J. H. **Manual de Direito Penal Brasileiro**, volume 1: Parte Geral. 9. ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2011.