



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUARIAIS E**  
**CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**DANIEL MOTA FERREIRA**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA (RE)INTEGRAÇÃO LABORAL DE EGRESSOS**  
**DO SISTEMA PRISIONAL CEARENSE: UMA ANÁLISE NA COORDENADORIA**  
**DE INCLUSÃO SOCIAL DO PRESO E DO EGRESSO (COISPE)**

**FORTALEZA**

**2022**

DANIEL MOTA FERREIRA

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA (RE)INTEGRAÇÃO LABORAL DE EGRESSOS DO  
SISTEMA PRISIONAL CEARENSE: UMA ANÁLISE NA COORDENADORIA DE  
INCLUSÃO SOCIAL DO PRESO E DO EGRESSO (COISPE)

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada ao Curso de Administração de Empresas da Faculdade de Economia, Administração, Atuárias e Contabilidade – FEAAC da Universidade Federal do Ceará, como requisito para aprovação na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima.

FORTALEZA

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Sistema de Bibliotecas  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

- F44r Ferreira, Daniel Mota.  
Recrutamento e seleção na (re)integração laboral de egressos do sistema prisional cearense: Uma análise na Coordenadoria de Inclusão Social do Preso e do Egresso (COISPE) / Daniel Mota Ferreira. – 2022.  
49 f. : il. color.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2022.  
Orientação: Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima.
1. Egresso do sistema prisional cearense. 2. Mercado de trabalho. 3. Reintegração Laboral. 4. População carcerária (Ceará). 5. Coordenadoria de Inclusão Social do Preso e do Egresso. I. Título.

CDD 658

---

DANIEL MOTA FERREIRA

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA (RE)INTEGRAÇÃO LABORAL DE EGRESSOS DO  
SISTEMA PRISIONAL CEARENSE: UMA ANÁLISE NA COORDENADORIA DE  
INCLUSÃO SOCIAL DO PRESO E DO EGRESSO (COISPE)

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada ao Curso de Administração de Empresas da Faculdade de Economia, Administração, Atuárias e Contabilidade – FEAAC da Universidade Federal do Ceará, como requisito para aprovação na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima.

Aprovada em: 02/12/2022.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Ms. Elidihara Trigueiro Guimarães (Avaliador)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. PhD. Tereza Cristina Batista de Lima (Avaliador)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus e a Nossa Senhora.

Aos meus pais, Francisco e Liduina.

Aos meus irmãos, Emanuel, Gabriel e Rafael, meu  
sobrinho, João Miguel, minha cunhada, Jamilly, e a  
minha companheira, Romenia.

E a toda minha família e amigos.

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a Deus, por ter me guiado e protegido, concedendo forças nessa árdua jornada, que, por muitas vezes, cansado, pensei em desistir.

Agradeço a minha mãe, que cuidou de mim em todos os momentos de minha vida, e nunca desistiu de seu filho mais novo.

Ao meu pai, que sempre trabalhou muito para sustentar nossa família, e por ser meu maior exemplo de homem.

Aos meus irmãos, mas estes, falarei individualmente, iniciando pelo mais velho.

Meu irmão Emmanuel, você não foi só um irmão compreensivo, mas também um braço forte, com que sempre pude contar e me sentir protegido.

Meu irmão Gabriel, você foi meu grande exemplo de que não podemos ter medo de enfrentar o mundo, que mesmo muito novo, foi morar longe da gente pra estudar, se tornando meu maior modelo que a educação muda nossas vidas.

Meu irmão Rafael, meu melhor amigo, que me acompanha desde o ventre de nossa mãe, que sempre foi compreensivo, se tornou meu maior ídolo e que tenho certeza que será um grande médico.

Agradeço também a minha cunhada Jamily, por me dar mais um motivo pra ser feliz e batalhar por meus sonhos, meu sobrinho João Miguel.

A minha companheira Romenia, que me apoiou, me consolou e me trouxe paz para o coração, me dando amor e força para seguir sonhando por um futuro melhor.

Aos meus professores, pela compreensão e por todos os conhecimentos compartilhados.

Aos amigos do Marechálcool, que nesse período me proporcionaram muito entretenimento e tornaram essa jornada de estudos mais leve.

Deixo aqui meu muitíssimo obrigado a todos que fizeram parte dessa trajetória, que resultou não só na Conclusão do Curso, mas, também, me tornou uma pessoa melhor. Sem vocês eu não teria chegado até aqui.

A todos, minhas humildes considerações.

“Sempre fui sonhador, é isso que me mantém vivo”  
(RACIONAIS MC’S, 2002).

## RESUMO

A (re)integração laboral de egressos do sistema prisional é uma problemática social bastante debatida ao longo dos últimos anos, uma vez que a população carcerária nos presídios cresce de forma substantiva. Dar oportunidade de trabalho a egressos do sistema prisional é uma ação relevante para o retorno dessas pessoas à sociedade e para o combate à reincidência criminal. No Ceará, a Coordenadoria de Inclusão Social do Preso e do Egresso (COISPE) é o órgão governamental responsável por auxiliar egressos prisionais a serem reinseridos no mercado de trabalho. Desse modo, o trabalho tem por objetivo analisar os processos de Recrutamento e Seleção utilizadas pela COISPE para empregar egressos do sistema prisional cearense. O trabalho possui caráter qualitativo, com fim descritivo, sendo realizada a técnica de pesquisa documental, e de campo, por meio de 06 entrevistas realizadas com gestores do setor de Recursos Humanos da COISPE e com egressos prisionais que trabalham na COISPE. Os principais resultados encontrados na pesquisa foram a contribuição da COISPE à (re)integração de egressos no mercado de trabalho cearense, gerenciando o Recrutamento e a Seleção de forma planejada, com aplicação coesa de métodos de planejamento de cargos, divulgação das vagas, entrevistas, análise dos candidatos e seleção. No entanto, pela análise documental, identificou-se um possível fator crítico, que nos últimos 5 anos, 881 egressos foram contratados e 863 egressos deixaram de trabalhar nesse mesmo período. Que ainda sim os egressos encontram dificuldades de encontrar empregos, devido poucas experiências profissionais, baixa escolaridade e estigma, mas quando empregados, demonstram satisfação e interesse em dar continuidade em suas atividades laborais, longe da criminalidade.

**Palavras-chave:** Egresso. Mercado de Trabalho. (Re)Integração Laboral. COISPE.



## ABSTRACT

The labor (re)integration of former inmates is a social issue that has been much debated over the last few years, as the prison population has grown substantially. Giving job opportunities to former inmates is a relevant action for the return of these people to society and for combating criminal recidivism. In Ceará, the Prisoner and Egress Social Inclusion Coordination (COISPE) is the government department responsible for helping former inmates to be reinserted into the job market. Thus, the objective of this work is to analyze the Recruitment and Selection processes used by COISPE to employ former inmates from the Ceará prison system. The work has a qualitative character, with a descriptive purpose, being carried out the technique of documental and field research, through 06 interviews carried out with managers of COISPE Human Resource's sector and with former inmates who work at COISPE. The main results found in the research were COISPE's contribution to the (re)integration of graduates in the Ceará job market, managing Recruitment and Selection electronically, with a cohesive application of load planning methods, job postings, interviews, candidates analysis and selection. However, through document analysis, a possible critical factor was identified, that in the last 5 years, 881 graduates were hired and 863 graduates stopped working in the same period. The graduates still find difficult to find jobs, due to little professional experience, low education and stigma, but when employed, they demonstrate an interest in continuing their work activities, far from the criminality.

**Keywords:** Ex-convicts. Job market. Labor (Re)Integration. COISPE.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 - Divulgação de Vagas da COISPE .....</b>	<b>34</b>
---	-----------

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 - Perguntas para Processo de Admissão .....</b>	<b>18</b>
<b>Quadro 2 - Achados de estudos relacionados a (re)integração de egressos prisionais ao mercado de trabalho.....</b>	<b>28</b>
<b>Quadro 3 - Documentos Coletados.....</b>	<b>30</b>
<b>Quadro 4 - Principais facilitadores e dificultados no processo de (re)integração laboral de egresso prisionais cearenses .....</b>	<b>41</b>
<b>Quadro 5 - Perguntas para os Egressos.....</b>	<b>50</b>
<b>Quadro 6 - Perguntas para as Gestoras.....</b>	<b>51</b>

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CNJ	Conselho Nacional de Justiça
COISPE	Coordenadoria de Inclusão Social do Preso e do Egresso
DEPEN	Departamento Penitenciário Nacional
GP	Gestão de Pessoas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas
IDT	Instituto de Desenvolvimento do Trabalho
RH	Recursos Humanos
SAP	Secretaria de Administração Penitenciária
SEDET	Secretária de Desenvolvimento econômico e do Trabalho

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	16
<b>2.1 Recrutamento E Seleção</b> .....	16
<i>2.1.1 Recrutamento</i> .....	17
<i>2.1.2 Seleção</i> .....	21
<b>2.2 O Egresso Prisional e o Mercado de Trabalho</b> .....	24
<b>3 MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	29
<b>3.1 Tipologia da Pesquisa</b> .....	29
<b>3.2 Unidade de Análise</b> .....	29
<b>3.3 Sujeitos da Pesquisa</b> .....	29
<b>3.4 Coleta de Dados</b> .....	30
<b>3.5 Análise de Dados</b> .....	31
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	32
<b>4.1 O processo de Recrutamento realizado pela COISPE para a (re)integração laboral de egressos prisionais</b> .....	32
<i>4.1.1 Descrição do cargo e planejamento da vaga</i> .....	32
<i>4.1.2 Fontes de recrutamento e divulgação da vaga</i> .....	33
<b>4.2 O processo de Seleção realizado pela COISPE para a (re)integração laboral de egressos prisionais</b> .....	36
<b>4.3 Elementos que facilitam, e os que dificultam o processo de (re)integração laboral de egressos prisionais</b> .....	38
<i>4.3.1 Elementos que facilitam o processo de (re)integração laboral de egressos prisionais</i> 38	
<i>4.3.2 Elementos que dificultam o processo de (re)integração laboral de egressos prisionais</i> .....	39
<b>4.4 O significado do trabalho na vida dos egressos</b> .....	41
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	44
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	47
<b>APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS</b> .....	50

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho se tornou cada vez mais exigente na contratação e composição de seu quadro de empregados. Essa adaptação das organizações, com objetivo de agregar um diferencial competitivo, faz com que as empresas busquem os profissionais mais qualificados. Com essas mudanças, a Gestão de Pessoas (GP) atenta-se ao ambiente externo, com o objetivo de atender as necessidades econômicas e sociais das organizações na atualidade. Nesse sentido, além de empregar pessoas que já estão no mercado, identificou-se a necessidade de comprometimento social, por parte das empresas, em (re)integrar pessoas que saíram da prisão, dando a elas oportunidades de emprego e tornando as organizações mais inclusivas (ROCHA et al., 2013).

Porém, Rocha et al. (2013), ressaltam que é complexo convencer as organizações de que é benéfico e socialmente responsável contratar um ex-presidiário. Dessa forma, os egressos encontram poucas possibilidades de emprego no mercado de trabalho formal.

A ressocialização de egressos prisionais por meio de oportunidades de emprego é uma problemática social bastante debatida ao longo dos últimos anos. Esse assunto ganha ênfase quando se identifica que no estado, o número de presos no sistema carcerário em março de 2022 é de 22.774 pessoas, de acordo com a Secretaria de Administração Penitenciária (SAP).

Quando essas pessoas saem da prisão, encontram diversos obstáculos para ingressar no mercado de trabalho e serem inseridas novamente na sociedade. Segundo Teixeira (2004), o que acontece no Brasil, é que além do fato de existir discriminação, diversas organizações privadas não oferecem trabalho aos egressos. A pouca qualificação dos candidatos e documentação exigida para contratá-los, são outros aspectos que mais influenciam de forma negativa a inserção dessas pessoas no mercado de trabalho.

De acordo com Rivera (2021), se a inserção no mercado de trabalho e na sociedade é fracassada, a frustração individual pode levar a reincidência de práticas delituosas. Com isso, as possibilidades de praticar delitos são maiores em relação àqueles que nunca tiveram o trauma de ser preso. Pode-se confirmar isso associando a pesquisa do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) do ano de 2019, que abrangeu a maioria dos estados brasileiros, onde 42,5% das pessoas adultas com processos criminais registrados nos Tribunais de Justiça, de grande parte do Brasil em 2015, reentraram no Poder Judiciário até dezembro de 2019.

A Coordenadoria de Inclusão Social do Preso e do Egresso (COISPE), é o órgão público que é responsável por auxiliar o egresso prisional a ser inserido ao mercado de trabalho em órgãos públicos do Ceará. Nesse contexto tem-se o problema de pesquisa: Como é realizado o

processo de Recrutamento e Seleção na COISPE para empregar egressos do sistema prisional cearense?

O objetivo geral dessa pesquisa é analisar o processo de Recrutamento e Seleção que são utilizadas pela COISPE para empregar egressos do sistema prisional cearense. Em relação aos objetivos específicos, estes são:

- a) Analisar o processo de Recrutamento realizado pela COISPE para empregar egressos do sistema prisional cearense;
- b) Analisar o processo de Seleção realizado pela COISPE para empregar egressos do sistema prisional cearense;
- c) Identificar os elementos que facilitam, e os que dificultam o processo de (re)integração dos egressos nas organizações cearenses;
- d) Analisar o significado do trabalho para os egressos do sistema prisional cearense.

A pesquisa é justificada baseando-se que a inserção do egresso do sistema prisional nas organizações é um tema que constantemente vem sendo abordado por pesquisadores das áreas do direito, psicologia e serviço social, mas em contrapartida, são escassas as pesquisas no tocante da Gestão de Pessoas e administração. Além disso, se torna muito importante compreender como essas pessoas são inseridas nas empresas e onde podemos ser mais efetivos, diminuindo a possibilidade para que voltem ao mundo do crime (ROCHA et al., 2013). Dessa forma, a pesquisa se torna de grande relevância para encontrarmos possíveis soluções de minimizar esse problema social.

No que se refere aos aspectos metodológicos, o estudo se caracteriza como qualitativo e descritivo, com dados coletados por meio de documentos e entrevistas semiestruturadas, no intuito de analisar como é realizado o Recrutamento e Seleção de egressos prisionais em organizações cearenses. Foram realizadas 6 entrevistas no total, 2 com gestores de RH responsáveis pelos processos de Recrutamento e Seleção da COISPE, e 4 com egressos que atualmente estão trabalhando.

Esta pesquisa está organizada da seguinte maneira: na primeira seção há introdução com o fito em contextualizar a temática, demonstrar os objetivos da pesquisa, a justificativa, os aspectos metodológicos e a estruturação da pesquisa. Já na segunda seção, há o referencial teórico, onde foi retratado sobre as teorias sobre a temática em questão. Na terceira seção, é o método de pesquisa, onde foram especificados as formas de estruturação da pesquisa realizada. E, por fim, na última seção há a conclusão, onde são apresentados os principais resultados de pesquisa, delimitação e dificuldades do estudo e sugestões de pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção, são abordados aspectos sobre a temática do estudo, como sobre recrutamento e seleção, bem como o egresso no sistema prisional e o mercado de trabalho.

### 2.1 Recrutamento E Seleção

Inicialmente, é interessante entendermos que o processo de Recrutamento e Seleção são dois dos subsistemas de Gestão de Pessoas. Na Atualidade, a GP vai muito além do que se basear apenas a questões trabalhistas. Para que a empresa funcione bem, é necessário reconhecer a importância das pessoas que compõem da estrutura organizacional. A Gestão de Pessoas é contextualizada por pessoas e organizações. De acordo com Gil (2001), a GP é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais como individuais.

Chiavenato (2010) pontua que a Gestão de Pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos. Segundo ele, existem seis processos básicos de Gestão de Pessoas, que são os seguintes: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas.

É muito importante que o foco das organizações seja voltado para a GP. Para muitas organizações, as pessoas são o seu principal ativo, ou seja, o principal meio de geração de valor. De Lima (2017, p.3) afirma que:

Em uma sociedade do conhecimento, onde a competitividade e a velocidade das mudanças se acentuam a cada dia, a área de Gestão de Pessoas deve ser capaz de atuar em consonância com a estratégia e os objetivos organizacionais, proporcionando condições adequadas para o atingimento dos resultados individuais, grupais e organizacionais. Cabe também a essa área atuar em sintonia com as principais demandas das pessoas, proporcionando oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional, respeitando e incorporando a diversidade da força de trabalho em suas similaridades e particularidades.

Ao longo dos anos as empresas estão percebendo a grande importância da atuação da Gestão de Pessoas, como uma área em expansão, que sendo bem desenvolvida trará diferenciais competitivos para as organizações. Nessa linha de pensamento, a GP concentra inicialmente seus trabalhos nos processos de Recrutamento e Seleção para buscarem os melhores profissionais no mercado (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Segundo De Lima (2017, p. 52), “Recrutamento e seleção é uma atividade que tem por objetivo a captação e a seleção de recursos humanos para o preenchimento de posições nas



empresas”. Ele ainda afirma que, o processo de Recrutamento e Seleção é uma das decisões mais importantes para o bom funcionamento da empresa.

As organizações vivem em um mundo de competitividade acirrada, onde é necessário ter a melhor tecnologia, os melhores processos e os melhores profissionais. Marras (2011, p. 55) afirma que, “as empresas com uma área de cargos e salários atuante e bem-organizada favorecem o processo de Recrutamento e Seleção, na medida em que permitem uma abordagem mais profissional e de gerenciamento mais efetivo”.

De acordo com Marras (2011), Recrutamento e Seleção é o subsistema de Gestão de Pessoas responsável pela captação de profissionais no mercado, escolha e encaminhamento de profissionais para a empresa. Ele ainda afirma que, “dependendo do porte da empresa, esse subsistema pode ser administrado por um só profissional ou por diversas equipes, em função do volume de trabalho a ser executado” (MARRAS, 2011, p. 49).

Portanto, os processos de Recrutamento e Seleção, quando bem realizados, são vistos por muitos pensadores como o pontapé inicial para a obtenção de sucesso nas organizações.

### *2.1.1 Recrutamento*

“Recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 162). Para Fleury (2002), o processo de recrutamento é um dos mais importantes durante a fase de contratação de pessoal, visto que este depende diretamente da qualidade dos candidatos para um sucesso na contratação.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000, p. 163):

O recrutamento não é importante apenas para a organização. Ele é um processo de comunicação bilateral. Os candidatos desejam informações precisas sobre como será trabalhar na empresa, por outro lado a organização deseja saber que tipo de empregado será o candidato, caso seja contratado.

Nesse mesmo sentido, Bohlander e Snell (2003), expõe que o recrutamento é o processo de localização de pessoas com potencial que possam trabalhar para uma empresa e encorajá-los a se candidatar a vagas já existentes ou que ainda serão abertas.

Chiavenato (2010) afirma que as organizações escolhem as pessoas que desejam como colaboradores e as pessoas escolhem as organizações onde desejam aplicar seus esforços e competências. Isso é uma escolha recíproca. Para que esta relação aconteça, as organizações comunicam e divulgam suas oportunidades de trabalho para que as pessoas tenham acesso à

informação de necessidade de pessoal e se candidatem às oportunidades. Este é o papel do recrutamento.

O processo de recrutamento é originado da necessidade de contratação de novos profissionais para a organização. Segundo Dutra (2012), para ser realizado um processo de recrutamento adequado, a empresa deve se basear nos aspectos dessa necessidade, como o perfil profissional esperado, perfil comportamental, entregas desejadas, condições de trabalho, condições de desenvolvimento e condições contratuais. E isso vai de acordo com Bohlander e Snell (2003, p. 126), quando afirmam que, “os recrutadores precisam conhecer as especificações de cargo para as posições que eles devem preencher”.

Geralmente, a empresa tem registrado as características mais importantes exigidas para cada cargo, no intuito de obter o bom desempenho dele. De acordo com Marras (2011), a empresa que possui um subsistema de cargos e salários, possui registrada as características necessárias para cada cargo, que é a Descrição de Cargo. No entanto, ainda para Marras (2011), quando não se tem uma descrição de cargo elaborada, se faz necessário um planejamento do profissional que a organização necessita.

Antes de dar início ao processo de recrutamento, a organização deve planejar o emprego/cargo e as funções que serão realizadas. “O planejamento do emprego ajuda a identificar o número e o tipo de pessoas que serão precisas. A análise de funções e tarefas ajuda a identificar os comportamentos e as características dos empregados requeridos para a sua realização” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 173).

Segundo Gil (2001), existe uma forma prática de planejar e identificar a pessoa ideal para o cargo, que seria respondendo a seguintes perguntas do quadro abaixo:

Quadro 1 - Perguntas para Processo de Admissão

PERGUNTAS PARA O PROCESSO
Que conhecimentos a pessoa deve ter?
Que experiência é necessária?
Que aptidões são necessárias (aptidão mecânica, destreza manual, facilidade no uso de palavras, facilidade com números etc.)
Que características pessoais são necessárias (disciplina, paciência, iniciativa, sociabilidade etc.)?
Que circunstâncias pessoais devem ser consideradas (família, local de residência, posse de automóvel etc.)

Fonte: Adaptado pelo autor (2022) de Gil (2001).

Marras (2011, p. 55) ainda afirma que, “a descrição de cargo específica, com detalhes, todas as características que o cargo exige, fazendo com que haja uma padronização no perfil

organizacional dos cargos da empresa”. O importante é que seja possibilitado associar as atribuições e responsabilidades de cada cargo.

“Nem sempre é possível determinar todos esses aspectos, em razão das circunstâncias. Alguns são definidos durante o processo de captação. O processo será conduzido com maior objetividade à medida que esses aspectos forem definidos previamente” (DUTRA, 2012, p. 83).

Com a vaga descrita, deve-se determinar onde poderão ser encontrados os candidatos mais adequados. Milkovich e Bodreau (2000) afirmam que a escolha do tipo de candidato e do canal de comunicação a ser utilizado, determinará as pessoas que ficarão sabendo da oportunidade de emprego.

Existem várias formas de recrutamento e comunicação da empresa com o mercado de trabalho, uma delas é o recrutamento dentro da empresa ou recrutamento interno, que segundo Gil (2001), os indivíduos já são conhecidos, pois já trabalham na organização. “A divulgação das vagas em aberto é feita por meio de comunicações internas e nos quadros de avisos da empresa com as características exigidas pelo cargo, solicitando aos interessados que compareçam ao setor de recrutamento para candidatar-se” (MARRAS, 2011, p. 56).

Ao preencher vagas de forma interna, Bohlander e Snell (2003) desatacam que uma organização pode se capitalizar no investimento que foi realizado com processos de GP de seus funcionários atuais, que podem buscar oportunidades em outras organizações, se não houver chances de serem promovidos.

Outra possibilidade de recrutar candidatos é por meio de indicações. “O recrutador distribui a informação interna e externamente; a partir desse momento, começa a receber indicações de terceiros que fizeram com que a informação rolasse com uma bola de neve no mercado de trabalho” (MARRAS, 2011, p. 60). Segundo as pesquisas de Gil (2001), esse modelo de recrutamento é um dos mais utilizado pelas organizações para fazer contato com as pessoas no mercado.

Milkovich e Bodreau (2000) expõe que, em suas pesquisas, os candidatos que são recrutados por meio de indicações têm menor probabilidade de sair da empresa no primeiro ano. Isso porque quem indicou fez uma explanação do que esperar do emprego.

Também existe o método bem convencional de recrutamento que é através de anúncios. “Esses anúncios podem ir desde uma tabuleta na frente da empresa que lista as posições abertas até os anúncios em jornais ou revistas de circulação nacional”. (DUTRA, 2012, p. 84). De acordo com Milkovich e Bodreau (2000), os anúncios são visualizados não apenas por quem procura emprego, mas também por potenciais candidatos, clientes e toda a comunidade.

Através de anúncios os recrutadores podem obter bons candidatos para a vaga. Para isso

dever se elaborar um bom anúncio. “Um anúncio bem elaborado esclarece acerca do título do cargo, da natureza do trabalho, do tipo da empresa, de sua localização, do salário, dos benefícios e das possibilidades de crescimento profissional” (GIL, 2001, p. 96).

O mesmo autor também cita uma forma de recrutamento, que é através de Headhunters (caça-talentos). Para ele, esse tipo de recrutamento é realizado quando a empresa necessita da contratação de executivos de alto nível. Isso corrobora com afirmativa de Marras (2011) de que os headhunters agem somente no recrutamento de cargos da parte de cima a pirâmide organizacional, ou em casos específicos, quando as organizações necessitam de profissionais extremamente difíceis de se localizar.

Segundo Milkovich e Bodreau (2000), as empresas de headhunters na maioria dos casos também possuem cadastros de candidatos e conseguem contratar candidatos qualificados em um menor tempo que outros meios de recrutamento. Sendo esse o maior atrativo de contratar serviços de headhunters.

Não menos importante, também existe a fonte de recrutamento por meio de banco dados. “O banco de dados é formado a partir do recebimento de currículos no dia a dia e é consultado de acordo com as necessidades da empresa” (MARRAS, 2011, p. 60). “Os indivíduos que contatam a companhia por iniciativa própria serão melhores funcionários do que aqueles que foram selecionados a partir de serviços de contratação de estagiários ou de anúncios em jornal” (BOHLANDER; SNELL 2003, p. 161).

Para Dutra (2012), o banco de dados bem construído torna-se um recurso de grande valia para a captação e difusão da imagem da empresa no mercado de trabalho, estudo de tendências laborais, novas profissões e questões salariais.

Outro método convencional de recrutamento é através de cartazes. Gil (2001), afirma que essa modalidade é realizada com a vaga descrita nos cartazes que podem ser colocados na portaria de empresas, locais de grande movimentação, e que além do baixo custo, costuma posicionar muitos candidatos. “Os interessados tomam conhecimento pelos avisos ou pela informação dada por amigos que viram os cartazes ou souberam de terceiros” (MARRAS, 2011, p. 60).

Por último, uma maneira de recrutamento que, com a ajuda da evolução tecnológica, cada dia se torna mais utilizada é o recrutamento pela internet. “As empresas podem anunciar suas vagas por meio desses serviços, que permitem que os candidatos façam suas inscrições eletronicamente e as encaminhem para seu destino” (MILKOVICH; BODREAU, 2000, p. 185). “Há também os sites de headhunters, de consultores de outplacement e sites independentes, que prestam serviços para quem está procurando emprego. Nos bancos desses sites é possível

encontrar virtualmente qualquer tipo de emprego” (GIL, 2001, p. 97).

Procurar vagas pela internet é algo muito comum para quem quer conseguir um emprego. De acordo com Bohlander e Snell (2003), essa abordagem é mais barata, mais rápida e mais efetiva, tanto para as organizações como para os candidatos. Como exemplo, tem-se o LinkedIn uma das mais utilizadas redes de profissionais da internet. A missão do LinkedIn é conectar profissionais do mundo todo.

Uma vez compartilhada as informações da vaga, o recrutador estará pronto para receber os candidatos interessados, que segundo Marras (2011), deve seguir a seguinte metodologia: receber os candidatos; preencher a ficha de solicitação de emprego; analisar os documentos e entrevista avaliativa preliminar com os candidatos.

Marras (2011, p. 65) ainda conclui que, “o último passo oferecerá ao recrutador uma posição objetiva do material humano de que dispõe para dar continuidade ao processo de seleção”. Isso identificará os candidatos mais adequados as características do cargo.

Após o recrutamento gerar um grupo de candidatos, certamente este grupo terá um número maior de indivíduos do que as vagas disponíveis. É nesse momento que deve ser feita a escolha de quais candidatos receberão a oferta de emprego. “Daí a possibilidade de selecionar, entre os vários candidatos recrutados, os mais adequados a esses cargos, com vista em manter ou aumentar a eficiência da organização” (GIL, 2001, p. 98).

Para Migliolli (2018, p. 30), “Quanto melhor o recrutamento, mais e melhores candidatos teremos para o processo seletivo. Quanto mais atraente for o recrutamento, mais fácil se tornará a seleção depois”. O mesmo autor finaliza, afirmando que, “quando o candidato comparece à empresa, cessa a atividade de recrutamento e tem início a atividade de seleção”.

### *2.1.2 Seleção*

Conforme afirmação de Milcovich e Boudreau (2000), depois que o recrutamento gerou um grupo de candidatos, terá, então, que ser tomada uma decisão sobre quais deles serão selecionados e receberão a oferta de emprego. Para Gil (2001), com esse grupo de candidatos nasce a possibilidade de selecionar os mais adequados para o cargo, visando manter ou aumentar a eficiência da organização.

Bohlander e Snell (2003, p. 208) expõe que “seleção é processo de escolha de indivíduos com qualificações relevantes para preencher as vagas abertas existentes ou planejadas”. Isso corrobora com a afirmação de Marras (2011), que seleção é uma atividade que tem a finalidade de escolher, sob metodologia específica da empresa, os candidatos recrutados, para o

atendimento das necessidades da empresa.

Para Milcovich e Boudreau (2000, p. 210):

As atividades de seleção são um dos mais visíveis e importantes sinais de comprometimento da empresa com a justiça e com o cumprimento das leis. O processo de seleção é geralmente o primeiro contato com que os candidatos tem com a organização e essas atividades servem para eles como sinalizadoras de outros aspectos da empresa.

Marras (2011) reforça que o processo de seleção de pessoal baseia-se fundamentalmente na comparação analítica de dois campos: a exigência do cargo que a empresa necessita, e as características do candidato. Nesse mesmo sentido, Gil (2001, p. 98) afirma que, “devem ser utilizados procedimentos capazes de comparar os diferentes candidatos, com a finalidade de selecionar os potencialmente mais capazes”.

Existem diversos procedimentos para a identificação das características de cada candidato. Esses procedimentos, são conhecidos como métodos de seleção, que segundo Gil (2001, p. 98), “permitem o conhecimento não apenas das habilidades dos candidatos, mas também a previsão de seu comportamento no cargo a ser ocupado”.

Pode ser realizado mais de um método ou etapa de seleção para se contratar o candidato. Conforme Bohlander e Snell (2003), o número de processos e etapas de seleção a serem realizados podem variar de acordo como o tipo e o nível de cargos as serem preenchidos.

Um dos métodos mais convencionais é a análise de currículos. Segundo Gil (2001), é ideal para analisar as competências descritas pelo próprio candidato, assim como experiências profissionais e pessoais. Nesse método, Marras (2011, p.69) afirma que, “o selecionador procura obter todas as informações que são de real interesse para a composição de um quadro de análise que permita comparar a bagagem do candidato com o conjunto de características exigidas pelo cargo e pela empresa”.

Outro método de seleção que quase como regra é realizado no processo de seleção é o método por meio de entrevista. Segundo Marras (2011), as entrevistas podem ser estruturadas com plano do “que” e “como” fazer ao longo da entrevista, e podem ser não estruturadas, onde não tem padrão determinado e procura apenas registrar os fatos do encontro.

Para Bohlander e Snell (2003), em um contexto geral, as entrevistas são realizadas por meio de perguntas padronizadas para verificar se as respostas dos candidatos são similares as esperadas pelo entrevistador e situações hipotéticas onde o candidato demonstra como reagiria.

Conforme as pesquisas de Milcovich e Boudreau (2000), 56% das organizações acreditam que as entrevistas são a parte mais importantes do processo de seleção e 90% dos

selecionadores acreditam mais nesse método do que em qualquer outro. Isso corrobora com a afirmação de Gil (2001) quando expõe que, a entrevista pode ser considerada o instrumento mais adequado para se obter dados mais específicos, pois possibilita o contato direto com o candidato.

O mesmo autor relata que outra técnica de seleção é através da aplicação de testes, pois servem de instrumentos acessórios à entrevista de seleção. Existem diversos tipos de testes, no entanto, os mais comuns e utilizados, são os testes práticos e psicológicos.

Para Milcovich e Boudreau (2000), os testes práticos identificam se os candidatos têm o conhecimento esperado prático esperado. Os testes poder ser tanto a simulação de ligar fios elétricos para vaga de eletricista, como criar gráficos e relatórios para vaga de secretária.

De acordo com Marras (2011), o teste prático é utilizado para a avaliação do conhecimento ou prática de trabalho do candidato, podendo ser utilizado para qualquer vaga, tanto para um soldador soldar uma porta, como para uma secretária digitar um documento. No entanto, Gil (2001) expõe que, esse tipo de teste é importante para avaliar habilidades de cargos operacionais ou relacionados a produção, fixando-se apenas nesses cargos.

Já os testes psicológicos, o mesmo autor afirma que são úteis para identificar as aptidões dos candidatos, e são utilizados para avaliação do potencial intelectual dos candidatos, bem como traços de personalidade. “Esses testes medem as capacidades mentais, como a inteligência geral, a fluência verbal, a capacidade numérica e a capacidade de raciocínio” (BOHLANDER; SNELL, 2003, p. 225).

Para Marras (2011, p.71), o teste psicológico, “é instrumento que permite ao psicólogo prospectar, mensurar e avaliar características específicas dos indivíduos”.

O mesmo autor ainda expõe dois tipos de testes psicológicos. O teste de aptidão, que avalia as características naturais e a capacidade de realizar tarefas, e o teste de personalidade que busca conhecer o sistema endógeno e o perfil comportamental de cada candidato.

Não menos importante, existe o método de seleção através da realização de dinâmica de grupo, que de acordo com Gil (2001), consiste em colocar os candidatos juntos em um grupo diante de situações em que terão de demonstrar sua forma de reação.

Na dinâmica em grupo, segundo Marras (2011, p. 72),

Os candidatos são reunidos em uma sala onde, sob a coordenação de um profissional especializado e alguns assistentes (observadores), serão submetidos a um exercício ou teste situacional que permita avaliar as ações de cada um com relação a um perfil profissional.

A partir dos processos de seleção anteriormente relatados, será decidido o candidato que

o entrevistador acredita estar mais apto para a vaga de emprego. “O entrevistador deverá realizar uma análise global do perfil dos candidatos em seleção, comparando-os um a um com o perfil e as características exigidas pelo cargo, classificando-os hierarquicamente pela maior ou menor aproximação ao perfil ideal” (MARRAS, 2011, p. 73).

Conforme afirmativa exposta por Milkovich e Brodeau (2000, p. 2012), “as decisões no processo de seleção externa são, na verdade, previsões. Com base na observação das características dos candidatos, as organizações tentam prever como eles se comportarão caso sejam contratados”.

Marras (2011) informa que, em alguns casos, quando existe um requisitante, ou seja, um gestor que requisitou a vaga para seu setor, o recrutador cria um laudo final avaliativo que é apresentando para o requisitante/gestor, como subsídio fundamental para a tomada de decisão. Isso coaduna com a afirmação de Bohlander e Snell (2003) que os candidatos que demonstrarem ser mais promissores que passarem pelo processo de seleção dos gestores que solicitaram a vaga, serão encaminhados para realização do processo admissional.

Além das já citadas formas de seleção, tem o fit cultural, que é o alinhamento que um colaborador tem, além de soft skills e traços de personalidade, com os valores da cultura e com a missão da empresa (GUPY, 2022). Ao considerar esses elementos, você consegue encontrar candidatos com maior probabilidade de motivação, envolvimento e permanência na organização.

Com a escolha do candidato, se dá fim ao processo seletivo realizado através do recrutador. No entanto, Marras (2011) confirma que o processo seletivo como um todo realmente é finalizado quando o candidato passa pela avaliação médica e efetua os registros legais no departamento pessoal.

O exame médico é uma das últimas fases do processo de seleção. De acordo com Marras (2011), o exame médico, tem o objetivo de verificar o estado de saúde do candidato selecionado. “Um exame médico é feito em geral para assegurar que a saúde de um candidato seja adequada para atender aos requisitos do cargo” (BOHLANDER; SNELL, 2003, p. 223).

Para finalizar o processo de seleção o candidato selecionado deve realizar os registros legais. “O candidato deverá dirigir-se ao departamento pessoal com toda a sua documentação, para que sejam tomadas todas as providências burocráticas e as práticas necessárias para tonar-se um empregado efetivo na empresa” (MARRAS, 2011, p. 74).

## 2.2 O Egresso Prisional e o Mercado de Trabalho



Conforme o art. 26 da Lei de Execução Penal (LEP), pode ser considerado um egresso: o liberado definitivo, pelo prazo de 1 (um) ano a contar da saída o estabelecimento e o liberado condicional, durante o período de prova.

Na LEP é expresso que, o egresso do sistema prisional tem direito a orientação e apoio para ser reintegrado à vida em liberdade, e de ter assistência social que lhe auxilie na procura de um emprego (BRASIL, 1984, art. 25). No entanto, “há evidente diferença entre o que está previsto na legislação e a realidade do sistema prisional brasileiro, principalmente quando se observa que o tratamento dado aos presos não os encaminha para a recuperação esperada” (DOS SANTOS et al., 2019, p. 66).

O Departamento Penitenciário Nacional (DEPEN), indica que, nas últimas décadas, a população carcerária quase triplicou, pulando de 232.755 pessoas nos anos 2000 para 773.151 em 2019. A prisão é um dos meios mais restritivos que existem, gerando várias sequelas para as pessoas que passam por ela. De acordo com Rivera (2021, p. 8), “supõe-se que quando a pessoa tem que enfrentar sua saída, se encontra em uma situação de grave desvantagem social com respeito as demais pessoas com quem terá que conviver”. Com isso, percebe-se que, “os egressos do sistema penitenciário sofrem diuturnamente com a falta de oportunidades e estigmas, além do fracasso da ressocialização” (ASSIS et al., 2018, p. 97).

Para Rivera (2021), o trabalho de reinserção laboral e social não deve ser considerado um processo que se inicia quando se abandona o sistema carcerário, mas que deve iniciar a partir da sua entrada no sistema. No entanto, Assis et al. (2018) confirma que a reeducação no cárcere não é concretizada, uma vez que a preocupação do sistema penitenciário não é ressocializar e sim apenas a privação da liberdade, com muros enormes e com o único objetivo de evitar fugas.

A escolha profissional é de suma importância, pois traça como será a vida das pessoas e incentiva a sua inserção social. Para o egresso, o emprego auxilia para que o comportamento desviante tenha menor possibilidade de ocorrer, pois, a tendência é inibir ocasiões de má conduta e possibilitar acesso a incentivos econômicos e sociais não derivados de crimes (SANTOS et al., 2019). Nesse sentido, Seron (2009, p. 8) pontua que, “o papel do trabalho é de grande importância na vida do egresso, serve como base para a existência da família, que por sua vez representa um papel significativo no processo de (re)integração social do egresso”.

Dando continuidade ao pensamento de Seron (2009, p. 8), “o trabalho, formal e/ou informal, possibilita ao egresso se manter junto da família, na medida em que viabiliza as condições materiais mínimas para a convivência do grupo familiar, condição importantíssima, para a sua (re)integração social”. Contudo, a situação se torna preocupante as associarmos essa

necessidade com a realidade atual do desemprego no Brasil.

No segundo trimestre de 2022, o Brasil acumula mais de 10 milhões de desempregados, conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Se a situação é difícil para a população geral, para essas pessoas egressas do sistema prisional se torna ainda mais complexo o processo de inserção laboral. “O processo de inserção laboral é o processo com que se pretende conseguir com que a pessoa se mantenha no mercado de trabalho e, por tanto, na vida econômica e em sociedade” (RIVERA, 2021, p. 3). Isso corrobora com o pensamento de Lopes et al., (2018, p. 55) que “através do trabalho o ser humano eleva sua autoestima para exercer uma função e em troca disso ser remunerado, através disso, conseqüentemente, se sentirá útil no sustento de sua família”. Desta forma, percebe-se um senso comum em o quão relevante é o trabalho na vida das pessoas e principalmente de egressos do sistema prisional.

No entanto, o nível educacional geralmente baixo das pessoas que entram no sistema carcerário, reduz seus atrativos para o mercado de trabalho. Menos de 13% da população carcerária brasileira tem acesso à educação. Dos mais de 700 mil presos em todo o país, 8% são analfabetos, 70% não chegaram a concluir o ensino fundamental e 92% não concluíram o ensino médio. Não chega a 1% os que ingressam ou tenham um diploma do ensino superior (DEPEN, 2020).

Associado a um baixo nível de escolaridade, de acordo com Rivera (2021, p. 6), “o egresso se depara com dificuldades em encontrar um posto de trabalho com boa remuneração, o que gera um impacto psicossocial muito negativo que se multiplica, se, também não consegue um trabalho que permita se sustentar ou sustentar sua eventual família”. Isso gera um impacto muito negativo na vida de um egresso. “O trabalho como forma de ressocialização ajuda a recuperar e a reinserir o detento tanto na sociedade, quanto no mercado de trabalho” (LOPES et al., 2018, p. 55).

Segundo as pesquisas de De Araújo et al., (2022) e Souza e Silveira (2018), quase como regra, as profissões mais comuns entre os egressos que conseguem empregos, são: Entregador, Caseiro, Servente de Pedreiro, Ajudante Geral, Auxiliar de carga e descarga, Flanelinha etc. Com isso, podemos perceber que o que há de comum entre esses trabalhos é que são cargos que não exigem qualificação e alto nível de escolaridade, são mais braçais e que em maioria necessitam de força física.

Em caráter governamental, uma das estratégias utilizadas pelo DEPEN para a ressocialização do preso e inclusão em atividade de trabalho foi a Instituição da Política Nacional de Trabalho no Sistema Prisional (PNAT), por meio do Decreto nº 9.450/2018, que prevê a obrigatoriedade das empresas que contratarem com a administração pública federal, em

serviços, com valor acima de R\$330.000,00, possuem em seu quadro de funcionários apenados e egressos do sistema prisional (DEPEN, 2020).

No Ceará, a lei nº 15.854 destina vagas de empregos a pessoas em privação de liberdade e egressos do sistema prisional. No entanto, “apesar da obrigação legal, apenas 55 egressos estão contratados em empresas de terceirização de mão-de-obra e de obras públicas. Isso quando há 1,8 mil vagas disponíveis” (DIÁRIO DO NORDESTE, 2021). Esse número de vagas extremamente superior ao número de contratados, confirma a necessidade dessas pessoas passarem por processos de Recrutamento e Seleção, com a finalidade de empregá-los e prepará-los para terem convivência social equilibrada e minimizar a reincidência criminal. Entretanto, Souza e Silveira (2018, p. 777) afirmam que, as maiores dificuldades encontradas em programas/projetos que lidam com seguimentos estigmatizados é justamente o rompimento desses estigmas e preconceitos. Eles expõem que, “(...) mesmo com a existência de tais iniciativas, a forma como este indivíduo é visto pelos demais não é atenuada e tampouco efeitos (re) socializadores são observados em grande escala.”

No estado cearense tem-se a COISPE, que tem o intuito de cumprir a função social da pena e proporcionar condições mais humanizadas no encarceramento de homens e mulheres que descumpriram as leis. Possibilitando, assim, além do custodiamento, o trabalho social, a capacitação profissional, o sistema educacional e o desenvolvimento laboral dos internos e apenados progredidos em regime, com a finalidade de prepará-los ao retorno a uma convivência social mais equilibrada, minimizando o círculo vicioso da violência e a reincidência criminal (COISPE, 2022).

A COISPE oferta cursos de acordo com o perfil das empresas que ofertam vagas para os egressos. Destaca-se também a parceria da SAP com a Secretaria do Desenvolvimento Econômico e do Trabalho (Sedet) e o Instituto de Desenvolvimento do Trabalho (IDT). Com a parceria é possível realizar uma série de cadastramentos e palestras com o objetivo de preparar o egresso para ingressar no mercado de trabalho. Qualificação e postura são as mais dicas passadas pelos profissionais do Sine/IDT. No ano de 2020, a SAP conquistou o “Selo Resgata” por oportunizar trabalho mais para de 200 Presos no estado do Ceará (SAP, 2020).

Diversas pesquisas sobre a inserção laboral de egressos apontam que a sociedade ainda pouco faz para minimizar esse problema social. Eles ainda encontram preconceitos e tem dificuldades e conseguir empregos, como demonstra no quadro 2.

Com isso, segue abaixo a relação dos achados dos estudos da mesma temática, proporcionando uma concepção mais amplo da literatura disponível.

Quadro 2 - Achados de estudos relacionados a (re)integração de egressos prisionais ao mercado de trabalho

ARTIGOS	AUTOR	ACHADOS
Egressos do sistema prisional e Gestão de Pessoas em organizações alagoanas.	DOS SANTOS et al. (2019).	Organizações que trabalham com egressos prisionais não possuem política de Gestão de Pessoas para este público. Alguns fatores que dificultam a adaptação dos egressos no ambiente organizacional são o estigma que pesa sobre eles, o baixo nível de escolaridade e a precarização do trabalho.
A inserção do egresso prisional no mercado de trabalho cearense.	ROCHA et al. (2013).	Mesmo com os incentivos governamentais, poucas organizações aderem aos programas de inserção. Os critérios de seleção raramente se baseiam em competências profissionais.
Interesses profissionais e inserção no mercado de trabalho de egressos do sistema penal.	DE ARAUJO et al. (2021).	Após a saída para o regime aberto, os egressos sofrem com a falta de oportunidades, estigmas, e fracasso da ressocialização. Precisa-se de maiores intervenções e políticas públicas, principalmente na área de Orientação Profissional, pois ainda se observa escassez de pesquisas e programas interventivos.
Egressos do sistema prisional no mercado formal de trabalho: oportunidade real de inclusão social?	Souza e Silveira, (2018).	Os egressos prisionais encontram poucas oportunidades de trabalho. Quase como regra, esse público tem baixo nível de escolaridade e habilitação profissional e é perseguido pelo estigma.
La reinserción laboral y social de ex convictos a través de un programa innovador en el marco de políticas públicas.	RIVERA, Mónica Beatriz (2021).	Todos os sujeitos que se encontram em processo de reinserção laboral, procuram corrigir comportamentos socialmente inaceitáveis que eram capazes de fazer anteriormente, adaptando-se, com novos padrões de comportamento e mostrando satisfação com as atividades que eles atualmente fazem.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Portanto, é de senso comum que quando acolhidos pela sociedade e acompanhados de programas eficientes do Estado, os egressos manifestam melhorias de suas condutas e de obterem suas rendas financeiras de maneira honesta, sem infringir as leis. Segundo Rivera (2021) quando verdadeiramente incentivados através do mercado de trabalho, eles ficam muito satisfeitos com as oportunidades de poder trabalhar e executam suas atividades com sentimentos de produtividade e bem-estar por não estarem realizando atividades ilícitas.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Nessa seção, é retratada como a pesquisa fora estruturada, como a tipologia da pesquisa, sujeitos da pesquisa, unidade de análise, coleta de dados e análise de dados.

#### 3.1 Tipologia da Pesquisa

O estudo é caracterizado como qualitativo. A pesquisa qualitativa, para Gil (1999), concerne em ter-se um caráter mais empírico, onde se pode buscar uma experiência que envolva o contato direto entre o pesquisador e a fonte de dados analisado.

O estudo também se caracteriza como descritivo, onde foram coletados dados e informações por meio de documentos e entrevistas semiestruturadas, no intuito de analisar como é realizado o Recrutamento e Seleção da COISPE. De acordo com Gil (2008), a pesquisa descritiva se refere a identificação, registro e análise das características, fatores e outros aspectos que se relacionam com os objetos de estudo em questão.

Além disso, foi feita análise documental e aplicadas entrevistas com a psicóloga da COISPE, responsável pelo processo de Recrutamento e Seleção, e entrevistas com egressos prisionais que hoje trabalham formalmente através da COISPE. Por fim, se caracteriza como estudo documental visto a coleta de dados em fontes secundárias, sendo escritas ou não (MARCONI; LAKATOS, 2010).

#### 3.2 Unidade de Análise

Criada por meio do Decreto nº 30.983, de 23 de agosto de 2012, a Coordenadoria de Inclusão Social do Preso e do Egresso (COISPE), que fica localizada na cidade de Fortaleza no Estado do Ceará, tem como objetivo ajudar na recuperação social do preso e do egresso, com o intuito de melhorar suas condições morais, educacionais, além de proporcionar capacitação profissional e encaminhar essas pessoas para oportunidades de trabalho remunerado. A finalidade COISPE é a de prepará-los ao retorno a sociedade e conviver socialmente de forma equilibrada, minimizando o círculo vicioso da violência e a reincidência criminal.

#### 3.3 Sujeitos da Pesquisa

As entrevistas foram realizadas com 06 participantes que atuam na COISPE ou são egressos do sistema prisional, conforme abaixo:

- a) Entrevistada 01: psicóloga da COISPE;
- b) Entrevistada 02: assistente social da COISPE;
- c) Entrevistada 03: egressa do sistema prisional cearense que está passando pelos processos de Recrutamento e Seleção na COISPE;
- d) Entrevistado 04: egresso do sistema prisional cearense que trabalha na COISPE;
- e) Entrevistado 05: egresso do sistema prisional cearense que trabalha na COISPE;
- f) Entrevistado 06: egresso do sistema prisional cearense que trabalha na COISPE;

É importante ressaltar que os dados e informações obtidas foram com atuais egressos ou funcionários da COISPE, mas que dados captados foram dos anos entre 2017 a 2021.

### 3.4 Coleta de Dados

Diante de tais fatores, para este estudo foram realizadas coletas de dados de fonte secundária e de fonte primária, sendo o primeiro, análises de documentos e materiais internos da entidade, e o segundo, sendo as entrevistas aplicadas. Nesse quesito, no que se trata sobre a análise de documentos, se refere em analisar informações bibliográficas, dados históricos, arquivos gerais e dentre outros (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Com isso, segue abaixo o quadro 3, onde fora feita a análise de documentos coletados na pesquisa para que os resultados sejam apresentados com mais firmeza a respeito do trabalho realizado pela COISPE.

Quadro 3 - Documentos Coletados

DOCUMENTOS	EMPRESA
Relatório de egressos trabalhando (D1)	COISPE
Relatório de contratação de Egressos (D2)	COISPE
Relatório de processos seletivos realizados (D3)	COISPE
Relatório de egressos desligados (D4)	COISPE
Vagas ofertadas (D5)	COISPE

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Por conseguinte, o estudo realizou entrevistas originando dados primários, onde ocorreram 06 entrevistas, realizadas da seguinte forma:

- a) Entrevista com a Entrevistada 01: realizada com a psicóloga da COISPE, visto que é a principal responsável pelo processo de Recrutamento e Seleção dos egressos. A entrevista teve o total de 14 minutos;
- b) Entrevista com a Entrevistada 02: realizada com a assistente social da COISPE, pois ela participa do primeiro contato quando os egressos procuram emprego, recebendo currículos e entendendo. A entrevista teve o total de 21 minutos;
- c) Entrevista com a Entrevistada 03: realizada com uma egressa do sistema prisional cearense que está passando pelos processos de Recrutamento e Seleção na COISPE. A entrevista teve o total de A entrevista teve o total de 21 minutos;
- d) Entrevista com o Entrevistado 04: realizada com um egresso do sistema prisional cearense que trabalha na COISPE e passou pelo processo de Recrutamento e Seleção. A entrevista teve o total de 22 minutos;
- e) Entrevista com o Entrevistado 05: realizada com um egresso do sistema prisional cearense que trabalha na COISPE e passou pelo processo de Recrutamento e Seleção. A entrevista teve o total de 17 minutos;
- f) Entrevista com o Entrevistado 06: realizada com um egresso do sistema prisional cearense que trabalha na COISPE e passou pelo processo de Recrutamento e Seleção. A entrevista teve o total de 14 minutos;

A entrevista semi-estruturada, se refere a um específico modelo com perguntas, onde a ordem são as mesmas para todos os entrevistados, e ela faz com que haja a coleta precisa de dados e informações sobre aspectos do que as pessoas sabem, creem, esperam e desejam (GIL, 2008). Em conclusão, as perguntas no roteiro de entrevista utilizado nesse estudo realizado, se encontra no Apêndice A, ao qual este fora elaborado com base nos objetivos específicos da pesquisa.

### 3.5 Análise de Dados

A análise dos dados desse estudo concerne na análise de conteúdo, que é o estudo registro em si, sendo visto por um texto, documento ou fala coletados. Em suma, a análise de conteúdo tem como referência principal um conjunto de técnicas de análises da comunicação que pode utilizar procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição. Nesta pesquisa, após transcritas, as falas das entrevistas foram organizadas e analisadas de acordo com os objetivos específicos propostos.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nessa seção serão tratados os resultados obtidos por meio da aplicabilidade da ferramenta de coleta de dados e analisados à luz do referencial teórico da pesquisa.

### 4.1 O processo de Recrutamento realizado pela COISPE para a (re)integração laboral de egressos prisionais

Bohlander e Snell (2003) afirmam que o recrutamento é o processo de localizar pessoas com potencial, que possam trabalhar para uma empresa e encorajá-los a se candidatar a vagas disponíveis.

Com isso, no tocante ao processo de recrutamento realizado pela COISPE para empregar egressos prisionais, segundo as Entrevistadas 01 e 02, existem algumas etapas para a realização do recrutamento, sendo elas a descrição do cargo e planejamento da vaga, a divulgação e entrevista avaliativa preliminar. Essas etapas foram elaboradas baseando-se nas práticas mais comuns de Gestão de Pessoas e em suas vivências profissionais.

#### *4.1.1 Descrição do cargo e planejamento da vaga*

Em grande maioria, as organizações têm registrado as características mais importantes exigidas para cada cargo. De acordo com Marras (2011, p. 55), “a empresa que possui um subsistema de cargos e salários, possui registrada as características necessárias para cada cargo”. No entanto, quando não se tem uma descrição de cargo elaborada, se faz necessário um planejamento do profissional que a organização necessita.

Foi retratado pela Entrevistada 01, que quando a vaga é destinada para empresas terceirizadas, que contratam egressos para trabalhar em órgãos públicos, as próprias empresas já fazem a descrição do cargo e dos aspectos que elas desejam dos candidatos. Por outro lado, quando as vagas são para trabalhar na COISPE ou em projetos realizados pela própria coordenadoria, eles mesmo realizam esse processo de descrever o cargo.

Para Milkovich e Bodreau (2000), o planejamento da vaga facilita a identificação acerca do número e o tipo de pessoas que serão precisas. Analisar as funções e tarefas a serem realizadas ajuda a identificar os comportamentos e as características dos empregados requeridos para a sua realização.

De acordo com a Entrevistada 01, o planejamento das vagas inicia-se de acordo com a



demanda por parte dos projetos da COISPE e de empresas terceirizadas que prestam serviços para órgãos públicos. Dentre os projetos podemos destacar o Projeto CAPINA, onde egressos, em regime aberto e semiaberto, vivenciam a reinserção social mediante trabalho de capinação. Segundo a Entrevistada 02, como é uma atividade que necessita mais de esforço físico, ela afirma que o planejamento dessa vaga é mais simples, não sendo necessária escolaridade mínima do candidato, apenas documentação e vontade de trabalhar. Isso está intrinsicamente alinhado com o pensamento de Gil (2011, p. 93), quando afirma que, “o mais importante na maioria dos casos, não é a qualidade atual do candidato, mas seu potencial para a função, aliado a sua vontade de trabalhar e de aprender”.

Já para empresas terceirizadas, a contratação de egressos se dá devido ser um dos requisitos para o fechamento de contrato na prestação de serviços para estado, de acordo com a lei nº 15.854, que destina vagas de empregos a pessoas em privação de liberdade e egressos do sistema prisional. Essa afirmativa pode ser encontrada no art. 1 dessa mesma lei, onde é expresso que:

As empresas contratadas pelo Governo do Estado do Ceará para a construção de obras públicas, assim como para a prestação de serviços, deverão reservar o percentual mínimo 3% (três por cento) e no máximo de 10% (dez por cento) das vagas necessárias à execução do pacto respectivo, sendo o mínimo de 2% (dois por cento) para presos sujeitos ao regime semiaberto, aberto, em livramento condicional e egressos do Sistema Prisional do Estado do Ceará e o mínimo de 1% (um por cento) para os jovens do sistema socioeducativo, além do percentual previsto no Decreto nº 5.598, de 1º de dezembro de 2005 (ALECE, 2022).

A partir disso, a Entrevistada 01 afirma que a COISPE é responsável por receber a demanda de vaga das empresas terceirizadas, fazer o processo de contratação dos egressos, e encaminhar os egressos contratados para terceirizadas/órgãos públicos onde o trabalho será realizado. A empresa terceirizada descreve a vaga que está necessitando, e a COISPE faz o planejamento específico do perfil do candidato, pontuando quais os conhecimentos, documentação, experiências e aptidões esperadas pelos egressos que preencherão essa vaga, segundo a Entrevistada 01. Isso vai de acordo com o pensamento de Gil (2001, p. 93) quando ele afirma que, “com base na descrição da função, o selecionador define o perfil do indivíduo adequado para preenchê-la”.

Após a definição do perfil do candidato esperado para o preenchimento da vaga, inicia-se a divulgação da vaga por parte da COISPE, conforme afirmativa da Entrevistada 01.

#### *4.1.2 Fontes de recrutamento e divulgação da vaga*

“Existem vários meios de recrutamento. Todos apresentam vantagens e limitações. Cabe, pois ao selecionador escolher o mais adequado, considerando, para tanto, a natureza dos cargos e os meios oferecidos pela organização” (GIL, 2001, p.93).

A Entrevistada 01 afirma que, “é feito a divulgação por rede social. Quando eles estão recolhidos na unidade prisional também, os diretores informam pra eles que existem vagas disponíveis na COISPE para quando eles estiverem em liberdade. Existe banco de dados, e em outros setores é comunicado as vagas”. Isso vai de acordo com o que foi relatado pela Entrevistadora 02, quando confirma que:

Essa divulgação já começa na própria unidade, né. Muitos egressos, já vem com o conhecimento lá da unidade, seja dos profissionais, seja de outros egressos, né, aqueles egressos que retornam pra lá, que até já tiveram experiência de trabalhar aqui com a gente (...), e também é feita uma divulgação dos profissionais lá dentro das unidades, por assistente social, psicólogos, os próprios a gentes penais fazem essa divulgação. Então, muitos ficam sabendo lá dentro mesmo das vagas e nos procuram quando saem.

A mesma entrevistada ainda retrata que grande parte dos candidatos se dirigem até a COISPE em busca de emprego e fazem seu cadastro no banco de dados, informando suas experiências e formações.

A entrevistada 03, relata que soube quando estava privada de liberdade, que na COISPE existiam vagas para egressos do sistema prisional, e que quando ganhou sua liberdade foi até a COISPE fazer o seu cadastro e deixou seu currículo no banco de dados para futuras oportunidades de emprego.

Já o Entrevistado 04, fez o seguinte relato de como descobriu as vagas na COISPE:

Quando eu fui dar entrada no pecúlio, que eu vim aqui na unidade da COISPE, eu tava vendo um volume de pessoas e eu disse, “tudo isso é só pra assinar?”, e aí eu tive a informação que aqui eles disponibilizam curso e tinham vagas. E nesse dia eu falando com o recepcionista ele disse que tinha vaga pra CAPINA (...), e aí a psicóloga me ouviu e me convidou pra fazer um cadastro.

Os entrevistados 05 e 06 relataram que não sabiam das vagas de emprego. Que descobriram quando foram na COISPE para fazer procedimentos técnicos em suas tornozeleiras eletrônicas e viram as vagas divulgadas em cartazes nas paredes da COISPE.

Abaixo tem-se a figura 01, relativa a uma divulgação de vaga da COISPE pela internet, através da rede social *Instagram*:

Figura 1 - Divulgação de Vagas da COISPE

**ATENÇÃO!**  
**VAGAS DE TRABALHO PARA INÍCIO IMEDIATO**  
 (85) 31017718

Coordenadoria de Inclusão Social do Priso e do Egresso - CISPE  
 Rua Heráclito Graça, 600 - Centro, Fortaleza  
 WhatsApp (85) 31017718

78 curtidas

cispesapce A CISPE/SAP/CE oferta vagas de trabalho para início imediato para pessoas que passaram pelo sistema penitenciário. O trabalho será desenvolvido de segunda-feira à sexta-feira, no horário de 8h00 às 17h00. A remuneração é de um salário-mínimo, vale-transporte e refeição no local do trabalho.

Se estiver interessado procure a CISPE pessoalmente na Av. Heráclito Graça, 600, Centro para realização do cadastro com o serviço social.

Ver todos os 2 comentários  
 23 de setembro • Ver tradução

Fonte: COISPE (2022).

Todos as fontes de recrutamento analisadas acima estão de acordo com as fontes de recrutamento listadas pela obra de Marras de 2011. Dentre eles podemos identificar o Banco de dados, Indicações, Cartazes e Internet (redes sociais).

Uma vez compartilhada as informações da vaga, o recrutador estará pronto para receber os candidatos interessados, que segundo Marras (2011), deve seguir a seguinte metodologia: Receber os candidatos; preencher a ficha de solicitação de emprego; analisar os documentos e entrevista avaliativa preliminar com os interessados. Esse trabalho é realizado pela COISPE, uma vez que é recebido os currículos, feito o cadastro dos interessados e analisado de forma preliminar o currículo de cada candidato, segundo a Entrevistada 02.

Um ponto importante percebido é que como a COISPE realiza diversos atendimentos para egressos, como: manutenção de tornozeleiras eletrônicas, assinaturas dos egressos por medidas de seus processos judiciais, cursos técnicos e projetos sociais. Com isso, o fluxo de egressos na coordenação é muito intenso diariamente, e isso facilita para que essas pessoas que frequentam o ambiente da COISPE saibam das vagas de trabalho disponíveis.

Para Migliolli (2018), quando analisado os candidatos que mais encaixam com a vaga, é feita filtro desses candidatos, depois eles são contactados para comparecerem a empresa e então finaliza-se o Recrutamento e inicia-se o processo de Seleção.

#### 4.2 O processo de Seleção realizado pela COISPE para a (re)integração laboral de egressos prisionais

De acordo com a afirmação de Marras (2011), seleção é uma atividade busca escolher, através de metodologia específica, os candidatos recrutados, para o atendimento das necessidades da empresa.

Para Milcovich e Boudreau (2000), o processo de Seleção é iniciado após o fim do Recrutamento. Segundo os mesmos autores, depois que o recrutamento gerou um grupo de candidatos, será necessário tomar a decisão em relação a quais deles serão selecionados e receberão a oferta de emprego. Com esse grupo de candidatos nasce a possibilidade de selecionar os mais adequados para o cargo (GIL, 2001).

O processo de seleção na COISPE é realizado de seu início ao fim pela Entrevistada 01. Segundo ela, é feita a análise de cada individual do currículo e perfil de cada candidato, comparando-os, para identificar quais egressos mais se encaixam com as vagas disponíveis. A realização dessa análise vai de acordo com a afirmação de Gil (2001), que expõe que devem ser feitas comparações entre os diferentes candidatos, e comparações dos candidatos com a vaga com a finalidade de selecionar os potencialmente mais capazes.

De acordo com Bohlander e Snell (2003, p. 210), “as empresas usam diversos meios para obter informações sobre os candidatos: preenchimento de formulários de solicitação de emprego, entrevistas, exames médicos e pesquisas sobre sua formação”.

Percebe-se que as entrevistas são realizadas sempre pela psicóloga, e em alguns casos, quando aprovados pela psicóloga, realizam entrevistas também pelo setor onde o egresso vai trabalhar. Diante disso, percebe-se que o método de Seleção mais utilizado pela COISPE é o de entrevistas. Marras (2011), informa que em alguns casos, quando existe um requisitante, o recrutador cria faz uma primeira entrevista e avaliação do candidato que é apresentando para ao requisitante/gestor, como subsídio fundamental para a tomada de decisão. Isso reforça a afirmação de Bohlander e Snell (2003), que os candidatos mais promissores, que passarem pelo processo de seleção dos gestores que solicitaram a vaga, serão encaminhados para realização do processo admissional.

Ao ser indagada de como é realizado o processo de Seleção na COISPE, a Entrevistada 01 fez o seguinte relato:

De início é feito uma entrevista individual, presencial, e aí é conversando com o candidato, onde a gente traça o perfil da pessoa, conversa com ela, identifica como que é as suas experiências profissionais e diante disso que a gente identifica esse perfil é encaminhado pro RH aqui da COISPE, pro setor de psicologia. Após isso, ele é encaminhado para um setor específico, conversa com o setor, no caso se ele tiver alguma experiência, ou tiver algum responsável do setor que pretende ter aquele perfil específico, e aí ele passa por essa fase, sendo aprovado ele é contratado.

Após tomada a decisão de quais candidatos a COISPE vai contratar, um ponto importante retratado pela Entrevistada 01, foi que ao término do processo seletivo, todos candidatos recebem retorno por ligação ou whatsapp com o feedback sobre sua aprovação, ou no caso de não aprovados, recebem o feedback sobre os motivos do resultado negativo.

Para finalizar o processo de seleção o candidato selecionado deve realizar os registros legais. Os candidatos devem comparecer ao departamento pessoal da empresa com toda sua documentação pessoal necessária para ser realizado os registros legais (MARRAS, 2011).

Ao ser perguntada sobre quais as documentações necessárias para a contratação dos candidatos aprovados, a Entrevistada 01 fez o relato a seguir:

Todos os documentos necessários para uma contratação. RG, CPF, comprovante de residência, carteira de trabalho e reservista. Um documento que não é obrigatório é o título de eleitor, porque, no caso, o egresso não vota. Então esse documento não é necessário porque não é um requisito obrigatório.

Apresentando todos os documentos necessários, os candidatos são contratados e o processo de seleção é finalizado.

Outro fato importante de se retratar é que, de acordo com análise documental realizada na COISPE, 238 egressos atualmente se encontram trabalhando. Nos últimos 5 anos, foram realizados 3.509 egressos passara por processos de Recrutamento e Seleção. Também foi visto que, 881 egressos foram contratados de 2017 a 2021. No entanto, 863 egressos deixaram de trabalhar de trabalhar nesse período, seja por motivos próprios ou desligamentos.

Por fim, contrariando o achado de Dos Santos et al. (2019), que afirma que “organizações que trabalham com egressos prisionais não possuem política de Gestão de Pessoas para este público”, percebe-se que a COISPE realiza de forma estruturada os processos de Recrutamento e Seleção para os egressos prisionais cearenses, e possuem sim uma política Gestão de Pessoas.

### 4.3 Elementos que facilitam, e os que dificultam o processo de (re)integração laboral de egressos prisionais.

Nos processos de Recrutamento e Seleção podem ter elementos que facilitam o processo de contratação dos egressos, bem como elementos que dificultam a contratação deles. Quando possuem boa qualificação profissional e um maior nível de escolaridade, os egressos têm menos dificuldade de conseguir emprego. Em contrapartida, com baixo nível de escolaridade e pouca experiência profissional o egresso encontra dificuldades de encontrar um trabalho (RIVERA, 2021).

#### *4.3.1 Elementos que facilitam o processo de (re)integração laboral de egressos prisionais*

Para a Entrevistada 01, a qualificação profissional é o elemento que mais facilita a contratação dos egressos. Ela ainda afirma que, “geralmente quando eles não têm qualificação, a COISPE disponibiliza essa qualificação profissional para que eles possam ser encaminhados de acordo com o perfil que as empresas pedem”. Isso diverge do achado de Rocha et al. (2013), que afirma que “os critérios de seleção raramente se baseiam em competências profissionais”.

Recebendo a mesma pergunta, a Entrevistada 02 fez o seguinte relato sobre elementos facilitadores para a contratação de um egresso:

Olha, em primeiro lugar, é ele querer né. Um elemento facilitador é ele chegar com aquela disponibilidade de querer trabalhar e dizer que tá disposto a trabalhar com qualquer função. Isso aí já é muito bom porque a gente já encaminhar pra qualquer função, inclusive a CAPINA que é vaga imediata. Outro aspecto facilitador é ele ter toda a documentação completa(...), RG e CPF, pelo menos, e ele estar com o processo dele ok. Ser julgado, com processo na vara de execução.

A Entrevistada 03, afirmou que o que facilitou para ela conseguir uma oportunidade de emprego na COISPE foi as suas experiências profissionais, ter ensino médio completo e possuir todos os documentos pessoais. Da mesma forma, ao ser indagado sobre elementos facilitadores, o Entrevistado 04 afirmou que conseguiu oportunidade de emprego na COISPE em apenas 10 dias, e as suas experiências laborais facilitaram na hora de conseguir emprego com a seguinte afirmativa:

Acredito que pela experiência cara. Porque assim, eu já sou um cara de 33 anos né, e desde muito novo eu venho lutando pelo que eu gosto e pelo que eu sinto que é justamente essa área de pessoas. Eu trabalho muito bem com pessoas. Então assim, durante toda a minha carreira em supermercados, sempre trabalhei ao lado do RH, departamento pessoal, da gerência, e tinha um setor específico que eu trabalhava que era de cobrança, porque não é fácil trabalhar dentro do setor de prevenção de perdas.

Fiz minha carreira até chegar em uma empresa multinacional, onde eu tive uma amplitude maior. Trabalhava como consultor sênior lá, em eventos. Ali eu consegui despertar cada vez mais meu lado empreendedor e um lado de gestor de pessoas.

O entrevistado 05, afirmou que após ganhar sua liberdade, levou apenas 30 dias para conseguir um emprego na COISPE. Ao receber a pergunta sobre elementos que facilitam a (re)integração laboral, ele fez a seguinte pronúncia:

No mercado de trabalho tem que ter qualificação né, mas assim, no que eu vi, a gente tem que ter primeiramente força de vontade antes de tudo. A gente tem que vir, buscar, pelear. Não é fácil, se disser que veio apenas uma vez, não. Mas com a peleja, insistência você consegue. Todos nós conseguimos, se quisermos realmente uma ressocialização.

No mesmo caminho das respostas anteriores, o Entrevistado 06 afirmou que as suas experiências facilitaram, pois ele já tinha experiência na área que estava precisando, que eram almoxarife, e saber sobre sistemas de computadores, Excel e word. Ter terminado os estudos também foi um facilitador para ele, e estar cursando faculdade. Ele informou ter conseguido emprego em menos de 1 mês depois de sair da prisão.

#### *4.3.2 Elementos que dificultam o processo de (re)integração laboral de egressos prisionais*

De acordo com a percepção da Entrevistada 01, um elemento que dificulta a contratação do egresso é não ter a documentação pessoal necessária. No entanto, As Entrevistadas 01 e 02, afirmam que quando o egresso não tem documentação, ele recebe toda a orientação e suporte necessário para emitir seus documentos e ficar apto para conseguir um emprego formal. A entrevista 01 também ressalta que o nível de escolaridade baixo é um elemento que dificulta o processo de (re)integração de egressos, porém isso não é um requisito eliminatório nos processos seletivos da COISPE.

Outro ponto importante, citado pela Entrevistada 01, é que os delitos dos egressos não são elementos eliminatórios no processo de contratação. Na COISPE todos os egressos são tratados da mesma forma, independentemente do delito cometido no passado. O que realmente importa é perfil profissional.

Por outro lado, para a Entrevistada 02, elementos que dificultam a contratação de egressos pode ser o status do processo judicial que o egresso se encontra. Se ele não for julgado e seu processo não estiver a vara de execução, ele não poderá ser contratado pela COISPE, e terá que aguardar ter o processo julgado.

A entrevistada 03 fez o seguinte relato ao ser indagada sobre os elementos que dificultam a inserção de egressos no mercado de trabalho:

O pessoal das empresas não querem dar oportunidade pra quem é egresso. Já vê você, já olha torto. É um preconceito que a sociedade criou, devido não ter uma conscientização, aí acaba que dificulta. Eles não querem dar emprego. Talvez pensam que a gente vai fazer alguma coisa, ou por medo, não sei, mas o que realmente dificulta é a mentalidade da sociedade, os olhos da sociedade pra gente que é egresso. Passei 5 anos desempregada. Eu tentei, mandava currículo, tanto e-mail, como eu ia deixar, como os conhecidos levavam para as empresas, e nada, e nada. Eu disse, “meu Deus tem alguma coisa errada” (...). Já é difícil pra uma pessoa que não tem antecedente criminal, que nunca foi presa, que não passou por esse processo, não é egresso do sistema. E pra gente que é, dificulta mais ainda. Porque a mentalidade da sociedade é que você foi preso uma vez, você é o fino criminoso, você não tem mais jeito, você vai morrer ali, e não é assim. Aqui a gente tem exemplos de várias pessoas que deram um giro de 360° na vida.

Essa afirmativa da Entrevista 03, coaduna com o achado na pesquisa de De Araujo et al. (2021), quando afirma que “os egressos sofrem com a falta de oportunidades, estigmas, e fracasso da ressocialização”.

Além disso, sabe-se que o poder judiciário é demorado na realização do julgamento dos processos, e como se faz necessário o egresso ser julgado para conseguir emprego através da COISPE, isso dificulta o processo de recrutamento. Essa exigência, segundo a entrevistada 01, encontra-se na 7.210/1984 na Lei de execução penal que exige a condenação com trânsito em julgado ou em execução provisório, pois caso tenha sido julgado e recorrido da referida sentença essa poderá ser anulada, confirmada ou diminuída, por isso que carece de execução já em uma das execuções varas de execução.

A Entrevistada 03 confirma essa afirmativa nos informando que o seu processo durou 3 anos para ser julgado, e esse foi um dos motivos demora para conseguir um emprego na COISPE. A mesma Entrevistada afirma que, “eu corri atrás de ser julgada pra ver se eu conseguia trabalhar. Eu tinha mandado tanto do currículo e nunca dava certo que eu comecei a me desesperar”.

Foi retratado pelo Entrevistado 04, que em seu ponto de vista, as questões judiciais são fatores que prejudicam a sua (re)integração laboral. A tornozeleira utilizada por ele, em regime domiciliar faz com que ele não tenha autorização pra sair de casa para lugares diferentes, buscar emprego ou fazer algum curso, e mesmo quando possibilitado, existe a burocracia para conseguir autorização judicial para esses descolamentos. Ele ainda ressaltou que começa na justiça e termina nas empresas com o preconceito.

O Entrevistado 05 afirmou que não encontrou tantas dificuldades para conseguir emprego pois sempre estava disposto a fazer qualquer trabalho. E isso vai de acordo com a



afirmativa da entrevista 02, que quando o egresso busca o emprego, não importa qual seja, mas tem vontade de trabalhar, fica mais fácil a (re)integração laboral.

Por fim, o Entrevistado 06 respondeu a indagação no mesmo sentido dos comentários de alguns entrevistados anteriores, no tocante a burocratização judicial, com a seguinte explicação:

Minha tornozela dificulta, porque tudo que eu tenho que fazer o juiz tem que ficar sabendo. No caso, se eu não tivesse trabalhando aqui, se eu fosse trabalhar em outro canto, eu tinha que enviar um pedido pro juiz, pro juiz mandar o oficial de justiça ir na empresa, saber se a empresa existe mesmo, pra depois voltar pra ele, pra depois liberar.

Quadro 4 - Principais facilitadores e dificultados no processo de (re)integração laboral de egresso prisionais cearenses

<b>FACILITADORES</b>	<b>DIFICULTADORES</b>
Qualificação profissional	Não ter experiências profissionais
Vontade de trabalhar	Baixo nível de escolaridade
Escolaridade	Preconceito/Estigma
Documentação pessoal.	Não possuir documentação necessária
	Burocracia Judicial

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Portanto, percebe-se que o nível de escolaridade, pouca qualificação profissional, questões judiciais e o preconceito existente por parte das empresas, são elementos que dificultam a (re)integração laboral dos egressos. Confirmando-se com o achado de Souza e Silveira (2018), que afirma que quase como regra, esse público tem um baixo nível de escolaridade e habilitação profissional e é perseguido pelo estigma.

#### 4.4 O significado do trabalho na vida dos egressos

Existe o consenso de grande parte dos pensadores, que é de suma importância as pessoas em geral estarem inseridas no mercado de trabalho, pois isso fortifica suas vidas econômicas em sociedade. Isso coaduna com o pensamento de Max Weber (1864-1920), quando dizia que o trabalho dignifica o homem.

Segundo Rivera (2021), quando os egressos conseguem empregos, eles procuram corrigir comportamentos socialmente inaceitáveis que eram capazes de fazer anteriormente, se

adequando aos novos padrões de comportamento e mostrando satisfação com as atividades que eles atualmente fazem. Ao ser perguntada sobre qual a importância dos processos seletivos de ser inserido nos mercados de trabalho para os egressos, a Entrevistada 01 relatou que o trabalho da COISPE é muito importante, pois é momento de esperança na vida deles, onde eles se sentem acolhidos, se sentem incluídos na sociedade e passam a ter projetos de vida. A Entrevistada 02 responde a mesma pergunta afirmando que, é de suma importância o trabalho na vida dos egressos, que tenha uma renda e que estejam com a consciência que estão contribuindo com a sociedade através do seu trabalho, para que elas possam se sentir inseridas na sociedade.

Ao abordar o tema trabalho, a Entrevistada 03, relatou que começar a trabalhar foi como um empurrão de forma positiva em sua vida. Sua vida financeira melhorou e passou a se sentir novamente inserida em sociedade. Ela se vê muito bem empregada nos próximos 5 anos e trabalhando na área de sua faculdade. Ao ser indagada sobre o emprego diminuir as chances de um egresso voltar a praticar crimes, a Entrevistada 03 afirmou que, “o trabalho é um incentivo. Porque a pessoa que sobrevivia de uma coisa ilícita, ela estando trabalhando ela não vai fazer aquilo, porque ela tá trabalhando, ela tá inserida no mercado de trabalho”.

O entrevistado 04, fez o seguinte relato sobre o trabalho em sua vida:

Primeiramente o trabalho, ele é uma oportunidade de mudar a minha vida, de poder proporcionar aquelas pessoas que fazem parte da minha vida como um todo, uma experiência feliz, uma experiência de estar bem. O que mudou minha vida foi a questão da motivação. Eu consegui reencontrar motivação porque hoje eu trabalho em um setor que eu sou reconhecido, eu tenho valor, eu faço acontecer(...). Nos próximos 5 anos, eu me enxergo dentro do sistema como palestrante (...). Quem me veja no passado e me veja no futuro consiga encontrar motivação.

Para o Entrevistado 05, ser (re)integrado no mercado de trabalho foi muito positivo, pois ele mudou seu posicionamento, a sua forma de pensar e seu caráter. Ele voltou a estudar e pensa em ser professor. Nos próximos 5 anos ele espera ter terminado a faculdade e estar trabalhando como professor de educação física. Ele ainda afirma que, se o estado abre as portas do mercado de trabalho para os egressos, os índices de reincidências dos egressos para a prisão seriam mínimos.

Por último, o entrevistado 06, deu a seguinte resposta sobre a mudança que a (re)integração laboral fez em sua vida:

Mudou demais. Pra quem estava sem receber nada. Só quem trabalhava era a minha esposa. Hoje em dia eu trabalho, eu tenho as minhas contas, eu pago o plano de saúde do meu filho. Mudou muito a minha vida. (...) Se a pessoa tiver focada no que a pessoa quer, com certeza a pessoa estando em um emprego ela não volta mais para a prisão.

Portanto, percebe-se que atividades laborais fazem com que os egressos se sintam

inseridos novamente na sociedade, demonstrem prazer em trabalhar e apresentam estarem feliz pelo reconhecimento e pela remuneração.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho é o fator chave para o ser humano se consolidar socialmente. É através dele que, para o egresso prisional, surge a possibilidade de ser sentir novamente inserido em sociedade, pois possibilita a satisfação das necessidades humanas, seja material ou espiritual, e firma o seu lugar diante das demais pessoas. A (re)integração laboral do egresso cearense tem sido um trabalho árduo para os órgãos públicos responsáveis. Entende-se que mesmo com todos os incentivos e programas de inserção coordenados pela COISPE, os egressos ainda encontram dificuldades de se firmarem no mercado de trabalho.

Logo, para este estudo fora realizado mediante o estabelecimento do objetivo geral, e a questão de pesquisa no mesmo sentido, em analisar as práticas de Recrutamento e Seleção que são utilizadas pela COISPE para empregar egressos do sistema prisional cearense, onde ambos foram alcançados durante o estudo. Ademais, os objetivos específicos também foram alcançados na pesquisa, tendo como resultados os fatores citados logo a frente.

Em que pese ao objetivo específico três, que se trata sobre os elementos que facilitam a (re)integração laboral dos egressos, através das entrevistas realizadas, identificou-se que as experiências profissionais, a vontade de trabalhar, escolaridade e documentação pessoal são os elementos mais importantes.

Não obstante, as principais dificuldades relatadas para (re)integração laboral deste público incluem a falta de qualificação profissional, pouca escolaridade, preconceito por parte das empresas, não possuir documentação pessoal necessária e a burocratização judicial. Na tentativa de melhorar essa situação, o estado vem desenvolvendo diversos programas para maximizar essa tarefa de (re)integração laboral, e criando leis para conscientizar as empresas a necessidade de terem também esse compromisso social. No entanto, percebe-se que, quando não obrigadas por leis, pouco se vê empenho das organizações privadas para minimizar esse problema.

Em relação a análise do significado do trabalho para os egressos, identificou-se que eles enxergam o trabalho com uma nova oportunidade mudança em suas vidas, que o trabalho faz com que eles se sintam novamente inseridos em sociedade e mostram satisfação com as atividades laborais que atualmente realizam.

No que se refere à análise do processo de Recrutamento, no que tange ao objetivo específico um, realizado pela COISPE, constatou-se por unanimidade dos entrevistados que existe uma política Gestão de Pessoas, e que o processo de recrutamento é realizado de forma

organizada, planejando-se o cargo, fazendo a divulgação das vagas, recebendo e cadastrando os candidatos, e selecionando previamente os que mais se encaixarem.

Em relação à análise feita sobre o processo de Seleção da COISPE, que se refere ao objetivo específico dois, notou-se que também existe uma estrutura bem arranjada, baseada em políticas de Gestão de Pessoas, como análise de currículos, entrevistas, comparação do perfil dos candidatos com a vaga, seleção dos aptos e comunicação a todos candidatos sobre o resultado. No entanto, pela análise documental, identificou-se um possível fator crítico, que nos últimos 5 anos, 881 egressos foram contratados e 863 egressos deixaram de trabalhar nesse mesmo período, entendendo-se que o período laboral dos egressos não se estende por muito tempo. Não foi identificado os motivos de deixarem de trabalhar, se por crescerem profissionalmente e receberem propostas de outras empresas ou simplesmente foram demitidos.

Os egressos entrevistados, por sua vez, mostraram-se satisfeitos com todo o apoio que recebem da COISPE. Consideram os serviços da COISPE um grande passo para dar continuidade em suas vidas junto a sociedade. Apresentam ainda boas perspectivas futuras, planos profissionais e pessoais, demonstram satisfação com as atividades que eles realizam e que devem ser aceitos e (re)integrados em sociedade novamente.

Portanto, no que concerne aos subsistemas de Recrutamento e Seleção estudados, o trabalho realizado pela COISPE, é gerenciado de forma planejada, com processos bem mapeados, aplicação coesa de métodos de planejamento de cargos, divulgação das vagas, entrevistas, análise dos candidatos e seleção, e possui um quadro bem articulado de profissionais que realizam esses processos, visando a (re)integração laboral do egresso. Que ainda sim os egressos encontram dificuldades de encontrar empregos, devido poucas experiências profissionais, baixa escolaridade e estigma, mas quando empregados, demonstram satisfação e interesse em dar continuidade em suas atividades laborais, longe do mundo do crime. Com isso, a COISPE presta grande colaboração no processo de reinserção dos egressos, dado que é a partir de ações como essa que muitos têm sua primeira experiência de trabalho e de ressocialização após saírem da prisão. Mesmo com a possibilidade de entrevistar os egressos, a pesquisa teve limitações nesse sentido, pois foram entrevistados apenas 04 egressos, alguns não se demonstraram à vontade para responder todas as perguntas e se sentiram inseguros por não terem experiências anteriores com esse tipo de pesquisa.

Para pesquisas futuras, sugere-se que seja realizado um estudo abordando outros dos subsistemas de Gestão de Pessoas, como o de retenção, desenvolvimento de pessoas e turnover. Uma vez que, percebeu-se que na análise documental, no período de 2017 a 2022, o número de egressos que deixaram de trabalhar é quase que o mesmo número de egressos contratados, e

precisa-se entender melhor a motivação de eles saírem do emprego, se por novas propostas laborais em outras organizações ou simplesmente foram demitidos.

Diante do exposto, é necessário dar continuidade ao trabalho realizado pela COISPE, e ainda sim ter maiores intervenções por parte do Estado, no tocante a projetos de (re)integrar os egressos prisionais ao mercado de trabalho. Além disso, se faz necessário por parte das esferas municipais, estaduais e federais do poder, campanhas e projetos de conscientização das empresas privadas e sociedade em geral, no intuito de também entrarem nessa luta de inserção laboral do egresso, que minimiza a reincidência criminal e dá dignidade novamente a essas pessoas.

## REFERÊNCIAS

- ALECE. **Assembleia Legislativa do Estado do Ceará**. 2022. Disponível em: <<https://belt.al.ce.gov.br/index.php/legislacao-do-ceara/organizacao-tematica/trabalho-administracao-e-servico-publico/item/3854-lei-n-15-854-de-24-09-15-d-o-29-09-15>> Acesso em: 12 nov. 2022.
- ASSIS, M. A.; FRIED, R.; AVELAR, K. E. S.; DE MIRANDA, M. G.; **TRABALHO COMO EIXO RESSOCIALIZADOR DE EGRESSOS DO SISTEMA CARCERÁRIO**. Revista da SJRJ, Rio de Janeiro, v. 22, n. 42, p. 97-109, mar./jun. 2018.
- BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo, SP: Pioneira Thomson Learning, 2003. 547p.
- BRASIL. **Lei nº 7.210, de 11 de julho de 1984. Institui a Lei de Execução Penal**. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/17210.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/17210.htm)>. Acesso em: 10 mai. 2022.
- CARTA CAPITAL. **Número de encarcerados triplicou entre 2000 e 2019 no país**. 2020. Disponível em: < <https://www.cartacapital.com.br/sociedade/numero-de-encarcerados-triplicou-entre-2000-e-2019-no-pais-diz-depen/>>. Acesso em: 11 set. 2022.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas; O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. Ed. Manole, 2014.
- COISPE. Coordenação de Inclusão Social do Preso e do Egresso. 2022 Disponível em: <<https://www.sap.ce.gov.br/inclusao-social/>>. Acesso em: 29 mai. 2022.
- DE ARAUJO, M. E. S.; DA SILVA, N. B. F; DE OLIVEIRA, F. C. S. **Interesses profissionais e inserção no mercado de trabalho de egressos do sistema penal**. Rio de Janeiro, 2021.
- DEPEN. **Relatório Anual DEPEN Verão**. Resultados -2019. Disponível em: < <http://antigo.depen.gov.br/DEPEN/relatorio-de-acoes-do-governo/1.RelatorioanualDepenverao20.04.2020.pdf>>. Acesso em: 29 mai. 2022.
- DE LIMA, Luiz Cláudio. **TÓPICOS EM GESTÃO DE PESSOAS**. 1. Ed. Belo Horizonte: Poisson, 2017.
- DOS SANTOS, J. E.; BARBOSA, M. A. C.; CASSUNDÉ, F. R.; DE LIMA, J. R. T.; Egressos do Sistema prisional e Gestão de Pessoas em organizações alagoanas. **Revista de Administração FACES Journal**, vol. 18, núm. 2, pp. 65-83, 2019.
- DIÁRIO DO NORDESTE. **Apenas 3% das vagas de trabalho para presos e egressos estão ocupadas no Ceará; TRT intervém**. Fortaleza1, 2021. Disponível em: < <https://diariodonordeste.verdesmares.com.br/ultima-hora/seu-direito/apenas-3-das-vagas-de-trabalho-para-presos-e-egressos-estao-ocupadas-no-ceara-trt-intervem-1.3032847>>. Acesso em: 15 mai. 2022.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São

Paulo, SP: Atlas, 2012. 210 p.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUPY. **Fit cultural: descubra o que é e como avaliar o candidato**. 2022. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/fit-cultural>>. Acesso em: 05 dez. 2022.

IBGE, 2022. Disponível em <<https://www.ibge.gov.br/explica/desemprego.php>>. Acesso em: 12 set. 2022.

SOUZA, R. L., & SILVERA, A. M. **EGRESSOS DO SISTEMA PRISIONAL NO MERCADO FORMAL DE TRABALHO: oportunidade real de inclusão social?** Revista De Políticas Públicas, 21(2), 761–780, 2017.

FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001. 307.

LINKEDIN. **Sobre o LinkedIn**. 2022. Disponível em: <[https://about.linkedin.com/pt-br?trk=homepage-basic\\_directory\\_aboutUrl&lr=1](https://about.linkedin.com/pt-br?trk=homepage-basic_directory_aboutUrl&lr=1)>. Acesso em: 05 dez. 2022.

LOPES, P. L.; GREGORIO, M. F. P. ; ACCIOLY, T. C. O. . **A INSERÇÃO DE EGRESSOS NO MERCADO DE TRABALHO**. Revista Conbrad , v. 1, p. 47-70, 2016.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2011.

MIGLIOLLI, Daiane Cervelin. **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**. UNIASSELVI, 2018.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000. 534p.

RIVERA, Mónica Beatriz. **LA REINSERCIÓN LABORAL Y SOCIAL DE EX CONVICTOS A TRAVÉS DE UN PROGRAMA INNOVADOR EN EL MARCO DE POLÍTICAS PÚBLICAS**. Revista Iberoamericana de Gobierno Local (RIGL), ISSN: 2173-8254, N° 19, 2021.

ROCHA, Virna.; ROCHA, Tereza.; FERRAZ, Serafim.; FERRAZ, Sofia.; **A inserção do egresso prisional no mercado de trabalho cearense**. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. RPCA, Rio de Janeiro. v. 7, n. 4, 185-207, 2013.

SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO PENITENCIÁRIA. **Quantitativo de internos e internas (1 a 31 de março)**. Estatísticas. 2022. Disponível em: < <https://www.sap.ce.gov.br/Relat-Estatistica-MARCO-2022.pdf> >. Acesso em: 30 mai. 2022.



SERON, Paulo Cesar. **NOS DIFÍCEIS CAMINHOS DA LIBERDADE: estudo sobre o papel do trabalho na vida de egressos do sistema prisional.** 2009. Tese (Doutorado – Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Área de Concentração: Psicologia Social e do Trabalho) – Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, 2009.

TEIXEIRA, Rodrigo Moraes. **Sistema Penitenciário: aspectos positivos e negativos.** 2004. 90 p. Monografia (Graduação em Direito) - Faculdade de Direito de Presidente Prudente, ISSN 1982-2596 RPCA. Rio de Janeiro, v. 7, n. 4, out./dez. 2013. 185-207. 207 Faculdades Integradas “Antônio Eufrásio de Toledo”, São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/Direito/article/view/254/248>>. Acesso em: 26. mai. 2022.

## APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

### ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Quadro 5 - Perguntas para os Egressos

<b>PERGUNTAS DESTINADAS A EGRESSOS PRISIONAIS QUE ATUALMENTE TRABALHAM NA COISPE</b>
1) O que significa trabalho pra você?
2) Antes do seu período privado de liberdade, você teve alguma experiência de trabalho/laboral ou fez algum curso de capacitação/profissionalizante? Se sim, quais?
3) Durante seu tempo privado de liberdade, você pensava em conseguir um emprego quando saísse da prisão? Se sim, em que área? Por quê?
4) Durante seu tempo privado de liberdade, você exerceu alguma atividade laboral ou fez algum curso de capacitação/profissionalizante? Se sim, quais?
5) Após sair do sistema prisional, quanto tempo você passou para conseguir um emprego formal?
6) Após sair do sistema prisional, o que você acha que facilitou para você conseguir um emprego no mercado de Trabalho? (Ter cursos, ter documentação necessária, ter habilitação, ter experiência profissional, vagas direcionadas para egressos)
7) Após sair do sistema prisional, o que você acha que dificultou para você conseguir um emprego no mercado de Trabalho? (Não ter cursos, não ter documentação necessária, não ter habilitação, não experiência profissional, estigma)
8) Como foi seu processo de Recrutamento e Seleção na COISPE?
9) O que mudou na sua vida após conseguir se (re)integrar no mercado de trabalho? (Melhorou suas condições de vida/moradia/saúde/alimentação)
10) Como você se vê no mercado de trabalho nos próximos 5 anos?
11) Você acha que estar em um emprego formal diminui as chances de um egresso voltar a praticar atos ilícitos? Por quê?

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Quadro 6 - Perguntas para as Gestoras

<b>PERGUNTAS DESTINADAS AS GESTORAS RESPONSÁVEIS PELO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA COISPE</b>
1) A respeito do perfil da vaga, como é traçado?
2) Como são realizadas as divulgações das vagas e quais os meios de recrutamento utilizados?
3) Em geral, nas vagas disponibilizadas pela COISPE, existe um padrão de conhecimentos/experiências/aptidões esperados pelos egressos? Se sim, quais?
4) Algum delito é utilizado como requisito eliminatório no processo? Se sim, quais? Se não, por quê?
5) É do conhecimento do recrutador o(s) delito(s) cometido(s) pelo candidato? Se sim, o tipo de delito é utilizado como etapa eliminatória no processo?
6) Como são realizados os processos seletivos? Quantas fases são realizadas e como é conduzida cada uma delas?
7) A respeito dos retornos, como são realizados? É dado feedback a todos os candidatos, independentemente de ser positivo ou negativo?
8) No que diz respeito aos candidatos aprovados, quais os documentos solicitados? Essa etapa de entrega de documentos é um percalço no processo?
9) É realizada alguma avaliação de reação e/ou pesquisa sobre a opinião dos candidatos a respeito do processo seletivo?
10) Quais os elementos que mais facilitam a contratação de egressos no processo de Recrutamento e Seleção da COISPE?
11) Quais os elementos que mais dificultam contratação de egressos no processo de Recrutamento e Seleção da COISPE?
12) Na sua opinião, qual a importância do processo seletivo e o emprego formal para esse novo momento da vida dos candidatos?

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).