

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI – UFSJ  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Silvana Aparecida de Oliveira Fazan  
Mat: 2017200530096

“DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DE PESSOAS NAS UNIDADES PRISIONAIS DO  
MUNICÍPIO DE ARARAQUARA/SP”.

São João Del-Rei  
2018

SILVANA APARECIDA DE OLIVEIRA FAZAN

“DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DE PESSOAS NAS UNIDADES PRISIONAIS DO MUNICÍPIO DE ARARAQUARA/SP”.

Monografia apresentada a Universidade Federal de São João Del-Rei como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Renato da Silva Vieira

São João Del-Rei  
2018

SILVANA APARECIDA DE OLIVEIRA FAZAN

“DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DE PESSOAS NAS UNIDADES PRISIONAIS DO MUNICÍPIO DE ARARAQUARA/SP”.

Monografia apresentada a Universidade Federal de São João Del-Rei como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovada: 15 de setembro de 2018.

Prof. Dr. Eduardo Belfort Rodrigues de Britto

Prof. Dr. Renato da Silva Vieira  
(Orientador)

Ao meu orientador, que contribuiu diretamente para que eu pudesse concluir esse trabalho, aos amigos que me incentivaram a seguir em frente, aos meus filhos que tiveram paciência e compreensão por todas as horas que dediquei ao curso.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, que é a base fundamental da minha vida e me guiou pelos caminhos escolhidos até aqui.

Agradeço à Universidade Federal de São João Del-Rei, por me proporcionar o curso de Gestão Pública à distância, disponibilizando todas as ferramentas necessárias para o seu bom desenvolvimento.

Sou grata a todos os professores que contribuíram com a minha trajetória acadêmica, especialmente ao Dr. Renato da Silva Vieira, professor e orientador, que foi extremamente paciente e atencioso, foi minha luz nesse projeto, sempre com sugestões e esclarecimentos que contribuíram muito.

Não poderia deixar de agradecer o Professor André Luiz Bertassi, que compartilhou parte do seu conhecimento, incentivando, interagindo, acrescentando ferramentas para melhor compreensão da disciplina.

Obrigada Fabio Bruno da Silva, tutor à distância, e Mara Olivia Cavichioli Pontes, coordenadora do polo, que sempre incentivaram, orientaram e colaboraram muito, sendo de suma importância para o desenvolvimento do curso.

Aos meus filhos João Manuel e Mariana, obrigada por serem compreensivos e colaborarem para que eu pudesse dedicar horas e vários finais de semana para realizar o curso.

Obrigada ao Excelentíssimo Senhor Secretario de Estado da Administração Penitenciária, Dr. Lourival Gomes, por me permitir realizar a pesquisa nas unidades prisionais de Araraquara.

Obrigada aos diretores, chefes e funcionários das unidades prisionais de Araraquara, que contribuíram para minha pesquisa, sem a ajuda de todos não seria possível.

Obrigada aos amigos que me incentivaram a não desistir e colaboraram de alguma forma para eu chegar até aqui.

## **RESUMO**

Este trabalho tem por objetivo o diagnóstico da gestão de pessoas nas unidades prisionais do município de Araraquara. Essas unidades vêm sofrendo com o déficit de funcionários, o que dificulta o cumprimento da missão imposta pela secretaria da administração penitenciária, que é promover a execução administrativas das penas privativas de liberdade, das medidas de segurança detentivas e das penas alternativas à prisão. É certo que as atividades vão muito além dessas, pois também deve garantir a integridade física e mental dos sentenciados e prepará-los para o retorno a sociedade. Mas além dessa dificuldade, deverá apontar os desafios que fazem parte do dia a dia dos servidores, tanto na condição de líder quanto de subordinado. Apresentar paradoxos e pontos de vistas em diversas posições hierárquicas, que podem contribuir para o aperfeiçoamento do que funciona bem e detectar as possíveis falhas que necessitam de medidas estratégicas para melhorar a eficiência e efetividade do serviço público no âmbito dessas instituições prisionais.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Servidor Público; Unidade Prisional.

## **ABSTRACT**

This work aims at the diagnosis of the management of people in the prison units of the municipality of Araraquara. These units have been suffering from the officials' deficit, which makes it difficult to carry out the mission imposed by the penitentiary administration, which is to promote the administrative execution of custodial sentences, detention measures and alternative sentences to imprisonment. It is true that the activities go much further than these, as it must also guarantee the physical and mental integrity of the sentenced and prepare them for the return to society. But beyond this difficulty, should point out the challenges that are part of the day to day of the servers, both in the condition of leader and subordinate. To present paradoxes and points of view in several hierarchical positions that can contribute to the improvement of what works well and detect the possible flaws that need strategic measures to improve the efficiency and effectiveness of the public service within these prisons institutions.

**Key words:** Management of people; Public server; Prison Unit.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma da Secretaria da Administração Penitenciária do Estado de São Paulo.....	13
Figura 2: Motivos por relevância.....	19
Figura 3: Autoconhecimento.....	19
Figura 4: Dificuldade para o exercício das funções.....	20
Figura 5: Relacionamento com a equipe de trabalho.....	20
Figura 6: Grau de integração da equipe de trabalho .....	21
Figura 7: Principais necessidades no local de trabalho.....	22
Figura 8: Reconhecimento por eficiência.....	22
Figura 9: Periodicidade de reuniões em equipe.....	23
Figura 10: Tempo de carreira no serviço público.....	24
Figura 11: Evolução tecnológica.....	24
Figura 12: Capacitação e atualização profissional.....	25
Figura 13: Motivação para exercer o cargo.....	26
Figura 14: Metas.....	26
Figura 15: Existência de culturas.....	27
Figura 16: Principais justificativas da opção B da figura 15.....	28
Figura 17: Desempenho da equipe.....	28
Figura 18: Eficiência dos treinamentos oferecidos.....	29
Figura 19: Maior dificuldade do líder.....	30
Figura 20: Avaliação de características do líder.....	31



## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
	2.1 O sistema prisional do estado de São Paulo.....	12
	2.2 Gestor público.....	13
	2.3 Missão e cultura organizacional.....	14
	2.4 A política de gestão de pessoas do estado de São Paulo.....	15
3	METODOLOGIA.....	17
	3.1 Local da pesquisa.....	17
	3.2 Levantamento de dados.....	17
	3.3 Análise de dados.....	17
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	18
	4.1 Pesquisa com servidores das unidades prisionais do município de Araraquara.....	18
	4.2 Dados da pesquisa.....	18
	4.3 Pesquisa com servidores que ocupam cargo de comando.....	25
5	CONCLUSÃO.....	33
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35
	REFERÊNCIAS.....	37
	APÊNDICES.....	38
	APÊNDICE A - Entrevista com servidores designados para cargo de Comando.....	39
	APÊNDICE B – Pesquisa para os funcionários.....	40

## 1 INTRODUÇÃO

O município de Araraquara conta atualmente com três unidades prisionais, sendo uma penitenciária com o anexo de detenção provisória, destinada para presos condenados em regime fechado e não condenados, um centro de ressocialização masculino e um centro de ressocialização feminino, para presos condenados em regimes fechado e semi-aberto.

Para manter toda essa estrutura, as três unidades juntas possuem aproximadamente 330 servidores que foram nomeados em concursos públicos e seguem planos de carreiras em suas respectivas categorias.

O sistema prisional do estado de São Paulo, através da secretaria da administração penitenciária, conta com 49.815 cargos e funções divididos em diversas áreas, sendo 13.236 em vacância, quase 26% de déficit. Do saldo de 36.579 servidores na ativa, ainda é necessário excluir o número de servidores afastados por licenças, férias, afastamentos para outras secretarias, etc. (SÃO PAULO, 2018). Situações essas que sobrecarregam servidores que estão em atividade.

Sendo assim, é de grande importância trabalhos que possam diagnosticar de forma mais abrangente a realidade dos servidores públicos das unidades prisionais do município. Ainda apresentar aos atuais gestores como está o atual quadro buscando maior eficiência, um dos princípios da administração pública, que de acordo com Hely Lopes Meireles (2007) *“a eficiência é o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional.”* [...] (MEIRELES, 2007, p.93).

O déficit de mão de obra para a manutenção dos presídios do município de Araraquara acaba por sobrecarregar aqueles que estão em exercício, sendo necessário inclusive o desvio de função para poder atender a demanda dessas unidades prisionais e garantir os direitos dos presidiários que estão sob custódia do Estado.

Para que sejam cumpridos os princípios da administração pública o agente público deve ser qualificado e estimulado a honrar sua função com eficiência e responsabilidade.

A literatura sobre gestão de pessoas na área pública é muito limitada, baseia-se geralmente na legislação que norteia o agente público desde sua concorrência ao cargo público até ao exercício das suas funções, delimitando o que pode e o que não pode dentro da esfera pública. Baseado nesses limites também será interessante apurar o que

estimula um servidor público a exercer o seu dever, quais os principais motivos que o faz cumprir seu horário de trabalho e suas tarefas do dia a dia além da estabilidade e salário.

Diante o atual panorama político do país, é importante saber o ponto de vista do servidor público em relação aos seus governantes, e se há uma compreensão nítida das consequências da crise política em seu desempenho.

As unidades prisionais do município de Araraquara por sofrerem déficit de servidores, enfrentam diversos problemas. O presente estudo tem por objetivo realizar um diagnóstico da gestão de pessoas no sistema prisional do município, e além de identificar as dificuldades e o grau de satisfação dos servidores, e ainda propor estratégias para a melhoria da gestão de pessoas.

CHIAVENATO (1999) entende que “a mudança é um aspecto essencial da criatividade e inovação nas organizações de hoje”. Mas como ocorrem as mudanças dentro de uma instituição pública que tem uma cultura organizacional ultrapassada? Como os atuais gestores conseguem obter sucesso dentro da organização, onde o nível intelectual das pessoas está cada vez mais elevado? Como aplicar mudanças numa organização pública onde o agente público pode agir de acordo com o que a legislação impõe? Será que essa legislação consegue abranger e nortear toda a ação pública?

Essas questões também devem ser levantadas para melhor análise da realidade em que se vivem nas referidas unidades prisionais. Vão ajudar apontar o nível de relacionamentos, a qualidade das condições de trabalho, as perspectivas dos que comandam e dos comandados, dar parâmetros para que a pesquisa possa explorar o máximo desse universo.

Tendo em vista o exposto, este estudo tem por objetivo investigar e analisar a gestão dos servidores públicos nas unidades prisionais do município de Araraquara. Ainda apontar as dificuldades dos gestores em gerir o atual quadro de servidores, auferir o grau de satisfação desses servidores para com a gestão e identificar as estratégias de gestão no que preconiza a administração pública.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 O sistema prisional do estado de São Paulo

O sistema penitenciário paulista iniciou em 1º/03/1892 com a criação da Secretaria da Justiça. Em 1991 passou para Secretaria de Segurança Pública e somente em janeiro de 1993 que foi criada a Secretaria da Administração Penitenciária, pioneira no país, que hoje é composta por 170 unidades prisionais divididas entre 5 coordenadorias regionais, sendo:

- 86 penitenciárias para presos em regime fechado;
- 43 centros de detenção provisória – CDPs para pessoas que aguardam julgamentos;
- 15 centros de progressão penitenciária – CPPs para sentenciados em regime semiaberto;
- 22 centros de ressocialização – CRs para presos de baixa periculosidade em regimes fechado e semiaberto;
- 01 Centro de Readaptação Penitenciária – CRP, para sentenciados em Regime Disciplinar Diferenciado – RDD; e
- 03 Hospitais de Custódia e Tratamento Psiquiátrico – HCTPs.

Para comandar todas as unidades prisionais a secretaria conta com a estrutura demonstrada no organograma abaixo:

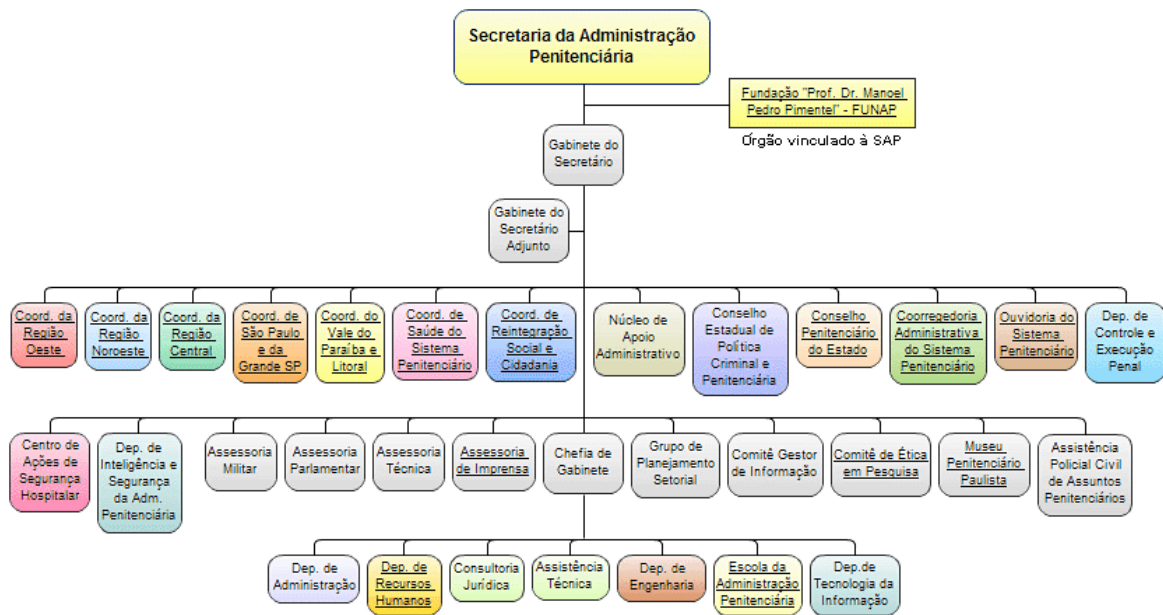


Figura 1 – Organograma da Secretaria da Administração Penitenciária do Estado de São Paulo, (SÃO PAULO, 2018).

Fonte: [www.sap.sp.gov.br/2011](http://www.sap.sp.gov.br/2011).

## 2.2 Gestor público

A definição de “gestor público” e “gestão” de acordo com o glossário do Portal da Câmara dos Deputados (2014):

- Gestor Público: “Funcionário público, ocupante de cargo de carreira, ou agente de empresa estatal que pratica atos de gestão, administra negócios, bens ou serviços.”
- Gestão: “Prática de atos fundados na competência legal para gerir uma parcela do patrimônio público, sob a responsabilidade de uma determinada unidade. Aplica-se o conceito de gestão a fundos, entidades supervisionadas e a outras situações em que se justifique a administração distinta.”

Segundo Bergue (2012), o Gestor Público é a pessoa detentora de determinada parcela de poder e de conhecimento, destes advindo um correspondente grau de autoridade que garante a sustentação de determinado nível de sua legitimação perante o grupo subordinado.

Para Oliveira e Medeiros (2016), é importante que o gestor saiba aproveitar as intuições, as percepções e as ideias subjetivas das pessoas que participam da organização, transformando-as em conhecimento explícito para crescimento da organização.

Nesse contexto, cada autor defende seu ponto de vista em relação ao gestor público, mas deve-se destacar que é muito mais ampla essa função. Segundo Filho et al.(2010) um gestor também deve desenvolver a competência de liderança da sua equipe, ter a habilidade de extrair do funcionário o seu empenho e comprometimento com a equipe na execução de cada etapa do trabalho, por mais simples que seja. Ter a sensibilidade de descobrir os anseios de cada um para despertar a motivação necessária para o seu bom desempenho.

De acordo com o dicionário Aurélio (2018), existem as seguintes definições para Líder:

- 1 - Que ou o que lidera determinado setor de atividade ou uma competição.
- 2 - Pessoa que exerce influência sobre o comportamento, pensamento ou opinião dos outros.
- 3 - Pessoa ou entidade que lidera ou dirige.
- 4 - Chefe de um partido ou movimento político.

Já para a questão de um chefe ser líder, seria o ideal diante da necessidade de envolver toda a equipe para realização de metas, embora não seja exatamente para o inverso. Para Filho (2010) a liderança é independente das habilidades gerenciais, podendo um gerente ser um bom líder ou não. Ser líder vai além da função de gestor, também deve possuir sabedoria, conhecimentos e técnicas para estimular a equipe construindo um ambiente onde existe a comunicação, a coesão, a criatividade e o trabalho coletivo.

## **2.3 Missão e cultura organizacional**

### **2.3.1 A missão**

A Secretaria da Administração Penitenciária do Estado de São Paulo tem como missão promover a execução administrativa das penas privativas de liberdade, das medidas de segurança detentivas e das penas alternativas à prisão, cominadas pela justiça comum, e proporcionar as condições necessárias de assistência e promoção ao preso, para sua reinserção social, preservando sua dignidade como cidadão (SÃO PAULO, 2018).

### **2.3.2 Cultura organizacional**

Segundo Chiavenato (1999), a cultura organizacional é praticamente a personalidade da instituição, são as diretrizes determinadas em regulamentos públicos e internos que norteiam todos os funcionários para o exercício das suas funções. São os hábitos desenvolvidos afim de cumprir com a rotina, que influenciam na forma das pessoas se comunicarem e de se relacionarem dentro do ambiente de trabalho, dentro dos preceitos do respeito e cordialidade possíveis. E cada unidade desenvolve a sua cultura mesmo sendo subordinada às mesmas regras, fato este que praticamente obriga os novos funcionários contratados ou transferidos entre unidades, a se adequarem a essas normas e costumes.

#### **2.4 A política de gestão de pessoas do estado de São Paulo**

A Secretaria de Planejamento e Gestão, através da Unidade Central de Recursos Humanos, tem a incumbência de formular, implementar, acompanhar, avaliar e controlar as políticas voltadas a gestão de pessoas de órgãos e entidades da Administração Direta e das Autarquias do Estado (SÃO PAULO, 2018).

Para Amaral e Pinto (2009), gestão de pessoas analisa os processos de transformação de atitudes e comportamentos dos servidores públicos, com toda a complexidade, ou seja, singularidades, diferentes visões do mundo, diferentes interesses, motivações, inteligências, personalidades, diferentes percepções, entre outras características individualizadas. As políticas de recursos humanos e de gestão de governo dependem das ações dos gerentes da administração pública, dos quais são requeridas competências, tais como:

- atualizar-se e atualizar permanentemente sua equipe;
- qualificar-se e a seus subordinados;
- motivar-se e estimular a motivação;
- comprometer-se com a missão, os objetivos e as metas organizacionais;
- liderar com proficiência;
- delegar e responsabilizar;
- flexibilizar as relações de trabalho;
- gerir conflitos e estimular a cooperação;
- buscar parcerias, mudar, inovar e criar;
- gerir com foco em resultados e no público alvo.

#### 2.4.1 Política de gestão de pessoas na secretaria da administração penitenciária do estado de São Paulo

A Secretaria da Administração Penitenciária para gerenciamento de pessoas conta com o departamento de recursos humanos, através das unidades constantes de sua estrutura organizacional, tem como competências planejar, coordenar, executar e prestar orientações técnicas referentes às atividades de administração de pessoal, abrangidas por políticas, diretrizes e normas emanadas do órgão central do sistema (SÃO PAULO, 2018).

Para capacitação e desenvolvimento profissional existe a escola da administração penitenciária, que tem como finalidade básica implementar políticas de formação, capacitação e desenvolvimento do servidor penitenciário, além de: planejar e executar projetos de pesquisa na área criminal e da penalogia, ajustados às necessidades do sistema penitenciário; desenvolver formas de cooperação e intercâmbio cultural e educativo com outras instituições; proceder avaliação de resultados de seu trabalho; concorrer para seu constante aperfeiçoamento; preservar a memória do Sistema Penitenciário (SÃO PAULO, 2018).



### **3 METODOLOGIA**

Serão adotados a pesquisa bibliográfica, entrevistas com os diretores das unidades prisionais e, aplicação de questionários via plataforma Google para um determinado grupo de servidores, os quais serão anexados.

#### **3.1 Local da pesquisa**

A pesquisa será realizada nas seguintes unidades prisionais:

1. Penitenciária “Dr. Sebastião Martins Silveira” de Araraquara;
2. Centro de Ressocialização de Araraquara;
3. Centro de Ressocialização Feminino de Araraquara.

#### **3.2 Levantamento de dados**

Os dados serão levantados com base em relatórios de gestão e com aplicação de formulários.

Os formulários serão aplicados de forma eletrônica para diretores e também para servidores com conteúdos diferenciados conforme anexo I e II.

Os formulários serão aplicados em uma só época do ano e não contemplará a sazonalidade das unidades.

#### **3.3 Análise de dados**

A análise dos dados será realizada com base na estatística descritiva para a compilação dos formulários aplicados.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **4.1 Pesquisa com servidores das unidades prisionais do município de Araraquara**

Para realização do diagnóstico da gestão de pessoas nas unidades prisionais do município de Araraquara, foram realizados questionários através de “formulário google”, com servidores ocupantes dos cargos de agente de segurança penitenciária, agente de escolta e vigilância, oficial administrativo e diretor, sendo 30 funcionários da penitenciária e 20 funcionários dos centros de ressocialização. As questões visam apresentar os aspectos mais relevantes que possibilitam melhor conhecimento da gestão dos servidores que atuam nessas unidades, comparando paradigmas de gestores e subordinados, tais como:

- Por quais motivos um cidadão presta um concurso público;
- Como é a relação entre superior e subordinado;
- Quais as principais dificuldades no exercício do cargo;
- Quais as principais necessidades para melhor desempenho de equipe;
- Quais são os fatores positivos e negativos nas instituições pesquisadas;
- Quais as perspectivas futuras do servidor e do gestor.

### **4.2 Dados da pesquisa**

Em relação a motivação para concorrer a cargo público por relevância, foi possível constatar que 56% dos entrevistados almejavam a estabilidade no serviço público enquanto que apenas 44% almejavam o salário oferecido. Já 53% dos entrevistados consideraram a falta de experiência o fator mais irrelevante para se ocupar um cargo público. Fato este que não surpreende já que os órgãos públicos tem a priori, a necessidade de suprir o quadro de servidores.



Figura 2: Motivos por relevância

Quanto ao autoconhecimento dos servidores, item importante para o bom desempenho de sua função, gerando menos conflitos e melhor percepção da proposta de trabalho, 57% entende possuir excelente nível enquanto que apenas 7% considera regular o seu conhecimento, mostrando claramente a necessidade de aplicação de cursos e treinamentos.

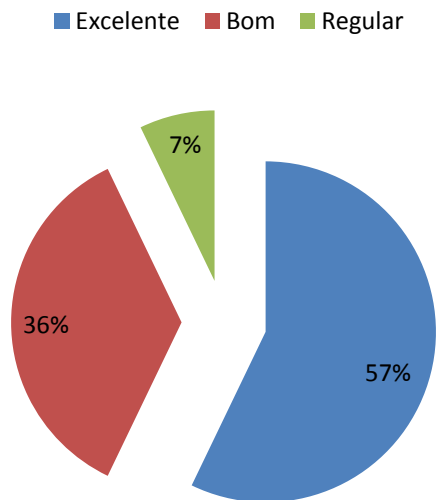


Figura 3: Autoconhecimento

O gráfico a seguir mostra exatamente a necessidade de cursos e treinamentos para diminuir a dificuldade do servidor no seu desempenho, onde 27% dos entrevistados admitem ter muita dificuldade, 50% tem pouca dificuldade e apenas 23% declara ter nenhuma dificuldade para desempenhar suas atividades.

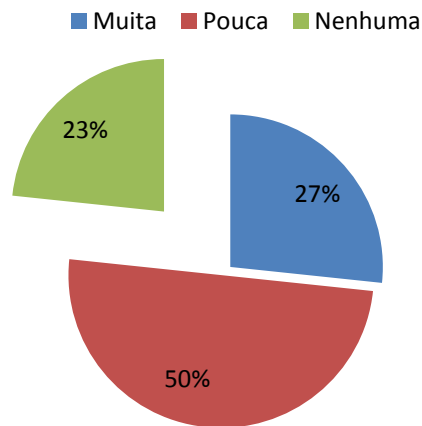


Figura 4: Dificuldade para o exercício das funções

Os conflitos em ambientes de trabalho são bem comuns, pois a discordância proporciona a mudança de pontos de vistas e pode favorecer na criação de novas idéias para se atingir os objetivos da equipe, desde que sejam de ordem profissional.

Apesar da natureza dos locais de trabalho, a maioria dos entrevistados demonstra que possui bom relacionamento em equipe. Fator este que favorece a gestão por não ter que administrar tantos conflitos.

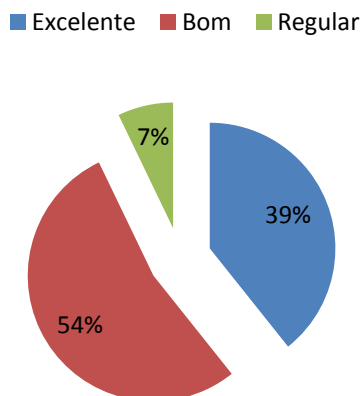


Figura 5: Relacionamento com a equipe de trabalho

O próximo levantamento aponta que, apesar de existir bom relacionamento com a equipe, a integração profissional é deficiente para 75% dos entrevistados, mostrando possíveis falhas de comunicação que podem gerar ineficiência no desempenho da equipe.

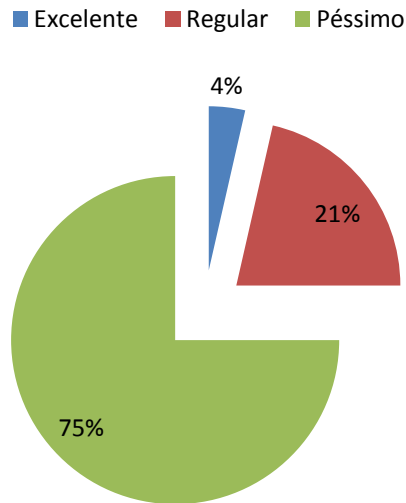


Figura 6: Grau de integração da equipe de trabalho

Visando detectar as principais necessidades dentro do local de trabalho, foram avaliados os itens considerados importantes pelos próprios entrevistados. Houve certa harmonia entre as preferências dessas necessidades, onde em primeiro lugar está melhor segurança, em segundo melhor gestão, em terceiro melhores instalações, em quarto assistência psicológica, em quinto melhores equipamentos e por último melhor alimentação.

Com estes dados percebe-se que as necessidades são equilibradas, com exceção da alimentação que apresenta um número irrisório de servidores que entendem que pode melhorar.

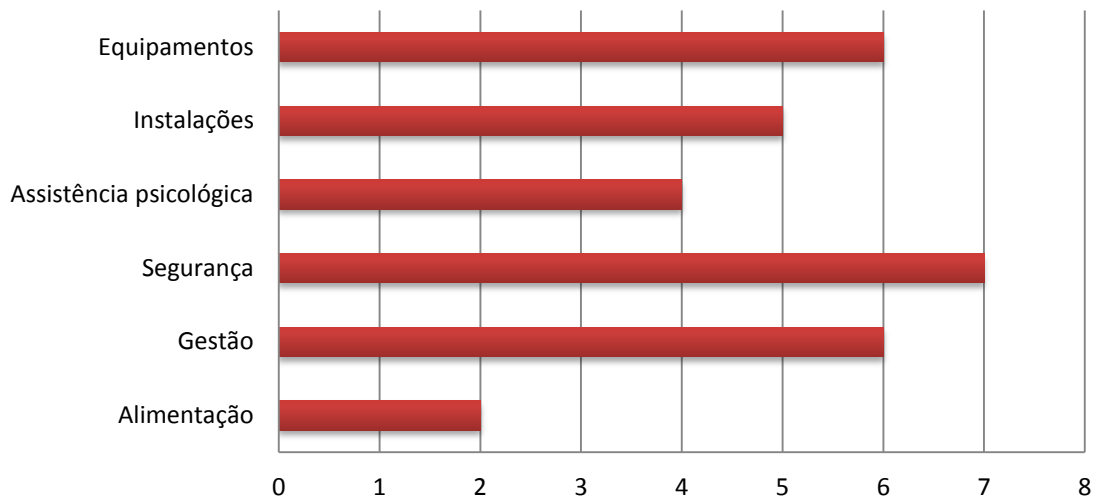


Figura 7: Principais necessidades no local de trabalho

Outro aspecto bem interessante é o reconhecimento do funcionário dentro do seu ambiente de trabalho. Apenas 17% dos entrevistados são periodicamente reconhecidos pelo seu desempenho, 36% declaram raramente ou nunca serem reconhecidos e 46% acham que são reconhecidos apenas em situações convenientes ao superior imediato.

■ Periodicamente ■ Raramente ■ Em situações convenientes ■ Nunca

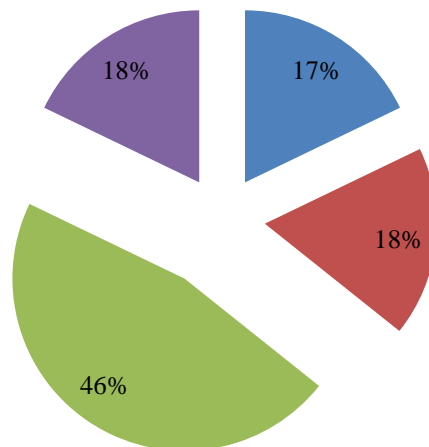


Figura 8: Reconhecimento por eficiência

Para que seja possível a integração de funcionários e de equipes, o gestor precisa fazer uso de todas as características positivas inerentes ao cargo, inclusive a boa

comunicação que proporciona conhecimento, avaliações de trabalho, novas propostas, integração. O melhor meio para isso é a reunião de pessoas. Baseado nessa necessidade foi perguntado a frequência que os gestores de equipes realizam reuniões. Surpreendentemente 71% dos entrevistados declararam que não se aplica dentro de suas repartições. Apesar de todos os recursos tecnológicos, ainda perpetua a falha de comunicação.

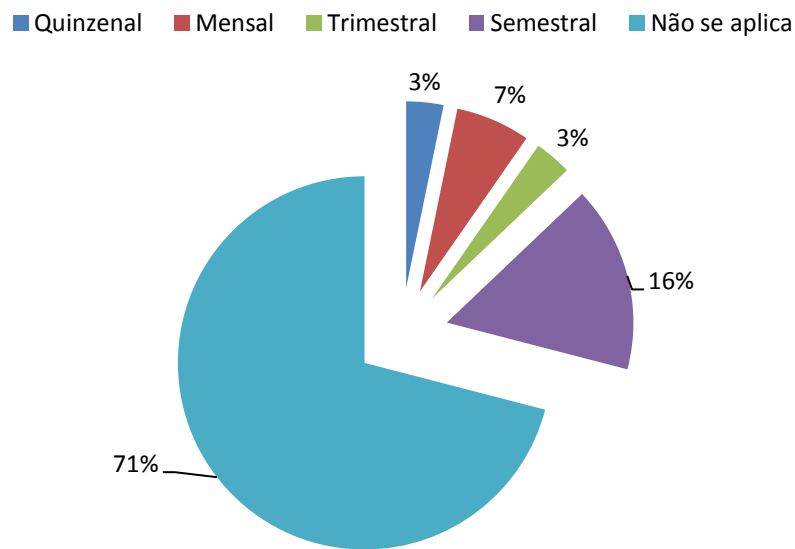


Figura 9: Periodicidade de reuniões em equipe

Outro dado relevante desta pesquisa é o tempo de carreira dos servidores que concordaram em participar, mostrando que 71% desses estão a mais de 10 anos no serviço público, levando a crer que alguns problemas são permanentes, excetuando-se a implementação tecnológica, que de acordo com a figura 11 houve uma enorme evolução, contribuindo muito com a efetividade e fidelidade dos dados, valorizando assim o desempenho das instituições públicas.

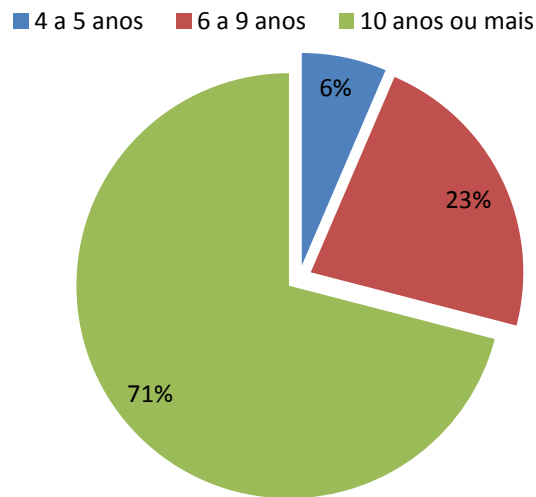


Figura 10: Tempo de carreira no serviço público

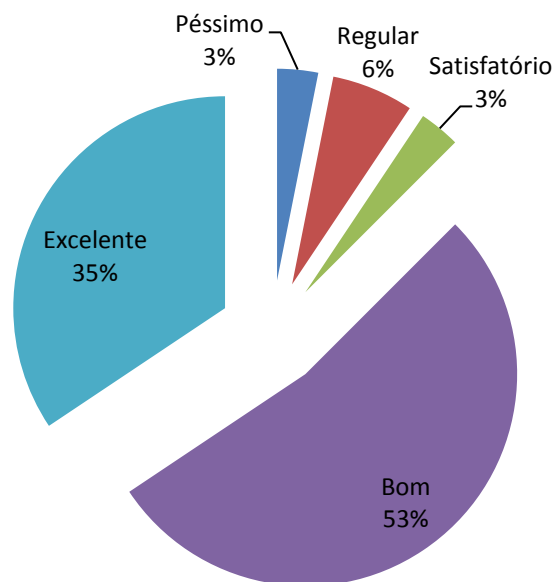


Figura 11: Evolução tecnológica

A figura 12 demonstra o grau de satisfação dos servidores que participaram de cursos de aperfeiçoamento e treinamento próprios da instituição, levando em conta a qualidade e eficiência dos mesmos para evolução profissional desses servidores. Por ordem de avaliação, a maioria qualificou como regular a eficiência dos docentes, a periodicidade em que os cursos são oferecidos e o conteúdo aplicado, demonstrando que há muito a melhorar.



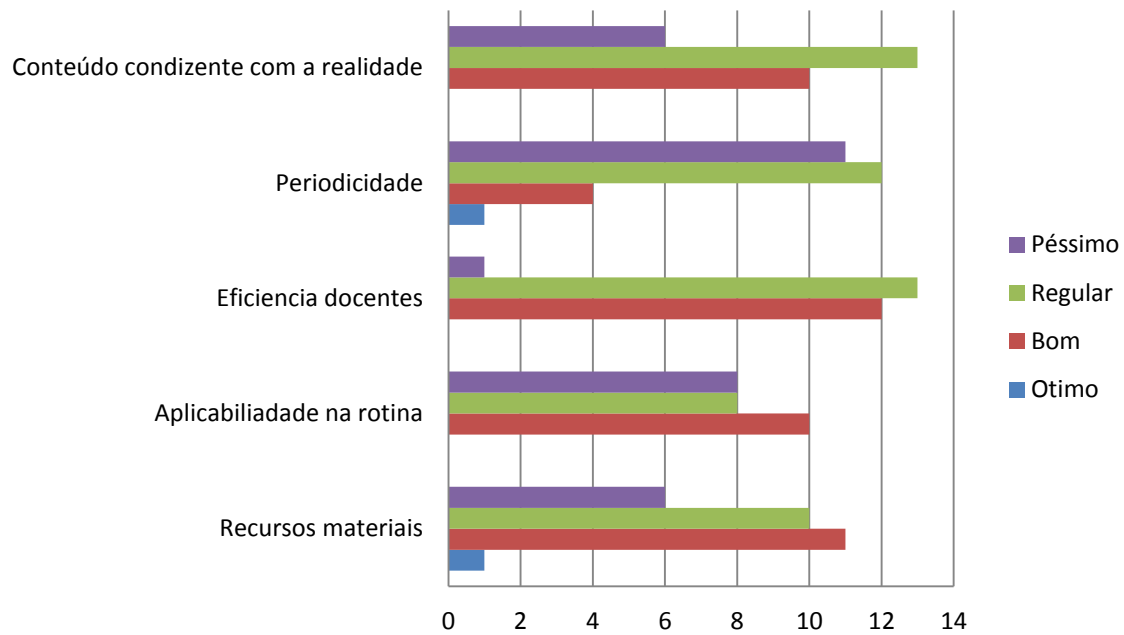


Figura 12: Capacitação e atualização profissional

### 4.3 Pesquisa com servidores que ocupam cargo de comando

Foi realizada pesquisa com servidores que exercem cargo de comando, sendo diretores de unidade prisional e das seguintes áreas: pessoal, administrativo, segurança e disciplina, e reabilitação e saúde.

Os líderes são de suma importância para coordenar, orientar, corrigir, cobrar e respaldar sua equipe. Seu maior desafio é motivar o funcionário a exercer com zelo e competência as suas tarefas tendo como base os princípios da administração pública que norteiam os agentes do serviço público em conjunto com a legislação que os regem.

Serão apresentados através de gráficos, os dados levantados.

#### 4.3.1. Quais as razões que o motivaram a exercer o cargo de comando?

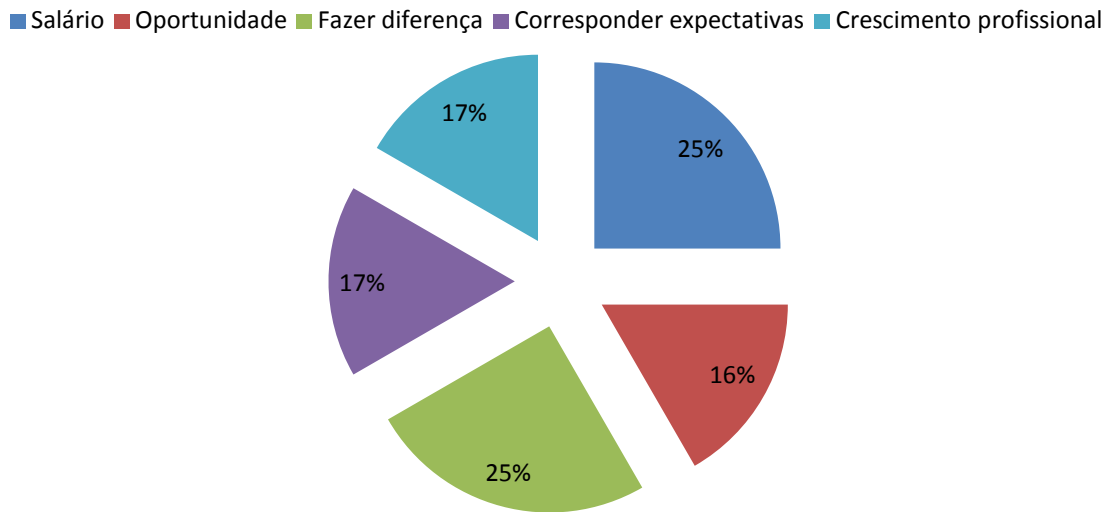


Figura 13: Motivação para exercer o cargo

Observa-se que a maioria dos líderes foram motivados por melhor salário e por querer fazer a diferença no ambiente de trabalho. Quando se diz em fazer diferença é se empenhar para colaborar com as necessidades da equipe, assumir riscos e responsabilidades, contribuir para o bem comum de forma diferenciada, ter iniciativa e comprometimento.

#### 4.3.2 Quais as metas que ainda deseja cumprir enquanto líder?

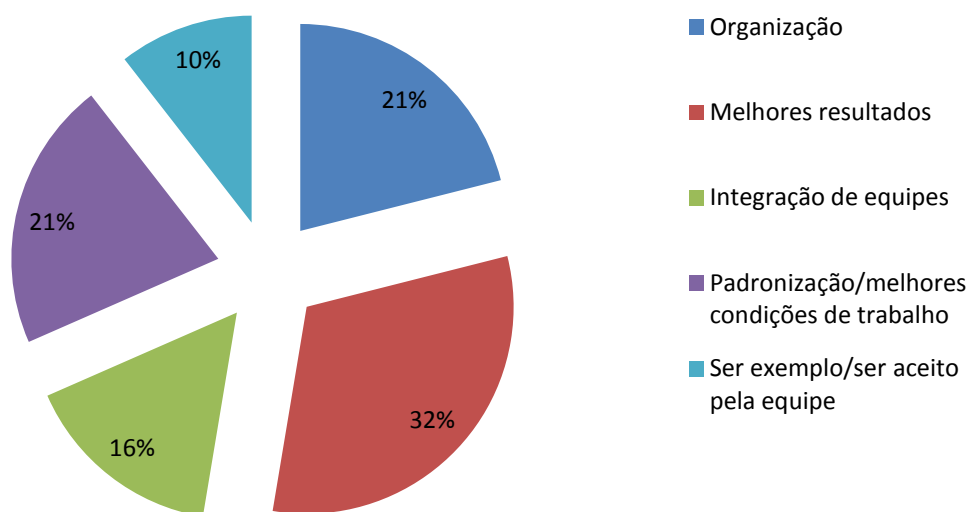


Figura 14: Metas

As metas foram respondidas pelos diretores e organizadas em gráfico para que seja possível demonstrar as principais. Em disparado, buscaram melhora de resultados, organização de diversos aspectos da unidade, integração das equipes de trabalho e padronização dos trabalhos em equipe.

#### 4.3.3 Na sua concepção, o que é necessário para ser um bom líder?

Os entrevistados citaram como características de um bom líder: empenho, paciência, comunicação, ousadia, ser bom exemplo, ouvir, observar, delegar, gestão, ser participativo, respeitar limites, comprometimento, motivador, organização, ser dinâmico, etc. Diálogo e saber ouvir foram os mais citados por quase todos os diretores, demonstrando que reconhecem a necessidade de boa comunicação com seus subordinados, em contraste com os dados apresentados na figura 9, onde 71% dos participantes responderam que não se aplica reuniões de equipes na unidade e 18% afirmam que ocorrem semestralmente, mostrando que a comunicação da equipe é insatisfatória.

#### 4.3.4 De acordo com seu ponto de vista profissional, ainda existe culturas específicas do local de trabalho que interferem na implantação de um novo modelo de gestão? Justifique.

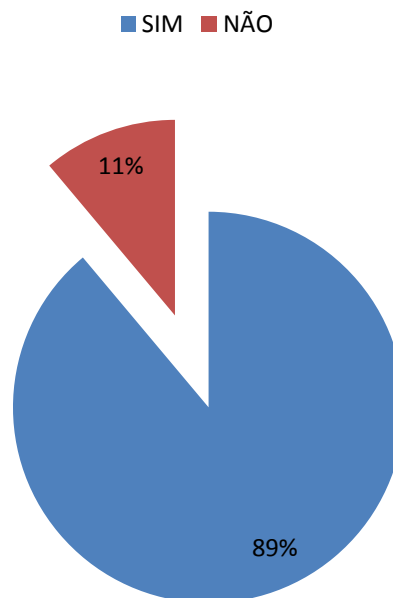


Figura 15: Existência de culturas

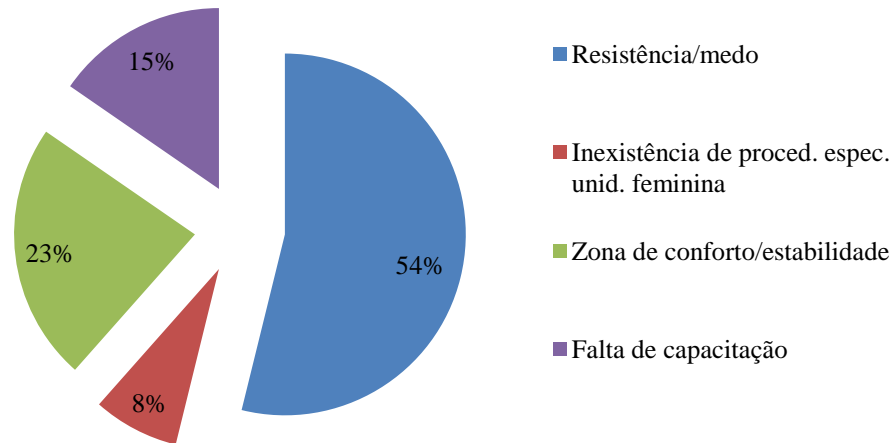


Figura 16: Principais justificativas da opção A da Figura 15

Observa-se que na figura 15 a maioria dos entrevistados depara com culturas organizacionais que dificultam a implantação de um novo modelo de gestão. Na figura 16 foram destacadas as principais justificativas apontadas por esta mesma maioria, demonstrando que o maior entrave para uma gestão mais ativa e dinâmica é a resistência de servidores em aceitar mudanças em sua rotina de trabalho.

#### 4.3.5 Como você avalia o desempenho da sua equipe?

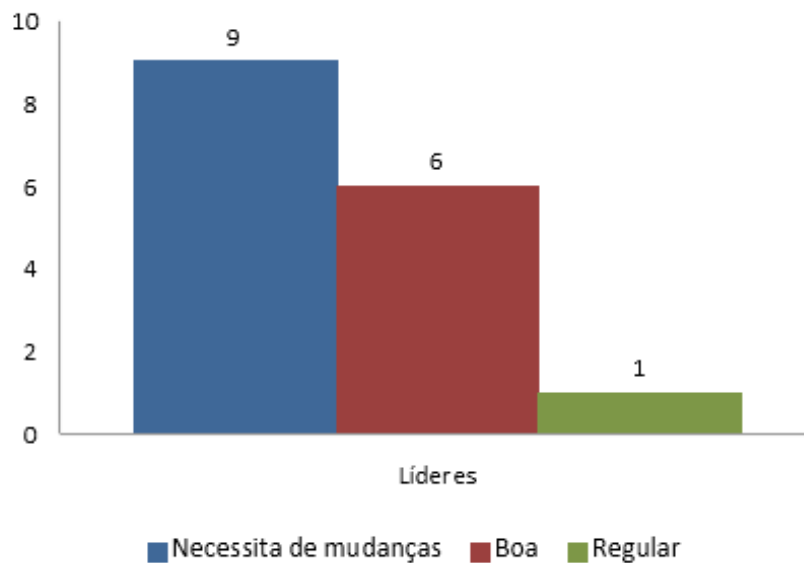


Figura 17: Desempenho da equipe

Em relação a avaliação do desempenho da equipe, a unanimidade admitiu que a equipe necessita de mudanças, desses, 66% consideram a equipe boa e 11% regular. Foram apontadas as principais mudanças que gostariam de realizar, são elas:

- Maior senso de responsabilidade e comprometimento;
- Mais eficiência e dinamismo;
- Contratação de servidores;
- Padronização das rotinas de trabalho;
- Mudança de conceitos;
- Aperfeiçoamento.

Nota-se que existe uma série de fatores que impedem melhor desempenho da equipe para que possam atingir metas e apresentar resultados mais eficientes.

4.3.6 Os treinamentos oferecidos são suficientes para capacitar o servidor no exercício das atribuições? Justifique.

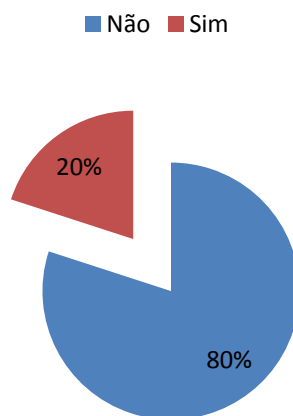


Figura 18: Eficiência dos treinamentos oferecidos

Os dados apontam que a maioria dos gestores acham os treinamentos oferecidos insuficientes, que não focam nas deficiências, citando como justificativa os seguintes itens:

- Serem poucos e superficiais;
- Falta de treinamento específico para unidades femininas;

- Não obrigatórios;
- Fracos de conteúdo.

#### 4.3.7 Qual sua maior dificuldade como líder?

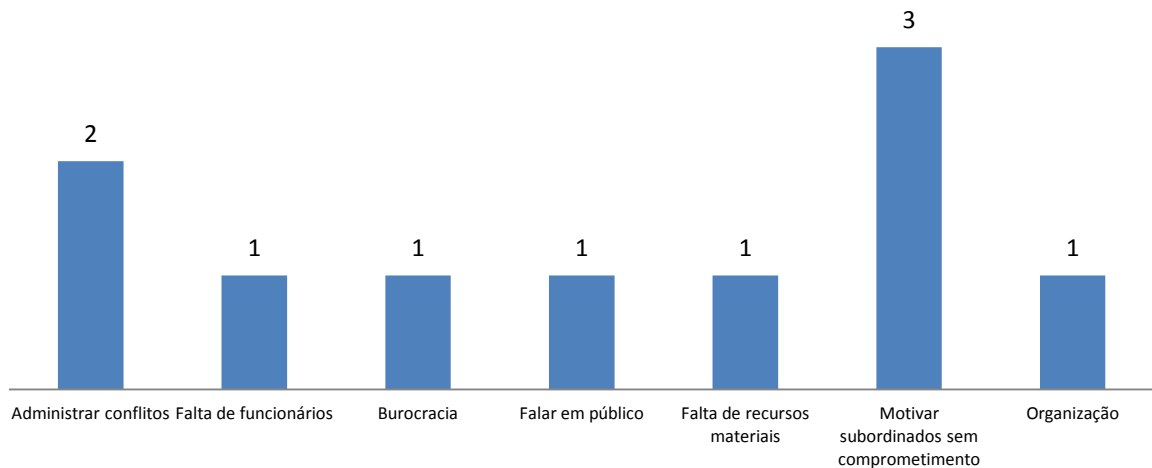


Fig. 19: Maior dificuldade do líder

Observa-se que a maioria sente dificuldade em motivar subordinados sem comprometimento, que podem gerar conflitos e insatisfação no restante da equipe, já que os demais deverão desempenhar também as atribuições dos descomprometidos, alcançando esgotamento e fadiga rapidamente.

Pessoas consideradas sem comprometimento normalmente são egoístas, negativistas, inassíduas, vivem ocupadas com coisas particulares e sempre colocam obstáculos para executar suas atribuições. Consequentemente prejudicam a equipe, a repartição, e se empenham em desmotivar os que são interessados e pensam em plano de carreira.

De forma geral percebe-se que outros fatores comprometem o bom desempenho do líder, por influenciarem diretamente suas ações, pois não há como cumprir a demanda de trabalho sem pessoal, desencadeando, em efeito cascata, a sobrecarga, desmotivação, estafa, pouca eficiência, conflitos e desorganização. Logo o recurso humano é fundamental para que qualquer estabelecimento público possa desempenhar o seu papel perante a sociedade.

4.3.8 Avalie-se as características abaixo, sendo 1- péssimo, 2- regular, 3- médio, 4- bom e 5 para excelente:

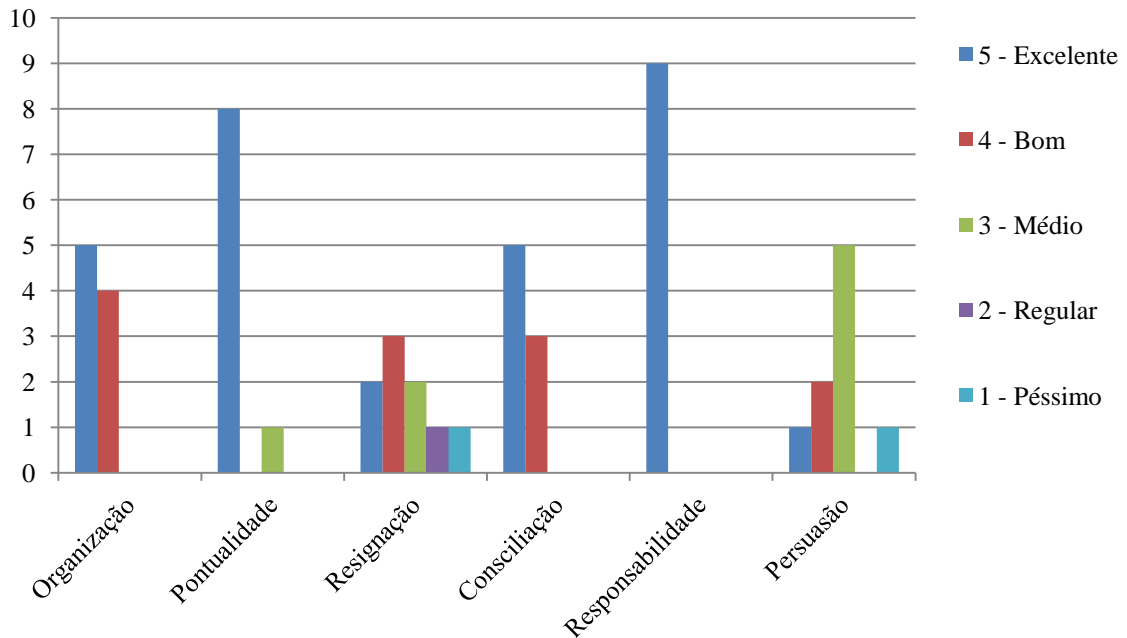


Figura 20: Avaliação de características do líder

Estes dados dizem muito sobre a personalidade dos líderes entrevistados, todos apresentaram boas avaliações nas questões de responsabilidade, organização, pontualidade, conciliação e persuasão. Em resignação houve um resultado oposto mostrando certa dificuldade da maioria em resignar-se a situação em que vive, podendo ser um fator positivo para quem tem como meta implantar mudanças no ambiente de trabalho.

A maioria das pessoas entrevistadas prestou concurso público motivada primeiramente pelo salário e depois pela a estabilidade do cargo público. Demonstraram bom nível de conhecimento apesar de sentirem dificuldades para exercer suas atribuições.

Um ponto contraditório é que embora tenha um bom nível de relacionamento interpessoal, 75 % dos entrevistados avaliaram como péssima a integração da equipe. Fato este que coincide com a principal meta citada pelos líderes que é atingir melhores resultados e corroborado pela meta de melhor integração de equipes. É um fator que pode ser crucial em uma boa gestão.

Para Oliveira e Medeiros (2016), o gestor tem que saber aproveitar as intuições, percepções e ideias subjetivas das pessoas que fazem parte da equipe e transformar em conhecimento para crescimento da instituição.

Quando perguntado aos gestores quais as necessidades para ser um bom líder, responderam praticamente todos os atributos que fazem parte da personalidade deste, então percebe-se claramente que há dificuldade em ter a habilidade para extrair do funcionário o seu empenho e comprometimento com a equipe de trabalho, que segundo Filho ET al. (2010) o gestor tem que ter a sensibilidade de descobrir os anseios do funcionário para despertar a motivação necessária para o seu bom desempenho.



## 5 CONCLUSÃO

Para que fosse possível diagnosticar a gestão de pessoas nas unidades prisionais de Araraquara foi necessário conhecer um pouco do perfil dos servidores e suas opiniões sobre diversos aspectos relevantes ao sentido de trabalho em equipe. Com o levantamento desses dados, foi possível identificar aspectos positivos e negativos:

- Aspéctos positivos:

- Salário e estabilidade – foram as razões principais que motivaram os funcionários a concorrerem ao cargo público;
- Bom nível de conhecimento das atribuições – a maioria apresenta bom conhecimento das funções atribuídas ao cargo;
- Bom relacionamento interpessoal – os funcionários conseguem manter bom vínculo de convivência;
- Treinamentos – os cursos preparatórios, de capacitação e atualização foram considerados de nível bom para os funcionários que não exercem cargos de comando;
- Evolução tecnológica – boa parte da rotina encontra-se informatizada, apresentando melhores resultados de forma rápida e eficiente.

- Aspéctos negativos:

- Déficit de mão de obra – as unidades prisionais trabalham com um quadro de servidores reduzido, o que sobrecarrega boa parte dos funcionários na ativa;
- Péssima integração da equipe – embora a maioria entende manter bom relacionamento interpessoal com o colega de trabalho, em equipe isso não acontece. Quando se trata de discutir assuntos profissionais, percebe-se deficiência na comunicação;
- Segurança, gestão e melhores equipamentos - as principais necessidades apontadas pela maioria, onde segurança e melhores equipamentos são a parte física a ser melhor estruturada; quanto ao item gestão, esse requer melhor desempenho daqueles que exercem cargos de comando, e para isso devem estar bem preparados e desenvolverem certas competências inerentes a função, inclusive liderança.

- Falta de motivação do funcionário – a motivação é um item importante para o bom desempenho da equipe, o funcionário desmotivado normalmente não que assumir responsabilidades e exerce o mínimo necessário para o cumprimento de suas funções, podendo inclusive sobrecarregar o colega de trabalho. Normalmente age de forma negativa e critica toda a ação realizada pelos demais. É fundamental detectar esse tipo de situação e buscar meios de despertar o interesse e cooperação.
- Falta de valorização profissional – outro ponto considerável e que pode desencadear a desmotivação e a resignação. É certo que o gestor muitas vezes não tem como gratificar o funcionário financeiramente, mas incentivar a participar de cursos, treinamentos que agregam nas suas atribuições, buscando extrair esse conhecimento adquirido em prol da unidade de trabalho, proporcionado crescimento profissional e consequentemente financeiro.
- Comunicação insatisfatória – não existe o hábito de reuniões periódicas para se discutir metas ou corrigir procedimentos. A falta de comunicação dificulta o desempenho da equipe, não permite a padronização de procedimentos e favorece o individualismo e desorganização.
- Treinamentos – os funcionários que ocupam cargo de comando entendem que os cursos e treinamentos oferecidos não são eficientes, e se tratando de unidade prisional para mulheres, não há treinamento específico para os funcionários que trabalham nesse tipo de estabelecimento.
- Dificuldades para mudar culturas organizacionais – esse aspecto talvez seja consequência da comunicação deficiente. Para que seja possível mudar conceitos é necessário se fazer entender essa necessidade, quais os benefícios que proporcionará a equipe, porque é necessária, o que é preciso para implantar, e acima de tudo, estar aberto para críticas e sugestões.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para uma boa gestão é necessário detectar o desempenho individualizado dos integrantes de sua equipe e saber reconhecer o talento e eficiência de cada um, buscando ressaltar e valorizar a todos. Com essa prática desenvolve empatia, conquista a confiança e consegue diagnosticar aquele que não está se desenvolvendo tão bem assim, possibilitando buscar estímulos que possam contribuir com o funcionário. Todo o processo só é possível se não houver barreiras entre líder e equipe, e a melhor forma de integração é a boa comunicação, seja através de reuniões periódicas, e-mail, criação de grupos para discussão, assim todos podem expor seus pontos de vistas de forma positiva e inteligente em busca do bem comum. Quando se dá voz ao funcionário para que exponha suas opiniões, consegue-se administrar conflitos e comprometê-lo com ações positivas no grupo de trabalho, pois quando se participa das decisões também assume responsabilidades perante os demais.

Hoje com o avanço da tecnologia e implantação de sistemas de informações, a comunicação pode ser muito mais ágil, assim como a execução de tarefas, além de garantir maior fidelidade de dados.

Em contrapartida, os meios de capacitação e atualização profissional evoluíram muito pouco desde que foram implantados. O perfil daqueles que exercem suas funções dentro de uma unidade prisional já não é o mesmo de 20 anos atrás, sequer o perfil dos sentenciados se manteve. Portanto, os cursos e treinamentos deveriam acompanhar essas mudanças com a mesma velocidade, os órgãos competentes pela formação do servidor público deveriam estar aptos para adequar o atual perfil para que atendessem as necessidades de cada instituição, levando em consideração as peculiaridades locais e legais, levando em conta as opiniões de gestores e docentes. Essa carência também prejudica uma boa gestão, os líderes necessitam de funcionários capacitados e que tenham confiança no exercício de suas funções, e também são carentes de treinamentos para aperfeiçoamento e atualização, dada a natureza de suas atribuições.

Os líderes, na sua maioria, exercem a função de comando com o propósito de fazer a diferença, de buscar o crescimento profissional e pessoal, já que são atraídos por melhores salários. Também buscam melhores resultados com a premissa de que bom local de trabalho tem boas equipes de trabalho, sem esquecer que seu principal recurso é humano, sem pessoas capacitadas e dispostas a dar o melhor de si, nada funciona.

Os gestores também entendem que os treinamentos oferecidos não são eficientes, e os dados da figura 18 comprovam isso. Sentem dificuldades para mudar culturas

organizacionais que ainda estão vinculadas ao passado. É evidente que a maioria das ações é imposta e não discutidas diante da falha de comunicação, da resistência dos servidores mais antigos, que desenvolveram seu *know how* apenas com atividades do dia a dia e não por receberem treinamentos o suficiente para melhorar o desempenho e padronização, poderiam incurrir o hábito de utilizar o regimento interno padrão, que apesar de existir não é adotado por todos os servidores, aliás, muitos nem se lembram de tal documento, o que faz com que cada unidade prisional tenha uma forma específica de trabalhar, diferenciando em muito uma da outra.

E assim os líderes necessitam de mudanças em suas equipes, missão nada fácil tendo em vista a dificuldade de motivar funcionários sem comprometimento com a administração, protegidos pela estabilidade e fieis aos seus próprios métodos de trabalho, resistentes a qualquer coisa que possa lhes tirar de suas zonas de conforto, realidade identificada na figura 19. Além disso, existe também a resistência de alguns pelo simples de não aceitarem serem subordinados por um colega de serviço, evidente preconceito em relação ao líder, que conseguiu se destacar por pensar e agir diferente dos demais, ser proativo, apresentar propostas para solução de problemas, mostrando potencial e disposição para enfrentar desafios, sendo a gestão de pessoas o maior deles.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGUE, S. T. Comportamento organizacional – 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2012. 112p.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 21. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DICIONÁRIO DO AURÉLIO. Disponível em: <https://dicionariodoaurelio.com>. Acesso em: 01/05/2018.

GLOSSÁRIO. PÁGINA INICIAL. CAMARA DOS DEPUTADOS. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/glossario/g.html>. Acesso em: 01/05/2018.

MEIRELLES. H. L.. Direito Administrativo Brasileiro. 42ª ed. São Paulo: Malheiros, 2007. p. 93.

OLIVEIRA, J. A.; MEDEIROS, M. P. M. Gestão de pessoas no setor público. – 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES : UAB, 2016. 180p.

SÃO PAULO (Estado), Diário Oficial do Estado de São Paulo, Suplemento, Volume 128, Número 79. São Paulo, 28 de abril de 2018. p. 12. Disponível em: <https://www.imprensaoficial.com.br/#28/04/2018>. Acesso em: 27/07/2018.

SÃO PAULO (Estado), Secretaria da Administração Penitenciária, Conheça a SAP. Disponível em: <http://www.sap.sp.gov.br/dir-coo.html>. Acesso em: 27/06/2018.

SÃO PAULO (Estado), Secretaria de Gestão Pública do Estado de São Paulo. Disponível em: <http://www.gestaopublica.sp.gov.br>. Acesso em: 27/06/2018.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI

Aluna: SILVANA APARECIDA DE OLIVEIRA FAZAN

### **Entrevista para Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública.**

Tema: “DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DE PESSOAS NAS UNIDADES PRISIONAIS DO MUNICÍPIO DE ARARAQUARA/SP”.

Público Alvo: Servidores das unidades prisionais designados para cargos de comando.

Unidade de exercício: ( ) Penitenciária Dr. Sebastião Martins Silveira de Araraquara

( ) Centro de Ressocialização de Araraquara

( ) Centro de Ressocialização Feminino de Araraquara

Cargo de comando: \_\_\_\_\_

Tempo em atividade de comando: \_\_\_\_\_

Perguntas:

1. Quais as razões que o motivaram a exercer seu cargo de comando?
2. Cite três metas que deseja cumprir enquanto líder?
3. Na sua concepção, o que é necessário para ser um bom líder?
4. Quais os recursos utilizados para coordenar e integrar a equipe para o desenvolvimento e realização de metas?
5. De acordo com seu ponto de vista profissional, ainda existem culturas específicas do local de trabalho que interferem na implantação de um novo modelo de gestão? Especifique.
6. Como você avalia o desempenho de sua equipe? Acha que são necessárias mudanças? Se sim, quais seriam as mais importantes?
7. Acha que os treinamentos oferecidos são suficientes para capacitar o servidor no exercício das atribuições?
8. Qual sua maior dificuldade como líder?

9. Diante de certas situações costuma tomar as decisões sozinho? Se não, a quem recorre normalmente?

10. Diante o perfil dos servidores que estão sendo contratados atualmente, quais competências você entende que serão necessárias no futuro para quem quiser ser um líder?

11. Avalie-se de 1 a 5 as características citadas abaixo, sendo 1 muito ruim e 5 excelente.

( ) organizado

( ) pontual

( ) resignado

( ) conciliador

( ) responsável

( ) persuasão

Obrigada pela colaboração.



# APÊNDICE B - PESQUISA PARA OS FUNCIONÁRIOS

Pesquisa de dados dos servidores das unidades prisionais de Araraquara

\*Obrigatório

Endereço de e-mail \*

Seu e-mail

1. O que te motivou a concorrer a um cargo público?

	Salário	Estabilidade	Falta de experiência	Benefícios	Realização Profissional
Mais relevante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relevante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Irrelevante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Avalie seu conhecimento das atribuições do cargo que ocupa.

	1	2	3	4	5	
Péssimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

3. Avalie seu relacionamento com sua equipe de trabalho.

	1	2	3	4	5	
Péssimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

4. Grau de dificuldade para exercer suas funções.

	1	2	3	
Muita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nenhuma

### 5. Quais as principais necessidades no seu local de trabalho?

	Melhor alimentação	Mais segurança	Melhores instalações	Melhores equipamentos de trabalho	Melhor Gestão Administrativa	Assistência Psicologica
Importante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pouco importante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muito importante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 6. Acha que o atual sistema de avaliação para o plano de carreira é eficiente?

	1	2	3	4	5	
Péssimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

### 7. Qual o nível de efetividade das ações implementadas para integração de equipes no local de trabalho?

	1	2	3	
Péssimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

8. Avalie seu grau de satisfação em relação ao cargo que ocupa, se corresponde as suas expectativas.

- Satisfatório
- Na média
- Acima média
- Insatisfatório

9. A tecnologia para o processo de trabalho dentro da sua área de atuação.

	1	2	3	4	5	
Péssimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

10. Com que periodicidade são realizadas reuniões para avaliar procedimentos e estabelecer novas metas ou prioridades?

- Quinzenal
- Mensal
- Trimestral
- Semestral
- Não se aplica

11. Tempo de carreira no serviço público.

- De 01 a 03 anos
- De 04 a 05 anos
- De 06 a 09 anos
- Acima de 10 anos

12. Existe reconhecimento da sua eficiência profissional.

- Periodicamente
- Raramente
- Apenas em situações convenientes
- Nunca

13. Em relação a capacitação e atualização oferecidas para melhor desempenho das funções, você entende que:

	Conteúdo condizente com a realidade	Periodicidade que os cursos são oferecidos	Eficiência dos docentes	Aplicabilidade na rotina de trabalho	Recursos e materiais didáticos
Ótimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regular	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Péssimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 14. Gostaria de exercer outra profissão? Se sim, qual seria?

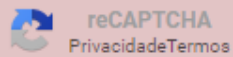
Sua resposta

---

Envie-me uma cópia das minhas respostas.

**ENVIAR**

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.



Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

Google Formulários