

## A CAPACIDADE INOVATIVA DA POLÍTICA DE INSERÇÃO PROFISSIONAL DE REEDUCANDOS EM ÓRGÃOS PÚBLICOS: UM ESTUDO DE CASO NA SECRETARIA DE RESSOCIALIZAÇÃO E INCLUSÃO SOCIAL DE ALAGOAS

THE INNOVATIVE CAPACITY OF THE POLICY FOR PROFESSIONAL INSERTION OF PRISONERS IN PUBLIC BODIES: A CASE STUDY IN THE SECRETARY OF SOCIAL REINCLUSION AND SOCIAL INCLUSION OF ALAGOAS

LA CAPACIDAD INNOVADORA DE LA POLÍTICA DE INSERCIÓN PROFESIONAL DE REEDUCATIVOS EN AGENCIAS PÚBLICAS: UN ESTUDIO DE CASO EN LA SECRETARÍA DE RESOCIALIZACIÓN E INCLUSIÓN SOCIAL DE ALAGOAS

Ari Arcilio Carneiro de Albuquerque Júnior<sup>1</sup>

Ricardo dos Santos Oliveira<sup>2</sup>

Marina Costa Campos<sup>3</sup>

Adriana Maria de Sousa<sup>4</sup>

Ana Matilde Tomaz<sup>5</sup>

Juliana Sampaio Batista<sup>6</sup>

Diógenes José Gusmão Coutinho<sup>7</sup>

1944

**RESUMO:** Os graves problemas do sistema prisional brasileiro atestam a necessidade de novas estratégias em políticas de reintegração social que proporcionem a inclusão social do egresso no mercado de trabalho. Nesse sentido, o artigo visa avaliar a capacidade inovativa da política de inserção profissional de reeducandos em organizações públicas de Alagoas. A metodologia adotada foi o estudo de caso no âmbito da Secretaria de Ressocialização e Inclusão Social de Alagoas. A análise dos resultados demonstrou que o emprego de mão de obra em atividades laborais externas representa uma inovação organizacional e uma ruptura em políticas de execução penal no estado.

**Palavras-chave:** Reintegração social. Inovação no Setor Público. Inovação organizacional.

**ABSTRACT:** The serious problems of the Brazilian prison system attest to the need for new strategies in social reintegration policies that provide for the social inclusion of ex-prisoners in the labor market. In this sense, the article aims to evaluate the innovative capacity of the professional insertion policy for inmates in public organizations in Alagoas. The methodology adopted was the case study within the scope of the Secretariat of Reintegration and Social Inclusion of Alagoas. The analysis of the results demonstrated that the employment of labor in external work activities represents an organizational innovation and a rupture in penal execution policies in the state.

**Keywords:** Social reintegration. Innovation in the Public Sector. Organizational innovation.

<sup>1</sup>Doutorando em Ciências da Educação na Christian Business School. Secretário Executivo da Faculdade de Educação da Universidade federal do Ceará.

<sup>2</sup>Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal de Alagoas. Policial Militar. Gerente de Cotação e Compras Lotado na Secretaria de Segurança de Alagoas.

<sup>3</sup>Mestra em Administração Pública pela Universidade Federal de Alagoas. Analista Técnica do Ministério Público do Estado da Bahia.

<sup>4</sup>Mestranda em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (Poleduc) na Universidade Federal do Ceará-UFC. Servidora Técnico-administrativa da Faculdade de Educação da Universidade Federal do Ceará.

<sup>5</sup>Especialista em Gestão Pública e Recursos Humanos pela Faculdade Futura- Servidora Técnico-administrativa da Faculdade de Educação da Universidade Federal do Ceará.

<sup>6</sup>Doutora em Saúde Pública pela Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES)-Nutricionista da Secretaria de Saúde do Município de Fortaleza/Ceará.

<sup>7</sup>Doutor em Biologia Vegetal pela Universidade Federal de Pernambuco; Doutor em Ciências da Educação pela Christian Business School; Docente do Doutorado em Ciências da Educação da Christian Business School. <https://orcid.org/0000-0002-9230-3409>.

**RESUMEN:** Los graves problemas del sistema penitenciario brasileño atestiguan la necesidad de nuevas estrategias en políticas de reinserción social que proporcionen la inclusión social de los ex presos en el mercado laboral. En este sentido, el artículo tiene como objetivo evaluar la capacidad innovadora de la política de inserción profesional de estudiantes reeducados en organizaciones públicas de Alagoas. La metodología adoptada fue el estudio de caso en el ámbito de la Secretaría de Resocialización e Inclusión Social de Alagoas. El análisis de los resultados demostró que el empleo de mano de obra en actividades laborales externas representa una innovación organizacional y una ruptura en las políticas de represión penal en el estado.

**Palabras clave :** Reincisión social. Innovación en el Sector Público. Innovación organizacional.

## INTRODUÇÃO

O crescimento da população carcerária brasileira que em junho de 2016 alcançou a monta de 726.712 pessoas presas e déficit de 358.663 vagas no sistema prisional (BRASIL, 2016) soma-se as altas taxas de reincidência criminal, refletindo o fenômeno da desigualdade e exclusão social resultante da ineficiência das políticas de reintegração social que não garantem o acesso ao emprego dos egressos do sistema carcerário no retorno às comunidades. Nesse sentido, o Estado deve inovar nas políticas públicas que proporcionem acesso ao emprego dos reeducandos que em razão do estigma criado pelo antecedente criminal são discriminados pelo mercado de trabalho.

Na busca por novas estratégias e políticas de ressocialização efetivas surge a necessidade de compreender os processos inovativos e os modos de potencializar os efeitos da inovação e a capacidade de replicabilidade em diferentes contextos. Logo, as pesquisas sobre inovação podem fornecer informações sobre o processo de inovação nas organizações identificando: características, motivos e obstáculos à inovação, mudanças nas práticas organizacionais, tipos de atividades de inovação e o ambiente em que se inserem, de implementação e a formação de alianças estratégicas e cooperação com outros atores. (OCDE, 2005)

No intuito de aprofundar a temática reintegração social o artigo visa avaliar a capacidade inovativa em políticas de reintegração social por meio da política de inserção profissional de reeducandos em órgãos públicos de Alagoas.

## MÉTODOS

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso que visa descrever o panorama da reintegração social em Alagoas e sem seguida analisar o impacto do processo de implementação da nova política aplicada na Secretaria de Ressocialização e Inclusão Social.

A pesquisa está estruturada em três etapas. De início foi realizada uma revisão bibliográfica que abrange na primeira etapa a temática inovação no setor público e inovação organizacional, na segunda etapa por sua vez, aborda-se a Reintegração Social, bem como o papel do trabalho nas práticas reintegrativas. Em seguida descreve-se a metodologia utilizada bem como são descritas as categorias de análise. Por fim, são apresentados os resultados e conclusões.

A metodologia utilizada para alcançar o objetivo proposto é o estudo de caso de cunho qualitativo. De acordo com Godoy (1995), o estudo de caso visa analisar uma unidade profundamente, seja um exame minucioso de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular. A abordagem qualitativa por sua vez é traduzida pelo estudo do fenômeno no contexto em que ocorre, analisando-o numa perspectiva integrada.

No que se refere aos objetivos a pesquisa é descritiva. Segundo Godoy (2006), nesse tipo de trabalho se apresenta um relato detalhado de um fenômeno social que envolve, por exemplo, sua configuração, estrutura, atividades, mudanças no tempo e relacionamento com outros fenômenos. Dessa forma, quanto a coleta de dados foram utilizados à técnica documental. Sua adoção em razão da maior robustez ao estudo da organização na maneira de se coletar dados empíricos (CUNHA, YOKOMIZO e BONACIM, 2013).

1946

Nesse sentido, Sá e Silva, Guindani e Almeida (2009) justificam o uso de documentos em pesquisa porque possibilitam ampliar o entendimento de objetos cuja compreensão necessita de contextualização histórica e sociocultural. O conceito de documento ultrapassa a ideia de textos escritos e impressos podendo ser qualquer objeto que comprove, elucide e prove ou registre um fato, acontecimento. Dessa forma a pesquisa documental abrange os dados constantes do site da SERIS, bem como, Portarias, Resoluções e o uso dos dados fornecidos pelo Setor de Reintegração Social.

Um aspecto importante para qualquer análise do impacto da inovações é a defasagem entre uma inovação e seu impacto (OCDE, 2005). Logo, a primeira parte da pesquisa busca os aspectos do contexto histórico (histórico de criação da SERIS, Perfil dos reeducandos cadastrados na SERIS, o setor de Reintegração Social e as práticas de ressocialização na área de educação e qualificação profissional). Em seguida a fim de apoiar o processo de caracterização da inovação foram utilizadas as quatro categorias de inovação de Oliveira (2014), a saber: a) tipo de inovação; b) ambiente; c) capilaridade e d) fator de sucesso.

**Tabela 1 - Tipologia da inovação**

Tipo	1-Nova para Sociedade	2-Nova para Organiz.	3-Mudança Rotina	1-Nova para Sociedade	2-Nova para Organiz.	3-Mudança Rotina	1-Nova para Sociedade	2-Nova para Organiz.	3-Mudança Rotina
Ambiente									
	↑			↑			↑		
Interno				Externo			Ambos		
	↓			↓			↓		
Capilaridade	C - Necessidade Interna			A-Conjunto da População	B-População Específica	C-Necessidade Interna	A-Conjunto da População	B-População Específica	C-Necessidade Interna
Fator de Sucesso	a) Decisão Pol. b) Engajam. c) Recursos d) Empresa	e) Pesquisa f) Copartic. g) Outras		a) Decisão Pol. b) Engajam. c) Recursos d) Empresa	e) Pesquisa f) Copartic. g) Outras		a) Decisão Pol. b) Engajam. c) Recursos d) Empresa	e) Pesquisa f) Copartic. g) Outras	

**Fonte:** Oliveira, 2014. pg. 20

## DISCUSSÕES E RESULTADOS

### INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

O conceito de inovação está associado à mudança, fazer algo novo, alterar (BESSERT e TIDD, 2009). Além da necessidade de colocar algo novo em ação Cunha e Severo (2017) caracterizam o processo inovativo como intencional e que possui por objetivos efetivar mudanças incrementais ou radicais. O pioneirismo nas pesquisas sobre a temática, segundo Oliveira (2014), foi realizado por Joseph Alois Schumpeter ao descrever o processo com a expressão “destruição criadora”, ou seja, alcançar o diferencial competitivo criando tecnologias novas e essencialmente disruptivas que substituem tecnologias maduras. Logo além das organizações criarem invenções, faz-se necessário para que se torne inovação que seja levada a prática (ao mercado).

1947

O Manual de Oslo (OCDE, 2005) é um referencial para diretrizes de coleta e interpretação de dados sobre inovação. O manual descreve o processo inovativo como contínuo em razão das constantes mudanças planejadas que as empresas operam no intuito de melhorar seu desempenho. A mudança, portanto, necessita ser implementada, ou seja, introduzida no mercado por meio de um novo ou melhorado produto, processo, método de marketing ou organizacional. Além de caracterizar um processo de ruptura com o passado, outras características são abordadas como a presença da incerteza sobre os resultados da atividade inovadora, a apropriação dos benefícios (transbordamentos), a utilização de conhecimento novo ou um novo uso para um conhecimento existente e por fim a melhoria do desempenho decorrente do ganho de vantagem competitiva.

Dante do cenário competitivo entre as empresas, a busca por produtos inovadores e que atendam às exigências dos clientes tornam a vantagem competitiva um diferencial para alcançar a liderança de longo prazo. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011). Dessa maneira, constata-se que a atividade é vital para a sobrevivência e deve ser parte intrínseca de todas as atividades da empresa.

Além de necessária a sobrevivência das organizações, vinculada a capacidade de avistar oportunidades e criar novas formas de explorá-las, Bessant e Tidd (2009) justificam a necessidade de inovar principalmente pela forte associação ao crescimento. No tocante ao serviço público, o processo inovativo apesar de não ser motivado pela busca do lucro é induzido pela pressão da sociedade por mais e melhores serviços sem comprometer os gastos públicos. Logo, apesar dos obstáculos que inibem o processo de ruptura no setor público, boas ideias quando corretamente implementadas podem resultar em serviços novos e que proporcionem a execução eficiente dos que já existem.

No quesito obstáculos as práticas inovadoras no serviço público, Djelall, Gallouj e Miles (2017), destacam como fatores que influenciam: a falta de pressão competitiva, a falta de recursos que compromete os projetos de inovação de risco e o problema da influência política nas decisões estratégicas e que induzem a inércia do setor público. Cunha e Severo (2017) ilustram o problema ao fato da inovação ser associada ao setor privado, pois segundo o senso comum, os governos são pouco dinâmicos. A partir dos anos 1970 com a reconfiguração do papel do Estado frente à inovação, as organizações, os agentes e as políticas reposicionam o papel mais ativo do Estado.

1948

O processo de interação na inovação pressupõe que o processo inovador vai além das barreiras da empresa e depende das relações com agentes externos. O Manual de Oslo (OCDE, 2005) registra essa necessidade para as atividades inovadoras que dependem em parte da variedade e da estrutura de suas interações com as fontes de informação, práticas e recursos humanos e financeiros. Logo, as interações atuam como fontes de conhecimento e de sinergias. A formação de estratégicas cooperativas, ou alianças estratégicas, de acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), permite o acesso ao conhecimento especializado que estão além das fronteiras da organização.

Para identificar a capacidade inovadora de uma empresa, baseia-se no tipo de inovação que ela realiza (OCDE, 2005). Entretanto, não basta identificar se uma instituição é inovadora ou não, é preciso compreender o processo de implementação e quais os tipos de inovação.

Portanto, as inovações organizacionais referem-se à efetivação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa.

## INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

O fenômeno da inovação é complexo e multifacetado, portanto, como forma de análise foram criadas várias tipologias que abordam desde os antecedentes organizacionais aos resultados da implementação. Damanpour, Walker e Avellaneda (2009) situam o processo inovativo como meio para a mudança organizacional. Logo, as organizações interagem com o ambiente e adaptam-se em razão de oportunidades, ameaças e mudanças. A mudança adaptativa, portanto, é um processo contínuo onde os efeitos da atividade de inovação podem ser reforçados ao longo do tempo que pode ser reforçado ao longo do tempo.

Vries, Bekkers e Tummers (2016), por sua vez, enfatizam os objetivos, os antecedentes e os resultados da inovação. Os objetivos estão relacionados a melhoria de desempenho, para atender parcerias privadas e atender os cidadãos. Quanto aos antecedentes são elencadas as variáveis que podem influenciar o processo. Elas são classificadas em níveis que são: em nível ambiental, organizacional, grau de inovativo e nível individual. Por fim, os resultados abrangem o aumento ou diminuição da eficácia, maior eficiência, satisfação dos usuários ou dos parceiros privados, entre outros.

1949

Os fatores que podem influenciar o processo inovativo, ou seja, os determinantes da inovação (internos e/ou externos) são descritos por Bessant e Tidd (2009): a) liderança e direção estratégica bem-definidas, acompanhadas dos recursos que viabilizem; b) uma estrutura e ambiente de trabalho que propicie a criatividade e compartilhamento de conhecimentos; c) canais proativos de interação entre a organização e os agentes externos que possam colaborar no processo inovador. A tipologia elaborada por Valladares e Vasconcelos (2014), por sua vez, considera as variáveis de influência: liderança transformadora, intenção estratégica de inovar, gestão de pessoas para inovação, conhecimento do cliente e do mercado, gestão estratégica da tecnologia, organicidade da estrutura organizacional e gestão de projetos.

Em análise dos fatores que podem favorecer ou obstar o surgimento da inovação no setor público, Brandão (2012), elenca os seguintes fatores: a) indutores - apoio político, intercâmbio de conhecimentos e experiências, perfil diversificado da equipe, disponibilidade de recursos orçamentários e financeiros, gestão estratégica de informações, crises como oportunidades,

características da liderança, comprometimento com o serviço público, rotatividade dos dirigentes, capacitação da equipe e dos dirigentes, requisitos legais e estratégia de inovação; b) barreiras - rigidez de regulamentações, pessoal ou recursos financeiros insuficientes, falta de coordenação e interação entre departamentos, alocação inadequada de tempo para a inovação, falta de incentivos, aversão ao risco, incerteza quanto aos resultados e resistência de usuários.

A tipologia de inovação no setor público proposta por Halvorsen, Hauknes e Røste (2005), abrange os seguintes aspectos:

1. **inovações-radicais/inovações incrementais** (Denotando o grau de novidade, na indústria a maioria das inovações podem ser consideradas melhorias incrementais de produtos, processos ou serviços já existentes)

2. **inovações Bottom-up ou Top-down** (Denotando que iniciou o processo conducente a mudanças comportamentais, “o topo” - ou seja, gestão ou organizações ou instituições de ensino superior na hierarquia - ou “o fundo” - que significa “trabalhadores no chão de fábrica”, neste caso, os funcionários públicos, funcionários públicos e os decisores políticos de nível médio)

3. **Os indutores da inovação:** a) políticas e metas estabelecidas pelos governos e seu órgãos políticos; b) opinião popular; c) acordos internacionais, leis, regulamentos e normas; d) desenvolvimentos tecnológicos e científicos; e) Outros desenvolvimentos sociais que podem criar um impulso externo para inovação no setor público (desenvolvimento demográfico, migração, evolução econômica; f) necessidades e preferências dos usuários; g) frustração com o status quo; h) interdependência tecnológica. (HALVORSEN, HAUKNES e RØSTE, 2005, p. 11)

O processo inovativo é complexo e multifacetado, Oliveira (2014) defende a ideia que não existe um padrão único para inovação no setor público, mas sim uma variedade de ações que se caracterizam em função do nível de impacto que trazem a sociedade. Dessa forma, a caracterização da inovação no setor público é classificada em função de quatro variáveis:

#### I. Ambiente

O objetivo dessa variável é localizar o público-alvo da ação inovativa, ou seja, em qual ambiente ela se encontra em relação à organização. Se a ação busca atender o público ou necessidades dentro da organização, ela é classificada como interna. Por outro lado, se a inovação for direcionada para um público fora da organização, ela será classificada como externa. Caso o público atendido esteja dentro e fora da organização, a ação será classificada como *ambos*.

## 2. Tipo de inovação

A classificação quanto ao tipo de inovação visa identificar o grau de ineditismo daque ação, ou seja, se a inovação está restrita à realidade organizacional ou, de forma mais ampla, se extrapola os limites da organização e pode ser considerada com potencial inovador também para a sociedade.

## 3. Capilaridade

O parâmetro capilaridade busca aferir se a iniciativa beneficia a população como um todo ou a um determinado segmento. Logo, a classificação no critério capilaridade guarda relação direta com o público-alvo para o qual a ação está direcionada, isto é, refere-se a seu real impacto em determinado público.

## 4. Fatores de Sucesso

Por fim, visa avaliar os *fatores de sucesso* na implementação da ação inovadora por meio da caracterização dos critérios mais relevantes: a) opção política e/ou dos dirigentes; b) engajamento/comprometimento da equipe envolvida; c) disponibilidade de recursos (materiais, financeiros, técnicos etc.); d) participação do setor privado (empresa); e) participação de universidades e centros de pesquisa; f) coparticipação de outros órgãos e atores.

1951

## REINTEGRAÇÃO SOCIAL

Os graves problemas carcerários no Brasil atestam a incapacidade da função ressocializadora das prisões brasileiras, propiciando o debate sobre a necessidade do poder público implementar novas políticas de execução penal que atualmente privilegiam o encarceramento maciço, a construção de novos presídios e criação de mais vagas no sistema em detrimento de outras políticas.

O relatório sobre reincidência criminal brasileira, Brasil (2015), corrobora a ineficiência das políticas reintegrativas ao analisar a evolução da população carcerária brasileira, que passou de 3.866 em 1938 para 321.014 em 2009, portanto, cresceu 83 vezes em 70 anos. Além disso, o Brasil possuía em 2012 um déficit de 211.741 vagas. O mesmo estudo apresenta as variações em torno do conceito de reincidência trabalhado, mas apesar disso, as menores estimativas ficam em torno de 30%. Ainda sobre a taxa de reincidência, Rakis (2005) elenca como variáveis que

estão relacionadas ao retorno à atividade criminosa: as altas taxas de desemprego entre os egressos, problemas relacionados à dependência química, falta de apoio familiar, problemas de saúde e saúde mental.

De acordo com Julião (2012) as correntes teóricas sobre a sanção penal fundamentam-se na teoria retribucionista (valorizam o uso da força na segurança pública, ou seja, de tolerância zero) ao passo que as fundamentadas em orientações preventivas seguem em direção contrária, defendendo uma política social em detrimento de uma política de execução penal, ou seja, as penas privativas de liberdade limitariam-se às condenações mais graves e de longa duração. Percebe-se, então, a predominância do discurso que coloca o papel do sistema penitenciário como instituição de controle social no mundo moderno que prima pela segregação do indivíduo apenado.

Baratta (2017) apresenta a mudança de diretrizes em políticas de execução penal com a reforma dos sistemas penitenciários na metade dos anos 70 (reformas italiana e alemã ocidental) ao enfatizar o papel ressocializador como objetivo principal da pena (não apenas punitivo). O desejo de utilizar o cárcere como lugar e meio de ressocialização foi se perdendo dando lugar as contra-reformas em resposta ao terrorismo e outras transformações na década de 70 e 80 (crise do *Welfare State* e redução dos custos) resultando em modificações no regime carcerário privilegiando a política prisional focada na neutralização e incapacitação do infrator. Logo, constatada a incapacidade ressocializadora da prisão, uma efetiva política de reintegração social deve estar atrelada uma prisão melhor e, sobretudo com menos cárcere.

1952

Radice (2016) discute a necessidade do Estado Reintegrativo, ou seja, reconhece o papel do Estado em ajudar os indivíduos a se reintegrarem a sociedade depois de uma condenação por meio da restauração dos direitos e benefícios perdidos, da mesma forma eliminando as consequências colaterais e efeitos dos antecedentes criminais. Nesse sentido o papel da reintegração é mais consistente que o da ressocialização ou readmissão (focado no indivíduo e não no Estado), ou seja, o papel do Estado não finda com a saída da prisão, as ações continuam visando combater o estigma das pessoas condenadas. Da mesma forma que o Estado é responsável pela punição, deve ser também pela reintegração. Visher, Winterfield e Coggeshall (2005) descreve como preocupação política chave que surgiu é a identificação de estratégias que ajudariam os ex-prisioneiros a reintegrar-se com êxito em suas comunidades e reduzir a probabilidade de cometerem novos crimes.

A Lei de Execução Penal nº 7.210, de 11 de julho de 1984 representa as mudanças nas diretrizes de execução penal no Brasil por inserir em seu primeiro artigo como papel ativo do Estado na efetivação de sentença ou decisão criminal e proporcionar condições para a harmônica integração social do condenado e do internado. Logo como dever do Estado na prevenção do crime e orientação do retorno à convivência em sociedade garantir um conjunto de assistências ao egresso: a) material; b) à saúde; c) jurídica; d) educacional; e) social; e f) religiosa. Além das assistências citadas, a LEP assegura o direito ao trabalho ao preso, tanto do regime fechado em trabalhos internos para empresas privadas ou externos se em serviços ou obras públicas, como para os presos do regime semiaberto e aberto que podem realizar trabalhos externos (BRASIL, 1984).

## O PAPEL DO TRABALHO NA REINTEGRAÇÃO SOCIAL

Para Lopes, Gregorio e Accioly (2016), o trabalho é essencial para o processo de ressocialização, pois ajuda a recuperar e a reinserir o detento tanto na sociedade, quanto no mercado de trabalho. Através do trabalho o ser humano eleva sua autoestima para exercer uma função e em troca disso ser remunerado, através disso, consequentemente, se sentirá útil no sustento de sua família. Em sentido contrário, a falta de uma oportunidade no mercado de trabalho faz com que muitos ex-detentos voltem para o mundo da criminalidade, desse modo dificultando a redução da taxa de reincidência.

1953

Nesse sentido Sthefani (2014) argumenta que o governo federal vem adotando políticas públicas que estimulam a contratação dos carcerários através de benefícios fiscais e tributários aos contratantes (empreendedores) o que proporciona uma das opções de terceirização da mão de obra carcerária. Esse processo teve início com as políticas anteriores transferindo trabalho para o interior das unidades prisionais, promovendo a ressocialização dos presos, proporcionando redução dos custos com impostos, as empresas também exercem um papel social, trazendo benefícios para todos os segmentos da sociedade. O crescente número de experiências de empresas que utilizam este tipo de mão de obra nos seus processos produtivos nos mostra que tem sido algo potencialmente explorado.

O Programa Começar de Novo, lançado em 2009 pelo Conselho Nacional de Justiça através da Resolução nº 96, de 27 de outubro de 2009, incentiva a mobilização dos órgãos públicos e da sociedade civil para que forneçam postos de trabalho e cursos de capacitação

profissional aos presos e egressos do sistema carcerário. A Cartilha do Empregador (CNJ, 2011) foi elaborada para divulgar e auxiliar empresas e instituições interessadas:

A Lei de Execução Penal (LEP) e o Regulamento da Previdência Social (Decreto n. 3.048/99) estabelecem os seguintes incentivos ao empresário:

- O trabalho do preso no regime fechado e semiaberto não está sujeito ao regime da CLT. Portanto, o empresário fica isento de encargos como férias, 13º e FGTS. Dependendo do piso salarial, a redução nos custos da mão de obra pode chegar a 50%;
- A remuneração mínima corresponde a ¾ do salário mínimo. Normalmente, nos convênios firmados entre empresas e presídios é estipulado um salário mínimo como pagamento;
- Os apenados, enquanto permanecerem nos regimes fechado e semiaberto, são considerados contribuintes facultativos da Previdência e não segurados obrigatórios na condição de contribuintes individuais (Decreto n. 7.054/2009);
- Somente são encaminhados às vagas de trabalho externo candidatos selecionados pela Comissão Técnica de Classificação (CTC) de cada unidade penal, a qual é presidida pelo Diretor da unidade e composta por equipe multidisciplinar;
- O trabalho externo em instituições privadas e órgãos públicos é supervisionado pela Administração Penitenciária ou órgão instituído para esse fim, por meio de inspeções periódicas, de forma não ostensiva;
- Nas licitações para obras de construção, reforma, ampliação e manutenção de estabelecimento prisional, a proposta de aproveitamento, mediante contrato, de mão de obra de presos, poderá ser considerada fator de pontuação, a critério da legislação estadual ou municipal;
- Ao empregador cabe apenas o pagamento de salário, alimentação e transporte, salvo nos casos de contratação com registro em Carteira de Trabalho, hipótese em que o preso tem todos os direitos de um trabalhador livre;
- O trabalho dos detentos também é uma ação de responsabilidade social. Ajuda na ressocialização assim como na redução da pena – a cada três dias de trabalho o detento tem um dia a menos de pena a cumprir. (CNJ, 2011)

1954

## PANORAMA DA REINTEGRAÇÃO SOCIAL EM ALAGOAS

Em 2004, foi criada a Secretaria Executiva de Ressocialização (SER), a quem competia a aplicação da Lei de Execuções Penaís, bem como, prover assistência aos reeducandos através de programas sócio-educativos e buscando a reinserção social.

No período que se inicia em 1º de Janeiro de 2007 a 8 de abril de 2011 o grau de institucionalização e autonomia vão aumentando gradualmente assumindo sucessivamente a função de Superintendência de Administração Penitenciária, em seguida Intendência Geral do Sistema Penitenciário (IGESP) e por fim, sendo transformada em Superintendência Geral de Administração Penitenciária (SGAP).

A partir de agosto de 2015, um novo modelo de Administração pública do Poder Executivo estadual é concebido com mais autonomia através da criação da Secretaria de Estado de Ressocialização e Inclusão Social (SERIS) que tem suas atribuições e competências definidas pelo Decreto estadual nº 49.051, de 22 de junho de 2016, a saber: I) administrar o Sistema Penitenciário estadual; II) assegurar o cumprimento da LEP; III) apoiar os serviços de

assistência jurídica; IV) estabelecer e executar programas sociais e médicos aos reeducandos; V) desenvolver programas educacionais e profissionalizantes visando o reingresso; VI) administrar o Centro Psiquiátrico Judiciário.

Em um contexto de maior autonomia para gerir o sistema, as políticas públicas de educação e trabalho no contexto de privação de liberdade ganham corpo, sendo elaboradas e implementadas de forma integrada pela Gerência de Educação, Produção e Laborterapia. As atividades educacionais e profissionais no âmbito interno da SERIS são adotadas como ferramenta de combate a ociosidade e resgate da responsabilidade e dignidade do reeducando.

#### **Quadro 1 – Atividades educacionais e laborais internas da SERIS.**

<b>EDUCAÇÃO BÁSICA - EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS (EJA)</b>	
PARCEIROS	Secretaria de Estado da Educação e Secretaria Municipal de Educação de Girau do Ponciano
Nº de Alunos	520
<b>ENSINO SUPERIOR - EAD</b>	
PARCEIROS	UNOPAR - Universidade Norte do Paraná
Nº de Alunos	4
DESCRIÇÃO	Cursos 100% on-line (Administração, Geografia e História)
<b>QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL</b>	
PARCEIROS	Sesi, Senai, Senac, Sebrae, Ifal, Ufal, Schneider Eletric, Fecomércio.
DESCRIÇÃO	Instalador hidrossanitário, Pedreiro, Operador de áudio, Pintor, Almoxarife de Obras, Encanador, Auxiliar Administrativos, Eletricista, Recepção, Empreendedorismo, Inglês básico, Informática Básica, Depilador, Ética e Cidadania, Vendedor, Mecânica de motos, Aplicador de revestimento cerâmico e Cabeleireiro
QUANTIDADE DE EGESSOS	40
<b>NÚCLEO DE EDUCAÇÃO FÍSICA</b>	
<b>NÚCLEO DE ASSISTÊNCIA RELIGIOSA</b>	
<b>TRABALHO INTERNO = 122 Presos do Regime Fechado</b>	
HORTA	Situada no Complexo Prisional, produção de 30 toneladas por ano para aproveitamento nas cozinhas das unidades prisionais.
QUANTIDADE DE EGESSOS	Espaço para 80 reeducandos/19 reeducandos inseridos. (presos do regime fechado)
BENEFÍCIOS	Aprendizado, remição e 1 (um) salário mínimo.
CAPINAGEM	Serviços realizados para manutenção do Complexo prisional além de atender eventuais demandas em órgãos públicos e parceiros.
QUANTIDADE DE EGESSOS	Espaço para 30 reeducandos/29 reeducandos inseridos. (presos do regime fechado)
BENEFÍCIOS	Aprendizado, remição e 1 (um) salário mínimo.
JARDINAGEM	Situada no Complexo Prisional, produção de 30 toneladas por ano para aproveitamento nas cozinhas das unidades prisionais.
QUANTIDADE DE EGESSOS	Espaço para 05 reeducandos/0 reeducandos inseridos. (presos do regime fechado)
BENEFÍCIOS	Aprendizado, remição e 1 (um) salário mínimo.

<b>FILÉ, CROCHÊ BORDADO</b>	Atividades realizadas no Pavilhão do artesanato do Complexo prisional. (500 peças por ano)
<b>QUANTIDADE DE EGESSOS</b>	Espaço para 40 reeducandos/12 reeducandos inseridos. (presos do regime fechado)
<b>BENEFÍCIOS</b>	Aprendizado, remição e 3/4 do salário mínimo.
<b>DECOPAGEM - PINTURA EM TECIDO</b>	Atividades realizadas nas oficinas de decoupage e pintura em tecido (porta-jóias, baús, porta-controles)
<b>QUANTIDADE DE EGESSOS</b>	Espaço para 20 reeducandos/11 reeducandos inseridos. (presos do regime fechado)
<b>BENEFÍCIOS</b>	Aprendizado, remição e 3/4 do salário mínimo.
<b>TORNEARIA EM MADEIRA</b>	Produtos de madeira (colher de pau, tábua de caranguejo, espátula, tábua de frios, taças, porta-copos).
<b>QUANTIDADE DE EGESSOS</b>	Espaço para 20 reeducandos/02 reeducandos inseridos. (presos do regime fechado)
<b>BENEFÍCIOS</b>	Aprendizado, remição e 3/4 do salário mínimo.
<b>MARCENARIA ARTESANAL</b>	Realizada na oficina de marcenaria do Pavilhão do Artesanato. Complementa as atividades de Decoupage (Produtos em madeira e MDF)
<b>QUANTIDADE DE EGESSOS</b>	Espaço para 20 reeducandos/05 reeducandos inseridos. (presos do regime fechado)
<b>BENEFÍCIOS</b>	Aprendizado, remição e 3/4 do salário mínimo.
<b>SANEANTES</b>	Produtos de limpeza
<b>QUANTIDADE DE EGESSOS</b>	Espaço para 05 reeducandos/02 reeducandos inseridos. (presos do regime fechado)
<b>BENEFÍCIOS</b>	Aprendizado, remição e 3/4 do salário mínimo.
<b>CORTE E COSTURA</b>	Confecção de uniformes de reeducandos, além de roupas de cama e encomendas externas inclusive para instituições filantrópicas.
<b>QUANTIDADE DE EGESSOS</b>	Espaço para 30 reeducandos/11 reeducandos inseridos. (presos do regime fechado)
<b>BENEFÍCIOS</b>	Aprendizado, remição e 3/4 do salário mínimo.
<b>SERIGRAFIA</b>	Realizada na oficina de serigrafia para confecção de uniformes do próprio sistema, além da produção de faixas e banners.
<b>QUANTIDADE DE EGESSOS</b>	Espaço para 30 reeducandos/07 reeducandos inseridos. (presos do regime fechado)
<b>BENEFÍCIOS</b>	Aprendizado, remição e 3/4 do salário mínimo.
<b>MARCENARIA</b>	Realizada no Pavilhão do artesanato (móveis e demais produtos de marcenaria).
<b>QUANTIDADE DE EGESSOS</b>	Espaço para 20 reeducandos/05 reeducandos inseridos. (presos do regime fechado)
<b>BENEFÍCIOS</b>	Aprendizado, remição e 3/4 do salário mínimo.
<b>OUTROS</b>	Serviços de escritório, almoxarifado, serviços gerais, mecânica e padaria.
<b>QUANTIDADE DE EGESSOS</b>	19 reeducandos inseridos. (presos do regime fechado)
<b>BENEFÍCIOS</b>	Aprendizado, remição e 3/4 do salário mínimo.

**Fonte:** SERIS, 2015.

A Chefia de Reintegração Social da SERIS (anteriormente Gerência de Reintegração Social), foi instituída com o objetivo estruturar, organizar e intensificar as ações de reintegrar os egressos do sistema penitenciário visando a redução da reincidência criminal por meio da

inclusão social e quebra de paradigmas enfrentados pelos reeducandos no mercado de trabalho. Nesse sentido, as ações e projetos são desenvolvidos de forma integrada com os demais setores da Administração Penitenciária: Assistência Psicossocial e jurídica dos reeducandos, egressos e familiares; Realização de encontros psicossociais, in loco, com os reeducandos inseridos em postos de trabalho; Elaboração e execução de projetos e programas sócio-assistenciais; Captação de vagas em cursos e atividades de qualificação social e profissional; Estímulo à participação em cursos de formação continuada e atividades laborais que aproveitem suas habilidades pessoais; Elaboração de cartilhas para empresas e órgãos públicos que tenham interesse em se tornarem conveniados e contratar mão de obra carcerária; Acompanhamento das Penas e Medidas Alternativas, junto ao Núcleo de Acompanhamento de Alternativas Penais; Conquista de parcerias com órgãos públicos e a iniciativa privada, para a formalização de convênios que tem por objetivo a inserção do reeducando no mercado de trabalho; Orientações e auxílio na regularização de documentos.

As políticas de reintegração social a cargo dos estados são incentivadas pelo Departamento Penitenciário Nacional e seguem as Diretrizes da Lei de Execução Penal. Dessa forma o governo estadual tem incentivado, investido e apoiado as ações dos programas de reintegração social da SERIS. Uma das ações implementadas que utiliza mão de obra carcerária é o projeto Uma Nova História que realiza a restauração de espaços públicos e comunidades alagoanas. Portanto, através do trabalho dos reeducandos em obras estruturais de comunidades carentes busca-se contribuir para o bem estar e melhor qualidade de vida da sociedade.

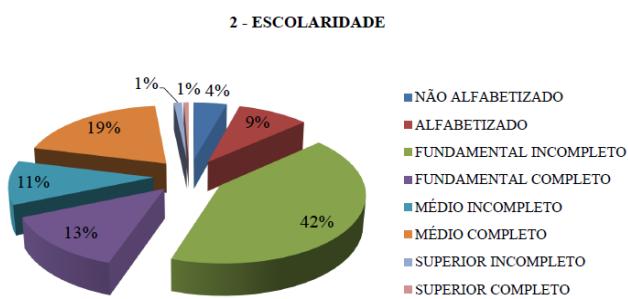
1957

A utilização de mão de obra carcerária em atividades externas foi regulamentado através de Convênios/Acordos de Cooperação que formalizam as parcerias entre a SERIS com Órgãos Públicos e com Empresa Privadas, estes Convênios/Acordos de Cooperação visam prover vagas de trabalho aos reeducandos do sistema penitenciário alagoano que estejam em cumprimento da pena em regime semiaberto ou aberto, por meio de atividades produtivas, nos termos da Lei de Execução Penal nº. 7.210 de 11/07/1984 (BRASIL, 1984) e demais disposições legais que regulam o trabalho do apenado, no que for aplicável. Portanto, para que haja a inclusão do reeducando na vaga de trabalho disponibilizada pelo Órgão/Empresa é realizada através do setor psicossocial da Chefia de Reintegração Social: Análise do perfil do reeducando para o trabalho; Análise do histórico de vida carcerária do reeducando; Realizar entrevista psicossocial no Setor de Reintegração Social; Verificação do delito e pena do reeducando, a fim

de que os encaminhamentos sejam direcionados corretamente para as vagas disponíveis; Análise do perfil do Órgão/Empresa (que público atende os serviços oferecidos).

Destaque-se que a participação no programa é voluntária e que o perfil de reeducando que procura oportunidade de trabalho varia entre 19 e 35 anos, com escolaridade baixa, nível fundamental incompleto, a maioria do sexo masculino. Após a inserção na vaga de trabalho, o reeducando é acompanhado por uma psicóloga e uma assistente social. Além disso, existe a fiscalização das atividades e desempenho nos locais de trabalho por uma equipe da Reintegração formada por agentes penitenciários.

**Gráfico 1 – Escolaridade dos egressos cadastrados na SERIS**



**Fonte:** SERIS, 2015.

1958

As principais vantagens da utilização da mão de obra carcerária para as instituições sejam públicas ou privadas são: a) Econômica – não existe vínculo empregatício entre o órgão público/empresa e os reeducandos selecionados. Logo, são isentas dos encargos sociais (contribuição previdenciária, FGTS, aviso prévio, 13º salário, férias) o que torna a contratação mais vantajosa que a de empresas terceirizadas, além disso a dispensa de licitação (órgãos públicos); b) Social – a responsabilidade social através da geração de uma fonte de renda afastando o indivíduo da criminalidade, e o reconhecendo como cidadão produtivo e com expectativa de futuro de nova vida.

Apesar do salário do reeducando variar em torno do orçamento de cada Órgão e das funções desempenhadas, considerando que os indivíduos inseridos nos Convênios estão cumprindo suas penas em liberdade e são mantenedores de suas famílias, o retorno financeiro fica em segundo plano diante do fim social que advém da celebração do Acordo de Cooperação.

Além dos benefícios para a instituição, as vantagens para os reeducandos estão associadas à remição de um dia de pena a cada três dia trabalhados (para os que cumprem pena

no regime semiaberto), a profissionalização do apenado que antes da prisão não tinha acesso ao mercado de trabalho e o aprendizado de novas competências para o trabalho, a geração de renda e a elevação da autoestima do egresso que têm a oportunidade de sustentar a família.

Segundo os dados da Chefia de Reintegração Social (SERIS, 2015), os resultados em torno da redução de reincidência para os reeducandos que participam do programa são significativas. A implementação de trabalhos externos, (principalmente em órgãos públicos), que envolve a seleção, acompanhamento e fiscalização, reduziu a taxa de reincidência para os que participam dos Convênios (630 reeducandos) para um **percentual menor que 2% ao ano**. Em 2016, dos 529 custodiados inseridos nos convênios, apenas 6 retornaram ao sistema prisional. Em 2017, somente 5 egressos voltaram a cometer novos delitos.

**Quadro 2 – Distribuição de Egressos por Órgãos Públicos e Empresas**

ÓRGÃOS PÚBLICOS EMPRESAS	E	NÚMERO DE EGRESSOS	FUNÇÃO	MÉDIA SALARIAL
EMPRESAS (5)		46	AUXILIAR DE PRODUÇÃO	R\$1.077,00
ÓRGÃOS PÚBLICOS ESTADUAIS DA ADMINISTRAÇÃO DIRETA E INDIRETA (27)		572	ACABAMENTO, ALMOXARIFADO, ARTÍFICE, ASCENSORISTA, AUX. ADMINISTRATIVO, AUXILIAR DE PORTARIA, ELETRICISTA, JARDINEIRO, MARCINEIRO, PADEIRO, PEDREIRO, PINTOR, PORTARIA (DIURNO/NOTURNO), RECEPÇÃO, SERVIÇOS GERAIS, SERVENTE PEDREIRO, SUPERVISOR, TÉCNICO DE INFORMÁTICA, TÉCNICO DE REFRIGERAÇÃO.	R\$ 1.077,00 à R\$ 1.700,00
ÓRGÃOS PÚBLICOS MUNICIPAIS (2)		12	AUXILIAR ADMINISTRATIVO, ELETRICISTA, RECEPÇÃO E SERVIÇOS GERAIS.	R\$1.077,00
<b>Total de Egressos do Regime semiaberto e aberto em Trabalho Externo</b>				<b>630</b>

1959

**Fonte:** seris, 2015

## CATEGORIAS DE ANÁLISE DO PROGRAMA DE REINSERÇÃO PROFISSIONAL DE EGRESSOS

### 1. Tipo de Inovação

No parâmetro grau de ineditismo da ação inovadora em relação às práticas anteriores, a execução de atividades laborais fora do ambiente prisional representam uma ruptura em políticas de execução penal em Alagoas. O processo iniciou-se com a criação de diretrizes e incentivos ao uso de mão de obra carcerária, regulamentados pelo Programa Começar de Novo (CNJ, 2009), sendo fortalecido pelo contexto de maior autonomia administrativa e de recursos da SERIS, que culminou na criação da Chefia de Reintegração Social.

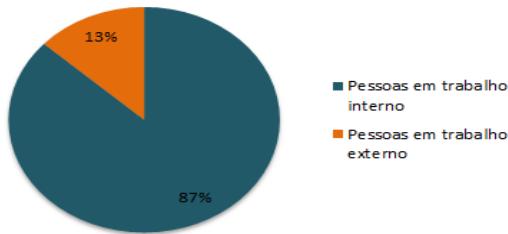
Dessa forma, o processo inovador quanto às práticas educacionais e laborais representam uma inovação organizacional na medida em que se diferencia dos métodos organizacionais anteriores que se consubstanciavam na prática ressocializadora de forma segregada da sociedade (no ambiente prisional). Logo, a instituição assume um papel secundário e de supervisão, em razão da maior autonomia conferida ao reeducando

### 2. Ambiente

No parâmetro ambiente para o qual a ação foi direcionada infere-se que a execução do programa através da regulamentação da utilização de mão de obra do regime semiaberto e aberto atende a demanda de empresas privadas e órgãos públicos estaduais e municipais, incluindo a própria SERIS. Dessa forma, como constatado no quadro de atividades (Tabela 2), as atividades de educação e laborterapia, bem como, as atividades exercidas pelo Núcleo de Educação física e Religioso são voltadas para dentro do presídio. As atividades de trabalho interno, por exemplo, inserem 122 reeducandos.

A atividade profissional externa, principalmente em órgãos públicos que é o maior empregador, possibilitou o acesso ao emprego de 630 reeducandos. O que, segundo relatório do INFOOPEN (BRASIL, 2016), representa para Alagoas um protagonismo em atividades laborais externas (62% do total de atividade laboral), enquanto que em sentido contrário à média nacional é de uso de 87% em atividades laborais internas.

**Gráfico 2 - Pessoas em atividades laborais internas e externas no Brasil**



**Fonte:** INFOPEN, (BRASIL, 2016), pg. 57

### 3 . Capilaridade

Quanto ao real impacto da ação em determinado público, as novas práticas reintegrativas introduzidas ampliaram o processo de interação com as outras instituições na forma de estratégias cooperativas (Convênio ou Termo de Cooperação) que as instituições firmaram para adesão ao programa. Dessa forma, a interação com agentes externos agrupa conhecimento e valor as práticas da SERIS pois amplia o acesso a informações do mercado de trabalho e que podem tornar mais eficiente suas atividades.

1961

Nesse sentido, as atividades exercidas abrange a parceria com 34 instituições diferentes, sendo 5 empresas que empregam 46 egressos e 29 órgãos públicos de diferentes áreas (educação, segurança pública, saúde, meio ambiente, infraestrutura, etc.) que empregam 584 egressos em 19 funções diferentes com a média da remuneração salarial variando entre R\$ 1.100,00 à R\$ 1.700,00, portanto com valores superiores e que conferem uma experiência profissional que pode ser positiva em uma futura contratação.

### 4. Fatores de Sucesso

Entre os fatores determinantes para o sucesso da inovação (indutores) estão o contexto institucional mais fortalecido e autônomo, além do apoio político, vital para o estabelecimento de parcerias cooperativas entre os diversos órgãos. Este fato é constatado pela predominância de entes públicos da esfera estadual 29 dentre as instituições que aderiram ao programa,

enquanto que na esfera municipal somente 2 órgãos utilizam os egressos e na esfera federal nenhum.

Outro fator associado ao sucesso da ação está relacionado aos benefícios gerados para quem contrata e para o egresso. Do lado do contratante, principalmente dos órgãos públicos tem a vantagem econômica dada a pressão da sociedade para contenção do gasto público além da vantagem social, pois propicia a redução da reincidência criminal que varia entre 2% a 3% para os participantes. O egresso, por sua vez, beneficia-se do aprendizado de uma profissão, remição de pena e o salário que serve de sustento familiar.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos resultados constatou que a introdução do programa resultou em mudanças nas políticas de reintegração social que no período anterior estavam circunscritas a atividades internas à SERIS.

O processo de implementação do programa resultou em mudanças significativas nas políticas de execução penal estadual ao propor a ressocialização de forma integrada a sociedade, afastando-se do paradigma segregacionista orientada para mais cárcere. Dessa forma, os indutores da atividade inovadora foram o apoio político que resultou em uma estratégia de cooperação com diversos órgãos públicos das mais diversas áreas de atuação. Além disso, a estratégia de inovação organizacional adotada resultou na melhoria de desempenho em termos de redução da taxa de reincidência criminal e nos ganhos econômicos e sociais tanto para os entes públicos como para os egressos que tem uma oportunidade de trabalho.

1962

## REFERÊNCIAS

1. ANDRADE, Carla Coelho, de Oliveira Júnior, A., BRAGA, A. D. A., JAKOB, A. C., ARAÚJO, T. D. (2015). *O desafio da reintegração social do preso: uma pesquisa em estabelecimentos prisionais*(No. 2095). Texto para Discussão, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA).
2. BARATTA, Alessandro (2017). *Ressocialização ou controle social: uma abordagem crítica da “reintegração social” do sentenciado*. Universidade de Saarland, RFA) Alemanha Federal.
3. BESSANT, John; TIDD, Joe. *Inovação e empreendedorismo: administração*. Bookman Editora, 2009.
4. BRANDÃO, Soraya Monteiro. *Indutores e barreiras à inovação em gestão em organizações públicas do governo federal brasileiro: análise da percepção de dirigentes*. 2012.

5. BRASIL. Governo Federal. **Lei de Execução Penal. Lei N.<sup>o</sup> 7.210, de 11 de julho de 1984.** Brasília, 1984.
6. \_\_\_\_\_. Governo Federal. Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). **Reincidência Criminal no Brasil.** Relatório de Pesquisa. Rio de Janeiro: IPEA, 2015.
7. \_\_\_\_\_. Ministério da Justiça. INFOOPEN – Junho de 2014. **Levantamento Nacional de Informações Penitenciárias.** DEPEN – Departamento Penitenciário nacional. Brasília, 2016.
8. CNJ, Conselho Nacional de Justiça. **Cartilha do Empregador.** Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br/arquivo-download/?id=1504>>. Acesso em: 19 fev. 2018.
9. CUNHA, Julio Araujo Carneiro Da. YOKOMIZO, Cesar Akira. BONACIM, Carlos Alberto Grespan. Miopias de uma lente de aumento: as limitações da análise de documentos no estudo das organizações. **Revista Alcance**, Itajaí, SC, v. 20, n. 4, p. 431-446, 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/download/31246>>. Acesso em: 22 fev. 2018.
10. CUNHA, Bruno Queiroz e SEVERO, Wilber da Rocha. Introdução. **Inovação no Setor Público do Brasil: Teoria, tendências e casos no Brasil.** Org. Pedro Cavalcante ... [et al.] Brasília: Enap: IPEA, 2017.
11. CUNHA, Bruno Queiroz. Uma análise da construção da agenda de inovação no setor público a partir de experiências internacionais precursoras. Cap. 6. **Inovação no Setor Público do Brasil: Teoria, tendências e casos no Brasil.** Org. Pedro Cavalcante ... [et al.] Brasília: Enap: IPEA, 2017.
12. DAMANPOUR, Fariborz; WALKER, Richard M.; AVELLANEDA, Claudia N. Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. **Journal of management studies**, v. 46, n. 4, p. 650-675, 2009.
13. DJELALL, Faridah, GALLOUJ, Faiz e MILES, Ian. Duas décadas de pesquisa sobre inovação em serviços. Cap. 4. **Inovação no Setor Público do Brasil: Teoria, tendências e casos no Brasil.** Org. Pedro Cavalcante ... [et al.] Brasília: Enap: IPEA, 2017.
14. GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.
15. GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, p. 115-146, 2006.
16. JULIÃO, Elionaldo Fernandes. **A ressocialização por meio do estudo e do trabalho no sistema penitenciário brasileiro.** *Em Aberto*, 24(86). 2012.
17. HALVORSEN, Thomas. HAUKNES, Johan. MILES, Ian. e RØSTE, Rannveig. **On the differences between public and private innovation.** 2005.
18. HITT, Michael; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. Administração Estratégica: Competitividade e globalização. 2 Ed. **São Paulo: Cengage Learning.** Cap. 13. 2011.

19. LOPES, Paloma de Lavor. GREGORIO, Mayara da Fonseca Porto. OLIVEIRA, Tabata Carina de Accioly. **A inserção de egressos no mercado de trabalho.** Revista Conbrad, v. 1, n. 1, p. 47-70, 2016.
20. OLIVEIRA, Luiz Guilherme de. **Inovação no setor público:** uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal. 2014.
21. OCDE (2005). Manual de Oslo. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação.** Publicação Conjunta da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e Gabinete Estatístico das Comunidades Européias.
22. RADICE, Joy. **The Reintegrative State.** *Emory LJ*, 66, 1315. 2016.
23. RAKIS, John. **Improving the employment rate of ex-prisoners under parole.** *Fed. Probation*, 69, 7. 2005.
24. SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D. de; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, São Leopoldo, RS, v. 1, n. 1, p. 1-15. jul. 2009. Disponível em: <[http://www.rbhcs.com/index\\_arquivos/Artigo.Pesquisa%20documental.pdf](http://www.rbhcs.com/index_arquivos/Artigo.Pesquisa%20documental.pdf)>. Acesso em: 10 ago. 2014.
25. SERIS, Secretaria de Ressocialização e inclusão social de Alagoas. Sistema Penitenciário Alagoano. **Educação e trabalho para as pessoas privadas de liberdade.** Alagoas: SERIS, 2015.
26. STEPHANI, Vanessa. **Análise de Custos na Terceirização Através da mão de obra carcerária: um estudo de caso na empresa Dalannio Bikes.** UFSC: Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2014. 1964
27. VALLADARES, Paulo Sergio Duarte de Almeida; VASCONCELLOS, Marcos Augusto de; DI SERIO, Luiz Carlos. Capacidade de inovação: revisão sistemática da literatura. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 5, 2014.
28. VISHER, C. A., WINTERFIELD, L., & COGGESHALL, M. B. (2005). Ex-offender employment programs and recidivism: **A meta-analysis.** *Journal of Experimental Criminology*, 1(3), 295-316.
29. VRIES, Hanna de; BEKKERS, Victor; TUMMERS, Lars. Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. **Public Administration**, v. 94, n. 1, p. 146-166, 2016.