



**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico  
**Evento:** 2011 SIC - XIX Seminário de Iniciação Científica

## **GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NA PENITENCIÁRIA ESTADUAL DE TRÊS PASSOS<sup>1</sup>**

**Ana Paula Satler<sup>2</sup>, André Jacó Krever<sup>3</sup>, Maira Fatima Pizolotto<sup>4</sup>.**

<sup>1</sup> Trabalho teórico prático realizado no componente Gestão de Pessoas II que integra às Práticas Organizacionais do curso de Administração da UNIJUI.

<sup>2</sup> Aluna do curso de Graduação em Administração da UNIJUI.

<sup>3</sup> Aluno do curso de Graduação em Administração da UNIJUI.

<sup>4</sup> Professora Mestre do componente Gestão de Pessoas II do curso de Administração - DACEC UNIJUI

### Resumo

O presente trabalho foi desenvolvido no componente curricular Gestão de Pessoas II e objetivou realizar um plano estratégico de Gestão de Pessoas na Penitenciária Estadual de Três Passos. A metodologia utilizada consistiu: quanto à natureza numa pesquisa aplicada; quanto à abordagem qualitativa; quanto aos objetivos exploratória, descritiva e explicativa, e quanto aos procedimentos técnicos em bibliográfica, de campo e estudo de caso. Os resultados apontam para a necessidade de novas estratégias de gestão de pessoas, porém, por ser uma organização pública a introdução destas estratégias é totalmente dependente dos órgãos governamentais. Conclui-se que internamente há pontos fracos a serem solucionados e apesar da organização ter seus recursos limitados pelo governo, ainda assim, o grupo fez proposições para que a organização possa enfrentar as situações adversas e melhorar a gestão de pessoas neste sistema penitenciário.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas; Organização Pública; Planejamento Estratégico.

### Introdução

A Penitenciária Estadual de Três Passos atua na cidade há 55 anos, sua infraestrutura compreende um prédio principal com duas galerias compostas por vinte e três celas, na área total do presídio encontra-se instalado um prédio do albergue. O presídio possui capacidade para 80 apenados, porém, está superlotado e abriga cerca de 180. Podemos considerar que esta penitenciária é de pequeno porte, não exigindo segurança máxima no seu cotidiano. A instituição conta hoje com um total de 21 funcionários, destes 15 são homens e seis mulheres, dentre eles, 19 são Agentes Penitenciários e dois Auxiliares Administrativos; conta também com um Dentista que presta serviços para os detentos. É uma instituição oficial do Governo Estadual, porém, não possui indicadores organizacionais formalizados, possui apenas um objetivo principal que consiste na ressocialização dos apenados, para que após o cumprimento da pena estes possam voltar ao convívio social. Diante deste contexto surgiu o interesse dos alunos em realizar um plano estratégico de gestão de pessoas. Por planejamento estratégico Chiavenato (2004) refere-se ao comportamento global da empresa em relação ao ambiente que a cerca. Em geral as estratégias organizacionais têm os seguintes aspectos: são definidas pelo





**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico

**Evento:** 2011 SIC - XIX Seminário de Iniciação Científica

nível institucional, projetadas à médio e longo prazos, envolvem a empresa em sua totalidade e consistem num mecanismo de aprendizagem organizacional. Para realizar um plano estratégico se faz necessário conhecer os indicadores organizacionais, para Chiavenato (1999) a estratégia de uma organização é condicionada pela sua missão que representa a razão da sua existência, sua visão que consiste na imagem que a empresa tem a respeito de si e do seu futuro. Ambas proporcionam os elementos básicos para a definição dos objetivos e a formulação da estratégia organizacional. Faz-se necessário também uma análise do ambiente externo e interno da organização, para Bethlem (2002), o ambiente externo da empresa é constituído por variáveis (tecnológicas, sociais, culturais, políticas, etc.) que possam ter influência na sua atuação, deve-se aproveitar as oportunidades e/ou enfrentar as ameaças. Segundo Oliveira (1999), na análise interna da empresa, são determinadas as forças e as fraquezas caracterizadas por vantagens e desvantagens estruturais, ou seja, nas áreas funções da organização (marketing, gestão de pessoas, vendas, logística, produção, etc.). Por fim, o objetivo deste estudo consistiu em realizar um plano estratégico de Gestão de Pessoas na Penitenciária Estadual de Três Passos; para atender a este objetivo foi necessário conhecer os indicadores organizacionais, realizar análise do ambiente externo e interno da organização, identificar os pontos fortes e fracos na gestão de pessoas e então construir o plano estratégico adequado a um melhor gerenciamento de pessoas.

### Metodologia

A metodologia utilizada foi embasada em Teixeira, Zamberlan e Rasia (2009) e consistiu: quanto à natureza numa pesquisa aplicada, que visa a gerar conhecimentos para aplicação prática voltados à solução de problemas específicos da realidade; quanto à abordagem qualitativa, pois houve a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados relacionando à teoria com a prática; quanto aos objetivos, exploratória à medida que buscou maior familiaridade com o problema visando a torná-lo mais explícito, descritiva pois descreveu características de uma determinada população, e explicativa pois se desejou identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Quanto aos procedimentos técnicos, bibliográfica visto que foi construído um referencial teórico para dar sustentação à análise dos dados, de campo pois foi realizada no local em que ocorrem os fenômenos, e estudo de caso pois investigou um fenômeno dentro de seu contexto. Os sujeitos da pesquisa foram o Administrador, homem, 40 anos, está na instituição há aproximadamente cinco anos e na função há um ano, e a Administradora Substituta, mulher, 37 anos, está na instituição há aproximadamente sete anos e na função há um ano. Os dados foram coletados por meio de um roteiro de entrevista.

### Resultados e Discussão

O objetivo atual da Penitenciária Estadual de Três Passos é condizente para tal serviço e consiste na ressocialização dos apenados para que após o cumprimento da pena possam voltar ao convívio social. Mas para que o objetivo realmente ocorra algumas mudanças se fazem necessárias, visto que, o objetivo de qualquer organização para ser realizado é sempre





**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico

**Evento:** 2011 SIC - XIX Seminário de Iniciação Científica

dependente das pessoas que compõe esta organização. Como o propósito deste trabalho foi realizar um plano estratégico de Gestão de Pessoas na Penitenciária Estadual de Três Passos iremos a seguir relatar alguns pontos fracos e fortes encontrados no ambiente interno, mais especificamente, na área função gestão de pessoas, para em seguida propor as devidas estratégias. Vimos como o principal ponto fraco o baixo número de funcionários para atender uma demanda grande de 'clientes', ressalta-se que o processo seletivo é realizado por meio de concurso público por meio de edital em que os interessados deverão realizar a inscrição e fazer uma prova descritiva onde esta deverá ter uma pontuação mínima para aprovação, em seguida é feito uma prova prática e exames médicos para analisar a aptidão do candidato para tal tarefa. Sugere-se solicitar junto a SUSEPE novos servidores públicos para o cargo de agentes penitenciários em caráter emergencial, hoje a penitenciaria não possui esta categoria funcional. Também, estes funcionários não possuem o desenvolvimento necessário em nível de escolaridade para poder colaborar no desenvolvimento dos apenados. O Desenvolvimento é realizado durante o estágio probatório onde se faz com um treinamento avançado para se adequar a função. Salienta-se que o cargo de Administrador da Penitenciária não requer qualificação superior por ser um cargo nomeado, uma das ações que sugerimos foi o desenvolvimento dos apenados por meio de oficinas de trabalho como marcenaria, hortas, artesanatos, pintura; também a limpeza interna do pátio e das celas, pois vimos estas tarefas como uma forma de trabalho e de formação profissional que possa trazer dignidade e respeito de volta aos apenados. A remuneração é padrão para os servidores públicos no Rio Grande do Sul, o governo estabelece conforme o cargo e o administrador por ter um cargo de confiança recebe um acréscimo salarial de 40%. Todos os servidores possuem plano de saúde IPE-SAÚDE. Não recebem adicional de periculosidade e ainda não possuem todos os equipamentos de segurança necessários (armamentos, coletes à prova de balas, etc.). O local onde os funcionários trabalham também é deficiente no item higiene, é bastante escuro, úmido e com pouca ventilação, isso tanto no setor administrativo como nas salas onde os agentes penitenciários passam a maior parte do seu tempo trabalhando, isso prejudica a saúde de cada trabalhador, sugere-se algumas reformas pensando na questão da ventilação, iluminação e temperatura. Não há avaliação de desempenho para observar se realmente o objetivo principal está sendo alcançado, sendo esta realizada apenas para fins administrativos, apenas quando há mudança de cargo ou promoção, essa avaliação é enviada pela SUSEPE em forma de questionário, não há divulgação de resultados, contudo, percebe-se uma baixa motivação no exercício das funções. Não existe hoje um profissional responsável pela avaliação psicológica dos colaboradores, sugere-se a contratação também em caráter emergencial de um Psicólogo para analisar periodicamente a saúde mental dos colaboradores, este profissional também poderá realizar parte da avaliação de desempenho do grupo. O monitoramento dos funcionários é realizado por meio de um banco de dados que controla entradas e saídas, admissões, desligamentos, férias entre outros.

Conclusão





**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico

**Evento:** 2011 SIC - XIX Seminário de Iniciação Científica

Ao realizar este trabalho verifica-se inúmeras dificuldades tanto na realização de uma boa gestão de pessoas quanto para a gestão dos apenados. Como esta instituição tem seus recursos limitados pelo governo limita-se também a introdução das estratégias sugeridas para que a mesma possa enfrentar as situações adversas com maior eficiência. Verifica-se a falta de pessoal, o não investimento no desenvolvimento dos funcionários, a falta de itens de higiene e segurança, na remuneração que desagrada à maioria dos trabalhadores. Por outro lado realizar este trabalho é muito importante, pois conhecer profundamente uma realidade local, regional, que precisa muito da atenção do governo e da parceria de órgãos públicos municipais, de associações como clubes sociais e das empresas, tanto para atingir seu objetivo maior que consiste na ressocialização dos apenados como também para dar suporte pessoal e profissional aos funcionários que ali trabalham, seja por meio do trabalho voluntário dos apenados para à sociedade, seja no próprio desenvolvimento dos funcionários. Deixamos neste trabalho algumas ações estratégicas de gestão de pessoas, mais pontuadas, que podem ser analisadas pela equipe de Administração da Penitenciária e se convenientes na visão destes gestores colocadas em prática.

#### Agradecimentos

Agradecemos ao Administrador e à Administradora Substituta da Penitenciária Estadual de Três Passos pelas informações cedidas, sem as quais este trabalho não seria possível ser realizado.

#### Referências

- BETHLEM, A.S. Estratégica empresarial: conceitos, processo e administração estratégica. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. São Paulo: Editora Atlas, 2004.
- \_\_\_\_\_. Gestão de Pessoas o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.
- OLIVEIRA, D.P.R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 13ed, 1999.
- TEIXEIRA, E., ZAMBERLAN, L., RASIA, P. Pesquisa em Administração. Ijuí: Editora UNIJUI, 2009.