

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
CAMPUS AVANÇADO GOVERNADOR VALADARES  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**LARYSSA NASCENTE DE BRITO**

**O caso Rose: desafios de gestão na integração profissional de mulheres do  
regime semiaberto na empresa Café do Vale.**

**GOVERNADOR VALADARES**

**2025**

**LARYSSA NASCENTE DE BRITO**

**O caso Rose: desafios de gestão na integração profissional de mulheres do regime semiaberto na empresa Café do Vale.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências da Administração, da Universidade Federal de Juiz de Fora Campus Governador Valadares como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Marina Oliveira Guimarães

**GOVERNADOR VALADARES**

**2025**

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

de Brito, Laryssa Nascente.

O caso Rose: desafios de gestão na integração profissional de mulheres do regime semiaberto na empresa Café do Vale. / Laryssa Nascente de Brito. -- 2025.

33 p.

Orientador: Marina Oliveira Guimarães

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Campus Avançado de Governador Valadares, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - ICSA, 2025.

1. TCC. 2. MULHERES DO SISTEMA PRISIONAL. 3. REINTEGRAÇÃO SOCIAL. I. Oliveira Guimarães, Marina, orient. II. Título.

## **LARYSSA NASCENTE DE BRITO**

### **O caso Rose: desafios de gestão na integração profissional de mulheres do regime semiaberto na empresa Café do Vale.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências da Administração, da Universidade Federal de Juiz de Fora Campus Governador Valadares como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 30 de Agosto de 2025.

#### **BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Dra. Marina Oliveira Guimarães - Orientadora  
Universidade Federal de Juiz de Fora – Campus GV

---

Profa. Dra. Juliana Goulart Soares do Nascimento  
Universidade Federal de Juiz de Fora – Campus GV

---

Prof. Dr. Denis Alves Perdigão  
Universidade Federal de Juiz de Fora – Campus GV

“Fique próximo de quem celebra seu voo”

## AGRADECIMENTOS

Em meio a turbilhão de acontecimentos, finalizo esse trabalho com satisfação e coragem.

Grata a Deus pela força e determinação que Ele me concedeu para concluir essa etapa em minha vida.

Agradeço aos meus pais e meu irmão pela força e apoio. Sei que, mesmo quando o apoio não foi expresso em palavras, suas orações e presença estiveram comigo a cada passo. Agradeço ao meu irmão que foi uma grande fonte de inspiração para meu ingresso na universidade, através dos seus passos, que descobri o valor da vida acadêmica. Saibam que essa conquista foi por vocês.

À minha querida professora e mentora Marina, deixo um agradecimento especial. Tenho por você um carinho imenso. Obrigada por cada ensinamento em sala de aula e, principalmente, por sua orientação neste trabalho. Seu incentivo me deu forças nos momentos mais difíceis, quando nem eu mesma acreditava que seria capaz. Você é uma inspiração pra mim!

Aos professores do Departamento de Administração da UFJF-GV, minha sincera gratidão. Cada contribuição, conselho e ensinamento ao longo da jornada fez diferença na minha formação. Tenho uma admiração enorme por todos vocês.

Agradeço às pessoas que estiveram ao meu lado nesse momento, em especial as minhas amigas que caminharam comigo na universidade: Yasmin Gonçalves, Isabella Cândido, Isabella Cristina, Ricthieli Dalla e todas as outras que guardo no meu coração. Compartilhar essa fase com vocês tornou tudo mais leve e especial.

E, por fim, a todas as pessoas que, de alguma forma, fizeram parte da minha trajetória e passaram pelas minhas lembranças ao longo desses anos na universidade: obrigada, de coração, por acreditarem em mim.

## SUMÁRIO

<b>CASO DE ENSINO.....</b>	<b>7</b>
<b>NOTA DE ENSINO.....</b>	<b>15</b>
RESUMO.....	15
OBJETIVOS EDUCACIONAIS.....	17
FONTE DE DADOS E METODOLOGIA.....	17
UTILIZAÇÃO RECOMENDADA.....	18
ORIENTAÇÕES PARA APLICAÇÃO DO CASO EM SALA DE AULA.....	19
ANÁLISE DO CASO.....	20
QUESTÕES PROPOSTAS.....	27
RESPOSTAS SUGERIDAS PARA AS QUESTÕES.....	27
<b>ADICIONAIS.....</b>	<b>31</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>32</b>

## **CASO DE ENSINO**

O relógio marcava 18h30 quando a porta da sala de reuniões se fechou com um estalo seco. O calor sufocante de Governador Valadares parecia entrar junto, invisível, com as preocupações que pairavam no ar. Camila Nogueira, recém-nomeada gerente de Recursos Humanos da empresa Café do Vale, apertava nas mãos uma pasta repleta de anotações e relatórios sobre o projeto “Além das Grades Invisíveis”.

Do outro lado da mesa, Roberto Meireles, diretor, a observava com uma expressão impassível. Nenhuma palavra era dita, o silêncio tomava conta do lugar.

O objetivo da reunião era discutir as tensões geradas em torno do projeto de integração social de mulheres em regime semiaberto de liberdade. Entre as páginas daquele relatório estava a história de Rose Santos — e de outras mulheres que viam no projeto uma verdadeira chance de reconstrução. A decisão que sairia daquela sala poderia determinar o futuro daquelas trajetórias.

Assim, o dilema se desenhava: o que levou à crise no projeto foi, de fato, a dificuldade do gestor em lidar com a Rose, por conta de desafios organizacionais reais — ou essa resistência refletia preconceitos, sustentados pelo estigma do cárcere, do gênero, da raça e da classe social?

**Contexto organizacional: o Café do Vale, a parceria com a APAC e as tensões no ambiente de trabalho.**

A Café do Vale é uma empresa familiar de médio porte, fundada em 1980 no interior de Minas Gerais, com foco em cafés especiais. Embora mantenha uma cultura conservadora típica de negócios familiares, conta com uma estrutura administrativa consolidada e profissionalizada. Sediada em Governador Valadares, a empresa valoriza a compra de grãos de pequenos produtores locais, conciliando tradição artesanal com processos organizados. Com aproximadamente 80 funcionários, a equipe é dividida em setores administrativos, comercial, financeiro, produção e logística, garantindo a eficiência na gestão e na operação do negócio.

Em 2024, impulsionada por uma nova diretriz institucional voltada à responsabilidade social, a empresa estabeleceu uma parceria com a Associação de

Proteção e Assistência aos Condenados (APAC-GV), com o objetivo de integrar reeducandas ao mercado de trabalho. A iniciativa previa a contratação de mulheres em regime semiaberto para atuar em serviços de limpeza e manutenção, acompanhada de ações de capacitação profissional e apoio à reintegração no mercado de trabalho.

A visibilidade alcançada pelo projeto nos meios de comunicação local contribuiu para que a Café do Vale fosse percebida como uma empresa engajada e aberta a práticas de inclusão social, imagem que também passou a ser incorporada como estratégia de marketing. No entanto, essa percepção positiva no exterior contrastava com os desafios enfrentados no interior da empresa. Embora as intenções iniciais do projeto fossem transformadoras, sua implementação enfrentou diversos obstáculos que impactavam diretamente a vida de Rose.

A resistência era evidente, ainda que nem sempre verbalizada. A presença das reeducanda gerava tensões no ambiente de trabalho, que se manifestavam desde o distanciamento no convívio diário até hesitação em delegar tarefas mais relevantes. A dificuldade em reconhecê-la como parte legítima da equipe revelava barreiras profundas, sustentadas por estigmas interseccionais — que combinavam preconceitos relacionados ao histórico prisional, ao gênero e raça. Essas barreiras impunham desafios adicionais à plena reintegração de Rose no contexto corporativo, retirando do projeto seu alcance transformador.

Ciente desses confrontos e das barreiras enfrentadas por Rose, Camila Nogueira — atual gerente de Recursos Humanos — decidiu agir, buscando soluções para fortalecer o projeto de reintegração. Presente desde o início da parceria, Camila atuava, à época, como analista sênior de RH e foi uma das idealizadoras da iniciativa. Formada em Administração pela Universidade Federal de Juiz de Fora – campus Governador Valadares, Camila assumiu a gerência com o compromisso de estruturar o programa com mais consistência, promovendo ações que não apenas ampliassem o número de contratadas, mas também garantissem um ambiente minimamente seguro e acolhedor para sua permanência na empresa.

Inspirada por sua experiência, ainda como estudante, no Projeto Laboratório do Amanhã — voltado à ressocialização de mulheres na APAC — Camila via na

empresa uma oportunidade concreta de alinhar valores institucionais e responsabilidade social. Para ela, a trajetória de Rose reforçava a urgência de consolidar o projeto como uma política sólida e permanente dentro da organização.

Enfrentando diariamente os desafios do ambiente corporativo, a experiência de Rose evidenciava, de forma concreta a importância de construir um espaço mais acolhedor, com mecanismos de suporte capazes de favorecer a permanência e o desenvolvimento profissional de mulheres em processo de reintegração.

### **Trajетória de Rose: a experiência da reeducanda e os dilemas enfrentados**

Rose Santos, 33 anos, mulher negra e mãe de dois filhos, teve sua trajetória marcada por condições de vulnerabilidade social. Com escolaridade limitada ao ensino fundamental, sempre enfrentou dificuldades para conquistar estabilidade no mercado de trabalho. Em busca de uma fonte de renda rápida e atraída pela promessa de ganhos elevados, passou a fazer parte de atividades ligadas ao tráfico de drogas, assumindo papel ativo na atividade criminosa. Sua participação levou à prisão e à condenação, mudando drasticamente o rumo de sua vida e de sua família.

Após dois anos de pena e com histórico disciplinar exemplar, Rose conseguiu a progressão para o regime semiaberto e ingressou no programa de reintegração ao mercado de trabalho através da APAC. Foi selecionada para atuar na equipe de limpeza da Café do Vale, realizando a higienização de ambientes comuns, salas administrativas e áreas de produção. Em seis meses, apresentou um desempenho notável: contribuiu para a melhoria dos padrões de limpeza da empresa, reduziu as ocorrências de não conformidade nas inspeções internas e recebeu elogios formais por sua pontualidade, atenção aos detalhes e cumprimento rigoroso dos protocolos de segurança e higiene.

Apesar dos bons resultados, Rose já havia vivenciado situações constrangedoras no setor em que atuava. Em um episódio, Rose foi designada para realizar a limpeza de uma das salas administrativas. Naquele mesmo dia, começou a circular entre os funcionários o boato de que um objeto pessoal havia desaparecido. Embora nada tenha sido comprovado - e a situação sequer tenha sido investigada - a suspeita recaiu automaticamente sobre ela. O desconforto subsequente foi

evidente: Rose passou a ser evitada no setor e, durante semanas, deixou de receber a mesma tarefa.

Apesar da gravidade do episódio, o caso não foi oficialmente comunicado ao setor de Recursos Humanos - nem pelas pessoas que iniciaram o boato, nem pela própria Rose. Havia o receio de apresentar queixas, temendo ser vista como “problemática” ou, ainda pior, perder a vaga que tinha conquistado com esforço. Esse silêncio revelava não apenas a ausência de canais seguros de escuta, mas também a fragilidade das relações de confiança dentro da empresa.

E, por conta disso, mais uma vez Rose foi vitimizada ao tentar acessar a sala de materiais para buscar produtos de limpeza, algo rotineiro para os demais funcionários da equipe, mas foi interrompida por um supervisor, que a orientou a aguardar do lado de fora, afirmando que “era melhor alguém pegar para ela”. A justificativa foi vaga, mas o constrangimento, evidente. Não era a primeira vez que Rose era impedida de acessar determinados espaços, mesmo sem qualquer norma formal que limitasse sua circulação.

Em uma empresa de perfil majoritariamente masculino, olhares desconfiados, evidenciavam um preconceito persistente, não apenas por ela ser mulher, mas por ser uma mulher em cumprindo pena. “Será que um dia vão me enxergar além de presidiária?”, perguntava-se em silêncio, diante de mais um episódio que parecia reforçar a sensação de que sua presença era tolerada, mas não plenamente reconhecida.

Em uma roda de conversa promovida pela APAC, emocionada, declarou:

“O trabalho é a forma como me reencontrei e reconstruí minha identidade profissional e pessoal. Não estou aqui para apagar o que fiz, mas para provar que eu sou mais do que o meu erro.”

Para Rose, o projeto significava mais do que um contrato temporário, representava dignidade, autonomia e perspectiva de futuro. Com a transição para o regime aberto prevista para o segundo semestre de 2025, ela nutria a esperança de ser efetivada, vendo na Café do Vale, mesmo com tantas questões, a possibilidade de recomeçar sua trajetória.

## **O Conflito: Os valores institucionais e as decisões pragmáticas da liderança.**

No primeiro semestre de 2025, a parceria entre a Café do Vale e a APAC completava pouco mais de um ano. Embora o programa tenha avançado, ainda enfrentava obstáculos significativos, sobretudo relacionados à aceitação de Rose no ambiente corporativo. Estigmas persistiam manifestando-se em olhares evasivos, comentários indiretos e relutância em confiar pequenas atividades de rotina a Rose. A desconfiança quanto à conduta, à capacidade e à integridade da reeducanda revelavam um cenário ainda marcado pelo preconceito, dificultando sua integração. Cada deslize parecia ser amplificado, enquanto os acertos eram frequentemente ignorados, reforçando um ciclo silencioso de exclusão e desvalorização.

Com a transição na liderança, Camila assumiu o compromisso de dar novos rumos ao projeto e tinha diante de si o desafio de romper com esses preconceitos, criando condições reais para que a inclusão de Rose fosse, de fato, efetivada. Era preciso mostrar que o impacto social poderia caminhar junto com a viabilidade organizacional.

Em uma sala de reuniões, sob o calor de Governador Valadares, a reunião mensal de resultados seguia seu curso. Quando o projeto entrou na pauta, dois olhares se cruzaram em silêncio.

Sr. Meireles (fechando a pasta de relatórios):

— Camila, vamos ser francos. Esse projeto nasceu mais do idealismo do que de uma estratégia concreta. O que você chama de mudança real, eu vejo como um experimento que só gerou ruído interno. Desde boatos sobre sumiço de objetos até o incômodo de gestores em delegar tarefas simples, por não sentir segurança. O que vimos foi um ambiente mais tenso e desconfiado, e agora temos setores enfrentando instabilidade por causa de conflitos e falta de confiança entre as equipes. Não dá pra viver de boas intenções.

Camila (tom de voz se elevando):

— O projeto está em andamento há pouco mais de um ano e, durante a gestão anterior, faltou um acompanhamento estruturado e uma estratégia consolidada.

Estamos em fase de adaptação e aprendizado, e é justamente nesse momento que precisamos de mais comprometimento para garantir resultados reais. Não é sobre boas intenções, é sobre resultados. Nos últimos meses, Rose não teve nenhuma falta injustificada, entregou todos os turnos com excelência.

Sr. Meireles (impaciente):

— Você fala como se fosse responsabilidade exclusiva nossa. A empresa fez sua parte, cumpriu o contrato, ofereceu uma oportunidade. Mas isso tem limite.

Camila (olhando diretamente nos olhos dele):

— O problema é que vocês esperam retorno imediato de algo que exige tempo e de sensibilização de toda a equipe. A transformação que tanto cobramos não acontece em um ciclo fiscal. Esse projeto precisa de apoio da empresa — não de interrupção.

Sr. Meireles (arqueando a sobrancelha, em tom seco):

— Apoio? Camila, sejamos realistas. Estamos falando de uma ex-presidiária, mulher jovem, sem qualificação formal e com um histórico complicado. Rose, por exemplo, na semana passada sumiu um carregador no setor dela e adivinha quem foi a primeira a ser comentada nos corredores? Não é paranoia, é o risco que você trouxe pra dentro da empresa.

(faz uma pausa e continua, em tom acusatório):

— E não é só isso. Sem falar na quantidade de material de limpeza que, curiosamente, acaba mais rápido quando ela está escalada. Coincidência? Talvez. Mas a frequência desses episódios é preocupante.

Camila (sem perder o tom):

— Quanto ao carregador, já foi apurado e nada liga Rose ao caso. O problema não é o fato, é o preconceito automático. Quanto ao uso de material de limpeza, sim, ela utiliza mais do que a média, justamente porque segue à risca os protocolos e mantém os ambientes em um padrão impecável, algo que inclusive reduziu as reclamações sobre higiene nos setores onde atua, as áreas dela exigem menos retrabalho e permanecem limpas por mais tempo, reduzindo a necessidade de manutenção extra. Estamos falando de eficiência, não de desperdício.

Meireles (cruza os braços):

— Você pode chamar de preconceito, mas eu chamo de alerta. Estamos lidando com ativos, com gente que lida com documentos, com acesso a espaços sensíveis. Não dá pra ignorar esse tipo de coisa em nome de um ideal.

O impasse revelava mais do que uma discordância pontual: evidenciava os desafios complexos de gerir diversidade e inclusão em um ambiente corporativo ainda permeado por estigmas. A presença de Rose expunha o distanciamento entre os valores institucionais declarados e as práticas cotidianas, revelando que a responsabilidade social, embora presente no discurso, não estava plenamente integrada à estratégia da empresa. Além disso, o caso escancarava a dificuldade de mediar conflitos e manter um clima organizacional saudável diante de resistências internas, boatos e desconfianças, exigindo uma liderança capaz de enfrentar tensões e conduzir a inclusão de grupos vulneráveis com firmeza e sensibilidade.

Diante desse impasse, o caso foi levado ao comitê de ética da empresa, que se reuniu para avaliar a situação.

## **DECISÃO CRÍTICA**

Após a discussão nos bastidores, rumores e acusações contra Rose, já circulavam entre alguns setores, reforçando a imagem de fragilidade e insegurança associada ao projeto. Apesar da ausência de qualquer comprovação, as acusações serviram como justificativas informais para questionar a viabilidade da iniciativa. Essa situação evidenciou o peso dos estigmas e das narrativas de desconfiança.

O dilema que se impõe à organização escancara tensões mais profundas do que aparenta. A crise no programa de reintegração coloca em xeque o compromisso institucional com a responsabilidade social: a tensão provocada pelo projeto resultava de falhas estruturais e de liderança — ou era a expressão de um preconceito institucionalizado contra mulheres marcadas por múltiplas vulnerabilidades sociais? Entre encerrar o projeto e preservar a harmonia interna, ou reestruturá-lo em busca de uma inclusão mais autêntica, a empresa se vê diante da necessidade de reavaliar a adesão do projeto no ambiente corporativo e enfrentar as barreiras simbólicas que ainda moldam suas decisões.

## **NOTA DE ENSINO**

### **RESUMO**

Este caso de ensino aborda os desafios da reintegração social de mulheres em regime semiaberto, destacando as barreiras e oportunidades no ambiente corporativo, com foco na experiência da empresa Café do Vale e no projeto “Além das Grades Invisíveis”. A partir da trajetória de Rose, reeducanda em regime semiaberto, discute-se o impacto dos estigmas sociais — especialmente de gênero, raça e histórico criminal — sobre a inclusão e o reconhecimento profissional dessas mulheres. Seu objetivo é estimular a análise crítica sobre práticas de inclusão de mulheres do sistema prisional no ambiente corporativo e os limites da gestão frente à diversidade e vulnerabilidade social.

**Palavras-chave:** reintegração social; estigmas; mulheres egressas; responsabilidade social corporativa.

## **ABSTRACT**

This teaching case addresses the challenges of the social reintegration of women in semi-open regimes, highlighting the barriers and opportunities in the corporate environment, focusing on the experience of the company Café do Vale and the project “Beyond the Invisible Bars.” Through the story of Rose, a semi-open regime inmate, the case examines how stigmas related to gender, race, and criminal history affect these women’s professional inclusion and recognition. The objective is to encourage critical reflection on corporate inclusion practices and the limitations of management when faced with social vulnerability and diversity.

**Keywords:** social reintegration; stigmas; formerly incarcerated women; corporate social responsibility.

## **OBJETIVOS EDUCACIONAIS**

As reflexões têm como objetivo preparar os estudantes da área para atuar com maior eficácia e sensibilidade diante de desafios relacionados a grupos vulneráveis da sociedade. Por meio dessas reflexões, espera-se desenvolver a capacidade de avaliar iniciativas de empregabilidade considerando os princípios da administração sustentável, com enfoque na responsabilidade social, ou seja, levando em conta não apenas os resultados econômicos, mas também os impactos sociais dessas ações.

Com a utilização do método de aprendizagem ativo, ao final da discussão do caso espera-se que os(as) estudantes sejam capazes de:

- Compreender os desafios enfrentados por pessoas egressas do sistema prisional — especialmente mulheres — na reinserção ao mercado de trabalho formal, considerando aspectos legais, sociais e culturais.
- Refletir sobre dilemas organizacionais envolvendo responsabilidade social versus desempenho mensurável, considerando diferentes interesses e visões de stakeholders internos.
- Discutir indicadores para avaliação de impacto social em iniciativas empresariais.

A intenção é desenvolver insights que fomentem práticas organizacionais mais éticas e socialmente responsáveis, promovendo decisões que considerem aspectos humanos. Nesse sentido, o caso busca “estimular os alunos a refletirem sobre decisões para o episódio em estudo” (Ikeda, Veludo-de-Oliveira, Campomar, 2006, p. 147).

## **FONTE DE DADOS E METODOLOGIA**

A elaboração deste caso baseou-se em observações de campo e em conversas realizadas com uma reeducanda atendida pela APAC. Embora inspirado em experiências reais, o caso apresenta elementos fictícios, com o objetivo de facilitar sua aplicação em contextos educativos. Além disso, os nomes dos personagens são meramente ilustrativos, a fim de preservar a imagem das pessoas envolvidas.

As observações de campo foram realizadas durante a participação da pesquisadora/discentes no projeto de extensão “Laboratório do Amanhã”,<sup>1</sup> desenvolvido na APAC de Governador Valadares entre 2023 á 2024. Essa abordagem qualitativa possibilitou uma análise contextualizada das experiências vivenciadas, oferecendo insights valiosos para a compreensão dos impactos de reintegração social.

A abordagem partiu da investigação dos obstáculos que dificultam a integração efetiva de mulheres egressas do sistema prisional, mesmo diante de iniciativas formais de inclusão. O enfoque evidencia os conflitos entre os discursos institucionais de responsabilidade social e as práticas cotidianas marcadas por desconfiança, exclusão e estigmatização. Esse recorte analítico possibilitou uma visão aprofundada das múltiplas dimensões — sociais, culturais e organizacionais — que atravessam as experiências dessas mulheres, revelando como valores individuais e diretrizes institucionais podem entrar em choque diante de contextos historicamente excludentes.

## **UTILIZAÇÃO RECOMENDADA**

Este caso de ensino é recomendado para estudantes interessados em explorar os dilemas e as possibilidades de uma gestão humanizada, com foco na inclusão social, responsabilidade corporativa e tomada de decisão ética no ambiente empresarial. A narrativa apresenta a tensão entre o compromisso institucional com a responsabilidade social e as resistências internas que dificultam a efetivação de uma inclusão genuína. Ao longo do caso, é possível refletir sobre como valores individuais e organizacionais se confrontam diante de contextos marcados por vulnerabilidade social, estigmas e uma lógica corporativa que muitas vezes, prioriza apenas o desempenho operacional em detrimento do reconhecimento humano e ético.

Recomenda-se sua utilização em disciplinas que abordem gestão estratégica, gestão de pessoas, estudo de gênero e outras correlacionadas. O caso de ensino

---

<sup>1</sup> Projeto de Extensão Laboratório do Amanhã, coordenado pelas professoras Marina Oliveira Guimarães e Juliana Goulart Soares, onde era realizado na APAC de Governador Valadares. Cujas atividades eram direcionadas ao reconhecimento e complexidade da experiência prisional feminina e das questões que entrecruzam a vida das mulheres encarceradas na APAC.

contribui para o desenvolvimento de competências fundamentais, como a visão sistêmica, capacidade analítica e a habilidade para a resolução de conflitos - capacidades essenciais para profissionais que atuam em contextos organizacionais marcados por dilemas entre a responsabilidade social corporativa e as demandas do pragmatismo empresarial.

## **ORIENTAÇÕES PARA APLICAÇÃO DO CASO EM SALA DE AULA**

### **I. Introdução e contextualização:**

A aplicação do caso pode ser iniciada com uma breve contextualização da trajetória da personagem Camila e da proposta do projeto “Além das Grades Invisíveis”, destacando a relevância da iniciativa no cenário empresarial contemporâneo, com ênfase na história de Rose. O(a) docente pode apresentar aos estudantes os conceitos-chave envolvidos, como responsabilidade social corporativa, estigma social, reinserção de egressas do sistema prisional e dilemas éticos nas organizações.

### **II. Leitura prévia e análise em grupo:**

Sugere-se que o caso seja disponibilizado previamente aos alunos e que, em sala de aula, seja feito uma revisão rápida para entender os principais dilemas apresentados. Após a leitura fazer uma breve contextualização direcionando a análise para alguns pontos de atenção:

- a) o dilema ético e estratégico enfrentado por Camila;
- b) o estigma de gênero e a exclusão de mulheres do sistema prisional;
- c) a viabilidade de práticas de responsabilidade social sustentáveis;
- d) o papel da liderança na gestão de projetos com impacto social;

### **III. Relacionamento com a teoria:**

Durante ou após o debate, o(a) docente pode conectar os argumentos apresentados à base teórica do caso, retomando autores como Amartya Sen (justiça social), Instituto Ethos (RSC), e discussões sobre estigmatização e políticas públicas para egressas do sistema prisional (PNAMPE, Bitencourt, Mendes, entre outros).

#### IV. Debate participativo com papéis definidos:

Após a análise do texto, deverá separar a sala em pequenos grupos e cada participante deverá assumir o papel de um dos stakeholders envolvidos (ex.: Camila, Sr. Meireles, Rose, comitê de ética), abordando cada um suas perspectivas do caso. Em seguida, será realizado um debate em sala, com mediação do(a) docente, no qual os grupos apresentem seus argumentos a partir da perspectiva do papel assumido. Essa dinâmica estimula o exercício da compreensão das múltiplas visões do caso, permitindo aprofundar a reflexão sobre como os valores institucionais se articulam ou se confrontam com os dilemas entre a responsabilidade social corporativa e as demandas do pragmatismo empresarial que cercam a situação retratada no caso.

#### V. Atividade final sugerida:

Como desfecho da atividade, recomenda-se propor aos estudantes uma tarefa prática: construir em grupo, uma proposta de reestruturação do projeto “Além das Grades Invisíveis”, incluindo objetivos, indicadores sociais e organizacionais, estratégias de engajamento interno e plano de comunicação. Essa proposta pode ser apresentada oralmente ou por escrito, estimulando a aplicação dos conhecimentos teóricos à prática.

### **ANÁLISE DO CASO**

Serão apresentados os principais conceitos que envolvem o caso usando referências bibliográficas.

#### **Gênero e Prisão: A Dupla Marginalização das Mulheres Egressas**

No Brasil, durante muitos anos, as mulheres eram encarceradas nos mesmos estabelecimentos prisionais destinados aos homens, situação que refletia uma visão homogeneizadora das condições de detenção, desconsiderando as especificidades de gênero. Essa realidade refletia uma sociedade patriarcal que, por muito tempo, não reconhecia as mulheres como sujeitos autônomos nem como destinatárias de políticas públicas específicas. Diante desse cenário, as particularidades e vivências das mulheres precisavam ser compreendidas a partir da perspectiva feminina, e não

apenas ajustadas aos padrões estabelecidos a partir da experiência masculina. Nesse sentido, segundo Borges (2018), em muitos estudos e nas ações ativistas voltadas ao sistema penal, a discussão sobre gênero costuma ser negligenciada, o que evidencia a necessidade de um olhar mais atento para as especificidades femininas no contexto do encarceramento.

Na primeira metade do século XX, a repressão a grupos marginalizados levou à intensificação do controle policial, inclusive sobre mulheres. Nesse cenário, José Gabriel de Lemos Britto apontou, em 1926, a inexistência de prisões adequadas para mulheres no Brasil, o que impulsionou debates sobre a criação de unidades prisionais femininas (Brito, 1926). No entanto, a separação por sexo nas prisões, iniciada nas décadas de 1930 e 1940, não visava proteger as mulheres, mas sim afastá-las dos homens, sob a justificativa de que sua presença prejudicaria o controle dos desejos masculinos (Soares; Ilgenfritz, 2002).

No cenário atual, em 2024, o Relatório de Informações Penais do primeiro semestre, referente às mulheres encarceradas em celas físicas no Brasil, revela que, do total de 28.770 mulheres presas, aproximadamente 62,81% são negras ou pardas. Além disso, 38,45% não concluíram o ensino fundamental e 29,44% estão na faixa etária entre 35 e 45 anos. Esses dados indicam que o perfil da mulher encarcerada no país está fortemente relacionado a marcadores de raça e condição socioeconômica.

Ao se aprofundar nas tipificações criminais presentes no sistema prisional feminino, nota-se que o tráfico de drogas é o principal motivo de encarceramento: 14.074 mulheres (48,91% do total) cumprem pena por esse crime, conforme apontado no relatório.

Esse cenário também é contextualizado por dados internacionais. De acordo com o último levantamento do *World Prison Brief (WPB)*, o número de mulheres presas no Brasil cresceu 500% desde o ano 2000 — o terceiro maior aumento do mundo, ficando atrás apenas de El Salvador e Guatemala. Esse crescimento pode ser atribuído a múltiplos fatores, como o agravamento da pobreza, a desigualdade de acesso à educação e os impactos da chamada "guerra às drogas".<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Os crimes relacionados às drogas estão entre as principais causas de prisão no mundo. Evidências mostram que a "guerra às drogas" é uma política cara e ineficaz, usada para justificar ações repressivas. Segundo relatório do UNODC (2010), países com punições severas apresentam mais

Para além das condições estruturais e históricas que contribuem para esse quadro, estudiosos também destacam os obstáculos sociais enfrentados por essas mulheres após o cumprimento da pena. Bitencourt (1993) enfatiza que a recuperação social das egressas só será possível se, além de melhorias nas condições físicas dos presídios e no cuidado humanizado, forem superadas as barreiras impostas pelos preconceitos sociais enraizados.

Essa reflexão encontra concordância em Sen (2009), que argumenta ser inviável a formulação de uma teoria única de ordenamento social, uma vez que a ideia de igualdade na sociedade é complexa, ainda que, em termos formais, todos os indivíduos sejam considerados iguais em direitos e deveres. No entanto, essa igualdade formal não é suficiente para assegurar justiça social. O autor defende que é imprescindível reconhecer e responder às desigualdades concretas existentes, especialmente em contextos de vulnerabilidade e necessidades específicas. Assim, evidencia a elaboração de políticas públicas diferenciadas, voltadas a determinados grupos sociais, como forma de ampliar as possibilidades de uma vida digna e equitativa. A justiça, para Sen (2009), deve ser pensada de maneira comparativa, levando em conta contextos variados e razões plurais.

Entre as políticas públicas voltadas ao enfrentamento dos desafios enfrentados por mulheres no sistema prisional, destaca-se a Política Nacional de Atenção às Mulheres em Situação de Privação de Liberdade e Egressas (PNAMPE), implementada pelo Ministério da Justiça em 2014. Instituída por meio de uma portaria interministerial, essa política tem como objetivo principal orientar as ações dos governos estaduais no tocante ao encarceramento feminino, promovendo condições mais humanizadas para o cumprimento da pena. Entre seus princípios fundamentais estão a garantia de direitos básicos, como acesso à saúde, educação, alimentação, maternidade, assistência jurídica e oportunidades de trabalho.

Nesse contexto, as Associações de Proteção e Assistência aos Condenados (APAC's) surgem como uma iniciativa que coloca em prática parte desses princípios. Atualmente, existem 69 unidades da APAC no país, atendendo 6.854 recuperandos, 6.200 homens e 654 mulheres. Um de seus principais indicadores de êxito é a baixa

---

encarceramentos, mas sem redução significativa no uso ou nos crimes ligados às drogas, especialmente em comparação com países que adotam medidas menos punitivas.

taxa de reincidência: média de 13,90% contra cerca de 80% no sistema prisional comum. No caso das APACs femininas, os resultados são ainda mais expressivos, com apenas 2,84% de reincidência entre as 9 unidades em operação. Minas Gerais concentra a maior parte dos reeducandos no sistema APAC, reunindo 5.560 pessoas, o que representa 81,12% do total nacional (FBAC) . O método APAC propôs uma nova abordagem ao sistema penitenciário, é uma entidade civil de direito privado, sem fins lucrativos, que busca oferecer um modelo humanizado de cumprimento de pena, promovendo a ressocialização dos condenados e contribuindo para a transformação social. (FERREIRA; OTTOBONI, 2016).

Na metodologia da APAC, o uso da linguagem é parte essencial de sua filosofia de valorização humana. Para evitar termos estigmatizantes, como *presa* ou *detenta*, são adotadas expressões como *recuperando(a)* ou *reeducando(a)*, que remetem ao processo de mudança e reintegração social. Nas unidades femininas, utiliza-se a forma *reeducanda*, preservando o gênero feminino e o sentido educativo do termo. Conforme observam Gomes e Lima (2017), essa escolha de vocabulário reflete a postura humanizada e pedagógica da instituição, que proíbe oficialmente o uso de denominações como “preso” ou “detento”.

Apesar desses avanços institucionais, estudos revelam que a realidade vivida por muitas mulheres privadas de liberdade ainda é marcada por um duplo impacto: além da punição judicial, elas enfrentam o abandono por parte de suas redes de apoio. Uma pesquisa nacional realizada com 1.327 detentas mostrou que uma em cada três nunca recebe visitas e apenas 23% são visitadas por irmãos ou filhos. A maternidade, por sua vez, é atravessada por profundas vulnerabilidades: 80% das mulheres presas são mães, e 36% não recebem visitas de seus filhos, muitos deles ainda na infância.

A precariedade no atendimento à saúde agrava esse cenário. Em abril de 2020, por exemplo, havia 208 gestantes e 44 puérperas no sistema prisional, sem garantia plena de assistência adequada durante o pré-natal ou o pós-parto. Esses dados escancaram as desigualdades estruturais de gênero e classe que atravessam o sistema de justiça criminal, comprometendo os processos de reintegração social e ampliando os riscos de reincidência.

Compreendendo essas múltiplas vulnerabilidades, a PNAME também propõe a criação de ações específicas voltadas ao acolhimento e apoio de mulheres que estão prestes a deixar a prisão ou que já cumpriram suas penas. O foco dessas iniciativas é facilitar o acesso a políticas públicas de proteção social, promover a geração de renda e ampliar as possibilidades de inserção no mercado de trabalho, etapas essenciais para a reconstrução da autonomia e da dignidade dessas mulheres.

É fundamental compreender que o retorno de alguém à sociedade após o cumprimento de pena não garante, de imediato, o acesso ao mercado de trabalho. A readaptação ao mercado de trabalho formal continua sendo um dos maiores desafios enfrentados por pessoas egressas do sistema prisional. Estima-se que apenas cerca de 14% dos ex-detentos – homens e mulheres – conseguem ser contratados com carteira assinada após o cumprimento da pena. Isso significa que aproximadamente 86% permanecem sem vínculo empregatício, o que evidencia não apenas a dificuldade de reintegração social, mas também a vulnerabilidade frente à reincidência. A escassez de oportunidades, somada ao estigma social, reforça um ciclo de exclusão que impacta diretamente os esforços de ressocialização (CENTRAL PRESS, 2024).

Conforme a Lei de Execução Penal nº 7.210, de 11 de julho de 1984, estabelece como objetivo principal a reintegração da pessoa presa ao convívio social e, em sua terceira seção, assegura o direito ao trabalho externo, reconhecido como um dever social com finalidades educativas e produtivas. A pessoa que deixa o sistema prisional passa a ser considerada egressa durante o período de um ano, tempo em que deve receber apoio para facilitar sua reintegração social. No regime semiaberto ou aberto, por exemplo, mulheres podem ser contratadas para trabalho externo desde que tenham cumprido ao menos um sexto da pena total.

Nesse contexto, a (re)inserção socioprofissional das mulheres egressas do sistema penitenciário representa uma ferramenta essencial para sua autonomia financeira, especialmente diante da necessidade de arcar com despesas básicas como moradia e alimentação — não apenas para si, mas, frequentemente, também para seus dependentes.

É fundamental desenvolver uma abordagem histórica que considere a relação entre as mulheres, o sistema penal e os processos de criminalização com base em uma perspectiva de gênero. Isso implica entender de que forma, ao longo do tempo, o patriarcado e o poder punitivo se entrelaçaram para controlar as mulheres por meio de instituições como o Estado, a família e a sociedade (Mendes, 2017)

A marginalização das mulheres egressas do sistema prisional resulta da sobreposição de fatores estruturais, sociais e institucionais. Superar essa realidade requer o reconhecimento das desigualdades de gênero, o fortalecimento de políticas públicas específicas e o engajamento da sociedade na criação de novas oportunidades. O trabalho, nesse contexto, é um elemento fundamental não só para a subsistência, garantindo meios de sobrevivência, mas também para a construção de vínculos sociais, conferindo status e promovendo o sentimento de pertencimento à sociedade (Marchi; Granza-Filho; Dellecave, 2018).

### **Responsabilidade social corporativa**

“O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização não governamental criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa” (INSTITUTO ETHOS, 2021). Segundo o Instituto Ethos (2006), o êxito e a sustentabilidade das organizações estão cada vez mais vinculados não apenas à produtividade e à competitividade, mas também ao comprometimento social da empresa com seus diferentes públicos. Neste modelo, considera-se socialmente responsável a empresa que reconhece as pessoas em sua totalidade, entende suas necessidades e vai além das exigências legais para supri-las.

Autores como Sen e Bhattacharya (2001) conceituam a responsabilidade social corporativa (RSC) como a incorporação do bem-estar social na avaliação dos resultados empresariais, além da adoção de políticas alinhadas às expectativas e aos valores da sociedade. Em linha semelhante, Porter e Kramer (2011) propõem a criação de valor compartilhado como uma abordagem na qual “o sucesso da empresa é reconectado ao progresso social”, articulando desempenho econômico aos impactos positivos gerados nas comunidades.

Para compreender o viés envolvente do eixo social corporativo, é necessário entender as diferenças entre os termos. Embora frequentemente relacionados, RSC e ESG apresentam abordagens distintas: a RSC tende a se associar a ações de cunho ético e filantrópico, voltadas à imagem institucional (Malinauskaite; Jouhara, 2022), enquanto o ESG adota uma lógica mais estruturada e orientada por indicadores mensuráveis, voltada à sustentabilidade de longo prazo e à gestão de riscos (Bux *et al.*, 2022).

Apesar do potencial dessas duas abordagens, elas enfrentam muitas críticas — especialmente por conta dos desafios práticos na sua aplicação — o que torna essencial compreender esses questionamentos para analisar de forma mais realista suas contribuições para a Administração (Chatterji; Levine; Toffel, 2009) (Eccles, Ioannou, Serafeim, 2014) (Friedman, 1970).

No contexto do Café do Vale, o projeto “Além das Grades Invisíveis” pode ser interpretado como uma prática de RSC, ao oferecer reintegração de mulheres egressas do sistema prisional por meio da geração de trabalho e renda. No entanto, o encerramento abrupto da iniciativa levanta dúvidas sobre a consistência e autenticidade desse tipo de ação, especialmente quando ela não está incorporada ao planejamento estratégico da empresa, sendo assim tratada como intervenção pontual ou assistencialista.

Como aponta Schreck (2011), é comum que empresas utilizem a RSC como ferramenta de gestão de imagem em momentos de crise, em vez de integrá-la de forma efetiva à estratégia organizacional. Essa postura tende a gerar ações simbólicas e superficiais, que não enfrentam os desafios estruturais relacionados às desigualdades sociais e à exclusão. Para gerar valor real, as práticas de responsabilidade social devem ser acompanhadas de ferramentas que permitam monitorar, mensurar e comunicar de maneira clara os impactos sociais das atividades empresariais. Isso fortalece a transparência, o engajamento das partes interessadas e a tomada de decisões baseada em evidências.

Essa abordagem torna-se ainda mais relevante quando se reconhece que as empresas são atores centrais no sistema econômico e político, com influência direta sobre a dinâmica social. Como afirmam Schroeder e Schroeder (2004), ao assumir

causas sociais, as organizações estariam, em certa medida, devolvendo à sociedade parte dos recursos humanos, naturais e financeiros que utilizaram para alavancar seus lucros. Dessa forma, a responsabilidade social empresarial deixa de ser apenas uma escolha ética e passa a representar uma forma de reequilibrar as relações entre empresa e sociedade, por meio de uma gestão orientada por impactos mensuráveis e transformadores.

### **QUESTÕES PROPOSTAS**

1. De que forma os estigmas associados ao gênero, à raça e ao histórico prisional impactam a permanência e o reconhecimento profissional de Rose na Café do Vale?
2. Que estratégias de longo prazo poderiam ser implementadas para garantir a empregabilidade dessas mulheres egressas?
3. Que indicadores sociais e organizacionais que a empresa poderia utilizar para avaliar o impacto do projeto e sustentar sua continuidade?

### **RESPOSTAS SUGERIDAS PARA AS QUESTÕES**

**1** - De que forma os estigmas associados ao gênero, à raça e ao histórico prisional impactam a permanência e o reconhecimento profissional de Rose na Café do Vale?

*Esta pergunta busca avaliar a capacidade do(a) aluno(a) em compreender como os estereótipos sociais atribuídos às mulheres egressas do sistema prisional influenciam suas oportunidades de reconstrução profissional e social.*

No caso de Rose, por exemplo, esses estigmas se manifestam de maneira interseccional: ser uma mulher negra e ex-presidiária faz com que ela enfrente múltiplas camadas de exclusão, mesmo apresentando um bom desempenho. A presença de olhares desconfiados, hesitação em delegar tarefas e falta de reconhecimento evidenciam como esses preconceitos minam a integração plena da reeducanda.

As atitudes de Meireles ao longo do caso ilustram um sexismo velado, perceptível tanto em sua postura diante de Camila quanto em sua resistência à continuidade do projeto que poderia levar à efetivação de Rose. Mesmo diante de um desempenho

exemplar, a trajetória de Rose é constantemente atravessada por preconceitos, que revelam como o estigma social atribuído a mulheres egressas se sobrepõe aos méritos profissionais. Essa experiência concreta ilustra o que Bitencourt (1993) já apontava ao afirmar que a reintegração social das mulheres egressas só será possível se forem superadas as barreiras dos preconceitos sociais.

- No campo do estigma social, a identidade de Rose como ex-presidiária continua a definir a forma como ela é percebida, mesmo após ter cumprido sua pena e conquistado bons resultados no trabalho. A desconfiança, os olhares julgadores e a exclusão sutil do convívio corporativo reforçam um ciclo de invisibilidade e desvalorização. Sem o reconhecimento profissional, essas mulheres enfrentam maiores dificuldades para alcançar estabilidade financeira e emocional, o que amplia sua vulnerabilidade social.
- Do ponto de vista do estigma cultural, observa-se uma estrutura social que naturaliza a exclusão dessas mulheres. A baixa qualificação formal, somada à resistência histórica dos empregadores em dar segundas chances, cria barreiras que não se rompem apenas com esforço individual. A decisão da empresa de encerrar o projeto evidencia essa mentalidade punitiva e seletiva: há uma valorização da imagem empresarial e dos resultados imediatos, em detrimento de trajetórias de superação e reintegração.

**2 -** Que estratégias de longo prazo poderiam ser implementadas para garantir a empregabilidade dessas mulheres egressas?

*A intenção da pergunta é fazer com que o(a) aluno(a) se aprofunde no aspecto de longevidade do projeto e buscar implementações para retenção de talentos.*

A partir da leitura do caso, fica evidente que uma das principais fragilidades do projeto “Além das Grades Invisíveis” foi a ausência de planejamento estratégico e de um plano estruturado para garantir sua continuidade. A própria personagem Camila, ao defender a importância da iniciativa, afirma:

“Durante a gestão anterior, faltou um acompanhamento estruturado e uma estratégia consolidada.”

Esse diagnóstico reforça que, para além da recolocação ao mercado de trabalho, é necessário desenhar estratégias sustentáveis que permitam à empresa garantir não apenas a contratação pontual, mas a permanência, o desenvolvimento e o reconhecimento profissional das mulheres egressas. A criação de um plano de ação de longo prazo seria o primeiro passo.

É essencial garantir às egressas oportunidades reais de crescimento na organização, por meio de trilhas de desenvolvimento com metas claras, mentoria e capacitação contínua. Essas ações contribuem para romper ciclos de exclusão e alinham-se à perspectiva de Sen (2009), que defende ações diferenciadas que ampliem as capacidades reais de determinados grupos e levem em conta suas desigualdades concretas.

**3** - Que indicadores sociais e organizacionais que a empresa poderia utilizar para avaliar o impacto do projeto e sustentar sua continuidade?

A viabilidade e a sustentabilidade de projetos sociais no ambiente corporativo estão diretamente ligadas à sua capacidade de demonstrar impacto real, não apenas no plano simbólico, mas de forma mensurável e estrategicamente comunicável. Assim, pela perspectiva defendida por Schreck (2011) na análise do caso, para que essas práticas gerem valor efetivo, é fundamental que sejam acompanhadas de ferramentas que possibilitem o monitoramento, a mensuração e a comunicação clara de seus impactos sociais.

No caso da Café do Vale, a ausência de indicadores foi utilizada como um dos argumentos para descredibilizar e interromper a parceria com a APAC. Essa crítica revela não apenas uma limitação na forma como a gestão compreende os efeitos da responsabilidade social, mas também a carência de instrumentos eficazes para demonstrar resultados. Como argumenta Van Bellen (2008), os indicadores têm justamente a função de traduzir informações em evidências significativas, que possam ser compreendidas e valorizadas pelos diferentes públicos da organização.

Diante desse cenário, para garantir a continuidade do projeto “Além das Grades Invisíveis”, a empresa poderia estruturar um sistema de avaliação contínua com base em dois eixos principais de indicadores: o organizacional, focado no desempenho interno; e o social, voltado para os impactos do projeto sobre as

participantes e sobre a imagem institucional da empresa.

No âmbito organizacional, alguns indicadores relevantes seriam:

- A taxa de permanência das reeducandas na empresa ao longo do tempo, permitindo avaliar a integração e aderência delas ao ambiente de trabalho;
- A taxa de rotatividade comparados com os demais colaboradores, como forma de medir estabilidade e engajamento;
- A produtividade nas áreas atendidas, evidenciando possíveis ganhos na qualidade e agilidade dos serviços de limpeza;
- Indicadores de eficiência, como a redução de ocorrências de não conformidade e o cumprimento dos padrões estabelecidos — que, no caso, já vinham sendo destacados positivamente a partir do desempenho de colaboradoras como Rose;
- A avaliação do clima organizacional e do engajamento da equipe, aferida por meio de pesquisas internas, escuta ativa e instrumentos de convivência.

Já no social, seria importante considerar:

- O número de mulheres contratadas em situação de semiaberto ou egresso, com comparações entre diferentes ciclos do projeto;
- A documentação e divulgação de histórias de superação e crescimento profissional, como no caso de Rose, cujos depoimentos podem humanizar os resultados e fortalecer a legitimidade do projeto junto a públicos internos e externos.
- Número de ações internas de sensibilização e engajamento realizadas com equipes

Assim, ao alinhar os objetivos sociais com os interesses organizacionais e utilizar indicadores para comunicar resultados de forma clara e estratégica, a empresa poderia não apenas legitimar a continuidade da iniciativa, mas também reposicioná-la como parte essencial da estratégia de responsabilidade social da empresa — integrando efetivamente os valores sociais à lógica corporativa.

## **ADICIONAIS**

### **Experiência Da Autora**

Minha experiência no projeto *Laboratório do Amanhã* me permitiu conhecer de perto a realidade enfrentada por mulheres em situação de privação de liberdade. A vivência foi possível através da integração entre extensão e ensino na universidade, que ampliou minha bagagem para abordar o tema com sensibilidade, evidenciando as barreiras que essas mulheres enfrentam após o cumprimento da pena. Percebi que compreender a vivência do outro amplia nossas possibilidades de entendimento e de ação efetiva.

Para empresas que desejam investir em projetos de cunho social, especialmente voltados ao sistema prisional, é fundamental vivenciar e compreender o ambiente em que esse público está inserido. Essa imersão favorece uma percepção mais sensível e humanizada, especialmente em relação a mulheres que, além de enfrentarem estigmas sociais reforçados por uma sociedade patriarcal, carregam o peso de uma trajetória marcada pelo cárcere. Só assim será possível desenvolver iniciativas que realmente promovam inclusão, respeito e reintegração à sociedade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BITENCOURT, Cezar Roberto. *Tratado de direito penal: parte geral*. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

BORGES, Juliana. *O que é encarceramento em massa?* Belo Horizonte, MG: Letramento, 2018.

BRASIL. **Lei nº 7.210, de 11 de julho de 1984**. Institui a Lei de Execução Penal. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília,. 1984. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l7210.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7210.htm)

BRASIL. Ministério da Justiça. ***Política Nacional de Atenção às Mulheres em Situação de Privação de Liberdade e Egressas do Sistema Prisional – Pnampe***. Brasília: MJ, 2014. Disponível em: <https://www.gov.br/senappen/pt-br/servicos/sisdepen/bases-de-dados>

BRITTO, José Gabriel de Lemos. **Os Systemas Penitenciários do Brasil**. Rio de Janeiro: IMPRENSA NACIONAL, 3º vol, 1926).

BUX, Hussain; ZHANG, Zhe; ALI, Adnan. Corporate social responsibility adoption for achieving economic, environmental, and social sustainability performance. ***Environment, Development and Sustainability***. v. 26, p. 1-32, 2024.

CENTRAL PRESS. Apenas 14% de ex-detentos são contratados no país; ***ressocialização é desafio também para mulheres***. Central Press, 11 abr. 2024. Disponível em: <https://www.centralpress.com.br/apenas-14-de-ex-detentos-sao-contratados-no-pais-ressocializacao-e-desafio-tambem-para-mulheres/>.

CHATTERJI, Aaron. K.; LEVINE, David. I.; TOFFEL, Michael W. How well do social ratings actually measure corporate social responsibility? ***Journal of Economics & Management Strategy***. v. 18, n. 1, p. 125–169, 2009.

ECCLES, R. G.; IOANNOU, I.; SERAFEIM, G. ***The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance***. Management Science, v. 60, n. 11, p. 2835–2857, 2014.

Fraternidade Brasileira de Assistência aos Condenados. (**FBAC**), 2025 Disponível em: <<https://site.fbac.net.br/>>.

FERREIRA, Valdeci; OTTOBONI, Mário. **Método APAC: sistematização de processos**. Colaboração de Maria Solange Rosalem Senese [et al.]. Belo Horizonte: Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais, Programa Novos Rumos, 2016.

FRIEDMAN, Milton. **The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits**. The New York Times Magazine, 13 set. 1970.

GOMES, Leonardo Ribeiro; LIMA, Jhonata Carlos Almeida de. **Análise do processo de ressocialização**: o método da Associação de Proteção e Assistência aos Condenados. *Revista de Ciências Sociais Aplicadas*, v. 12, n. 1, p. 121-134, 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/4536/453676271007/> . Acesso em: 11 ago. 2025.

IKEDA, Ana Akemi., VELUDO-DE-OLIVEIRA, Tânia Modesto, CAMPOMAR, M. C. O caso como estratégia de ensino na área de Administração. **Revista de Administração (RAUSP)**. v. 41, n. 2, p. 147-157, 2006.

INSTITUTE FOR CRIME & JUSTICE POLICY RESEARCH. *Highest to Lowest – Prison Population Total*. London: **World Prison Brief**, [s.d.]. Disponível em: <https://www.prisonstudies.org/highest-to-lowest/prison-population-total>.

INSTITUTO ETHOS. **Responsabilidade Social Empresarial**: os desafios das empresas brasileiras na construção de uma sociedade sustentável. São Paulo: Ethos, 2006.

INSTITUTO ETHOS. **Quem somos**, 2021 Disponível em: <<https://www.ethos.org.br>>.

MALINAUSKAITE, Jurgita.; JOUHARA, Hussam. Corporate Social Responsibility and ESG Reporting: What is the Difference? **Corporate Governance and Sustainability Review**. v. 6, n. 1, p. 41–53, 2022.

MARCHI, Cristiana Romana; FILHO, Leopoldo Granza; DELLECAVE, Michelly Rocio. O processo de reinserção do egresso do sistema prisional no mercado de trabalho. **Revista Psicologia, Diversidade e Saúde**. v. 7, n. 2, p. 277–287, 2018.

MENDES, Silvana de Souza Ramos. **Gênero, crime e prisão: a realidade das mulheres encarceradas no Brasil**. Curitiba: Appris, 2017.

PORTER, Michael. E.; KRAMER, Mark. R. Creating Shared Value. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1/2, p. 62–77, 2011.

SCHRECK, Philipp. Reviewing the Business Case for Corporate Social Responsibility: New Evidence and Analysis. **Journal of Business Ethics**, v. 103, p. 167–188, 2011.

SCHROEDER, Jocimar Tres.; SCHROEDER, Ivanir; A responsabilidade social como diferencial competitivo. **RAE-Eletrônica**. v. 7, n. 1, p. 5–12, 2004.

SEN, Amartya. **A ideia de justiça**. Tradução de Denise Bottmann. São Paulo: Companhia das Letras, 2009.

SEN, Sankar; BHATTACHARYA, C. B. Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. **Journal of Marketing Research**, v. 38, n. 2, p. 225–243, 2001.

SOARES, E. ILGENFRITZ, J.. **Prisioneiras: vida e violência atrás das grades**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

VAN BELLEN, Hans Michael. **Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008. .