

V CBE0 - Curitiba



V CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS
Curitiba-PR - Brasil

EGRESSOS DO SISTEMA PRISIONAL E A GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES
RECEPTORAS: UM ESTUDO MULTICASOS EM ORGANIZAÇÕES ALAGOANAS

Juliana Estevão dos Santos (Universidade Federal de Alagoas) - julianastevao@hotmail.com
Graduada em Administração pela Universidade Federal de Alagoas

Milka Alves Correia Barbosa (Universidade Federal de Alagoas) - milka.correia@feac.ufal.br
Docente do Curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEAC/UFAL

José Rodolfo Tenório Lima (Universidade Federal de Alagoas) - jrtilima@gmail.com
Docente do Curso de Administração Pública/UFAL/Campus Arapiraca

Fernanda Roda Cassundé (Univasf) - fernandaroda@gmail.com
Docente do Colegiado de Administração da Universidade Federal do Vale do São Francisco

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 que a pena privativa de liberdade não absorve. Nesse sentido, é importante desde já esclarecer que, conforme o Código Penal brasileiro, no art. 38, o preso conserva todos os direitos não atingidos pela perda da liberdade, dentre esses direitos, inclui-se 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).

Pode-se, resumidamente, descrever assim, a população do sistema prisional brasileiro: 55% tem entre 18 e 29 anos e 64% é composta por pessoas negras. Dado igualmente relevante mostra que apenas 15% do total de egressos prisionais exercendo alguma atividade laboral, ou seja, cerca de 95.919 pessoas (BRASIL 2017). Feita esta leitura, caberia à atuação estatal, quer seja a nível estadual ou federal, na gestão de presídios, proporcionar um preparo adequado ao retorno destes presos à sociedade, embora se saiba 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).

Parecer haver diferença entre o que a legislação prevê e a realidade do sistema prisional atual, principalmente quando se observa que o tratamento dado aos presos nas prisões brasileiras não os encaminha para a recuperação prevista no Código Penal e na Lei de Execução Penal. Esse quadro é, em parte, justificado pela lacuna no país de uma política pública voltada para o “ato de trabalhar” como forma de reintegração social dos egressos do sistema prisional, que forma uma massa de desempregados, apesar dos vários dispositivos legais, tais como a Constituição Federal de 1988 e a Lei 7.210 de 1984 (Lei de Execução Penal) (DIAS; OLIVEIRA, 2014).

Nessa perspectiva, o presente trabalho acolhe o posicionamento de que o trabalho assume centralidade do trabalho na vida dos indivíduos tanto nas sociedades industriais e pós-industriais. Por outro lado, o não trabalho marca o indivíduo com o estigma do desemprego, da socialização, do processo social de produção de bens serviços e riquezas (ALBORNOZ, 2008).

Explicando a importância do trabalho especificamente para o egresso prisional, Dias e Oliveira (2014) argumentam que ele contribui para processo de ressocialização de egressos do sistema prisional na medida em que os coloca em contato com a sociedade, possibilitando-os se realizarem como seres sociais. Já Rakis (2005) afirma que o emprego funciona como uma barreira ao comportamento ilegal, na medida em que inibe as situações de má conduta e proporciona acesso a incentivos econômicos e sociais não provenientes de crimes. Ainda segundo o autor, sem a segurança de um emprego, grande parte dos egressos não consegue sustentar a si e à sua família.

Diante da complexidade da questão penitenciária, entende-se que a responsabilidade pela reintegração do egresso ao meio social não recai apenas para o poder público, mas cabe a diversas organizações e instituições sociais, que possuem deveres para com a sociedade na qual estão inseridas. Dando suporte a esse argumento, Silva (2001) explica que esforços de diversos setores da sociedade, quer seja do Estado, da sociedade civil e de empresas, em seus papéis, são necessários para que possam encontrar planejar e executar soluções factíveis para a questão da reinserção do egresso prisional.

Nessa dinâmica, enquanto as políticas públicas (PPs) estabelecem os marcos legais que definem e orientam como deve se desenvolver as ações de ressocialização, as políticas organizacionais (PO) de gestão de pessoas voltam-se a instituir programas e ações orientadas por essas diretrizes em empresas, instituições públicas, dentre outros ambientes.

Ainda que operando em esferas de diferente complexidade e direcionamento, as PPs e as POs deveriam se integrar e, assim, 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 o governo, a sociedade, as organizações, e de modo direto o egresso. Para tanto, a atuação das organizações privadas ou públicas, neste processo, deve ir além das atividades de recrutamento; estendem-se aos vários processos de gestão de pessoas, pois a viabilização da preparação deste egresso para os aspectos ligados à organização e sua cultura, torna-se um método de reabilitação e reinserção sociais efetivas (BENEDITO; MENEZES, 2013).

Por outro lado, a ausência de PPs e POs leva ao quadro descrito pela a 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).

Posto isto, entende-se que é relevante analisar qual o tratamento dispensado aos egressos do sistema prisional que buscam se inserir no mercado de trabalho. Ao se analisar o perfil do indivíduo recluso, com base nos dados disponíveis em Brasil (2016), pode-se observar que se trata de uma população jovem, com menos de 35 anos, que não tem escolaridade ou acesso a capacitação profissional, sendo em sua maioria analfabetos completos ou funcionais, membros de família de baixa renda e moradores de bairros periféricos, além de apresentar reincidentes criminais. Tais características demonstram a existência de uma seletividade ou tendência do sistema penal em selecionar pessoas ou ações 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 estigma¹ de serem egressos, o que torna ainda mais difícil a tarefa de se recolocar e disputar uma vaga de trabalho. Segundo Pastore (2011, p.63), “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”.

O sistema penitenciário alagoano apresenta a mesma condição do nacional evidenciada pela escassez de recursos para gerenciar a máquina penitenciária e manter a custódia de uma pessoa privada de liberdade, tendo por maior expressão dessa ineficiência administrativa a superlotação nos módulos prisionais e a dificuldade estatal em prover a ressocialização, ou reabilitação social do apenado, que é função primordial do cárcere, conforme mostram as estatísticas da Secretaria de Estado de Ressocialização e Inclusão Social (ALAGOAS, 2017).

Considerando os aspectos até aqui discutidos, apresenta-se a questão que norteou esta investigação: quais as práticas de gestão de pessoas desenvolvidas por organizações

¹ Enquanto o estranho está à nossa frente, podem surgir evidências de que ele tem um atributo que o torna diferente de outros que se encontram numa categoria em que pudesse ser incluído, sendo, até, de uma espécie menos desejável [...]. Assim deixamos de considerá-la criatura comum e total, reduzindo-a a uma pessoa estragada e diminuída. Tal característica é estigma, especialmente quando o seu efeito de descrédito é muito grande [...] (GOFFMAN, 1978, p.12).

contratantes voltadas à inclusão de egressos do sistema prisional no mercado de trabalho, em Maceió?

O presente estudo buscou analisar as práticas de gestão de pessoas desenvolvidas por organizações contratantes voltadas à inclusão de egressos do sistema prisional no mercado de trabalho, em Maceió, capital do Estado de Alagoas. Com esta investigação, espera-se poder contribuir para se conhecer melhor os processos de gestão de pessoas e seu papel no processo de reinserção social de egresso. A intenção aqui é provocar reflexões a partir um olhar sobre uma realidade local específica – Alagoas - que é o Estado com o mais alto índice de vulnerabilidade juvenil à violência e apresenta a pior situação tanto no risco relativo de homicídios entre jovens negros e brancos, quanto no indicador de mortalidade por homicídio (geral).

2 Conhecendo o Universo Prisional e a Ressocialização do egresso

No que tange ao cumprimento das regras estabelecidas nas normas de tratamento humanitário, a realidade carcerária no Brasil caracteriza-se pela ineficiência da 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 com 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).

Ainda nesse cenário, os detentos utilizam-se do fato da estrutura sucateada do sistema penitenciário como justificativa para cometer outros crimes e se aperfeiçoarem nas práticas delituosas no âmbito penitenciário, como abordam Carvalho e Barbosa (2017), denunciando que o crime organizado comanda 28 (vinte) das 32 (trinta e duas) penitenciárias do Estado do Rio Grande do Norte.

Segundo dados estatísticos recentes do Departamento Penitenciário Nacional (DEPEN), no primeiro semestre de 2016 a população prisional chegou a 726.712; em dezembro de 2014, era de 622.202. Houve um crescimento de mais de 104 mil pessoas, sendo o déficit de vagas do

sistema prisional superior a trezentos e cinquenta mil (BRASIL, 2017), levando a diversas problemáticas, como motins, rebeliões, propagação de violência e mortes.

De fato, estes dados revelam que aprisionar e lotar as cadeias não vai acabar ou reduzir o índice de criminalidade; pelo contrário, pode aumentar o índice de violência e de crimes. Sobre essa perspectiva, o trabalho de 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).

Por outro lado, entende-se que ressocialização como um processo interativo entre a sociedade e o indivíduo, o qual deve adaptar-se às normas sociais (BITENCOURT, 2001). E como tal, importa também reconhecer que parte desse processo é intrínseco ao ser humano que pode não estar obrigatoriamente vinculado ao propósito de se ressocializar, uma vez que está sujeito a forças e influências que o circundam, podendo ser levado (deliberadamente ou não) a não incorporar este conjunto normativo.

Apesar disso, a reinserção social é proposta ao apenado por intermédio de uma série de abordagens de assistência, ou tratamento penal, com o intuito de promover a possibilidade de devolução deste indivíduo recluso 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 inter-relação com o 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 reinserção no mundo do crime e, possivelmente, um retorno à prisão, como mostraram os trabalhos de Brandão e Farias (2013) e Leão e Rodrigues (2016).

Os relatos de dois egressos entrevistados pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA (2015) em pesquisa acerca da reincidência criminal revelam a ansiedade e incerteza dos egressos com relação ao desenvolvimento de suas vidas longe do crime e fora dos muros das prisões, sendo majoritariamente pontuadas as dificuldades concernentes à falta de abertura no mercado de trabalho para indivíduos estigmatizados pela prisão:

Eu estou bastante trilhado. Não quero mais crime, não quero mais nada. Se você não tiver um QI² 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 de 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”.

Concernente aos dados que caracterizam o perfil da população carcerária 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 aponta que o quantitativo de presos sob a forma de regime fechado corresponde a 4.178 detentos. No geral, englobando todas as tipificações de sanções penais, a quantidade de presos em regime fechado, aberto, semiaberto e sob medida de segurança é de 7.779 pessoas (ALAGOAS, 2017). Destes, apenas 10% deste percentual exercem atividade laboral. Registre-se que esse número encolheu quando comparada a mesma pesquisa realizada pelo DEPEN em 2014.

² Quanto a esta fala do entrevistado, o mesmo estava se referindo a expressão QI (Quem Indique), que sempre foi utilizada pelas pessoas ao se referirem às facilidades de uns e dificuldades de outros em conseguir indicações para oportunidades de trabalho.

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 evidenciam a necessidade da promoção de ações que poderiam minimizar a marginalização vivida por estes atores, como: parcerias entre empresas privadas e governo, para prover postos de trabalhos; e Instituições de Ensino Tecnológicos e Profissionalizantes para capacitação educacional e profissionalizante destes reclusos; além da fomentação de projetos de progressão de regime de pena para os reclusos com inclusão destas mesmas temáticas, educação e trabalho (SILVA; SILVA, 2011).

Assim, pode se entender que ações que integrem aplicação de políticas públicas, o cumprimento efetivo da Lei de Execuções Penais e que permitam que estes indivíduos marginalizados sejam protagonistas sociais têm muita relevância e seus impactos na ressocialização do indivíduo aprisionado e egressos do sistema penitenciário são indiscutíveis. 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-os 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, também assegurada pela Constituição Federal de 1998.

Tratando especificamente do direito ao trabalho, Cafaruni, Bier e Teixeira (2009, p.2375) afirmam que por meio dele é que “iremos alcançar os valores Constitucionais, e, uma das maiores formas de supressão da Dignidade Humana é a não inserção ao mercado, impossibilitando o sustento, a qualidade de vida e a sua manifestação de forma justa”.

Sendo assim, a ressocialização de egressos do sistema prisional no mercado de trabalho pode ser tomada como uma das maneiras de se desenvolver a dignidades desses indivíduos, na medida em que pode

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, de 11 de julho de 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, tal lei 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 reinclusão de egressos do sistema prisional ainda enfrenta obstáculos. Ao deixar o regime de reclusão, o indivíduo está estigmatizado socialmente e enfrenta dificuldades para estabilizar sua vida financeira de maneira honesta, uma vez que a sociedade, por preconceito, não o aceita (TEIXEIRA, 2011).

Na tentativa de contornar tal contexto, algumas políticas voltadas a esse público estão apoiadas na oferta de incentivos fiscais e econômicos às organizações que contratem esses egressos. A Lei nº 9.867, de 10 de novembro de 1999, por exemplo, diz respeito à instituição de cooperativas sociais para inserir pessoas em desvantagem no mercado econômico por meio do trabalho e em seu artigo 3º considera o egresso do sistema prisional como pessoa em desvantagem no mercado econômico, necessitando de auxílio para obtenção de seu sustento após a saída do sistema prisional (BRASIL, 1999).

Já a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, que regula a licitação de contratos também incentiva a inclusão social no mercado formal de trabalho e prevê em seu artigo 24º, que a licitação se torna dispensável na contratação de instituição destinada à inclusão social do preso. Para Cabral e Silva (2010), essa medida demonstra 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 Complementar nº 79 (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 pela FUNPEN, dentre as quais estão a implementação de medidas pedagógicas relacionadas ao trabalho profissionalizante do preso e do internado, elaboração e execução de projetos voltados à inserção social de presos, internos e egressos.

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, de 16 de dezembro de 2009, do Conselho Nacional de Justiça, 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 essa normatização é importante para fins de reinserção social dos egressos, pois pode promover a minimização do preconceito e da discriminação por parte dos empregadores em lhes ofertar vagas de trabalho. Entretanto, a efetiva implementação dessa legislação não depende somente dos esforços do Estado, mas também do engajamento de organizações (com ou sem fins lucrativos) com essa problemática social. Significa assumir que, por exemplo, “o papel da empresa não é apenas pagar impostos e criar empregos, mas desenvolver ações para a implementação de uma sociedade mais justa e solidária” (DIAS; OLIVEIRA, 2014, p. 153).

Para tanto, é importante que a atuação dos empresários e do governo não se restrinja ao recrutamento e seleção; de fato a organização deve buscar adaptar a política de gestão de pessoas para estes trabalhadores, contribuindo para sua reabilitação integral, incluindo-se treinamento e desenvolvimento de habilidades e competências profissionais, avaliação de desempenho, demissão, políticas salariais, benefícios e 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, tal políticas e processos de gestão de pessoas se desdobram em tarefas mais complexas, pois tem que se lidar com discriminação e preconceito praticados 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, dentre outros (BROWN, 2011).

4 Percorso Metodológico

O presente estudo adotou perspectiva qualitativa pois se preocupou em entender a articulação entre políticas públicas e organizacionais em prol da integração de egressos do sistema prisional ao meio social, notadamente ao mercado de trabalho. Portanto, não se 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, quatro foram selecionadas para participarem da pesquisa – três organizações públicas e uma privada, escolhidas de forma intencional e conforme manifestação de disponibilidade e interesse em participação neste estudo. Segundo dados da Secretaria de Estado de Ressocialização e Integração Social (SERIS), no primeiro semestre de 2017, o quantitativo de instituições parceiras que estabelecem convênios disponibilizando vagas de trabalho para os egressos do sistema prisional alagoano foi de 29 (vinte e nove) (ALAGOAS, 2017).

Quanto às organizações participantes do presente estudo, estão identificadas ficticiamente como *Alpha*: 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 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 sua inauguração em 2012, a empresa já empregou mais de cem reeducandos, grande parte destes do regime fechado, quando existia o convênio com o Presídio Rubens Braga Quintela Cavalcante, penitenciária do Estado.

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 (setenta e seis) municípios alagoanos. Conforme dados colhidos, esta instituição possui cerca de dois

mil funcionários, entre funcionários, estagiários e jovens aprendizes. 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) e filmes (COLLIS; HUSSEY, 2005). Tendo essa orientação em tela, analisou-se relatórios online disponibilizados por órgãos da administração penitenciária (estadual e federal), que apresentavam dados sobre a população carcerária e suas características, 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 com 17 questões construído a partir do referencial teórico, foram realizadas quatro entrevistas semiestruturadas com gestores de organizações públicas e uma empresa privada que respondem pelo setor de gestão de pessoas ou são encarregados de uma dada função correlata a referida área. Desta forma, foram entrevistados os indivíduos que constituíam o grupo considerado relevante para responder à questão de 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.

As entrevistas duraram em média 40 minutos e apesar de esclarecidos o intuito da pesquisa e os fins acadêmico da mesma, os entrevistados em hipótese nenhuma concederam a permissão para a gravação das entrevistas, tendo sido colhido os depoimentos de forma manuscrita.

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 abaixo.

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.

Fonte: 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. O Estado de Alagoas, por meio do Dec. nº 5.442, de 19 de março de 2010, instituiu o programa de inserção de egressos do sistema penitenciário no mercado de trabalho (pró-egresso) como forma de assegurar a reinserção social para egressos, 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.

5.1 Políticas e estrutura da área de Gestão de Pessoas

No que se refere à *Alpha*, ela conta com 18 (dezoito) funcionários, entre estas categorias, gestores, assistentes administrativos, advogado, psicólogo, assistente social e serviços gerais. Na *Alpha*, a área de gestão de pessoas é composta por duas psicólogas e duas estagiárias de psicologia, uma assistente social e uma estagiária dessa área. O principal trabalho destas profissionais é, primeiramente, fazer uma entrevista para seleção e inclusão nos postos de trabalho do egresso integrante do sistema semiaberto ou aberto. Posteriormente, estas profissionais, analisam a entrevista e de acordo com o perfil de cada um fazem a seleção e os encaminham aos postos de trabalho; além do terceiro passo, que é fazer o acompanhamento desses egressos nos setores de trabalho. Por meio de atendimento individualizado e visitas *in loco* nas empresas conveniadas, observa-se a adaptação do apenado ao setor, podendo ser sugerido, caso necessário, o remanejamento do mesmo, nos casos em que o local de trabalho não seja ideal para o apenado.

Segundo o entrevistado, para esta análise e seleção, evidencia-se a responsabilidade da escolha adequada para cada posto de trabalho, devendo-se ter o devido cuidado ao analisar os aspectos criminológicos, sociais e subjetivos do candidato na hora de definir sobre a alocação ou não de um egresso, exemplo disso é a vedação que se deve ter para um egresso que tenha praticado crimes sexuais e ser lotado em um complexo que centraliza diversas escolas de educação básica, fundamental e média.

Merece destaque que, 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 problemas de integração e adaptação ao setor de trabalho são delegados aos gestores de convênios, que são os membros 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 que lhe são inerentes, a *Alpha* pode estar sinalizando que não está preparada ou estruturada para exercer seu papel institucional.

Importante ainda notar que para que os egressos possam ter alguma maior possibilidade de participação no mercado de trabalho, seria necessário um investimento maior da *Alpha* em aprendizagem profissional, com o desenvolvimento de processo formação profissional, com treinamento, capacitação, cursos e outras estratégias que contribuam para o desenvolvimento profissional deste público; caberia a *Alpha* planejar e implementar essa política pública.

No caso da *Beta*, que contrata mão de obra carcerária egressa do sistema prisional desde 2012, o entrevistado não soube informar exatamente quantos egressos estão atualmente contratados por este órgão, tendo em vista a grande rotatividade desses trabalhadores, estimando que haja cerca de 57 (cinquenta e sete).

No que se refere ao perfil desse trabalhador, foi relatado que são exclusivamente masculinos, acima de 40 anos, sendo em sua maioria analfabeta ou com ensino fundamental incompleto, a exemplo de um egresso que teve que ensinar a desenhar seu nome, para assinar sua frequência de trabalho. Decorrente disto, estes exercem 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 recai a *Alpha* e que entende não ser incumbência do convênio essa prática de gestão de GP, mas sim da *Alpha*, que segundo o mesmo desenvolve para os egressos algumas práticas voltadas à gestão de pessoas, a exemplo dos diversos cursos ofertados, de padeiro, eletricista e encanador. 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 analisados mostram que a *Beta* não tem política de gestão de pessoas voltadas para capacitação dos trabalhadores egressos do sistema prisional, reflexo disto é o alto grau de rotatividade desses, uma vez que este órgão público não tem uma preocupação com a preparação ou adequação do reeducando trabalhador, qualquer problema ou inadaptação que estes apresentem, são encaminhados de volta à *Alpha*. Tal fato é contraditório com o discurso apresentado do entrevistado, que enfatizou que as empresas têm um papel educativo, no processo de reinserção social.

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 se 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 ao trabalho ou as normas da organização, sendo reflexo das dificuldades apresentadas pelos egressos em se adaptar ao mundo do trabalho. Contudo, as razões e dados sobre tal realidade não são investigados pela instituição conveniada. Aqui percebe-se que, semelhantemente às outras organizações, a *Delta* não parece assumir seu papel

em termos de programas e ações com a reinserção, sinalizando optar por uma solução de acomodação no que tange à gestão de políticas de gestão de pessoas inclusivas.

Acerca das políticas de gestão de pessoas voltadas para os egressos, o entrevistado da *Delta* acredita que esta função seria mais adequada ao setor responsável pela gestão dos contratos da contratação de egressos do sistema prisional com a *Alpha*, que é o setor de Gerência de Serviços Gerais (GESEA) e a Superintendência de Serviços Auxiliares e Transportes (SUPSAT), mas em todo o caso, os coordenadores destes profissionais, não assumem qualquer incumbência quanto a implementar uma política de gestão de pessoas, que os egressos são tratados como funcionários terceirizados, sendo a *Alpha* a única responsável por esta política.

Importa ressaltar que, embora possua uma estrutura organizacional bastante desenvolvida com uma Superintendência de Recursos Humanos, a referida instituição não aplica nenhuma política ou processos de gestão de pessoas voltadas aos egressos ou custodiados. Destaca-se ainda, que a estrutura organizacional da *Delta* dificulta o processo de acolhimento e adaptação desses indivíduos, uma vez que os diversos setores funcionam de forma independente, sem um direcionamento acerca da política de gestão de pessoas, podendo um gestor ter uma perspectiva acerca do trabalho do egresso, mas outro setor ter outra política divergente.

Em se tratando da *Gama*, nesta empresa, todos os trabalhadores carcerários recebem e trabalham semanalmente das 7h às 16h, com 01h de descanso para almoço. Quanto ao perfil dos trabalhadores, são todos masculinos, 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 repassar o sistema de 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.

Observa-se, portanto, que os casos estudados têm em comum um hiato de políticas organizacionais voltadas para os egressos do sistema prisional alagoano. Reconhece-se apenas a presença de ações pontuais, as quais não podem ser caracterizadas 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 que a efetivação das políticas públicas de inclusão social no mercado de trabalho de ex-detentos alagoanos, demandará dos governantes e empresários locais maiores esforços (ou algum esforço) para assumirem seu papel nesse processo que diz respeito a sociedade alagoana como um todo.

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

A entrevistada da *Alpha* esclareceu que tal processo acontece progressivamente, obedecendo algumas etapas, quais sejam: a primeira delas são as visitas nos locais de trabalho; um segundo passo é o agendamento de encontros destes trabalhadores com o psicólogo, para acompanhamento psicossocial destes egressos; e a terceira, o estabelecimento de parceria com o gestor do convênio, que é solidariamente responsável por essa integração do trabalhador carcerário.

Ainda com esse objetivo, a entrevistada ressaltou ações como: evento psicossocial com os trabalhadores e famílias; capacitação no local de trabalho; e atendimento aos familiares inseridos no programa, com visitas domiciliares, também voltadas à socialização dos egressos na empresa conveniada.

O entrevistado da *Beta* afirmou ainda que tais trabalhadores não apresentam dificuldades e 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” (E 3).

Há ainda os eventos de confraternização da empresa, festejos de final de ano, ideal para auxiliar na integração e reinserção social dos trabalhadores carcerários. 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” (E 3).

Com relação à integração dos egressos com os demais funcionários, na *Delta* não se tem uma estratégia voltada a esse fim, mas, segundo o entrevistado, existe respeito mútuo e um clima tranquilo na empresa. Por outro lado, 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 preparar melhor os funcionários da *Delta*, com um treinamento específico para receber estes profissionais. Ou seja, não há acompanhamento quanto à sensibilização de gestores e funcionários para receberem e colaborar na socialização dos egressos. 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 das mesmas para os egressos do sistema prisional alagoano.

5.3 Benefícios em agregar egressos à organização?

No caso da *Alpha*, com relação aos benefícios de integrar este trabalhador, a entrevistada preferiu não responder a esta questão, para evitar se comprometer, uma vez que assume posição de gestora e suas opiniões pessoais podem interferir no desenvolvimento de seu trabalho. Apesar disso, reconheceu a importância do papel das empresas no processo de reintegração social destes egressos e a participação dos Recursos para efetivação dessa política, afirmando que é: “Dar apoio no que diz respeito ao acompanhamento psicossocial, encaminhar aos postos de trabalho e orientar a qualificação dos egressos, com os cursos ofertados pela *Alpha*” (E1).

Assumindo posicionamento semelhante, de acordo com 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 aqueles mínimos. De fato, os egressos não têm assegurado sequer o salário mínimo ou aquele indicado à função executada. “Esse tratamento diferenciado pode ser um aspecto negativo para um indivíduo que já vive com uma

marca indelével, podendo afastá-los de processos assim, o que dificulta a sua reinserção” (ROCHA et al., 2013, p. 203).

Quando questionado sobre os benefícios da contratação da mão de obra carcerária, o entrevistado da *Gama* também citou a diminuição dos custos com mão de obra, por não ser o trabalhador egresso contratado pelas regras da Consolidação das Leis Trabalhistas, além da concessão da oportunidade de trabalho e profissionalização pois esta ação de reintegração “é importante, pois nem todos têm um pensamento mau, eles ficam gratos pela oportunidade e tem a chance de crescer, evoluir” (E 3). É importante notar que essa realidade pode sinalizar semelhança a que foi encontrada também no trabalho de Seron (2009) e de Toledo, Kemp e Machado (2014), qual seja, egressos submetendo-se a trabalhos precários, pouco especializados e mal remunerados que visam primariamente a sobrevivência e não a realização pessoal ou a satisfação.

Chamou atenção o entrevistado da *Delta*, segundo o qual, embora reconheça que estas contratações resultam em benefícios para a empresa, que mantém um custo baixo para contratação, para ele a empresa não possui nenhuma responsabilidade para com a reinserção social desses egressos. Tal realidade nas organizações alagoanas estudadas parece reforçar 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

Na *Alpha*, segundo a entrevistada há certa discriminação contra este tipo de trabalhador, cabendo ao gestor do convênio ou o fiscal fazer reuniões e orientados demais funcionários no sentido de prevenir e corrigir tais situações. Nessa ótica, Felberg (2013) afirmou que “a discriminação aos egressos do sistema carcerário, que atinge, dentre outros, o fundamental direito ao trabalho, constitui-se em pernicioso obstáculo à imprescindível reintegração social destes indivíduos” (p.17). Ademais, este ponto chama atenção pois também evidencia que a gestão da diversidade na *Alpha* ainda apresenta dificuldades em ser de fato institucionalizada e vivenciada no principal órgão público responsável por promover políticas públicas para a reinserção de egressos.

Ao ser questionado sobre possível discriminação, o entrevistado da *Gama* afirmou que a empresa não permite esse tipo de comportamento.

Situação preocupante foi encontrada na *Delta*: uma vez que a organização possui diversos departamentos e não tem uma política anti-discriminatória com relação aos egressos e custodiados, “cada um trabalha conforme a cabeça manda, cada setor tem uma forma de trabalhar e se relacionar” (E 4).

Desta forma, segundo o entrevistado, 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 (E 4).

Tal dado pode ser amparado pela inexistência de política de acolhimentos e integração entre os egressos e os demais funcionários da *Delta*, que sem a devida sensibilização para o processo de inserção social, torna a adaptação dos egressos ao ambiente organizacional deveras complexo. Entretanto, na visão do entrevistado, não deva ter este tipo de distinção, pois “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).

Tomados em conjunto, os relatos sobre a *Delta* e a *Alpha* exemplificam 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. Nos casos estudados, a falta de uma política interna anti-discriminatória deixa os egressos sem suporte organizacional, o que pode dificultar ainda mais sua reinserção no mundo do trabalho, e na sociedade, semelhante ao que alertaram autores como Leão e Rodrigues (2016), Brandão e Farias (2013).

Considerações finais

O presente estudo buscou analisar 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 realizada um estudo qualitativo, tendo sido os dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e análise documental.

Foi possível notar que as políticas de reinserção social majoritariamente são de interesse e responsabilidade do Estado, uma vez que os convênios para inserção de mão obra egressa do sistema prisional em sua totalidade são estabelecidos com órgãos públicos da Administração Pública direta ou indireta, a exceção de poucas empresas, como é o caso da *Gama* Alagoas, mesmo existindo legislação estadual que busca incentivar a contratação de mão de obra carcerária. Reflexo disso é a fala de alguns entrevistados, que acreditam que suas instituições não têm qualquer responsabilidade quanto aos processos de gestão e desenvolvimento de pessoas ou de reinserção social, que este é um encargo exclusivo da *Alpha*.

Tal situação acima pontuada fica evidente ao se analisar os tipos de política de gestão de pessoas caracterizada no público estudado é centralizada em *Alpha*, que coordena os convênios com as empresas contratantes de mão de obra egressa do sistema prisional, mesmo existindo estrutura organizacional para gestão de pessoas; estas práticas não são direcionadas ao público de egressos, mesmo que não envolvam questões diretas ligadas a sua reinserção social, mas de rotinas relacionadas ao setor de trabalho ou correlatas a gestão de pessoas. Embora, pelo contexto das entrevistas, a empresa *Gama* Alagoas pareceu tecer uma preocupação maior com os processos de gestão de pessoas, mesmo em face de sua estrutura precária.

A análise dos dados que o público egresso supostamente não apresenta dificuldades no processo de adaptação ao ambiente organizacional, embora esta situação seja divergente na *Delta*, como foi exposto pelo entrevistado 4, que apontou o fato da falta de preparação e sensibilização dos demais funcionários para receber o público egresso. De outra forma, isso se reflete na questão da integração e os processos discriminatórios sofridos pelos egressos no ambiente organizacional, embora alguns entrevistados não admitem sua existência, por ser este comportamento proibido pela organização, outros admitiram existir, embora que não se tem um processo de denúncia.

Sendo assim, 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. 2016).

Reconhece-se que o presente estudo esbarrou na limitação de sua condução, uma vez que sua abrangência foi restrita a quatro organizações, sendo necessário extrapolar a investigação para investigar outras organizações contratantes e para conhecer a percepção dos egressos quanto ao seu processo de reinserção social e avaliar quantitativamente quais números representam na prática esse processo de reintegração deste público à sociedade, uma vez que não se obteve um levantamento específico de todo o universo de egressos, a amostra bastante tímida com relação à cobertura de quase 500 (quinhentos) trabalhadores que estão vinculados a uma atividade laboral da *Alpha*. Nesse sentido, as lacunas aqui apontadas tornam-se possibilidades para estudos futuros.

Desta forma, sugere-se uma extensão deste estudo que abrangesse outras unidades prisionais de outros Estados, ou mesmo que explore o impacto do 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, a despeito de seu caráter exploratório, 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. 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.

ALBORNOZ, 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.

BRASIL. Ministério da Justiça/Departamento Penitenciário Nacional. **Levantamento Nacional de informações penitenciárias**. Disponível em: http://189.28.128.100/dab/docs/portaldab/documentos/relatorio_depen.pdf. Acesso em: 06 de abr. 2016.

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. 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, Luisa Rocha; SILVA, Juliana Leite. O trabalho penitenciário e a ressocialização do preso no Brasil. **Revista do CAAP**, Belo Horizonte, 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.

CAFRUNI, L. F.; BIER, L. O. O.; TEIXEIRA, O. P. B. **A inclusão social das pessoas com deficiência através do trabalho**. X Salão de iniciação científica da PUC. Rio Grande do Sul, 2009.

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.trtsp.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 Cedex**, 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.

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. **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.

MOZATTO, 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.

PIRES, A. de A.; GATTI, T. H. A reinserção social e os egressos do sistema prisional por meio de políticas públicas, da educação, do trabalho e da comunidade. **Revista Inclusão Social**, v. 1, n. 2, p. 58-65, 2006.

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, Estela Duvez. **A reinserção do preso egresso à sociedade brasileira**. Disponível em: <http://docplayer.com.br/18075057-A-reinsercao-do-preso-egresso-a-sociedade-brasileira.html>. 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.