

O PAPEL DA ORGANIZAÇÃO NO PROCESSO DE RESSOCIALIZAÇÃO: uma agenda para discutir a inclusão de ex-presidiários

DANILO ANDRETTA
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)
daniilo.andretta_poke@hotmail.com

HELIANI BERLATO
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)
hberlato@usp.br

O PAPEL DA ORGANIZAÇÃO NO PROCESSO DE RESSOCIALIZAÇÃO: uma agenda para discutir a inclusão de ex-presidiários

Introdução

De acordo com Mor Barak (2017), a gestão da diversidade envolve ações voluntárias das empresas que são designadas a criar uma maior inclusão dos empregados com características distintas, em estruturas formais e informais, por meio de políticas e programas.

A gestão da diversidade tem por finalidade valorizar as características individuais ao passo que elas possam trazer benefícios para o desenvolvimento da organização. Neste sentido está inserido o processo de inclusão, caracterizado pela participação dos funcionários nos processos da organização e o empoderamento dos indivíduos que são excluídos de algum modo (ROBERSON, 2006).

Ainda que a literatura a respeito da diversidade envolva uma série de diferentes minorias (gênero, deficiências físicas, idade etc.), o fato de uma pessoa ter sido presa não é algo frequente que aparece nas discussões da área. O que se tem é uma grande lacuna entre a realidade social do Brasil quanto aos egressos do sistema prisional, e os estudos empíricos e teóricos sob o enfoque do processo de ressocialização, especialmente no tocante à administração. Uma vez que os egressos são considerados um grupo de grande vulnerabilidade social, os programas de inclusão nas organizações são fundamentais para contribuir com a inclusão destes indivíduos na sociedade e possibilitar a redução da própria criminalidade (ALÓS et al., 2014).

De acordo com o World Prison Brief (WPB), em abril de 2017 a população carcerária do Brasil era de 659 mil presos, distribuídos em 1.436 estabelecimentos prisionais¹. Segundo dados do Infopen (2016), somente no segundo semestre de 2014 entraram 279.912 pessoas no sistema prisional, enquanto saíram 199.100, sendo 181.888 homens e 17.212 mulheres. A população carcerária do Brasil já é a terceira maior do mundo, abaixo somente dos Estados Unidos e China. Enquanto há um contínuo crescimento do número de pessoas presas no Brasil, os demais países citados encontram-se em situação de redução do número total de presos².

Soma-se a esta situação o fato de que o número de pessoas presas excede o número de vagas disponíveis no sistema prisional em todas as regiões brasileiras. O número de mulheres presas tem crescido a uma taxa de 10,7% ao ano, e os principais crimes cometidos por elas são relacionados ao tráfico de drogas e roubo. Mais de 50% dos crimes cometidos no Brasil correspondem aos crimes de roubo contra o patrimônio e ao tráfico de drogas (INFOPEN, 2016).

No Brasil, a Lei de Execução Penal - LEP (lei nº 7.210, 1984) é o instrumento normativo que aborda os direitos dos presos e dá orientações sobre como deve ocorrer a ressocialização do indivíduo na sociedade. De acordo com a LEP, o egresso do sistema prisional é o indivíduo que saiu da prisão há menos de um ano. De acordo com o decreto estadual nº 55.126 de 2009, que institui o programa Pró-Egresso no estado de São Paulo, egresso é também o indivíduo que já saiu da prisão, independentemente do tempo decorrido desde a sua saída. Para efeitos deste estudo o egresso do sistema prisional é todo ex-presidiário, ou seja, é o indivíduo que já teve passagem pela prisão e atualmente se encontra em liberdade.

A legislação brasileira não apresenta formas efetivas para dar assistência ao egresso do sistema prisional. As iniciativas públicas também são escassas, embora não sejam inexistentes. O estado de São Paulo conta com o programa Pró-Egresso para estimular a contratação de egressos em obras públicas. O Conselho Nacional de Justiça e a Funap³ mantêm iniciativas no intuito de orientar e assistir os egressos.

Segundo Visher e Travis (2011), os egressos enfrentam diversas barreiras que impedem a efetiva ressocialização na sociedade. Dentre elas, destaca-se a dificuldade em ser aceito pela família e pelos amigos, a discriminação sofrida para conseguir um emprego, o baixo suporte financeiro, bem como problemas de saúde físicos e psicológicos. Na população de ex-presidiários, também é frequente problemas com uso de drogas.

Brown (2011) aponta que os egressos são marginalizados socialmente. A marginalidade é construída por meio de rótulos indesejáveis que são aplicados a grupos específicos (PRASAD; D'ABATE; PRASAD, 2007). A discriminação é reforçada pelo estigma de ser um "ex-presidiário", o que gera uma série de outros atributos depreciativos sobre os indivíduos (BROWN, 2011). De acordo com Graffam, Shinkfield e Hardcastle (2007), conquistar e manter um emprego para os presos e os egressos do sistema prisional é tanto um sinal de sucesso na ressocialização e um modo de evitar a reincidência quanto algo difícil de ser alcançado. A literatura indica que o trabalho é a expressão mais importante para a reintegração do egresso (BROWN, 2011).

Neste sentido, diante da justaposição de ideias entre a gestão da diversidade, o panorama do sistema prisional no Brasil e as dificuldades enfrentadas pelos ex-presidiários, este estudo tem por finalidade propor uma agenda de pesquisa com possibilidades de olhares sobre os ex-presidiários dentro da área de Gestão de Pessoas.

A elaboração de uma agenda de pesquisa também se propõe a explorar o papel das empresas frente à ressocialização, mais especificamente nos processos de inclusão por meio da gestão da diversidade. Assim, considerando que o processo de ressocialização é o objetivo principal dado a saída do indivíduo do sistema prisional, as empresas podem assumir um papel crucial ao reconhecer a legitimidade desse processo e proporcionar condições de contratação, contribuindo para a redução da criminalidade e para a promoção da ressocialização.

Como procedimentos metodológicos, esta agenda de pesquisa baseou-se em uma revisão bibliográfica. A literatura foi selecionada por meio de pesquisa em bases de artigos nacionais e internacionais. Os aspectos legais e iniciativas públicas sobre o processo de ressocialização foram identificados por meio de leis e projetos disponíveis nos sites institucionais.

Possibilidades de uma Agenda de Pesquisa: Aspectos Teóricos

Os estudos sobre diversidade não têm considerado os egressos do sistema prisional como um grupo a ser incluído por meio da gestão da diversidade. Os egressos também não tiveram espaço nos estudos sobre a compreensão de carreira até o momento. Ao mesmo passo, como já evidenciado, as políticas públicas pouco têm feito pouco promover a efetiva ressocialização dos egressos. Desta forma, entende-se que a falta de atenção para os aspectos que permeiam este grupo de pessoas emerge com relevante potencial de pesquisa. Os aspectos teóricos que permeiam a proposta do estudo sobre os egressos do sistema prisional são a diversidade, o trabalho e carreira, os aspectos legais (leis), e as iniciativas públicas direcionadas a estas pessoas.

A diversidade em cena

A diversidade no contexto organizacional é considerada como toda forma de expressão de diferença entre os indivíduos. Não se refere apenas aos grupos discriminados socialmente, ainda que esta abordagem seja preponderante, mas sim à noção de organização que envolve todos os seus membros respeitando suas características individuais (MOR BARAK, 2017).

A gestão da diversidade surge como a promoção de comportamentos e ações individuais que criam um ambiente potencializador da diversidade, buscando utilizar as diferenças para encontrar novas soluções e formular ideias criativas, desenvolvendo a organização (FLEURY, 1999; MORRISON; LUMBY; SOOD, 2006). Como prática, abrange a valorização das diferenças e o estímulo ao melhor relacionamento entre os empregados, encorajando a aceitação e a própria consciência sobre a diversidade (JABBOUR et al., 2011).

De acordo com Mor Barak (2017), a gestão da diversidade envolve ações voluntárias das empresas que são designadas a criar uma maior inclusão dos empregados com características distintas, em estruturas formais e informais, por meio de políticas e programas. O objetivo da gestão da diversidade é transformar a cultura organizacional de modo que nenhum funcionário tenha privilégios sobre os demais devido às diferenças, ao mesmo passo que promove maior produtividade e rentabilidade por meio da diversidade.

Essa gestão abrange práticas de inclusão de grupos minoritários que foram historicamente marginalizados em termos de trabalho. Ela envolve aceitação e respeito, e a consciência de que os indivíduos são únicos e diferentes uns dos outros (JABBOUR et al., 2011). Apesar do conceito de diversidade incluir toda forma de atributo individual de forma ampla, as organizações instituíram políticas mais direcionadas aos grupos que são marginalizados (JABBOUR et al., 2011). Estes grupos são caracterizados por possuírem traços considerados menos relevantes na sociedade, ou melhor, traços que diferem daqueles pertencentes aos grupos dominantes (RIBEIRO; RIBEIRO, 2012).

Esse destaque faz-se necessário devido a proposição da diversidade enquanto construção social e histórica, pautada na relação eu dominante-outro (RIBEIRO; RIBEIRO, 2012). A diferença é um traço intrínseco ao ser humano, mas na história da humanidade algumas características foram demarcadas como indesejáveis socialmente (FREITAS, 2017). A consequência deste processo foi a exclusão social dos grupos nos quais prevaleciam os traços indesejáveis, criando barreiras de acesso a oportunidades normalmente disponíveis para as pessoas “normais” (RIBEIRO; RIBEIRO, 2012). Na dimensão do trabalho, os grupos desprivilegiados foram limitados aos empregos com menor status social e remuneração, fato que prevalece até hoje (MOR BARAK, 2017).

Para Freitas (2017), o processo histórico de globalização intensificou as relações entre as pessoas de diversas partes do mundo. As grandes mudanças sociais e tecnológicas culminaram no contato multicultural entre as pessoas, o que resultou na exposição involuntária às diferenças e a construção do debate sobre a diversidade.

A diversidade se associa à composição da força de trabalho, evidenciada a partir de características visíveis e invisíveis (DAYA, 2014; RIBEIRO; RIBEIRO, 2012; ROBERSON, 2006). Como traços visíveis, destacam-se gênero, raça, etnia, idade, deficiência, nacionalidade e aparência física. Como traços invisíveis, destacam-se religião, orientação sexual, estilo de vida e classe social (FLEURY, 1999; MORRISON; LUMBY; SOOD, 2006; ROBERSON, 2006). Ainda que a diversidade represente toda forma visível e invisível de diferenciação entre indivíduos, as políticas das empresas costumam ter prioridade para os traços de raça, gênero e deficiência (DAYA, 2014).

Observa-se que não há muita discussão nos estudos que envolvem a diversidade sobre o indivíduo que é ex-presidiário. Daya (2014) destaca que há questões mais proeminentes que outras, em que o egresso não aparece nem no grupo de menor relevância. É como se esta discussão nem mesmo existisse, ou nem se encaixasse no âmbito da diversidade. Tanto Brown (2011) quanto Visher e Travis (2011) destacam que os egressos sofrem discriminação para conseguir emprego e são marginalizados socialmente, portanto eles deveriam fazer parte de uma discussão mais ampla sobre a gestão da diversidade. Mais ainda, os egressos não devem estar apenas presentes nas organizações, mas também incluídos de forma efetiva.

Sobre isso é importante destacar que a inclusão se difere do conceito de diversidade devido ao seu enfoque sobre a participação dos funcionários nos processos da organização e o empoderamento dos indivíduos que são excluídos de algum modo. Este conceito está mais relacionado ao envolvimento das pessoas nos grupos de trabalho e a capacidade de influenciar processos nos quais há tomada de decisão. A ideia de inclusão está mais ancorada sobre a dinâmica e os efeitos da exclusão (ROBERSON, 2006).

Diante disso, destaca-se que há uma diferença crítica entre ter uma força de trabalho heterogênea (inserção) e desenvolver a capacidade de utilizar a diversidade como um recurso na organização (inclusão) (ROBERSON, 2006). Especificamente no caso do Brasil, o país é considerado como uma nação de população muito diversa (JABBOUR et al., 2011). Nos anos de 1950, o discurso ideológico da sociedade destacava que apesar das diferenças entre os indivíduos, todas as pessoas eram brasileiras acima de tudo. O Brasil foi conhecido internacionalmente como um país de democracia racial (CONCEIÇÃO; SPINK, 2013; JABBOUR et al., 2011).

No entanto, este discurso não se sustentou na prática. Freitas (2017) destaca que a raiz do problema da desigualdade persistente no país está na escravidão. A abolição dos escravos não foi suficiente para erradicar práticas de escravidão ou a segregação social, e mecanismos sociais e econômicos não foram desenvolvidos para incluir estas pessoas.

Uma das dificuldades do Brasil em proporcionar a garantia de direitos para os grupos marginalizados foi a constante mudança da configuração de governo durante o século XX. Isso resultou em medidas mínimas e superficiais para os negros, os quais tinham emprego para garantir o mínimo de sobrevivência. Por outro lado, havia também agentes governamentais interessados na purificação racial da população brasileira, estimulando a entrada de imigrantes europeus no país com a garantia de emprego nas indústrias, mesmo sem experiência (CONCEIÇÃO; SPINK, 2013; FREITAS, 2017).

Jabbour et al. (2011) argumentam que atualmente a maioria das empresas possuem interesse na questão da diversidade, porém poucas possuem políticas formais neste sentido. Além disso, as empresas tendem a focar grupos específicos, enquanto a gestão da diversidade propõe que todas as diferenças entre todos os indivíduos sejam valorizadas simultaneamente.

Além disso, as questões em torno da diversidade se ampliaram para atingir outros grupos minoritários, uma vez que as desigualdades permanecem (MOR BARAK, 2017). Os negros foram historicamente mais discriminados no Brasil, mas tem espaço nos debates a defesa dos direitos das mulheres, dos homossexuais, dos deficientes, entre outros. Torna-se necessário também promover a inclusão de índios e a redução da discriminação em detrimento das diferenças regionais (FREITAS, 2017).

Considerando que o debate foi estabelecido de forma efetiva na sociedade brasileira há quase trinta anos, o país lidou com a diversidade de forma relativamente rápida. No entanto, ao comparar com o que já foi feito em outros países, o Brasil ainda permanece na retaguarda (CONCEIÇÃO; SPINK, 2013; FREITAS, 2017).

Cabe destacar que os fundamentos da gestão da diversidade não excluem o egresso do sistema prisional. Pelo contrário, ressaltam a capacidade organizacional de inclusão de grupos com características diversas, muitas vezes marginalizados socialmente, para promover um ambiente que valorize as diferenças e desenvolva a organização. No entanto, há a necessidade de fomentar a inserção dos egressos na discussão sobre a diversidade, reconhecendo-os como um grupo vulnerável socialmente e merecedores da atenção das organizações.

Reflexões sobre trabalho à luz do ex-presidiário

De acordo com Graffam, Shinkfield e Hardcastle (2007), conquistar e manter um emprego para os presos e os egressos do sistema prisional é tanto um sinal de sucesso na

ressocialização e um modo de evitar a reincidência quanto algo difícil de ser alcançado. O sucesso na ressocialização se traduz em benefícios individuais (autoestima e confiança) e aqueles relacionados à família (suporte social e financeiro). Para a sociedade, a ressocialização significa menor quantidade de crime, melhor segurança pública, e custos reduzidos no combate ao crime. Outro benefício social é a promoção de atitudes a favor da integração dessas pessoas.

Para alcançar a ressocialização efetiva, no entanto, os egressos são confrontados com uma série de desafios que persistem durante muito tempo após a saída da prisão. Esse grupo é caracterizado por ter baixa condição financeira, ter pouco suporte social e possuir empregos desvalorizados socialmente (GRAFFAM; SHINKFIELD, 2012).

No caso dos EUA, passar pela prisão representa uma morte civil documentada por meio de um recordatório criminal. Os egressos possuem reduzidas oportunidades para votar, para ter acesso a financiamento de casa própria, para conseguir empréstimo estudantil e, como já destacado, enfrentam dificuldade para obter emprego. O processo de limpeza deste recordatório é dificultado e depende de provas concretas de que o indivíduo mudou de vida (ADAMS; CHEN; CHAPMAN, 2016).

Estas medidas representam restrita participação civil do egresso. Para McCahon (2016), isso se traduz em menor engajamento político e cívico, associado a uma descrença no governo. Ele defende que o egresso não deveria ser tratado como uma pessoa privada de direitos e que a reintegração cívica também pode contribuir para a ressocialização, fortalecendo os laços do indivíduo com a sociedade.

Alós et al. (2014) consideram as pessoas com passagem pela prisão como o grupo de maior vulnerabilidade para conseguir um emprego. Normalmente elas são contratadas temporariamente e com altas chances de serem demitidas. A pesquisa destes autores indicou que quanto maior o nível de escolaridade, maiores são as chances da reintegração efetiva. A família também é um fator importante, por prover senso de responsabilidade com o trabalho.

Segundo Visher e Travis (2011), as principais dificuldades enfrentadas pelo egresso ao deixar a prisão são encontrar um emprego e um local para se acomodar, localizar serviços de saúde, tratamento para o uso de drogas, ter acesso a transporte, ser reintegrado na família e estabelecer relações sociais efetivas. Os autores apontam que os serviços disponíveis para o egresso raramente são adequados para as suas necessidades, dificultando o processo de ressocialização.

Smiley e Middlemass (2016) apontam que a vestimenta também é um dificultador no processo de ressocialização. Sem suporte financeiro, muitos egressos são forçados a permanecer com a mesma roupa que utilizavam na prisão. Isso tem como efeito a percepção de que eles ainda são presos formais. Proporcionar uma nova vestimenta seria uma forma de remover fisicamente o estigma de ser ex-presidiário ao mesmo passo que promove uma imagem de distanciamento da prisão e de proximidade com a sociedade.

A literatura indica que o trabalho é a expressão mais importante para a reintegração do egresso (BROWN, 2011). Um indivíduo que deixa a prisão busca retomar a vida que ele tinha antes de sua passagem no crime. Há uma tentativa de neutralizar ou erradicar o efeito da experiência da prisão sobre sua identidade e progredir a partir do momento que antecede o crime. Estas pessoas desejam ser julgadas pela sua competência, e não pelo seu passado (ADAMS; CHEN; CHAPMAN, 2016).

Quanto à identidade, Toyoki e Brown (2014) identificaram três estratégias utilizadas por presos para lidar com a identidade estigmatizada de prisioneiros e, posteriormente, de egresso. São elas a apropriação do rótulo de prisioneiro, a reivindicação de uma identidade desejada e socialmente aceita e a representação de si como uma boa pessoa. Os autores apontam que as estratégias não garantem uma mudança concreta de identidade, mas permitem sustentar versões estáveis e seguras de si mesmo como disfarce social para aceitação.

Halushka (2016) apresenta uma contribuição para a gestão da identidade ao tratar da negociação das barreiras que impedem a ressocialização. A ideia explorada é do desenvolvimento de uma performance bem aceita nas interações, envolvendo a leitura das expectativas culturais do ambiente para um agir conforme as normas. O primeiro passo é justamente o aprendizado de que é necessário agir de acordo com as práticas da cultura dominante, para ser considerado no mínimo um trabalhador honesto e respeitável.

Tais considerações sugerem a necessidade de uma espécie de curso preparatório nas prisões, que envolve ensinar os egressos como divulgar informações desacreditadoras sobre si, adaptar a vestimenta, a fala e o comportamento corporal, e ensiná-los a continuarem confiantes e resilientes face à rejeição. Contudo, o autor indica ser uma solução provisória (superficial) e de curto prazo que fornece subsídios para o processo mais amplo de transformação de suas disposições individuais (HALUSHKA, 2016). Esta prática, no entanto, evidencia a sustentação da falta de aceitação da sociedade com relação aos egressos, ao invés de propor mudanças estruturais que promovam a inclusão social destas pessoas.

Observa-se nesta discussão que o grande fator de prejuízo aos egressos é a discriminação, identificada por Brown (2011) como a principal barreira de acesso ao emprego. De acordo com Robbers (2009), o tipo de crime cometido pode também reforçar a discriminação, o que foi observado no caso dos agressores sexuais. A pesquisa indicou que a maioria dos participantes foram publicamente rotulados e socialmente marginalizados. Estes indivíduos enfrentam dois rótulos, o de “ex-presidiário” e o de “agressor sexual”. Ao invés do egresso, no caso de crime por agressão sexual, passar pelo processo de ressocialização, a sociedade envia a mensagem de que eles nunca serão aceitos e não são permitidos contribuir em nada significativo socialmente.

Além da discriminação enfrentada, outros problemas também são decisivos para a reintegração. Identifica-se que os egressos possuem menos habilidade requeridas pelo mercado de trabalho, um menor número de experiências profissionais, baixo nível de escolaridade, histórico de uso de substâncias ilícitas, dificuldades de transporte, bem como problemas físicos e psicológicos (GRAFFAM; SHINKFIELD, 2012; VISHNER; TRAVIS, 2011).

Quanto aos problemas psicológicos, Almeida e Paes-Machado (2013) ressaltam o problema da vitimização prisional enfrentado por muitos indivíduos na prisão, o que pode trazer graves consequências para o seu retorno à sociedade. A vitimização prisional é entendida como qualquer incidente causado por situações internas ao cárcere que leva uma pessoa presa a ser agredida, abusada ou ameaçada.

O debate por traz deste fenômeno é que a sociedade não está disposta a enxergar os presos enquanto vítimas, devido aos sentimentos de justiça e vingança subjacentes à punição. Para a sociedade, a prisão seria o local apropriado para os desprovidos de humanidade, sendo aceitável que os criminosos não apenas sejam privados de liberdade como também sofram violência (ALMEIDA; PAES-MACHADO; 2013).

Brown (2011) sustenta que o aumento da atividade criminosa e a reincidência na atividade criminosa estão fortemente associados ao desemprego, sendo este um dos principais motivadores do estudo sobre o tema. O mesmo problema é observado nos egressos com empregos de baixos salários e com pouca perspectiva de avanço (GRAFFAM; SHINKFIELD, 2011). Vernick e Reardon (2001) indicam ser necessário fornecer assistência ao egresso para obter e manter um emprego de modo a reduzir a possibilidade de reincidência ao crime.

Fletcher (1999) acredita que não é suficiente para as políticas de ressocialização resolver apenas o problema do emprego. Devem ser considerados também os aspectos do trabalho como um todo, como a própria discriminação enfrentada. Assim, o desafio central seria reduzir a desigualdade presente no mercado de trabalho e romper com o fato de que os ex-presidiários são considerados a última opção para preencher uma vaga de trabalho. Esta

proposta implica em transformar a própria condução das políticas públicas relacionadas ao crime. O fortalecimento de medidas punitivas em contrapartida às medidas de ressocialização contribui para a perpetuação do estigma relacionado ao egresso. No caso dos sujeitos, a postura das políticas punitivas pode inclusive reforçar o comportamento criminoso (de resistência) e criar círculos viciosos, sendo o crescimento da criminalidade continuamente combatida com o aumento das punições (FLETCHER, 1999).

Um importante fator que a literatura tem indicado como inibidor da reincidência é a religião. De acordo com Dias (2007), a religião gera um novo significado para a trajetória biográfica do indivíduo, proporcionando um novo olhar para o seu passado, presente e futuro. No caso da conversão religiosa dentro da prisão, destaca-se um comportamento específico que distingue e separa estes indivíduos dos demais presos. Segundo a autora, este fenômeno de exclusão social autoguiada tem o intuito de demonstrar a transformação que ocorreu sobre o indivíduo (DIAS, 2007).

A conversão religiosa fora da prisão permite que o egresso seja envolvido socialmente e seja bem aceito mais facilmente. Nota-se principalmente a presença da religião pentecostal entre presos e egressos. Este grupo religioso fornece apoio e solidariedade para pessoas em situação de vulnerabilidade social. Elas, por sua vez, encontram na religião a possibilidade de acolhimento diante das dificuldades. A igreja evangélica, como um todo, se distingue por criar relações recíprocas e de proximidade com os “irmãos de fé”, não sendo mero assistencialismo que mantém a diferença das realidades sociais, como praticado muitas vezes no catolicismo (CUNHA, 2008).

Ainda, Schroeder e Frana (2009) argumentam que a espiritualidade surge como um mecanismo de conforto emocional, distração diante dos conflitos existentes, e uma forma de externalizar a vontade de estabelecer uma vida social lícita. De acordo com os autores, é um mecanismo importante para pôr fim ao envolvimento com o crime.

Além destas discussões, Silva e Saraiva (2016) apresentam reflexões sobre o trabalho na prisão. Ao invés deste trabalho servir como fundamento à conquista e manutenção do emprego fora da prisão, este tem se inserido como algo produtor de alienação e segregação. A alienação é identificada nos presos através da fuga da realidade e de pensamentos críticos sobre a situação vivida. A segregação é descrita pelos autores como um mecanismo subjetivo que enaltece os presos que trabalham como aqueles engajados na reabilitação e deprecia aqueles que não trabalham, mesmo quando não há oportunidades de trabalho na prisão para todos.

Ainda, Silva e Saraiva (2016) indicaram que o trabalho laboral na prisão pode reproduzir questões de gênero, como o trabalho da mulher presa envolver a produção de roupas, calçados e artesanato, algo que faz parte do domínio estereotípico das mulheres. A ausência da preocupação com a carreira implica em preparar indivíduos para empregos com baixa satisfação social e financeira.

Reflexões sobre carreira à luz do ex-presidiário

Na visão contemporânea de carreira, Arthur, Hall e Lawrence (1989, apud ARTHUR, 2008) a definem como uma sequência de experiências de trabalho através do tempo. Arthur (2008) destaca que este conceito é aplicável a qualquer pessoa que trabalha, permite considerar o trabalho não pago, e não gera dúvidas quanto ao significado de sucesso. Ele restringe carreira à arena do trabalho, mas permite tecer inter-relações entre trabalho e curso de vida (ARTHUR, 2008).

Vernick e Reardon (2001) reconhecem que os presídios contam com programas de desenvolvimento de habilidades para auxiliar os presos a conseguir um emprego. Estas habilidades, no entanto, raramente são importantes para o indivíduo em sua carreira. Os

autores acreditam que o sistema prisional é carente em reconhecer o papel do desenvolvimento de carreira para a vida dos indivíduos nele inseridos.

Alós et al. (2014) corroboram esta perspectiva ao destacar que os resultados alcançados pelos programas focados no trabalho são ambíguos em decorrência do baixo suporte vocacional. Uma vez que o trabalho e as habilidades desenvolvidos no presídio são simples, sua efetividade está em proporcionar experiência para quem nunca trabalhou. A perspectiva de trabalho ao sair da prisão é tão somente uma forma de manutenção da vida, de sobrevivência.

Os programas desenvolvidos dentro dos presídios deveriam estimular a criação de planos estratégicos de carreira, estruturando o mundo de trabalho futuro em convergência com os interesses e preferências dos indivíduos. O desenvolvimento da carreira deve ser entendido como uma forma de reduzir a reincidência, uma vez que torna os presos mais qualificados para alcançar novas posições no mercado de trabalho, gera mudanças positivas neles mesmos, promove a consciência e o interesse sobre o que eles estão aprendendo, torna-os mais respeitáveis socialmente e mantém a vontade de permanecer longe da prisão ao sair de lá (VERNICK; REARDON, 2001).

Brown (2011) levanta o questionamento sobre como as teorias de carreira estão explicando a trajetória e o desenvolvimento de carreira dos ex-presidiários. Ele aponta que é necessária uma intervenção nas prisões com olhar para a carreira dos presos. O autor também acredita que os profissionais e pesquisadores com foco em carreira possuem um papel importante para auxiliar no ajuste vocacional e social dos egressos na sua transição para a sociedade.

Neste contexto, a carreira é um conceito que envolve questões complexas de aceitação e inclusão nos processos de gestão de pessoas, como recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, remuneração, desenvolvimento, entre outros. Os indivíduos marginalizados, como os egressos, certamente possuem menos poder e estão em desvantagem diante destes processos (MAYRHOFFER; MEYER; STEYFER, 2007).

No caso do recrutamento e seleção, a discriminação não só acontece no processo como também já é antecipada na forma de tensão pelos indivíduos. O processo pode privilegiar as pessoas que não possuem rótulos socialmente indesejáveis, tornando os egressos sempre “a última opção”. Há de se observar o viés do recrutador quanto ao discurso socialmente reproduzido, ou seja, até que ponto o recrutador é a favor de excluir os marginalizados (PRASAD; D’ABATE; PRASAD, 2007).

A metáfora do “teto de vidro”, comumente usada na discussão sobre mulheres, também é representativa das dificuldades enfrentadas por ex-presidiários na tentativa de desenvolvimento da carreira. Este termo expressa barreiras invisíveis que impedem o alcance de posições de gestão e com maior remuneração (PRASAD; D’ABATE; PRASAD, 2007). Não somente os ex-presidiários tendem a receber salários menores e ocupar cargos de baixo nível hierárquico, como também não conseguem progredir na carreira (MAYRHOFFER; MEYER; STEYFER, 2007).

A estagnação na carreira leva os indivíduos a abandonarem o emprego e desencoraja o desenvolvimento profissional dentro das organizações. O teto de vidro permanece mesmo quando o indivíduo possui qualificações e habilidades que o permitiriam desenvolver adequadamente o trabalho no nível superior. Nota-se que o teto de vidro é mais presente ao alcançar níveis hierárquicos superiores (PRASAD; D’ABATE; PRASAD, 2007).

Aspectos legais e iniciativas públicas

A lei nº 7.210 de 1984, denominada Lei de Execução Penal (LEP), tem como objetivo colocar em prática as disposições da sentença ou decisão criminal e permitir uma integração

social harmônica dos condenados. Em seu artigo 10 fica enunciado que é dever do Estado fornecer assistência ao preso, com o intuito de evitar a reincidência e direcioná-lo no processo de ressocialização. Essa assistência estende-se também ao egresso do sistema prisional e compreende as seguintes dimensões: material, saúde, jurídica, educacional, social e religiosa.

A Lei de Execução Penal ainda inclui uma seção específica (seção VIII), que diz respeito à assistência ao egresso. É direito deste indivíduo receber orientação no retorno à liberdade, e ter acesso a abrigo e alimentação durante dois meses após o cumprimento da pena, nos casos em que o egresso não possui acesso aos elementos citados. Este prazo pode ser estendido uma única vez por mais dois meses caso o egresso ainda não tenha conseguido emprego, desde que comprove seu empenho em tentar obtê-lo (art. 26, LEP, 1984).

O artigo 28 inclusive destaca que é dever do serviço de assistência social colaborar com o egresso para a obtenção de emprego. No artigo 27, define-se egresso como a pessoa que cumpriu sua pena e está em liberdade definitiva dentro de um ano, contando a partir da saída do estabelecimento, e o liberado condicional em período de prova.

No estado de São Paulo nota-se o incentivo para a contratação de egressos por meio de iniciativas públicas a partir de 2009, com o decreto estadual nº 55.126, para oferecer oportunidades aos egressos do sistema carcerário com o programa “Pró-Egresso”. De acordo com o decreto, os egressos beneficiados pelo programa são indivíduos que cumpriram sua pena integralmente há mais de um ano, aqueles que foram liberados há menos de um ano, bem como aqueles que cumprem pena em liberdade condicional.

O programa Pró-Egresso deve ser desenvolvido de modo conjunto entre a Secretaria do Emprego e Relações de Trabalho (Sert) e a Secretaria de Administração Penitenciária (SAP) para realizar ações que promovam a qualificação social e profissional por meio de cursos e atividades, a alocação do egresso no mercado de trabalho, o acompanhamento pedagógico e psicossocial das pessoas que são atendidas pelo programa e o estímulo à participação das atividades do programa.

No artigo quarto deste programa é definido que a Administração Pública poderá exigir a contratação de egressos quando da licitação de obras e serviços, ou seja, observa-se que a adoção das medidas deste programa é facultativa. São resguardadas 5% das vagas quando forem necessários mais de vinte trabalhadores, uma vaga quando o número de trabalhadores for entre seis e vinte, e facultativo quando o contingente de trabalhadores for menor que seis.

Especificamente no estado de São Paulo e no Distrito Federal, a Fundação de Amparo ao Trabalhador Preso (FUNAP) tem como intuito auxiliar a ressocialização dos presos em sociedade. Para isso, desenvolve programas e projetos tanto para egressos quanto para presos. No estado de São Paulo, a Funap foi instituída através da lei nº 1.238 em 1976. Atualmente ela está relacionada com 157 estabelecimentos prisionais, o que envolve 210 mil presos. A Funap tem como missão “Contribuir para a inclusão social de presos e egressos, desenvolvendo seus potenciais como indivíduos, cidadãos e profissionais”. A Funap-SP possui quatro programas de apoio ao egresso: Programa Jus, Programa de Educação para o Trabalho e Cidadania, Programa de Alocação de Mão de Obra, e Centros de Produção e Qualificação Profissional.

O Conselho Nacional de Justiça⁴ por sua vez, instituiu o Departamento de Monitoramento e Fiscalização do Sistema Carcerário e do Sistema de Execução de Medidas Socioeducativas (DMF) em 2009 com o objetivo de aperfeiçoar a prestação de assistência jurídica nas varas criminais e de execução penal, e auxiliar a reinserção de presos e egressos na sociedade. O DMF possui diversas ações, incluindo o Cidadania nos Presídios, o Mutirão Carcerário e o Começar de Novo.

O projeto Começar de Novo tem como foco os egressos e presos através do fornecimento de oportunidades de trabalho e cursos profissionalizantes. O objetivo é promover a cidadania e reduzir a reincidência. O CNJ também lançou um Portal de

Oportunidades⁵ para reunir vagas de trabalho e cursos de capacitação para egressos em um sistema informatizado. Os egressos podem realizar uma busca por vagas de emprego e cursos no sistema de acordo com a Profissão, Estado e Cidade. Em Junho de 2017 existiam apenas 537 vagas de emprego disponíveis e nenhuma vaga para cursos. O usuário pode fazer um cadastro no sistema, bem como as empresas e instituições para o oferecimento das vagas.

Apesar das iniciativas do Conselho Nacional de Justiça, os egressos interessados pelas vagas do Portal de Oportunidades não podem se dirigir diretamente às empresas oferecedoras das vagas, criando uma barreira de acesso dos egressos a processos seletivos tradicionais. As vagas de trabalho dedicadas aos egressos não contribuem, dessa forma, para a promoção da diversidade pautada no rompimento dos rótulos aplicados efetivamente aos indivíduos durante o período de aprisionamento.

Além das leis e iniciativas públicas, outro aspecto legal diretamente relacionado aos egressos no Brasil é o Atestado de Antecedentes Criminais. De acordo com a Secretaria de Segurança Pública do estado de São Paulo, o Atestado de Antecedentes Criminais tem como objetivo informar a existência de registros de antecedentes criminais de um indivíduo. Ele não apresenta informações pessoais, mas tão somente uma resposta positiva ou negativa quanto a pendências criminais no momento da pesquisa⁶.

O documento de Antecedentes Criminais pode ser solicitado gratuitamente via endereço eletrônico do órgão público estadual responsável pela sua emissão. No caso de São Paulo, a emissão é feita pela Secretaria de Segurança Pública, através do Instituto de Identificação Ricardo Gumbleton Daunt (IIRGD). No caso do Paraná, por exemplo, a solicitação deve ser feita através do site da Secretaria de Segurança Pública e Administração Penitenciária⁷. A Polícia Federal também emite a Certidão de Antecedentes Criminais⁸. As diferenças ocorrem em virtude dos sistemas de informação de cada órgão manterem diferentes registros das ocorrências.

A possibilidade de emissão desse documento decorre dos termos presentes no artigo 5º da Constituição Federal, sem que seja violado o direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade e seja preservado o princípio da igualdade. Nos termos deste artigo, destaca-se:

- XIV - é assegurado a todos o acesso à informação e resguardado o sigilo da fonte, quando necessário ao exercício profissional;
- XXXIII - todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral [...];
- XXXIV - são a todos assegurados, independentemente do pagamento de taxas:
[...] b) a obtenção de certidões em repartições públicas, para defesa de direitos e esclarecimento de situações de interesse pessoal.

Ainda que o amplo acesso à informação seja um dos princípios da Constituição, ela também preserva o princípio de proteção à privacidade. Essa aparente contradição tem sido colocada em voga em diferentes processos judiciais em que foi apontado como dano moral, pela pessoa que gerou o processo, a solicitação do atestado de antecedentes criminais pelo empregador. Como não há claro dispositivo legal que trate a respeito do assunto, a jurisprudência tem assumido o papel de julgar quanto à possibilidade de solicitação.

No processo N° TST-RR-237000-84.2013.5.13.0009, a jurisdição considerou como aceitável a utilização do princípio de amplo acesso a informações oficiais somente nos casos em que tais informações eram indispensáveis para o regular e seguro exercício da profissão. Quando não é evidente a necessidade das informações que dizem respeito aos antecedentes criminais do indivíduo, prevalece o princípio de direito à privacidade e ao da não discriminação.

A não-discriminação é ressaltada na lei nº 9.029 de 1995, que tipifica como ilícita a “adoção de qualquer prática discriminatória para efeito de acesso e manutenção da relação de trabalho, por motivo de sexo, origem, raça, cor, estado civil, situação familiar, deficiência, reabilitação profissional, idade, entre outros”.

Desse modo, o requisito do Atestado de Antecedentes Criminais é caracterizado como dano moral nos casos em que é dispensada sua relevância na seleção de indivíduos para uma vaga de emprego. A jurisdição tem considerado esta prática empresarial abusiva, mesmo quando o participante do processo seletivo é selecionado para a vaga, como foi observado no processo Nº TST-RR-237000-84.2013.5.13.0009.

Vale destacar também o artigo 202 da Lei de Execução Penal, o qual explicita que não deve constar em atestados ou certidões, fornecidas por autoridade policial ou por auxiliares de justiça, qualquer informação referente à condenação quando a pena já tiver sido cumprida ou for extinta. Deste modo, evidencia-se que a emissão de antecedentes criminais com resultado positivo indica que o indivíduo ainda possui pendências jurídicas no momento da solicitação, pois no caso de pena cumprida, nada deve constar.

O Código Penal também versa sobre esta matéria na Seção III, Capítulo VII – Da reabilitação. A reabilitação assegura o sigilo dos registros sobre o processo e condenação, de acordo com o artigo 93. No entanto, o artigo 94 indica que ela somente pode ser requerida passados dois anos dado o cumprimento definitivo da pena.

O artigo 94 do Código Penal entra em conflito com o artigo 202 da Lei de Execução Penal. No entanto, Mascaro (2013) explica juridicamente por meio do postulado *lex specialis derogat legi generali* o critério da especialidade, em que a lei especial prevalece sobre a lei geral em caso de antinomia (oposição entre duas ou mais normas). Assim, a disposição da Lei de Execução Penal a respeito da reabilitação é que deve ser considerada juridicamente para efeito do atestado de antecedentes criminais.

Síntese da Agenda de Pesquisa: contribuições para a área de gestão de pessoas

As discussões em torno da gestão da diversidade trazem os elementos necessários que indicam o caminho à inclusão dos egressos do sistema prisional em uma força de trabalho permeada pela valorização, aceitação e respeito das características individuais. No entanto, ainda é prevalente nos discursos teóricos a caracterização da diversidade por meio do entendimento e classificação das minorias pautadas no gênero, deficiências, orientação sexual, idade, entre outros, não identificando a passagem pela prisão como algo que integre essa minoria.

O trabalho e carreira também são assuntos que permeiam a temática do egresso, indicando que o emprego é um importante fator para reduzir a reincidência e a criminalidade. Neste sentido, as organizações teriam o papel de possibilitar e facilitar a ressocialização, impedindo que os indivíduos retornem à criminalidade. Contudo, por meio da discussão de carreira mostra-se que também é necessário observar os aspectos individuais e promover a consciência do indivíduo sobre a sua própria carreira, de modo que os egressos sejam atores ativos na construção e desenvolvimento de suas trajetórias profissionais. Este processo deve começar ainda na prisão, e o trabalho exercido no local deve estar em consonância com as aspirações individuais.

Além disso, também foram explorados aspectos legais e iniciativas públicas que auxiliam o processo de ressocialização. Observa-se na Lei de Execução Penal a determinação de competência do Estado para ajudar o egresso. Contudo, não é evidente a materialização dessa assistência. O próprio programa Pró-Egresso torna facultativa a contratação de egressos, e esta ênfase recai sobre o Conselho Nacional de Justiça e a Funap.

Desse modo, propõe-se uma agenda de pesquisa direcionada ao egresso do sistema prisional em convergência com as práticas de Gestão de Pessoas, nos seguintes aspectos:

1) Gestão da diversidade: este tema permite explorar de que forma as organizações são conscientes a respeito da ressocialização dos egressos, possibilitando a identificação do quanto elas estão dispostas a contratá-los e incluí-los na força de trabalho. Assim, os processos de recrutamento e seleção estão diretamente relacionados com a diversidade.

Sugere-se a realização de estudos que tratem especificamente da gestão da diversidade sob o enfoque do egresso, uma vez que tanto a literatura internacional quanto a nacional ainda não incorporaram esta discussão na perspectiva empírica e teórica.

É possível evidenciar de que forma as organizações podem contribuir para o processo mais amplo de ressocialização para reduzir as desigualdades sociais. Como destacado anteriormente, o processo de inclusão costuma ser orientado para grupos marginalizados socialmente, o que confere legitimidade para que o egresso seja considerado neste escopo.

2) Trabalho e carreira: estudos sobre o trabalho podem explorar qual é o seu significado para os egressos, bem como a sua importância frente ao processo de ressocialização. É possível relacionar as oportunidades de trabalho encontradas dentro das prisões com as oportunidades disponíveis no mercado de trabalho, de modo a observar como os egressos estão desenvolvendo habilidades que possam contribuir para a obtenção e manutenção de um emprego.

As pesquisas na temática de carreira têm o potencial de compreender as aspirações individuais dos egressos e de que forma elas são consideradas pelas organizações. É possível também pesquisar de que forma os egressos relacionam as experiências profissionais envolvidas com o crime e aquelas envolvidas com trabalhos lícitos em suas trajetórias de carreira. Ainda, sugere-se explorar como os egressos estão conscientes de suas carreiras, pois questiona-se até mesmo se eles possuem uma carreira de fato. Como a carreira se estrutura, qual é o potencial de ação do egresso para desenvolver a carreira, e como ultrapassar as barreiras que dificultam o desenvolvimento profissional (como o teto de vidro), também são questionamentos inseridos neste tema.

3) Responsabilidade social: neste aspecto, as pesquisas podem objetivar o entendimento da influência das organizações em potencializar a redução da criminalidade por meio da inclusão dos egressos. A gestão da diversidade não se limitaria a envolver os egressos no ambiente de trabalho e possibilitar oportunidades de trabalho iguais, mas estaria relacionada a um projeto social mais amplo de contribuição no processo de ressocialização, promovendo a inserção do egresso no mercado de trabalho, reduzindo o índice de criminalidade e reincidência, e aumentando a segurança pública.

4) O Estado e as organizações: nesta abordagem, as pesquisas podem evidenciar as possibilidades de envolvimento entre as organizações e o Estado, por meio de benefícios fiscais a partir do estímulo à contratação de grupos diversos. O ideal, entretanto, é que as práticas de diversidade não sejam compulsórias. Ainda, é possível discutir as políticas públicas voltadas à inserção do egresso no mercado de trabalho e como o Estado pode realizar parcerias com as organizações para incluir estes indivíduos.

Considerações finais

O objetivo deste estudo foi evidenciar o egresso do sistema prisional enquanto sujeito de potencial relevância para pesquisas na área de Gestão de Pessoas visto o processo de ressocialização. A literatura indicou uma escassez de estudos brasileiros, tendo predominância as discussões internacionais sobre a temática. Ainda, há uma carência de estudos empíricos e teóricos, o que demonstra a lacuna entre a academia e a realidade social que essa problemática apresenta.

Para tanto, foi proposta a elaboração de uma agenda de pesquisa que possa motivar e guiar novos estudos a respeito do papel das organizações frente ao processo de ressocialização dos egressos, por meio da gestão da diversidade. Foi observado que este tema perpassa outros temas da área de gestão de pessoas, mas o foco inicial foi dado para a própria inclusão destes indivíduos no contexto organizacional.

Esta agenda de pesquisa tem duplo potencial, tanto fomentar novas pesquisas científicas na área de Gestão de Pessoas voltadas ao egresso do sistema prisional, quanto destacar o papel das organizações frente a este grupo de indivíduos. Todavia, carrega consigo limitações visto que não permeia todos os aspectos que circundam tal grupo. Ainda é necessário considerar que a "regeneração" do indivíduo é algo subjetivo e está à mercê dos desejos, algo que aqui não foi explorado, visto o próprio enfoque da proposta.

Notas

- ¹ Disponível em: <<http://www.prisonstudies.org/country/brazil>>. Acesso em: 26/06/2017.
- ² Todos os dados comparativos com outros países foram retirados do World Prison Brief. Disponível em: <<http://www.prisonstudies.org/world-prison-brief-data>>. Acesso em: 26/06/2017.
- ³ Fundação de Amparo ao Trabalho Preso. Disponível em: <<http://www.funap.sp.gov.br>>. Acesso em: 11/06/17.
- ⁴ Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/sistema-carcerario-e-execucao-penal>>. Acesso em: 11/06/17.
- ⁵ Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/projetocomecardenovo/index.wsp>>. Acesso em: 11/06/17.
- ⁶ Disponível em: <<http://www.ssp.sp.gov.br/servicos/atestado.aspx>>. Acesso em: 10/05/17.
- ⁷ Disponível em: <<http://www.institutodeidentificacao.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=102>>. Acesso em: 10/05/17.
- ⁸ Disponível em: <<http://www.pf.gov.br/servicos-pf/antecedentes-criminais>>. Acesso em: 10/05/17.

Referências Bibliográficas

- ADAMS, E. B.; CHEN, E. Y.; CHAPMAN, R. Erasing the mark of a criminal past: Ex-offenders expectations and experiences with record clearance. **Punishment & Society**, v. 0, n. 0, p. 1–30, 2016.
- ALMEIDA, O. L. DE; PAES-MACHADO, E. Processos sociais de vitimização prisional. **Tempo Social**, v. 25, n. 1, p. 257–286, 2013.
- ALOS, R. et al. Effects of prison work programmes on the employability of ex-prisoners. **European Journal of Criminology**, v. 12, n. 1, p. 35–50, 2014.
- ARTHUR, M. B. Examining contemporary careers: A call for interdisciplinary inquiry. **Human Relations**, v. 61, n. 2, p. 163–186, 2008.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 17/05/17.
- _____. **Lei nº 7.210**, de 11 de julho de 1984. Institui a Lei de Execução Penal. Brasília, DF, 11 jul. 1984. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7210compilado.htm>. Acesso em: 17/05/17.
- _____. **Lei nº 9.029**, de 13 de abril de 1995. Proíbe a exigência de atestados de gravidez e esterilização, e outras práticas discriminatórias, para efeitos admissionais ou de permanência

da relação jurídica de trabalho, e dá outras providências. Brasília, DF, 13 abr. 1995. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9029.HTM>. Acesso em: 17/05/17.

_____. **Decreto-lei nº 2.848**, de 7 de dezembro de 1940. Código Penal. Rio de Janeiro, RJ, 7 dez. 1940. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del2848compilado.htm>. Acesso em: 17/05/17.

_____. Tribunal Superior do Trabalho. **Recurso de revista 237000-84.2013.5.13.0009**. Recorrente: Valdicleis Nogueira Dias. Recorrida: Alpargatas S.A. Relator: Gilmar Cavalieri. Brasília, 3 de junho de 2015.

BROWN, C. Vocational Psychology and Ex-Offenders' Reintegration: A Call for Action. **Journal of Career Assessment**, v. 19, n. 3, p. 333–342, 2011.

CONCEIÇÃO, E. B. DA; SPINK, P. K. Which foot first: diversity management and affirmative action in Brazilian business. **Management international**, v. 17, p. 25, 2013.

CUNHA, C. V. DA. “Traficantes evangélicos”: novas formas de experimentação do sagrado em favelas cariocas. **Plural**, v. 15, p. 13–46, 2008.

DAYA, P. Diversity and inclusion in an emerging market context. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, v. 33, n. 3, p. 293–308, 2014.

DIAS, C. C. N. Análise da manutenção da identidade evangélica na prisão a partir de uma perspectiva interacionista: focalizando tensões e ambiguidades. **Ciências Sociais e Religião**, n. 9, p. 217–240, 2007.

FLETCHER, D. R. Ex-offenders and the labour market: a review of the discourse of social exclusion and consequences for crime and the New Deal. **Environment & Planning C: Government & Policy**, v. 17, n. 4, 1999.

FLEURY, M. T. L. The management of culture diversity: lessons from Brazilian companies. **Industrial Management & Data Systems**, v. 99, n. 3, p. 109–114, 1999.

FREITAS, M. E. DE. Managing Diversity in Brazil. In: MUSTAFA F. ÖZBILGIN, J.-F. C. (Ed.). **Management and Diversity (International Perspectives on Equality, Diversity and Inclusion)**. 3. ed. Emerald Publishing Limited, 2017. p. 113–157.

GRAFFAM, J.; SHINKFIELD, A. J. The life conditions of Australian ex-prisoners: an analysis of intrapersonal, subsistence, and support conditions. **International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology**, v. 56, n. 6, p. 897–916, 2012.

GRAFFAM, J.; SHINKFIELD, A. J.; HARDCASTLE, L. The Perceived Employability of Ex-Prisoners and Offenders. **International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology**, v. 52, p. 673–685, 2007.

HALUSHKA, J. Work wisdom: Teaching former prisoners how to negotiate workplace interactions and perform a rehabilitated self. **Ethnography**, v. 17, n. 1, p. 72–91, 2016.

INFOPEN. Levantamento nacional de informações penitenciárias Infopen - Dezembro 2014. p. 80, 2016.

JABBOUR, C. J. C. et al. Diversity management. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, v. 30, n. 1, p. 58–74, 2011.

MASCARO, A. L. **Introdução ao estudo do direito**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MAYRHOFER, W.; MEYER, M.; STEYRER, J. Contextual issues in the study of careers. In: GUNZ, H.; PEIPERL, M. (Orgs.). **Handbook of Career Studies**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2007.

MCCAHERN, D. S. Combating misinformation in the ex-felon population. **Probation Journal**, v. 63, n. 1, p. 9–22, 2016.

MOR BARAK, M. E. **Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace**. 4. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2017.

MORRISON, M.; LUMBY, J.; SOOD, K. Diversity and Diversity Management: Messages from Recent Research. **Educational Management Administration & Leadership**, v. 34, n. 3, p. 277–295, 1 jul. 2006.

PRASAD, P.; D'ABATE, C.; PRASAD, A. Organizational challenges at the periphery: Career issues for the socially marginalized. In: GUNZ, H.; PEIPERL, M. (Orgs.). **Handbook of Career Studies**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2007.

RIBEIRO, M. A.; RIBEIRO, F. O desenvolvimento da carreira de pessoas com deficiência em empresas: dificuldades e perspectivas. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 5, n. 1, p. 127–145, 2012.

ROBBERS, M. L. P. Lifers on the Outside: Sex Offenders and Disintegrative Shaming. **International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology**, v. 53, n. 1, p. 5–28, 2009.

ROBERSON, Q. M. Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations. **Group & Organization Management**, v. 31, n. 2, p. 212–236, 2006.

SÃO PAULO. Decreto nº 55.126, de 07 de dezembro de 2009. Institui o Programa de Inserção de Egressos do Sistema Penitenciário no Mercado de Trabalho - PRÓ-EGRESSO e dá providências correlatas. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**, Poder Executivo, Seção 1, São Paulo, SP, 07 dez. 2009. Disponível em: <http://www.sap.sp.gov.br/download_files/pdf_files/drsp/progresso/decreto_55126_dez-2009_egressos_no_mercado_de_trabalho_11-03-2010.pdf>. Acesso em: 17/05/17.

SCHROEDER, R. D.; FRANA, J. F. Spirituality and Religion, Emotional Coping, and Criminal Desistance: a Qualitative Study of Men Undergoing Change. **Sociological Spectrum**, v. 29, n. 6, p. 718–741, 2009.

SILVA, C. L. O.; SARAIVA, L. A. S. Alienation, segregation and resocialization: meanings of prison labor. **Revista de Administração**, v. 51, n. 4, p. 366–376, 2016.

SMILEY, C. J.; MIDDLEMASS, K. M. Clothing makes the man: Impression management and prisoner reentry. **Punishment & Society**, v. 18, n. 2, p. 220–243, 2016.

TOYOKI, S.; BROWN, A. D. Stigma, identity and power: Managing stigmatized identities through discourse. **Human Relations**, v. 67, n. 6, p. 715–737, 2014.

VERNICK, S. H.; REARDON, R. C. Career Development Programs in Corrections. **Journal of Career Development**, v. 27, n. 4, p. 265–277, 2001.

VISHER, C. A.; TRAVIS, J. Life on the Outside: Returning Home after Incarceration. **The Prison Journal**, v. 91, n. 3, p. 102S–119S, 2011.