



# A INSERÇÃO DO EGRESSO PRISIONAL NO MERCADO DE TRABALHO CEARENSE

THE INSERTION OF FORMER CONVICTS ON THE CEARENSE LABOR MARKET

Recebido em 22.10.2013. Aprovado em 13.12.2013

Avaliado pelo sistema *double blind review*

DOI: <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v7i4.322>

## Virna Fernandes Távora Rocha

[virnaftr@gmail.com](mailto:virnaftr@gmail.com)

Universidade Federal do Ceará – CE – Brasil.

## Tereza Cristina Batista de Lima

[tcblima@uol.com.br](mailto:tcblima@uol.com.br)

Universidade Federal do Ceará – CE – Brasil.

## Serafim Firmo de Souza Ferraz

[ferraz@ufc.br](mailto:ferraz@ufc.br)

Universidade Federal do Ceará – CE – Brasil.

## Sofia Batista Ferraz

[sofiabf@gmail.com](mailto:sofiabf@gmail.com)

Universidade Federal do Ceará – CE – Brasil.

## Resumo

Esta pesquisa objetiva identificar as especificidades dos subsistemas de Gestão de Pessoas (GP) por parte das organizações contratantes de egressos prisionais no estado do Ceará. O estudo é qualitativo e descritivo, sendo realizado um estudo de caso múltiplo junto a três organizações cearenses. Os resultados apontam que, mesmo com os incentivos governamentais, poucas organizações aderem aos programas de inserção. Os critérios de seleção raramente se baseiam em competências profissionais; o treinamento mostra-se incipiente; a avaliação de desempenho é constituída, basicamente, pelo controle da assiduidade; a remuneração e os benefícios atendem aos requisitos mínimos legais; e a demissão se baseia em aspectos contratuais. Concluiu-se, então, que com maior profissionalização e acompanhamento, as organizações poderão cumprir um importante papel como organizações socialmente responsáveis.

**Palavras-chave:** Administração; Gestão de Pessoas; Egressos do Sistema Prisional.

## Abstract

This research aims to identify the specifics of the subsystem of People Management (PM) by the contracting organizations of former convicts in the state of Ceará. The study is qualitative and descriptive, been conducted a multiple case study on three organizations in Ceará. The results indicate that even with government incentives related to labor costs, few organizations adhere to the integration programs. The selection criteria for the job is less based on professional skills, the training programs are incipient, the assessment performance consists basically for control of attendance, pay and benefits meet the minimum required by law, and the dismissal is based on contractual and as punishment for absenteeism. It was also noted that with greater professionalization and monitoring, organizations can fulfill an important role as socially responsible organizations.

**Keywords:** Management; People Management; Former convicts..

# A INSERÇÃO DO EGRESSO PRISIONAL NO MERCADO DE TRABALHO CEARENSE

---

## Introdução

O mercado de trabalho brasileiro demanda, de maneira crescente, profissionais qualificados para compor seu quadro laboral. As constantes mudanças no ambiente externo às organizações, que geram a necessidade de profissionais mais qualificados, têm provocado impactos na área de gestão de pessoas (LIMA; FERREIRA, 2011). Por outro lado, essa exigência faz com que a falta de qualificação barre o ingresso de indivíduos no mercado de trabalho (FALTA..., 2011). No universo dos egressos do sistema prisional, a dificuldade de encontrar uma colocação junto às empresas é ainda mais evidente, pois o apenado, além de apresentar um passado de atuação na criminalidade, demonstra a falta de qualificação profissional que dificulta o seu ingresso no mercado de trabalho (MAIA, 2003). Esses egressos, ou seja, aqueles que estão em liberdade definitiva, observados pelo prazo de um ano a contar da saída do estabelecimento prisional, ou em liberdade condicional, durante o período de prova (BRASIL, 1984, art. 26), encontram barreiras significativas para o ingresso no mercado de trabalho bem como para a sua reinserção social.

O tema da inserção de egressos no mercado de trabalho já foi debatido e analisado em âmbito internacional, como nos estudos de Smith, Wood e Milan (1974) sobre as políticas de empregabilidade reservadas a egressos do sistema prisional americano; de Scanlon (2001) acerca da diversidade dos locais de trabalho e a inclusão de ex-detentos; de Visser, Winterfield e Coggeshall (2005) mediante uma meta-análise com as políticas de empregabilidade de egressos e as taxas de reincidência na criminalidade; de Rakis (2005) que explora os desafios e estratégias utilizadas para a reinserção de ex-detentos ao mercado de trabalho; além de Lukies, Graffam e Shinkfield (2011) que abordam a influência das variáveis de contexto organizacional nas atitudes do empregador em relação à empregabilidade de egressos; e Brown (2011) que elucida o processo de reintegração de egressos e as implicações vocacionais em possuir uma ficha criminal.

Em contexto nacional, entretanto, os estudos sobre a inserção do egresso no mercado de trabalho são ainda bastante incipientes na área da Administração. Nas áreas de Direito, Psicologia e Serviço Social o debate sobre o assunto está cada vez mais recorrente, mas são raras as abordagens relativas ao aspecto da gestão dos egressos nas organizações. Nesse contexto, torna-se relevante o conhecimento do tema aplicado à Administração, mais especificamente à Gestão de Pessoas (GP).

Iniciativas do Estado de promover programas que incentivam organizações a contratarem egressos do sistema prisional têm colocado o assunto em pauta e levantado questões sobre como realizar essa tarefa com êxito. Muitos empresários se indagam sobre as implicações da contratação de ex-detentos no cotidiano de sua organização. No intuito de esclarecer sobre os diversos aspectos presentes nessa contratação, torna-se importante aprofundar a análise das organizações contratantes, sobretudo no que se refere à Gestão de Pessoas, identificando, a partir dos subsistemas de recrutamento e seleção, treinamento, avaliação, remuneração e benefícios, e demissão, as melhores práticas e os obstáculos presentes na gestão dos egressos.

Além de programas de governo, a exemplo do Projeto Começar de Novo, que visa a ressocialização de egressos do sistema prisional, outras oportunidades estão se estruturando. Um exemplo disso é a parceria estabelecida entre o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e a Federação Internacional de Futebol (FIFA), que incentivou a contratação de egressos para trabalhar nas obras da Copa das Confederações de 2013 e da Copa do Mundo de 2014, mediante licitações que destinaram um percentual de 5% das vagas de trabalho em obras a

presos, egressos do sistema carcerário, pessoas que cumprem penas alternativas e adolescentes em conflito com a lei (PRESIDENTE..., 2011). Dessa forma, visto o atual contexto nacional, surgem alguns questionamentos latentes: Quais as principais barreiras e dificuldades do egresso em sua inserção no mercado de trabalho brasileiro? Como as empresas podem realizar a gestão dos egressos de forma efetiva? Como esses egressos encontram maior e melhor aproveitamento no mercado de trabalho?

Essa pesquisa possui como objetivo geral identificar as especificidades da gestão dos subsistemas de recrutamento e seleção, treinamento, avaliação, remuneração e benefícios, e demissão de egressos do sistema prisional contratados pelas organizações, na perspectiva dos gestores. Quanto aos objetivos específicos, busca-se discutir a realidade dos egressos quanto às dificuldades ao acesso ao trabalho e outras oportunidades que faltam para esse público; identificar as características da gestão dos subsistemas de GP citados acima, junto às três empresas cearenses; e identificar a possibilidade de estruturação de um perfil dos egressos que estariam mais aptos a serem inseridos no mercado de trabalho.

Utiliza-se, no estudo, o método da Pesquisa Qualitativa, baseada em um estudo de caso múltiplo, sendo analisados os relatos dos gestores da área de Gestão de Pessoas de três organizações cearenses, a partir dos quais avaliam-se as implicações da contratação dos egressos para as organizações e para o processo de ressocialização dos contratados.

### **Políticas e práticas de gestão de pessoas**

A gestão de pessoas é uma tarefa complexa na medida em que envolve indivíduos com diferentes percepções e emoções, devendo geri-los num ambiente de trabalho competitivo, que exige mudanças constantes e flexibilidade. Apresentar uma equipe à altura dos objetivos e planos da empresa, que seja capaz de responder as constantes mudanças que o ambiente externo impõe, é cada vez mais essencial em um contexto de alta competitividade (LACOMBE, 2005).

De acordo com Silva, Junquillo e Carrieri (2008), as políticas de GP são aplicadas na organização, pela gestão de pessoas, com o intuito de gerar consensos e comprometimentos dos empregados, resultando em uma melhoria de produtividade e competitividade.

A dinâmica e a complexidade imposta pelos novos cenários e tendências devem ser de conhecimento do gestor de pessoas para que os subsistemas de GP, em geral representados pelas políticas e práticas em recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação, demissão, remuneração e benefícios, dentre outros, sejam geridos com base em uma perspectiva estratégica. Snell e Bohlander (2009) acrescentam ainda a importância das habilidades, do conhecimento e das capacidades dos colaboradores para o gerenciamento estratégico da organização.

Recrutar, selecionar e desenvolver pessoas que possibilitem o atendimento dos objetivos gerais de uma organização, como também gerenciar a relação empresarial com o indivíduo, por meio da avaliação de desempenho, da regulação da remuneração e dos benefícios e da tomada de decisões sobre demissões; deve constituir a estratégia central da área de gestão de pessoas (LACOMBE, 2005). Por isso, nos tópicos seguintes, detalha-se cada um dos subsistemas que se adequam à pesquisa.

### **Recrutamento**

A gestão de pessoas tem como um de seus maiores desafios atrair empregados que agreguem

# A INSERÇÃO DO EGRESSO PRISIONAL NO MERCADO DE TRABALHO CEARENSE

---

e alcancem os objetivos organizacionais com eficiência, eficácia e efetividade (LIMA; FERREIRA, 2011). Para Milkovich e Boudreau (2009, p. 162), Ahmad e Schroeder (2002), recrutamento constitui um processo de identificação e atração de possíveis empregados que podem ajustar-se à organização.

De acordo com Araújo e Garcia (2010), uma organização pode adotar duas categorias de recrutamento: interno e externo. O primeiro é aquele que aproveita os seus próprios funcionários, recrutando-os para participar de um processo de seleção interno e dando-lhes a oportunidade de promoção, transferência, entre outras possibilidades. Enquanto que o segundo, tem o propósito de persuadir candidatos que estão no mercado para participar do processo de seleção. A escolha irá depender da empresa e de suas necessidades.

Para Milkovich e Boudreau (2009), o processo de recrutamento tem efeitos de longo prazo, ou seja, a GP de uma organização deve preocupar-se em contratar indivíduos que demonstrem capacidade de desenvolvimento e crescimento na empresa, propiciando o retorno esperado desse complexo e oneroso processo (AHMAD; SCHROEDER, 2002).

No processo de recrutamento há o interesse da empresa em atrair e conhecer o candidato à vaga e o interesse deste em obter maior conhecimento sobre o trabalho ao qual está se candidatando. É o que Milkovich e Boudreau (2009, p. 163) chamam de “comunicação bilateral”. É uma forma de difundir aspectos internos da empresa, tais como “[...] os valores, as expectativas e as estratégias [...]” (LACOMBE, 2005, p. 66) e as atividades que deverão ser executadas pelo candidato, para selecionar apenas os interessados que se identifiquem com a empresa.

As mudanças no ambiente externo, que geraram a necessidade de profissionais mais qualificados, têm provocado impactos na área de gestão de pessoas (LIMA; FERREIRA, 2011). Com essas novas exigências do mercado, as organizações tentam atrair indivíduos qualificados para ocupar suas vagas, exigindo maiores habilidades técnicas (AHMAD; SCHROEDER, 2002).

Os candidatos mais qualificados são disputados pelas diferentes organizações com o objetivo de obterem vantagem competitiva, pois o capital humano tem agregado valor, sendo um diferencial entre concorrentes (SNELL; BOHLANDER, 2009). Entretanto, a falta de qualificação impede o ingresso de indivíduos no mercado de trabalho (FALTA..., 2011). Essa discrepância demonstra a alta complexidade do processo de recrutamento, já que as organizações procuram os indivíduos mais aptos em um contexto de baixa qualificação. Por isso, ter a capacidade de escolher os canais corretos de disponibilização de vagas, no intuito de atrair candidatos o mais próximo possível do esperado, em um contexto de qualificação insuficiente, torna-se uma tarefa de grande complexidade (MILKOVICH; BOUDREAU, 2009).

## Seleção

Após o estabelecimento de relação com potenciais candidatos, os indivíduos persuadidos irão comparecer à próxima etapa, o processo de seleção.

O processo de seleção tem o objetivo de escolher os candidatos mais adequados à vaga de trabalho disponível, filtrando ao máximo o número de pessoas, com o intuito de selecionar aqueles que têm maior probabilidade de se ajustar à organização e ao cargo, como também de alcançar um bom desempenho (LACOMBE, 2005; MILKOVICH; BOUDREAU, 2009).

Para Milkovich e Boudreau (2009), o processo de seleção envolve a determinação de estratégias rigorosas, com a especificação dos critérios a serem adotados para a formação do

perfil do candidato, a definição das possíveis técnicas a serem aplicadas, a decisão sobre o tipo de seleção a ser admitida (interna ou externa), como também o quanto uma organização está propícia a investir no processo. As técnicas disponíveis para fins de seleção são: formulário de inscrição, análise curricular, pesquisa de referências e históricos, entrevista(s), testes psicológicos, dinâmicas de grupo, exame médico, entre outros (LACOMBE, 2005; MILKOVICH; BOUDREAU, 2009).

O estabelecimento de critérios a serem avaliados auxilia os profissionais de RH à verificar a validade, a validação e a confiabilidade das informações coletadas no processo, permitindo uma previsão a partir de informações (MILKOVICH; BOUDREAU, 2009). Assim, segundo os autores, a validade permite verificar se as evidências cedidas pelo candidato poderão concretizar-se. Funciona como uma previsão de seu desempenho. Para isso, são utilizados medidas e cálculos de validade para comparação entre os vários candidatos. Para garantir o processo anterior, Milkovich e Boudreau (2009) determinam que os gestores de RH colham dados que possam compactuar com a validade da previsão. Já a confiabilidade “é a consistência com que as informações proporcionadas são verídicas e refletem as características dos candidatos [...]” (LACOMBE, 2005, p. 90).

Com a admissão dos candidatos, o processo de seleção se encerra e os gestores de GP terão a responsabilidade de avaliar seus resultados, isto é, se o processo foi eficiente e eficaz. Dependendo dos resultados obtidos, os profissionais podem decidir por manter o estado atual, promover melhorias ou correções. Além disso, terão que tomar outras decisões, aquelas relativas ao desenvolvimento, retenção e manutenção de pessoal.

### **Treinamento e desenvolvimento**

No ambiente dinâmico e competitivo no qual as organizações estão inseridas, exige-se que os colaboradores, que fazem uma empresa funcionar, sejam qualificados e hábeis para atender às constantes mudanças. Torna-se essencial que sejam feitos investimentos em treinamento e desenvolvimento para suprir essa demanda.

No que se refere ao processo de treinamento e desenvolvimento, há uma busca por “promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2009, p. 338). Desta forma, Brand *et al.* (2008), ratificam que o treinamento do colaborador não deve apenas prepará-lo para o exercício de sua função, mas também para a execução de funções mais complexas, que pode levá-lo a almejar o crescimento individual e o encarecimento profissional. Em alguns casos, as empresas comprometem-se em realizar apenas treinamentos introdutórios, que visam apresentar ao empregado o contexto em que está se inserindo (MELO; NASCIMENTO, 2003).

De acordo com Milkovich e Boudreau (2009), os profissionais de GP, ao se envolverem em um processo de treinamento, devem motivar seus funcionários, como também gerar recompensas, para que os envolvidos tenham maiores chances de serem bem-sucedidos, e para que todos os esforços não se tornem perda de tempo e de dinheiro para o colaborador e para a organização.

Para o conhecimento dos efeitos de implementação de um procedimento, durante todo o processo de treinamento, as organizações podem realizar uma avaliação, que envolve análise e verificação dos resultados, e averiguação do alcance dos objetivos, permitindo que a organização busque a excelência organizacional (ARAÚJO; GARCIA, 2010).

# A INSERÇÃO DO EGRESSO PRISIONAL NO MERCADO DE TRABALHO CEARENSE

---

Com o objetivo de verificar o desenvolvimento dos funcionários, uma organização pode optar pela realização de avaliações de desempenho.

## Avaliação de Desempenho

Avaliação de desempenho (AD) é um processo complexo que mede o desempenho dos colaboradores de uma organização, individualmente ou em equipe, para que possam aprimorar sua atuação, sendo essencial pelo fato de que “o desempenho reflete-se no sucesso da própria organização [...]” (MILKOVICH, BOUDREAU, 2009, p. 98).

A AD mede o desempenho dos colaboradores de uma organização, sendo essencial pelo fato de que o desempenho atinge diretamente outras atividades de uma organização (COELHO, 2003). Com base na AD, são tomadas decisões sobre outros subsistemas de GP, tais como treinamentos e demissões (LACOMBE, 2005), sendo um mecanismo que afeta e apoia decisões de gestão de pessoas. Toda organização que aplica AD deve definir que objetivos pretende alcançar, tais como oferecer *feedback* aos colaboradores ou avaliar motivação e comprometimento. Apesar de tudo isso, toda AD possui apenas um objetivo central: melhorar o desempenho dos colaboradores na execução de sua função (LACOMBE, 2005).

O processo de avaliação de desempenho consiste em identificar o desempenho que será observado, mensurá-lo e expor os seus resultados para os interessados, fornecendo um *feedback* para os avaliados de seus pontos fortes e fracos. Segundo Lacombe (2005), toda organização avalia desempenho, formal e/ou informalmente, sendo indicado um processo formal para obter informações mais objetivas.

O funcionário de uma organização pode ser avaliado a partir de dois parâmetros de observação – absenteísmo e rotatividade – denominados por Milkovich e Boudreau (2009) como avaliações de “comportamento de agastamento”.

O absenteísmo é verificado quando uma pessoa se ausenta do seu ambiente de trabalho, constituindo o tempo que deixou de exercer as suas atividades e a frequência dessa atitude (MILKOVICH; BOUDREAU, 2009).

O que pode ser feito para melhorar essa medida é “[...] comunicar as regras para o absenteísmo e premiar os bons índices de frequência.” (MILKOVICH, BOUDREAU, 2009, p. 123), deixando bem claro as políticas e ações que a empresa adota.

Rotatividade ou *turnover* está relacionada com a quantidade de funcionários que entram e saem da organização em determinado período (ROSÁRIO, 2006).

Então, após realizar avaliação de desempenho, formalmente ou informalmente, usando qualquer uma das técnicas acima, as organizações terão a capacidade de conhecer bem os seus colaboradores, o impacto que eles exercem, e a empresa em si; e poderão cada vez mais aperfeiçoar as suas ações.

## Remuneração e benefícios

No que se refere à remuneração, o sistema de recompensas é um “[...] instrumento indispensável para atrair e reter bons profissionais e motivá-los a trabalhar em equipe” (LACOMBE, 2005, p. 145). As organizações se veem na obrigação de determinar sistemas de remuneração coerentes com as exigências do mercado, devido às demandas decorrentes da alta competitividade e da contínua exigência de inovação (COELHO, 2003).

A remuneração total é constituída pelas remunerações direta e indireta. A primeira é formada pelas remunerações básica e variável; e a última, pelos benefícios sociais (ARAÚJO; GARCIA, 2010), que podem ser obrigatórios por lei ou não (concedido por iniciativa da organização).

Para a determinação da remuneração total de cada colaborador, devem-se tomar algumas precauções. É essencial que a sua definição seja justa, permitindo um “equilíbrio interno” (ARAÚJO; GARCIA, 2010, p. 42), ou seja, que a remuneração de pessoas que ocupam o mesmo cargo ou que exercem as mesmas atividades seja equivalente.

## 2.6 Demissão

No que se refere ao processo de saída das organizações, Milkovich e Boudreau (2009) afirmam que as organizações devem considerar as demissões como parte do processo integral de pessoal, devendo, assim, ser planejadas como os demais.

As decisões quanto ao processo de demissão envolvem “[...] considerar cuidadosamente quando é mais eficaz permitir ou mesmo encorajar os empregados a deixarem a empresa ou quando é melhor tentar mantê-los.” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2009, p. 263).

Quando necessária, a demissão pode partir da organização, podendo afetar tanto pessoas que não agregam valor pelo seu fraco desempenho, como indivíduos capazes, que são demitidos por motivos fora do seu controle (LACOMBE, 2005); como também da iniciativa do próprio funcionário. A primeira caracteriza-se como dispensa e a segunda como demissão voluntária (MILKOVICH; BOUDREAU, 2009). Esses subsistemas devem ser percebidos de forma processual e integrada, ainda que envolvam procedimentos bem diferenciados.

## Sistema penitenciário e ressocialização

Dentro do contexto atual do ambiente de trabalho competitivo brasileiro, a tarefa de gestão de pessoas torna-se ainda mais complexa ao ter como foco os egressos do sistema penitenciários, isso porque além da discriminação e preconceito praticados pelos *stakeholders*, todos aqueles profissionais que direta ou indiretamente afetam a organização empresarial, os egressos encontram como barreiras pessoais: 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 e outros problemas de ordem física e mental (BROWN, 2011).

De acordo com a lei, o egresso é detentor de alguns direitos: como o de ser orientado e receber apoio para ser reintegrado à vida em liberdade e de ter assistência social que deve ajudá-lo na procura de um emprego (BRASIL, 1984, arts. 25-26). Entretanto, a prisão não reintegra e o egresso sai do presídio sem “[...] condições mínimas de sobrevivência, tais como habitação, saúde, família, trabalho, enfim, conviver em sociedade, o que os lança diretamente na reincidência” (SILVA; INOCÊNCIO, 2005, p. 23). Rakis (2005) afirma que o emprego é, na verdade, uma barreira ao comportamento ilegal, visto que limita as oportunidades de má conduta e proporciona incentivos econômicos e sociais para uma vida alheia a crimes. O autor (2005) complementa que a grande maioria dos egressos necessita sustentar a si e à sua família, o que torna-se impossível sem a segurança de um bom emprego.

O que acontece, de fato, na realidade brasileira, é que “aliado à discriminação, há o fato de que muitas empresas privadas não oferecem trabalho aos egressos, alimentadas pelo simples preconceito e esquecimento dos mesmos” (TEIXEIRA, 2004, p. 31), impossibilitando que se dê continuidade a qualquer trabalho que tenha sido realizado no presídio na tentativa de reintegrar o preso.

# **A INSERÇÃO DO EGRESSO PRISIONAL NO MERCADO DE TRABALHO CEARENSE**

---

Muitos encontram oportunidade no trabalho autônomo, pois não dependem de outrem para consegui-lo. Com isso, a Secretaria da Justiça e Cidadania do Estado (Sejus), no Ceará, oferece aos egressos, por meio do “Projeto de Instrumental de Trabalho”, possibilidade de aquisição de instrumentais de trabalho - carros de lanche, carros de pipoca, carro de tapioca, carro de água de coco, tacho de fritura, máquina de costura (GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ, 2011). Esse Projeto busca, dessa forma, viabilizar uma oportunidade de exercício de uma atividade remunerada, evitando a reincidência ao crime.

Segundo Silva (2001), a questão penitenciária é tão complexa, que não permite que apenas o governo a encare como um problema social e econômico, sendo necessária a reunião de esforços de vários setores da sociedade, que em parceria possam refletir e debater sobre o assunto com o intuito de alcançar soluções práticas e viáveis a serem implantadas.

Essa problemática do efetivo retorno à sociedade também atinge infratores, menores de idade, que apresentam dificuldades similares de reintegração quando saem de Centros Educacionais (CEs), unidades prisionais de correção de jovens, de idade entre 12 e 18 anos, que infringem a lei, e atuam de forma a melhorar as condições de vida dos menores através de medidas socioeducativas. Nesses Centros Educacionais são atendidos adolescentes dos sexos feminino e masculino que cometeram alguma infração e mantidos em regime de internato, internato provisório ou em semiliberdade (CEARÁ, 2011b).

Os menores que saem dos CEs não são caracterizados como egressos, como a Lei n. 7.210 (1984) define, mas estão inseridos no mesmo contexto. Segundo Roberti (2000, p. 319), “quando passam a ser infratores, são recolhidos às instituições onde, além de serem submetidas a maus-tratos, se aperfeiçoam nas ‘artes’ do crime”.

Então, ao ingressar em uma unidade prisional, o menor é denominado de infrator, delinquente ou marginal, e ao sair tem mínimas chances de mudar de vida, já que as instituições de segurança e a sociedade não lhe dão as oportunidades necessárias (GOMIDE, 1988).

## **Projeto Começar de Novo**

O Projeto Começar de Novo foi elaborado e passou a ser executado no Brasil por iniciativa do CNJ. Possui como finalidade ofertar melhores condições de reinserção no mercado de trabalho para presos e egressos. O projeto foi instaurado no Brasil através da Resolução n.º 96, de 27 de outubro de 2009 (SANTOS, 2010).

O principal objetivo do projeto é qualificar profissionalmente seu público, por meio da oferta de cursos, propostas de trabalho, bolsas e estágios (SANTOS, 2010). Para que o programa seja efetivo, torna-se indispensável, que as organizações ofereçam oportunidades de trabalho. Para isso, a empresa se cadastra no portal do *site* do CNJ ([www.cnj.jus.br](http://www.cnj.jus.br)) e disponibiliza as vagas. Já os apenados e egressos podem acessar o portal de oportunidades, também através do *site*, no qual poderão visualizar as propostas disponíveis.

Apesar dos esforços dos responsáveis, os resultados efetivos não são satisfatórios. As organizações estão ofertando vagas que não são preenchidas. As razões são o preconceito, a falta de qualificação dos candidatos e documentação exigida para contratação (SANTOS, 2010). No Estado do Ceará, entre 2009 e 2011, das 2.848 vagas oferecidas, apenas 445 foram ocupadas (GIRÃO, 2011).

O CNJ, através do Projeto Começar de Novo, realizou uma parceria com a FIFA para permitir a contratação de egressos para a realização das obras da Copa de 2014 e da Copa das



Confederações de 2013. O acordo teve o intuito de incentivar as empresas, responsáveis pelas obras e serviços para as Copas, a contratarem presos, egressos do sistema prisional e adolescentes em conflito com a lei como parte de sua mão de obra (PRESIDENTE..., 2011).

Em agosto de 2011, a Sejus, a Secretaria Especial da Copa 2014 (Secopa) e o Consórcio Construtor, assinaram um termo de cooperação para empregar presos do regime semiaberto nas obras, em Fortaleza, de ampliação e modernização do estádio de futebol Arena Castelão para a Copa do Mundo (CEARÁ, 2011a).

A partir do mesmo acordo, em 2012, mais dez pessoas, cumprindo pena nos regimes aberto e semiaberto, foram selecionadas e também terão a oportunidade de trabalhar nas obras do Castelão para a Copa (CEARÁ, 2012).

Seis, das doze cidades que sediarão os jogos da Copa do Mundo de 2014, tiveram êxito no cumprimento do Terno de Cooperação Técnica instituído com o CNJ. Como resultado, 5% do total das vagas de trabalho foram ocupadas pela mão de obra de detentos, ex-detentos, cumpridores de penas alternativas e adolescentes em conflito com a lei (VASCONCELLOS, 2012).

### **Treinamentos**

A Sejus, órgão público responsável pela gestão penitenciária e de cidadania do estado do Ceará, dentro de suas atribuições possibilita a realização de algumas atividades dentro dos presídios que qualificam os detentos para certas profissões. São diversos cursos profissionalizantes realizados por turmas periódicas. Em 2010, foram ministrados cursos que beneficiaram um total de 1.091 (GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ, 2011) apenados. Os cursos são destinados tanto aos presos que estejam cumprindo pena nos três regimes (fechado, semiaberto e aberto), como também aos egressos, na condicional ou em liberdade. As atividades destinam-se tanto ao público masculino como ao feminino.

Os cursos disponibilizados durante todo o ano de 2010 incluem corte industrial, costura industrial, corte artesanal, costura artesanal, tapeçaria, manicure, corretor de imóveis, cursinho para vestibular, informática, macramê, cabeleireiro, almoxarifado, doces e salgados, copa e cozinha, higienização ambiental e copa (GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ, 2011).

Além de receber treinamento e qualificação para certas profissões, algumas atividades vão além das paredes do presídio, possibilitando a divulgação do trabalho. Os trabalhos artesanais das mulheres do Instituto Penal Feminino Desembargadora Auri Moura Costa (IPF), resultantes dos cursos realizados, são vendidos na própria Sejus e já foram expostos em feiras, como na “Feirarte” em fevereiro de 2011 (CEARÁ, 2011b).

### **Copa do Mundo de 2014**

A Copa do Mundo de futebol de 2014 será sediada no Brasil. Por essa razão faz-se necessária a execução de reformas e novas construções para se ter infraestrutura adequada para receber um evento mundial. Dentro desta realidade, cresceu a demanda de mão-de-obra qualificada disponível ao trabalho.

O CNJ, através do Projeto Começar de Novo, realizou uma parceria com a FIFA para permitir a contratação de egressos para a realização das obras da Copa.

Em agosto de 2011, a Sejus, a Secretaria Especial da Copa 2014 (Secopa) e o Consórcio Construtor, assinaram um termo de cooperação para empregar presos do regime semiaberto

# **A INSERÇÃO DO EGRESSO PRISIONAL NO MERCADO DE TRABALHO CEARENSE**

---

nas obras de ampliação e modernização da Arena Castelão para a Copa do Mundo da FIFA. Nesta primeira etapa da obra, doze apenados devem atuar como pedreiro e assistente de pedreiro. Além do processo de triagem e seleção, o Núcleo de Assistência aos Presidiários e Apoio ao Egresso (Napae) acompanhará o desempenho da mão de obra carcerária na execução de suas atividades (CEARÁ, 2011a).

A partir do mesmo acordo, em 2012, mais dez pessoas, cumprindo pena nos regimes aberto e semiaberto, já foram selecionadas e também têm a oportunidade de trabalhar nas obras da Copa no Castelão (CEARÁ, 2012).

## **Metodologia**

O presente estudo tem natureza qualitativa. Quanto aos fins ou objetivos, trata-se de estudo descritivo, por apreender padrões, características e peculiaridades de práticas de gestão de pessoas das empresas pesquisadas (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Quanto aos objetivos ou meios, trata-se inicialmente de uma pesquisa bibliográfica por requerer pesquisa teórica em temática rara na literatura administrativa – programas de ressocialização de apenados. Da mesma maneira, trata-se de uma pesquisa de campo, na modalidade estudo de casos múltiplos (YIN, 2005), em três unidades de análise, organizações escolhidas por tipicidade e por acessibilidade.

A coleta de dados se faz por abordagem documental, onde se privilegia a consulta de manuais e outros documentos da gestão de pessoas das organizações, além de peças de legislação que regulamentam a situação do egresso e as condições necessárias à sua contratação. Adicionalmente realizam-se entrevistas semidiretivas com gestores das unidades de gestão de pessoas das referidas organizações contratantes de apenados e menores infratores. Conforme Marconi e Lakatos (2010), as entrevistas proporcionam flexibilidade na lida com os diversos sujeitos envolvidos.

A coleta de dados abrange o período de abril a junho de 2011, e dispõe de entrevistas gravadas. O conjunto de dados, incluindo a tabulação de conteúdos de documentos e de entrevistas, observa-se por meio do método procedimento analítico geral (COLLIS; HUSSEY, 2005; MILES; HUBERMAN, 1994), no qual categorias analíticas são pré-definidas e selecionadas a partir das teorias concernentes – no caso, os subsistemas da gestão de pessoas.

## **Análise de resultados**

Os estudos de caso realizam-se em três organizações cearenses que trabalham com menores infratores, apenados e egressos do sistema prisional. A quantidade de organizações entrevistadas mostra-se restrita, devido à dificuldade de reconhecimento e contato com as organizações empregadoras. Cada uma das organizações intitula-se Organização X, Y, Z, para preservar a identidade das instituições.

A organização X é uma indústria metalúrgica, que desenvolve suas atividades em Fortaleza, produtora de peças componentes para outras indústrias. Em 2006, a organização resolveu atuar com o Projeto “Transformando Vidas”, que possibilitou que menores infratores, com idades entre 16 e 18 anos, que estão cumprindo pena em regime de reclusão total no Centro Educacional Patativa do Assaré (CEPA), tivessem a oportunidade de trabalhar como menores aprendizes em uma linha de produção montada no próprio centro para a produção de peças para a indústria. Desde 2006, já passaram cerca de cem meninos pela linha de produção do

Centro. Hoje, conta com vinte menores que estão sob a supervisão de um encarregado de produção da indústria e dois monitores do Centro.

A organização Y é uma sociedade de economia mista, com sede em Fortaleza, responsável pela organização e entrega de correspondências em todo o Brasil. Em 1992, um convênio estabelecido entre a Sejus e a organização permitiu que apenados cumprindo pena nos regimes aberto e semiaberto tivessem a oportunidade de trabalhar. Até 2010, vinte e dois apenados estavam trabalhando na organização Y, entretanto, devido a alterações no convênio, apenas dois permanecem na organização.

A organização Z é um órgão público vinculado ao Governo do Estado do Ceará, responsável pela administração do sistema penitenciário. A organização oferta trabalho para os internos e aqueles que estão cumprindo pena nos regimes aberto e semiaberto.

Dentro deste contexto organizacional cearense analisa-se como ocorrem os processos de recrutamento e seleção dos candidatos; e o treinamento, avaliação, remuneração e benefícios, e demissão dos contratados nas referidas empresas.

### **Recrutamento e seleção**

O recrutamento da organização X resume-se em anunciar no CEPA que todos os menores interessados em trabalhar para a indústria podem participar da seleção. Como muitos se interessam, há uma primeira seleção e os não admitidos permanecem em uma lista de espera. Em razão da grande demanda, a indústria deixou de fazer seleções e delegou todo o processo para o CEPA e o encarregado de produção, que conseguem avaliar de perto aqueles que têm boa conduta, interesse, empenho, possibilidade de crescimento e reabilitação, que são os pré-requisitos para o processo seletivo.

Segundo afirmativa da Psicóloga<sup>1</sup>, responsável pela gestão de pessoas do programa no CEPA,

Quando vai ser feita a inserção de novos jovens, geralmente há uma indicação, digamos assim, uma pré-seleção por parte dos orientadores do CEPA [...]. [...] No início, o RH participou mais da seleção, porque era um número maior. Pegamos um número grande de meninos de uma vez. Começar com 30, por exemplo. Então, o RH participou mais. Hoje em dia, fica muito mais a cargo deles, pois quando um desiste, é feito uma troca. [...] E como hoje o projeto já anda bem, já anda sozinho, sem tanto a gente estar precisando puxar, o próprio encarregado de produção, que está lá dentro com os meninos, já conhece os demais e já sabe as possibilidades de meninos que podem entrar.

A organização oferta a possibilidade de dar continuidade ao trabalho quando os menores saem do Centro, como afirma a Psicóloga:

[...] quando eles terminam a pena, tiverem dezoito anos completos e tiverem trabalhando com a gente. Ou então, se tiverem passado por um período trabalhando e foram soltos, quando tiverem 18 anos, a gente admite aqui. É um bom menino, foi um bom funcionário, era produtivo, era interessado...

Alguns dos requisitos para seleção são os mesmos para se trabalhar no CEPA, tais como boa conduta e interesse; mas ainda são analisados critérios relacionados ao desempenho, como

# A INSERÇÃO DO EGRESSO PRISIONAL NO MERCADO DE TRABALHO CEARENSE

---

produtividade. Atualmente, existem duas pessoas trabalhando na indústria e que, anteriormente, estavam no CEPA.

Quando a organização Y pretende contratar apenados, comunica-se com a Sejus solicitando a quantidade de pessoas que pretende empregar. De acordo com a Assistente Social A<sup>2</sup>, responsável pela gestão e acompanhamento dos apenados, “[...] a gente normalmente liga pra ela e diz assim: me manda dez pessoas. Então, as dez pessoas vêm”. Neste caso, o recrutamento ocorre quando a Sejus entra em contato com os apenados que atendem ao perfil e que podem estar interessados.

A única exigência da organização Y, quanto ao perfil dos apenados, é que “[...] tenham cometido crime passional” (ASSISTENTE SOCIAL A), estejam cumprindo pena nos regimes semiaberto ou aberto, e que não estejam envolvidos com tráfico de drogas e/ou crime organizado. Todavia, como a Sejus procura possibilitar o acesso para todos, nem sempre é possível atender a esses pré-requisitos.

O processo de seleção da organização Y consiste em três etapas: entrevista com o responsável pelo serviço social da organização; avaliação psicológica do interessado e processo de escolha. O processo atua da seguinte forma:

[...] então, aqui a gente conversa, vê a experiência profissional, atualiza endereço, família, vê tudo isso direitinho e manda pra psicologia. Na psicologia, eles fazem uma avaliação e passa pra gente mais ou menos o perfil pra trabalhar relacionamento. Quando a psicologia dá o laudo dela, a gente faz uma espécie de classificação e os melhores serão os primeiros a serem chamados (ASSISTENTE SOCIAL A).

Na organização Z, quando surge uma vaga de trabalho, o setor responsável pela contratação analisa as fichas de registro e realiza uma entrevista. Como se trata de uma das instituições de governo responsável pela contratação de apenados, quando a demanda é de outras organizações, identifica e contata aqueles que mais se adequam ao perfil exigido. Para ambos os casos, os interessados vão até a organização para participar da pré-seleção, que se constitui em uma entrevista.

A entrevista é realizada por um assistente social que busca, através de sua experiência e percepção, identificar aqueles que têm a qualificação exigida e estão interessados em trabalhar. De acordo com a Assistente Social B<sup>3</sup>, um das responsáveis pela gestão e acompanhamento dos apenados,

A gente pede sinceridade na hora da entrevista. A gente fala como é o trabalho: na área de limpeza, limpando chão, tem que usar farda, que vão ganhar  $\frac{3}{4}$  do salário. E às vezes eles reconhecem que não vai dar certo e falam que não aceitam. A gente pede sinceridade, porque nós temos um banco de mais de 50 presos querendo trabalhar. Já outros aceitam e agradecem muito a oportunidade.

São inúmeros os casos de pessoas que saem da prisão e não se adaptam à rotina de trabalho. “Temos também uma dificuldade em relação à assiduidade deles” (ASSISTENTE SOCIAL B).

O processo de recrutamento mostra-se precário em todas as organizações. Elas agem, em praticamente todos os casos, através de programas do governo e não de forma independente,

evidenciando que as contratações diretas são raras. Não fazendo uso dos canais adequados para divulgação das vagas, a exemplo de anúncio de vagas em casa de albergado, nos órgãos da área e em outros ambientes que esse público frequenta, a amostra de indivíduos recrutados se torna pequena, dificultando a real inserção dos egressos do sistema prisional.

Com a liberdade adquirida, alguns egressos foram aproveitados pelas organizações, havendo uma possibilidade bastante remota de encarceramento, pois não há a oportunidade de crescimento, e sim de apenas dar continuidade ao trabalho já executado.

Existe a imposição da “comunicação bilateral” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2009, p. 163) nas organizações, devido ao conhecimento do perfil de assiduidade e rotatividade dos egressos. Por isso, as empresas insistem em obter a certeza de que os candidatos querem assumir a vaga proposta.

Percebe-se que há, a exemplo dos processos seletivos habitualmente desenvolvidos, critérios para a escolha daqueles que irão trabalhar para a organização. Desempenho, interesse, conduta e tipo de crime cometido, são os mais atuantes nos processos, mesmo que muitas vezes esses requisitos sejam postos de lado para oferecer a possibilidade de ressocialização. Como são contratados para atividades de menor complexidade, a qualificação, tradicionalmente vista como principal empecilho na seleção, não se configura como um fator dificultador.

Quanto à seleção, observa-se uma grande informalidade das organizações, sem qualquer estruturação que permita selecionar indivíduos com um perfil mais vocacionado para o trabalho, com melhor qualificação, motivação para a reabilitação e crescimento na organização.

A organização X vem delegando a decisão de contratação para os profissionais do CEPA e para o encarregado de produção, que apresentam pouco conhecimento de processo de seleção, tornando o processo bastante empírico.

A organização Y realiza a seleção de forma mais estruturada, contando com o suporte de assistentes sociais e psicólogos, como também de entrevista padronizada. A especificidade da situação dos egressos indica a necessidade de serem avaliadas de uma maneira mais profissional, possibilitando o correto dimensionamento das necessidades e limites desse indivíduo e a concretização de sua reabilitação pelo trabalho. A seleção não é vista apenas como um processo de escolha de um candidato, mas como uma oportunidade de conhecer melhor a pessoa interessada e acompanhá-la mais individualmente.

A organização Z utiliza-se da percepção e da experiência para verificar se os egressos realmente apresentam o desempenho que afirmam ter. Isso faz parte do processo de validade, validação e confiabilidade do processo de seleção. Para a contratação de egressos, torna-se fundamental, já que geralmente não são assíduos e apresentam alta rotatividade.

Observa-se que a técnica de seleção mais utilizada pelas organizações é a entrevista, geralmente conduzida por assistentes sociais, por permitir o contato direto com o candidato para a percepção dos critérios adotados pelas organizações.

Diferentemente da teoria, que afirma que o candidato deve ser escolhido em uma perspectiva de longo prazo, as organizações que admitem egressos consideram a contratação apenas como a ocupação de uma vaga de trabalho, ou seja, é uma seleção visando curto prazo. As organizações parecem não considerar as possibilidades de desenvolvimento dos apenados e dos menores.

# A INSERÇÃO DO EGRESSO PRISIONAL NO MERCADO DE TRABALHO CEARENSE

---

De forma geral, conclui-se que as organizações apresentam processos de recrutamento insuficientes e as contratações diretas são raras, havendo uma possibilidade apenas remota de encareiramento. Quanto ao processo de seleção, os principais critérios analisados são conduta, tipo de crime cometido e motivação. São critérios informais, sendo importante a intervenção de psicólogos e assistentes sociais para compreender a forma mais satisfatória de desenvolvimento e reabilitação do candidato através do trabalho. A percepção e a experiência desses profissionais envolvidos na seleção são fundamentais na verificação da validade, validação e confiabilidade das informações obtidas. A entrevista é o meio de seleção mais comum, sendo a contratação voltada para o curto prazo.

## Treinamento e desenvolvimento

A organização X realiza treinamento de integração para os menores infratores, sendo constituído por quatro etapas: gestão de pessoas; departamento de pessoal; qualidade e segurança no trabalho. Na etapa “gestão de pessoas”, os menores conhecem um pouco da organização e de todos os processos que os envolvem. A fase de “departamento de pessoal” consiste em explicar sobre alguns de seus direitos e deveres, como remuneração, jornada de trabalho, tempo de contrato, disciplina, condutas permitidas etc. Quanto à “qualidade”, os menores recebem um treinamento intensivo sobre qualidade total, *International Organization for Standardization* (ISO) 9001, retrabalho, produtividade, processos de certificação, entre outros, sendo cobrados como os demais funcionários da produção. Ao final, ainda são oferecidas informações sobre segurança no trabalho e a sua importância, pois os menores devem utilizar Equipamentos de Proteção Individual (EPI's) para garantir a segurança e evitar possíveis acidentes.

Segundo a Psicóloga responsável na empresa pela gestão dos adolescentes,

Quando necessita, a gente vai lá dentro, manda um funcionário nosso dar uma noção de qualidade, porque a gente tem ISO, então tem que ter noção de ISO 9001, qualidade, retrabalho, produtividade, um pouquinho de departamento de pessoal, para entender os encargos, o que eles ganham, o que vão receber, como vão receber.

Na organização Y, realiza-se um treinamento introdutório. O “módulo de treinamento” consiste em: apresentar a organização e o gestor imediato; tratar sobre responsabilidade no trabalho, postura no ambiente de trabalho e direitos; comunicar o local onde vão trabalhar; como afirma a Assistente social A:

A gente apresenta o que é a Y, fala sobre a responsabilidade de trabalhar numa empresa como é a Y [...]. [...] Então, no treinamento, a gente fala sobre postura no ambiente de trabalho, sobre os direitos deles, já faz uma introdução, [...] mostrava: “aqui que vocês vão trabalhar”, “esse aqui vai ser chefe de vocês”. E aí, depois que eles iam assinar e depois iam trabalhar [...].

A organização Z não fornece nenhum tipo de treinamento voltado para as atividades que os apenados exercem. Entretanto, fornece cursos profissionalizantes para a qualificação em determinadas áreas, como também cursos sobre comportamento, ética, higiene, saúde e cidadania.

Os processos de treinamento das organizações X e Y estão voltados para a integração do menor e do apenado no período de admissão. Identifica-se apenas a organização X tendo

dedicado parte do treinamento para a atividade a ser desempenhada.

Nas organizações X e Y, o egresso é tratado da mesma forma que os demais colaboradores. O treinamento aplicado é o mesmo entre todos os funcionários, adequando-se às diferenças específicas a cada tarefa, função/cargo.

Os treinamentos aplicados pelas organizações mostraram-se mais direcionados ao período de admissão, orientado mais para a integração dos novatos do que para a tarefa em si. Além disso, não disponibilizam reciclagens ou treinamentos posteriores à admissão para o aperfeiçoamento do desempenho. De forma geral, são realizados considerando os critérios de equidade com os demais empregados.

### **Avaliação**

A organização X não adota a avaliação de desempenho para mensurar o desempenho dos menores, porém realiza uma avaliação de experiência no período de admissão. Ao começar a exercer as atividades, o menor é avaliado por um período de trinta e noventa dias para verificar se o seu desempenho é adequado. Os resultados determinam se podem continuar ou não a trabalhar na linha de produção.

De acordo com a Psicóloga,

É feito acompanhamento de desempenho. A gente tem avaliação de experiência, que inclusive é um pré-requisito da ISO. Então, existe um acompanhamento de 30 e 90 dias. Se a pessoa se adapta ou não. Esse tipo de coisa. Tudo que a gente tem aqui de procedimento, formulário, tem que ser aplicado com eles também.

A organização se preocupa com o nível de assiduidade dos jovens, pois é comum indivíduos que não estão habituados à rotina de trabalho e a disciplina, passarem a faltar com regularidade, apresentando um alto absenteísmo. Esse controle também é efetuado como um método para evitar a reincidência na criminalidade.

De acordo com o Responsável pela Produção<sup>4</sup>,

[...] a gente vem acompanhando esses meninos e tomamos alguns cuidados. Se eles faltam, se aconteceu algum atestado. [...] A idéia é que eles se sintam iguais, só que a gente cuida para que eles fiquem numa maturidade, que não pense novamente em fazer o que fez. A gente busca fazer para evitar constrangimentos, problemas.

Na organização Y, antes da renovação do convênio em 2010, a aplicação de avaliação de desempenho dos apenados era obrigatória, sendo realizada anualmente pelo gestor imediato e pelos interessados à vaga, constituindo-se em avaliação pelo “superior” e “autoavaliação”, respectivamente. Segundo a Assistente social A, “ao completar um ano de Y é pra gente fazer tipo uma avaliação de desempenho. Conversar com o gestor e com eles pra saber”. Os seus resultados determinam se o contrato do apenado deve ser renovado por mais um ano ou não. “Então, todo ano só renovaria se estivesse tudo bem no trabalho” (ASSISTENTE SOCIAL A).

Não é feito qualquer tipo de avaliação formal dos apenados pela organização Z, porém o controle de frequência também é uma tarefa permanente na gestão desses contratados.

# A INSERÇÃO DO EGRESSO PRISIONAL NO MERCADO DE TRABALHO CEARENSE

---

Segundo a Assistente social B, “[...] se for devolvido por três faltas, já é desligado automaticamente”.

Como toda organização aplica avaliação de desempenho formal ou informalmente (LACOMBE, 2005), as organizações não fogem à regra, sendo a “Y” a única, entre as três, a estruturar uma avaliação formal dos egressos contratados. É realizada para tomar outras decisões de GP, como a necessidade de reposicionar e demitir. No caso, a avaliação de desempenho é mais utilizada para decidir o futuro do apenado, tendo então um objetivo bem definido. Além disso, essa avaliação analisa principalmente os aspectos comportamentais, abordando tangencialmente um aspecto fundamental: o desempenho do contratado na atividade, que é o objetivo central de toda avaliação de desempenho (LACOMBE, 2005).

Diferentemente da organização Y, a X e a Z não aplicam avaliações formais. Considerado fundamental pelas duas, o controle de frequência faz parte da gestão de GP junto aos menores e apenados, funcionando como um de seus critérios de desempenho. Observa-se que em ambos os casos, as avaliações têm em comum a utilização do absenteísmo, mesmo que informalmente, para mensurar o desempenho dos menores e dos apenados, sendo a avaliação mais uma forma de controle do que de um instrumento para desenvolvimento profissional.

## Remuneração e benefícios

O jovem infrator, como menor aprendiz, tem o direito de receber salário mínimo-hora, ou seja, “o salário do menor é variável de acordo com a hora trabalhada” (PSICÓLOGA). Tendo uma carga horária máxima diária de 6h, cada hora corresponde a R\$ 2,68. Parte do seu salário é destinada à família e a outra a uma conta poupança a ser utilizada quando estiver em liberdade. Além do salário, os menores “[...] recebem mensalmente cestas básicas” (PSICÓLOGA), que constituem sua remuneração indireta.

Todo apenado que está cumprindo pena e trabalhando deve receber da organização contratante, no mínimo,  $\frac{3}{4}$  do salário mínimo (BRASIL, 1984, art. 29). Um dos destaques da organização Y é que vai além do piso legal, pagando um salário mínimo. Quanto aos benefícios oferecidos, os encargos sociais incluem recolhimento do Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS) e vale-transporte; já os benefícios não obrigatórios fornecidos são vale-alimentação, assistência médica e odontológica ambulatorial, e acompanhamento do serviço social. Então, a remuneração total dos apenados é constituída por salário, encargos sociais e benefícios não obrigatórios.

O apenado que trabalha na organização Z recebe  $\frac{3}{4}$  do salário mínimo, vale-transporte e direito à alimentação no local de trabalho. Então, sua remuneração total é constituída pelas remunerações básica e indireta.

As organizações estão sendo coerentes com a Lei e com a realidade dos apenados, menores e egressos, observando-se que os requisitos para determinação da remuneração nas organizações X e Z são os mínimos exigidos. Dando-se destaque à organização Y, que além de fornecer um salário mínimo aos apenados, os posiciona, quanto à remuneração, no mesmo nível dos funcionários que executam atividade similar, mantendo o “equilíbrio interno” (ARAÚJO; GARCIA, 2010, p. 42); além de oferecer entre os seus benefícios, atendimento ambulatorial - serviço prestado para todos da organização - e um acompanhamento social. De forma geral, a remuneração e os benefícios, para este público, estão mais voltados para a recompensa pelo trabalho do que uma forma de atrair, reter e motivar.



## **Demissão**

Para o jovem infrator, “a contratação tem um período máximo de 12 meses, pois se enquadram como menores aprendizes” (PSICÓLOGA). Com o final do período, o menor aprendiz é desligado da organização X. São outras formas de desligamento do jovem infrator: “[...] se a pena do menor for cumprida antes do fim de seu contrato de trabalho” (PSICÓLOGA), ou “[...]por problemas enfrentados [...]” (PSICÓLOGA), ou seja, em caso de participação em conflitos e desordem.

A organização Y determina os possíveis casos para ocorrência de desligamento do apenado, que são: cinco dias de faltas injustificadas; resultado insatisfatório na AD; infringir qualquer norma; completar dois anos de programa; cumprimento total da pena; e não frequentar a sala de aula (ASSISTENTE SOCIAL A).

O desligamento dos apenados da organização Z ocorre se houver regressão da pena, se houver certo quantitativo de faltas injustificadas e se for cometida alguma infração ou ato considerado inapropriado pela empresa.

As organizações apresentaram critérios de demissão comuns, tais como conduta indevida, absenteísmo, final do contrato e cumprimento da pena, sendo comum tanto dispensas como demissões voluntárias.

## **Considerações finais**

A reinserção no mercado de trabalho tem sido uma tarefa árdua para os órgãos públicos responsáveis pela ressocialização de egressos. Convencer as organizações de que é vantajoso e socialmente responsável contratar um ex-presidiário é uma tarefa complexa. Apesar de todos os incentivos e programas, os egressos ainda saem dos presídios despreparados, com poucas possibilidades de inserção no mercado de trabalho formal.

Os principais problemas relatados que atingem a disponibilidade de oportunidades para este público incluem falta de qualificação e o preconceito das pessoas em geral e por parte das organizações. Para tentar modificar essa concepção, o Estado tem procurado desenvolver programas para auxiliar nessa tarefa de inserção e conscientização das organizações dessa necessidade.

O grande desafio está em fazer as organizações aderirem aos projetos e também partirem sozinhas para um trabalho mais eficaz, sem depender tanto da interferência do governo para oferecer vagas de trabalho para egressos. Como os incentivos à contratação de egressos, por parte das empresas, ainda são carentes, devido, principalmente, ao questionamento da significância da vantagem econômica dessa ação, propõe-se uma posição mais firme das entidades públicas, seja por meio da oferta de incentivos fiscais ou outros meios que incitem essa prática social. Apesar da pouca adesão por parte das organizações aos programas e projetos desenvolvidos para a inserção do egresso, os programas do Estado estão começando a ter efeitos de maior amplitude. É o caso da parceria do CNJ com a FIFA, permitindo que em todos os Estados que irão sediar a Copa, os egressos tenham a possibilidade de contratação como mão de obra para a construção e reforma da infraestrutura para o evento. Daí a importância de conhecer a perspectiva das organizações quanto à seleção e aos demais processos de GP, para entender melhor que aspectos levar em consideração e como é possível trabalhar com egressos de forma eficaz.

A entrevista realizada nas três organizações cearenses tornou possível atender aos objetivos gerais e específicos do estudo. Primeiramente, foi possível verificar as especificidades da

# **A INSERÇÃO DO EGRESSO PRISIONAL NO MERCADO DE TRABALHO CEARENSE**

---

gestão dos processos de recrutamento e seleção, treinamento, avaliação, remuneração e benefícios, e demissão de cada organização, na perspectiva dos gestores, sendo possível detalhar como cada uma funciona e a sua relação com os egressos. Com a análise dos dados, foram identificadas as características da gestão dos egressos e a possibilidade de existência de um perfil daqueles que estariam mais aptos a serem inseridos no mercado de trabalho. Quanto à existência de um perfil, observa-se que é possível identificar certas características que são requisitadas pelas organizações, tais como rigidez nas formas de conduta, a demonstração de interesse na atividade executada, o tipo de crime cometido pelo egresso, tendo as empresas dado “preferência” aos crimes denominados passionais, ou seja, que o indivíduo executou por um sentimento momentâneo e por uma situação específica, e entende-se que provavelmente não se repetiria. Torna-se claro, então, que os critérios para o recrutamento e seleção de um egresso do sistema prisional encontram-se mais relacionados ao comportamento do que à qualificação, o que diverge da situação atual vivenciada pelas organizações e seus candidatos/funcionários que agem dentro da lei.

Apesar de a qualificação ser apontada como uma das exigências para a contratação e a sua carência indicada como uma das motivações para que não haja o recebimento de egressos por parte das organizações, percebe-se que as habilidades técnicas não foram exigências na formação do perfil de um egresso a ser contratado, logo, as empresas podem estar agindo com fins para mostrarem-se como socialmente responsáveis. Considerando que não há obrigatoriedade, por lei, para a contratação de egressos, nem a apresentação de vantagem econômica significativa para as empresas, como a proposta de incentivos fiscais por essa atitude, a contratação de egressos torna-se insuficiente. Com a pesquisa, constata-se que a situação do egresso no Ceará ainda é muito precária, sendo necessário o fortalecimento de políticas voltadas para sua inserção no mercado de trabalho. Mesmo com os incentivos do governo, poucas são as organizações que se disponibilizam para a contratação de egressos como uma política organizacional.

Os processos de seleção, acompanhamento e desligamento ainda são bem incipientes, não tendo sido desenvolvidos para atender as peculiaridades desses funcionários. Há uma dificuldade, descrita pelas organizações, para superar o estigma do egresso que se encontra presente durante a sua permanência na organização.

O processo de recrutamento e seleção não é planejado e a sua execução baseia-se mais na verificação de requisitos mínimos e muitas vezes poucos relevantes, com foco em aspectos comportamentais e menos em habilidades. Para a realização do recrutamento, as organizações deixam a cargo das instituições responsáveis por aqueles indivíduos, o que pode dificultar a possibilidade de aceitação de muitos. A presença da organização, desde o início dos processos, poderiam motivá-los a se mostrarem presentes em tais oportunidades. Na seleção são exigidos critérios que apresentam-se aquém ao que o mercado exige, indicando que as organizações podem estar procurando agir como socialmente responsáveis. Apesar disso, o perfil dos contratados não condiz com o que ocorre na maioria dos casos – egressos deixam de ser contratados por baixa qualificação. Isso indica a importância de qualificar esses indivíduos, seja com cursos profissionalizantes, ou mesmo com o treinamento e desenvolvimento dentro da função de uma organização.

As atividades de treinamento aplicadas pelas organizações estão voltadas para integração na organização e realização de tarefas mais simples, tornando praticamente inexistentes possibilidades de efetivo desenvolvimento e encarecimento profissional. Os egressos são contratados para exercer atividades que não permitem uma evolução, executando ações que exigem mais do corpo do que da mente; e temporárias, com data prevista para seu fim. Logo,

as organizações não veem benefícios em investir em algo que já tem prazo de validade. Observa-se, com isso, a necessidade de maior investimento em treinamentos voltados para as tarefas a serem executadas, não apenas para que o apenado seja avaliado de maneira justa, como também para ajudá-lo em sua qualificação no trabalho atual e em atividades futuras.

A avaliação de desempenho apresenta-se mais como uma função de controle do que a de prover melhorias no desempenho. São realizadas com o intuito de verificar se os egressos estão exercendo suas atividades dentro da conformidade, analisando principalmente seus comportamentos, atitudes e ações rotineiras, sem quaisquer perspectiva de desenvolvimento, quer seja com a possibilidade de um feedback, quer seja com a possibilidade de crescimento – via treinamentos ou encarreiramento.

A remuneração e os benefícios são aqueles propostos como mínimos, ou seja, as organizações tratam os egressos de forma diferenciada dos demais, atendendo ao que é determinado pela lei que regula o seu emprego. Na maioria das vezes não recebem salário mínimo ou aquele indicado à função executada, e os benefícios recebidos são aqueles obrigatórios por lei. 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.

A demissão apresenta-se como o processo com critérios mais semelhantes entre as organizações, tendo o absenteísmo, problemas de conduta, prazo final do contrato e cumprimento da pena, como principais causadores. Isso indica a dificuldade de adequação do indivíduo à rotina de um trabalho, como também as restrições que as organizações impõem para a continuidade das atividades.

Logo, os subsistemas de recursos humanos tratados e estudados junto as organizações cearenses, com o intuito de verificar a sua atuação junto aos egressos, são gerenciados de forma a atender propostas básicas e incipientes, visando o curto prazo. Isso dificulta o processo de reinserção dos egressos, pois é a partir de oportunidades como esta que muitos enfrentaram sua primeira experiência de trabalho. Qualquer tratamento diferenciado ou aquém, pode desmotivá-los e levá-los à reincidência, resultado esperado por muitos.

Para pesquisas futuras, aconselha-se que o pesquisador realize o estudo envolvendo uma amostra maior de organizações, já que a investigação de apenas três organizações sobre a gestão de egressos do sistema prisional não se mostrou suficiente ao se realizar uma comparação entre as empresas e chegar a uma conclusão quanto à realidade da gestão e o que pode ser realizado para aperfeiçoá-la.

Exemplos presentes nas organizações pesquisadas, de pessoas que aparentemente não tinham perspectiva de ressocialização, que trabalharam como apenados e foram contratados como egressos por mérito, mostra que se torna necessário entender melhor as possibilidades de contratação e gestão desses indivíduos. Na profissionalização da gestão de GP, as organizações devem aperfeiçoar seus mecanismos de recrutamento e seleção, treinamento, avaliação, remuneração e benefícios, e demissão desses egressos como algo que pode ser gratificante e vantajoso, ao mesmo tempo em que oferece uma excelente oportunidade de inserção junto à sociedade como um todo.

Enfim, a ressocialização dos egressos trata-se de iniciativa social importante, mas ainda insuficiente para contribuir em seu potencial para a solução dos problemas sociais advindos da condição adquirida pelo egresso. A iniciativa tem justificativa social importante, mas não parece suficientemente estimulante no plano econômico para as organizações privadas, desprovidas de incentivos fiscais que as faça optar por um egresso em lugar de um trabalhador convencional. Assim, em que pese o número reduzido de casos estudados, parece

# A INSERÇÃO DO EGRESSO PRISIONAL NO MERCADO DE TRABALHO CEARENSE

---

claro que iniciativas mais arrojadas por parte do estado brasileiro possa ser conduzida para que os planos sociais e econômicos possam ser conjugados em benefício de todas as partes.

## Notas

<sup>1</sup>Dados da entrevista. Pesquisa de campo realizada na Empresa X em 11/05/2011.

<sup>2</sup>Dados da entrevista. Pesquisa de campo realizada na Empresa Y em 07/04/2011.

<sup>3</sup>Dados da entrevista. Pesquisa de campo realizada na Empresa Z em 07/06/2011.

<sup>4</sup>Dados da entrevista. Pesquisa de campo realizada na Empresa X em 11/05/2011.

## Referências

AHMAD, Soheli; SCHROEDER, Roger G. The importance of recruitment and selection process for sustainability of total quality management. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 19, n. 5, p. 540-550, 2002.

ALENCAR, Márcia. Análise Crítica do Sistema Penitenciário. *In: Governo do Paraná. Sistema Penitenciário: desafios e soluções*, 2010, Curitiba. Curitiba: Imprensa Oficial, 2010. p. 14 – 16.

ARAÚJO, Luís César G. de.; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas**. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 2010. 384 p.

BRAND, Aniele Fischer *et al.* Atuação Estratégica da Área de Gestão de Pessoas em Organizações de Saúde: Um Estudo à Luz da Percepção dos Profissionais da Área. **Gestão & Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 24, n. 71, p. 79-88, out. 2008. Disponível em: <[http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/view/94/57](http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/94/57)>. Acesso em: 25 jan. 2012.

BRASIL. Lei nº 7.210, de 11 de julho de 1984. **Institui a Lei de Execução Penal**. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l7210.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7210.htm)>. Acesso em: 5 fev. 2011.

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. Disponível em: <<http://jca.sagepub.com/content/19/3/333>>. Acesso em: 10 fev. 2012.

CEARÁ. Secretaria Especial da Copa 2014. **Ceará emprega mão de obra carcerária nas obras da Copa 2014**. Ceará, 1 ago. 2011a. Disponível em: <<http://www.secopa.ce.gov.br/index.php/sala-imprensa/43441-ceara-emprega-mao-de-obra-carceraria-nas-obras-da-copa-2014>>. Acesso em: 9 ago. 2011.

CEARÁ. Secretaria da Justiça e Cidadania. **Dez novos egressos tem oportunidade de trabalho nas obras do Castelão**. Ceará, 10 jan. 2012. Disponível em: <<http://www.sejus.ce.gov.br/index.php/listanoticias/14-lista-de-noticias/941-dez-novos-egressos-tem-oportunidade-de-trabalho-nas-obras-do-castelao>>. Acesso em: 20 jan. 2012.

CEARÁ. Secretaria do Trabalho e do Desenvolvimento Social. **Proteção Social Especial**. Ceará, 2011b. Disponível em: <<http://www.stds.ce.gov.br/index.php/protecao-social-especial>>. Acesso em: 4 mar. 2011.

COELHO, Kellen da Silva. **Gestão de Pessoas e o Potencial de Flexibilidade na Intelbrás**

S.A.: Indústria de Telecomunicação Eletrônica Brasileira. 2003. 186 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PCAD0589.pdf>>. Acesso em: 21 dez. 2011.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FALTA de qualificação impede entrada de trabalhador em mercado de trabalho, diz Ipea. **O Globo**, Rio de Janeiro, 19 jan. 2011. Economia. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/falta-de-qualificacao-impede-entrada-de-trabalhador-em-mercado-de-trabalho-diz-ipea-2835112>>. Acesso em: 02 fev. 2012.

GIRÃO, Ivna. Sobram vagas de trabalho ex-detentos. **Diário do Nordeste**, Fortaleza, 26 fev. 2011. Cidade. Disponível em: <<http://diariodonordeste.globo.com/materia.asp?codigo=940695>>. Acesso em: 4 mar. 2011.

GOMIDE, Paula Inez Cunha. A instituição e a identidade do menor infrator. **Psicologia: ciência e profissão**, Brasília, v.8, n.1, p. 20-22, 1988. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pcp/v8n1/13.pdf>>. Acesso em: 21 jan. 2012.

GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ. **Relatório de Desempenho de Gestão 2010**. Ceará, 23 ago. 2011. Disponível em: <<http://www.sejus.ce.gov.br/index.php/downloads/category/2-prestao>>. Acesso em: 03 fev. 2012.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005. 420 p.

LIMA, Marcos Antônio Martins; FERREIRA, Jesuína Maria Pereira. Competências profissionais requeridas pelas organizações: percepção dos alunos de curso de Mestrado em Administração e Controladoria. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 17, n. 1, p. 272-306, jan./abr. 2011. Disponível em: <[http://www.unifor.br/images/pdfs/cca/artigo10\\_v17\\_n1.pdf](http://www.unifor.br/images/pdfs/cca/artigo10_v17_n1.pdf)>. Acesso em: 11 jan. 2012.

LUKIES, John; GRAFFAM, Joseph; SHINKFIELD, Alison J. The Effect of Organisational Context Variables on Employer Attitudes Toward Employability of Ex-Offenders. **International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology**, v. 55, n. 3, p. 460-475, abr. 2011. Disponível em: <<http://ijo.sagepub.com/content/55/3/460>>. Acesso em: 10 jan. 2012.

MAIA, Denise da Conceição. **A falta de qualificação profissional como um dos fatores na reincidência do preso**. 2003. 40 p. Monografia (Pós-Graduação) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2003. Disponível em: <[http://www.depen.pr.gov.br/arquivos/File/monografia\\_denise.pdf](http://www.depen.pr.gov.br/arquivos/File/monografia_denise.pdf)>. Acesso em: 02 fev. 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 320 p.

MELO, Marisa Leal Correia; NASCIMENTO, Maria Ângela Alves do. Treinamento Introdutório para Enfermeiras Dirigentes: Possibilidades para Gestão do SUS. **Rev. Bras. Enferm.**, Brasília (DF), v. 56, n. 6, p. 674-677, nov./dez. 2003.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael. **Qualitative Data Analysis**: An Expanded

# A INSERÇÃO DO EGRESSO PRISIONAL NO MERCADO DE TRABALHO CEARENSE

---

Sourcebook. 2. ed. Califórnia: SAGE, 1994.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução de Reynaldo C. Marcondes. 1. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009. 534 p.

PRESIDENTE do CNJ assina acordo para garantir contratação de egressos do sistema prisional nas obras da Copa de 2014. CNJ - Conselho Nacional de Justiça, 2011. Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=8358:nomes-de-vitimas-nao-podem-constar-em-certidoes-decide-cnj&catid=1:notas&Itemid=169](http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=8358:nomes-de-vitimas-nao-podem-constar-em-certidoes-decide-cnj&catid=1:notas&Itemid=169)>. Acesso em: 04 jan. 2012.

RAKIS, John. Improving the Employment Rates of Ex-Prisoners Under Parole. **Federal Probation**, v. 69, n. 1, p. 7-12, jun. 2005.

ROBERTI, Maura. (2000). O Menor Infrator e o Descaso Social. **Revista da Procuradoria Geral do Estado de São Paulo**, São Paulo, n. 54, p. 315-322, dez. 2000. Disponível em: <<http://www.pge.sp.gov.br/centrodeestudos/revistaspge/revista%20pge%2054.pdf>>. Acesso em: 29 jul. 2011.

ROSÁRIO, Cecília Camargo. **Rotatividade de Pessoal (turn over)**. 19 mai. 2006. Disponível em: <<http://www.atituderh.com/artigo.aspx?Codigo=2177>>. Acesso em: 17 jun. 2011.

SANTOS, Erivaldo Ribeiro. **Projeto Começar de Novo**. 7. ed. 2010. Disponível em: <<http://www.premioinnovare.com.br/praticas/projeto-comecar-de-novo/>>. Acesso em: 9 mar. 2011.

SCANLON, Walter. Ex-Convicts: A Workplace Diversity Issue. **Employee Assistance Quarterly**, v. 16, n. 4, p. 35-51, 2001.

SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da; JUNQUILHO, Gelson Silva, CARRIERI, Alexandre de Pádua. Políticas de RH: Instrumentos de Consenso e Ambiguidade. **RAC**, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 11-34, jan./mar. 2008.

SILVA, Jorge Alberto Barros da; INOCÊNCIO, Zenira dos Santos. **Educação e trabalho nos espaços prisionais**: a educação como possibilidade de inserção no mercado de trabalho. 2005. 111 p. Monografia (Especialização em Processos de Educação na Vida Adulta) - Centro de Educação à Distância, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2005.

SILVA, Roberto da. **O que as empresas podem fazer pela reabilitação do preso**. São Paulo: Instituto Ethos, 2001. Disponível em: <[http://www.ethos.org.br/\\_Uniethos/Documents/manual\\_preso\\_internet.pdf](http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/manual_preso_internet.pdf)>. Acesso em: 10 mar. 2011.

SMITH, Robert R.; WOOD, Larry F.; MILAN, Michael A. Ex-Offender Employment Policies: A Survey of American Correctional. **Criminal Justice and Behavior**, v. 1, n. 3, p. 234-246, set. 1974. Disponível em: <<http://cjb.sagepub.com/content/1/3/234>>. Acesso em: 16 jan. 2012.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução de Maria Lúcia G. Leite Rosa; Solange Aparecida Vicconti. Revisão técnica de Flávio Bressan. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

TEIXEIRA, Rodrigo Moraes. **Sistema Penitenciário**: aspectos positivos e negativos. 2004. 90 p. Monografia (Graduação em Direito) - Faculdade de Direito de Presidente Prudente,

Faculdades Integradas “Antônio Eufrásio de Toledo”, São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/Juridica/article/viewFile/254/248>>. Acesso em: 10 fev. 2011.

VASCONCELLOS, Jorge. Obras da Copa 2014 ampliam oferta de empregos a detentos. **Conselho Nacional de Justiça**, 09 jan. 2012. Notícias. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/17777-obras-da-copa-2014-ampliam-ofertas-de-emprego-a-detentos>>. Acesso em: 20 jan. 2012.

VISHER, Christy A.; WINTERFIELD, Laura; COGGESHALL, Mark B. Ex-offender employment programs and recidivism: A meta-analysis. **Journal of Experimental Criminology**, Washington, p. 295–315, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução: Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.