



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS V  
CENTRO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS E SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATU SENSU EM GESTÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**CHRYSIANO COSTA LINS DOS SANTOS**

**GESTÃO DE PESSOAS: A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO  
NO CONTEXTO DAS PENITENCIÁRIAS**

**JOÃO PESSOA**

**2023**

CHRYSIANO COSTA LINS DOS SANTOS

**GESTÃO DE PESSOAS: A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO  
NO CONTEXTO DAS PENITENCIÁRIAS**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a Coordenação do Curso de Especialização em Gestão em Administração Pública da Universidade Estadual da Paraíba em parceria com a Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão em Administração Pública.

**Área de concentração:** Gestão em Administração Pública.

**Orientadora:** Prof<sup>ª</sup>. Dra. Andrea Xavier de Albuquerque de Souza

**JOÃO PESSOA**

**2023**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S237g Santos, Chrystiano Costa Lins dos.  
Gestão de pessoas [manuscrito] : a importância do capital humano no contexto das penitenciárias / Chrystiano Costa Lins dos Santos. - 2023.  
26 p.  
  
Digitado.  
Monografia (Especialização em Gestão em Administração Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Biológicas e Sociais Aplicadas, 2024.  
"Orientação : Profa. Dra. Andrea Xavier de Albuquerque de Souza, Especialização em Gestão em Administração Pública - UEPB/ESPEP. "  
1. Capital humano. 2. Gestão de pessoas. 3. Polícia penal.  
4. Sistema prisional. I. Título

21. ed. CDD 351

CHRYSIANO COSTA LINS DOS SANTOS

**GESTÃO DE PESSOAS: A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO  
NO CONTEXTO DAS PENITENCIÁRIAS**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a Coordenação do Curso de Especialização em Gestão em Administração Pública da Universidade Estadual da Paraíba em parceria com a Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão em Administração Pública.

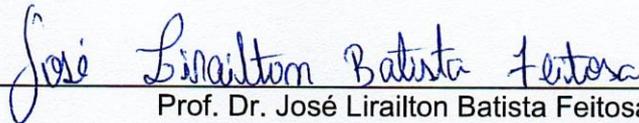
**Área de concentração:** Gestão em Administração Pública.

Aprovado em: 07/12/2023.

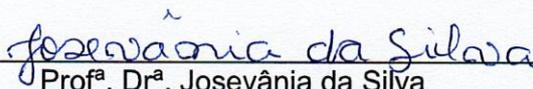
**BANCA EXAMINADORA**



Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Andréa Xavier de Albuquerque de Souza (Orientadora)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Dr. José Lirailton Batista Feitosa  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Josevânia da Silva  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Dedico primeiramente a Deus por sua graça, misericórdia e força ao ponto de superar as dificuldades. À minha família pela fé e confiança demonstrada e a todos os que me ajudaram ao longo desta caminhada.

*“Mil poderão cair ao teu lado,  
e dez mil à tua direita;  
Mas tu não serás atingido.”  
Salmos 91:7*

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>07</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>09</b>
<b>2.1</b>	<b>História do sistema penitenciário brasileiro.....</b>	<b>09</b>
<b>2.2</b>	<b>Evoluções do sistema penitenciário brasileiro.....</b>	<b>12</b>
<b>2.3</b>	<b>Penitenciária.....</b>	<b>13</b>
<b>2.4</b>	<b>A Gestão de pessoas como ferramenta estratégica no setor público.....</b>	<b>15</b>
<b>2.5</b>	<b>O conceito de capital humano e sua importância.....</b> <b>para o desenvolvimento das organizações.....</b>	<b>19</b>
<b>2.6</b>	<b>A importância do capital humano no contexto das penitenciárias....</b>	<b>20</b>
<b>2.7</b>	<b>Habilidades e competências dos servidores policiais penais.....</b>	<b>21</b>
<b>3</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>23</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>24</b>

## **GESTÃO DE PESSOAS: A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO NO CONTEXTO DAS PENITENCIÁRIAS**

### **PEOPLE MANAGEMENT: THE IMPORTANCE OF HUMAN CAPITAL IN THE CONTEXT OF PRISONS**

Chrystiano Santos\*

#### **RESUMO**

A moderna gestão de pessoas é uma abordagem que reconhece o valor do capital humano para o sucesso das organizações. Ela vai além da visão tradicional de recursos humanos, a qual tratava as pessoas como meros recursos organizacionais. O seu principal desafio é alinhar objetivos e esforços dos funcionários à estratégia da organização e do governo, de forma que sejam capazes de gerar resultados concretos para o cidadão. Neste cenário, a gestão de pessoal é fundamental para o alcance de resultados eficazes no sistema penitenciário. Abrange vários processos, como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, conformidade legal e regulatória, bem-estar dos funcionários e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. A gestão de pessoas nas penitenciárias deve ser orientada por princípios de ética, respeito e humanização. As habilidades e competências dos servidores policiais penais são essenciais para o exercício de suas funções. Com base nessas considerações, este artigo tem como objetivo geral demonstrar a importância do capital humano como elemento fundamental para as rotinas diárias de todas as penitenciárias e para o alcance dos objetivos institucionais. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de revisão narrativa, de natureza básica, de caráter exploratório, realizada em uma abordagem qualitativa. Foi possível verificar que a gestão de pessoas visa alinhar os interesses dos servidores com os serviços do sistema penitenciário com o objetivo de criar um ambiente de trabalho que promova o desenvolvimento pessoal, profissional e competências essenciais para o sucesso das instituições penais, alcançando resultados de excelência.

**Palavras-chave:** capital humano; gestão de pessoas; policia penal; sistema prisional.

---

\* Aluno do Curso de Especialização em Gestão em Administração Pública da Universidade Estadual da Paraíba em parceria com a Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba. Email: chryslins@gmail.com

## ABSTRACT

Modern people management is an approach that recognizes the value of human capital for the success of organizations. It goes beyond the traditional vision of human resources, which treated people as mere organizational resources. The main challenge is to align the objectives and efforts of employees to the strategy of the organization and the government, so that they are able to generate concrete results for the citizen. In this scenario, personnel management is essential to achieve effective results in the prison system. It covers various processes such as recruitment and selection, training and development, legal and regulatory compliance, employee well-being and work-life balance. The management of people in prisons should be guided by principles of ethics, respect and humanization. The skills and competencies of criminal police officers are essential for the exercise of their functions. Based on these considerations, this article aims to demonstrate the importance of human capital as a fundamental element for the daily routines of penitentiaries and the achievement of institutional objectives. For this, a narrative review research was carried out, of a basic nature, of exploratory character, carried out in a qualitative approach. It was possible to verify that the management of people aims to align the interests of servers with the services of the prison system, with the aim of creating a work environment that promotes personal development, skills essential for the success of criminal institutions, achieving results of excellence.

**Keywords:** human capital; people management; criminal police; prison system.

## 1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas (GP) compreende o conjunto de processos, políticas e práticas responsáveis por estabelecer a melhor maneira da organização gerir pessoas. Segundo Chiavenato (2014), trata-se de uma área cujas práticas são sensíveis à mentalidade e à cultura corporativa que predomina nas organizações. Possui caráter contingencial e situacional, visto que depende de algumas variáveis próprias de cada instituição, tais como: a estrutura organizacional, a cultura, o perfil do seu mercado, o negócio e a tecnologia empregada, os processos internos, o estilo de gestão, bem como das características das pessoas que compõem a organização. Considerando que este artigo aborda o capital humano nas penitenciárias, pode-se dizer que nas prisões, a gestão de pessoal é crucial para garantir o desenvolvimento do capital humano, a segurança e a ordem na instituição e a reabilitação dos reclusos.

O capital humano das prisões inclui, além dos próprios presos, agentes penitenciários, servidores de carreira e profissionais de saúde, educação e assistência social. Cada grupo desempenha um papel importante na instituição. Os policiais penais são responsáveis pela segurança penitenciária e por garantir a ordem e a disciplina entre os presos. Os atendentes de carreira atuam em áreas administrativas, como finanças, recursos humanos e logística. Profissionais de saúde, educação e assistência social cuidam dos presos e os auxiliam na recuperação. Os próprios presos também fazem parte do capital humano da instituição, pois podem ser capacitados para o trabalho e a reinserção na sociedade.

A gestão de pessoas nas penitenciárias deve ser gerida de forma ética, respeitosa e humana. Assim, os policiais penais devem ser treinados e qualificados

para lidar com situações de conflito e violência. Os servidores de carreira devem ser motivados e valorizados para poderem desempenhar bem as suas funções. Os profissionais da saúde, da educação e da assistência social, que compõem o quadro de servidores das penitenciárias, devem ter acesso a recursos e condições adequadas para prestar uma assistência de qualidade. Os reclusos devem ser tratados com dignidade e respeito para poderem reabilitar-se e reintegrar-se na sociedade.

É indiscutível que os processos de gestão de pessoas são de grande relevância para a gestão do sistema penitenciário. Abrangem vários processos, como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, motivação e engajamento dos funcionários, saúde e segurança, relações interpessoais, liderança e supervisão, diversidade e inclusão, considerações éticas, bem-estar dos funcionários, gestão de crises e preparação para emergências e comunicação.

Assim, cada área desempenha um papel vital na garantia de uma gestão eficaz do pessoal nas penitenciárias e na contribuição para o funcionamento geral e o sucesso do sistema prisional. Ao implementar as melhores práticas e abordagens inovadoras, as instituições correcionais podem esforçar-se continuamente para melhorar as estratégias de gestão de pessoal e criar um ambiente de trabalho positivo e de apoio para os funcionários. Esta ênfase na gestão de pessoal terá, sem dúvida, um impacto duradouro no desempenho e nos resultados de todo o sistema prisional no futuro.

Desta forma, destaca-se a problemática do estudo com o seguinte questionamento: Qual a importância do capital humano no desempenho das atividades e no alcance dos objetivos institucionais nas penitenciárias? Para tanto, apresenta-se como objetivo geral: demonstrar a importância do capital humano como elemento fundamental para as rotinas diárias das penitenciárias dos objetivos institucionais. Os objetivos específicos são: Demonstrar a origem e evolução histórica do sistema prisional; Apresentar a importância da Gestão de pessoas no tocante aos desafios e contribuições como ferramenta estratégica no setor público; Abordar o conceito de capital humano e sua importância no contexto das penitenciárias; Apontar as principais habilidades e competências necessárias aos servidores policiais penais.

Vale destacar que, para o alcance dos objetivos propostos, optou-se pela realização de uma pesquisa de revisão narrativa, com o uso de materiais bibliográficos (artigos científicos, capítulos de livros e dissertações), fundamentados por autores da área. Portanto, este artigo preocupa-se mais com as definições de conceitos e em fornecer informações teóricas referentes ao objeto de estudo, com foco na Gestão de Pessoas e a importância do capital humano no contexto das Penitenciárias. É uma pesquisa de natureza básica, de caráter exploratório, realizado em uma abordagem qualitativa. Mediante os diversos materiais bibliográficos que emergiram a partir das buscas, foram selecionados somente aqueles trabalhos científicos que atendiam aos objetivos desta pesquisa. Foi feita uma leitura exploratória preliminar para compilar o conjunto de dados. Em seguida, todo o material selecionado foi submetido a uma leitura mais sistemática, a fim de verificar se a obra em questão contribuiria ou não para fundamentar o objeto de pesquisa. Esta última etapa compreendeu uma leitura analítica de todo o material selecionado para fazer uma síntese das informações levantadas e analisadas, com ênfase em responder à pergunta de pesquisa e alcançar os objetivos. A coleta e análise dos dados levaram ao desenvolvimento de uma resposta para o problema de pesquisa.

Vale destacar a relevância acadêmica e social deste estudo. Academicamente é relevante por proporcionar conhecimentos científicos sobre o valor do capital humano no contexto das organizações em geral, mas principalmente com foco no fator humano que compõem as penitenciárias. Ainda são reduzidos o número de trabalhos científicos que trazem à luz saberes referentes ao espaço das penitenciárias.

No que diz respeito à relevância social, esta reside nas contribuições que este tema oferece à sociedade, uma vez que uma eficaz gestão de pessoas pode ajudar no desenvolvimento do capital humano nas penitenciárias e gerar impactos positivos na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 História do sistema penitenciário brasileiro**

No Brasil, o sistema penitenciário evoluiu de um modelo baseado na punição e na repressão para um modelo baseado na reabilitação e na reintegração social dos condenados. Os aspectos históricos do sistema penitenciário são multifacetados, permitindo compreender a evolução dos conceitos e práticas penais ao longo do tempo. Essa compreensão é essencial para o desenvolvimento de um sistema penitenciário moderno e eficaz, que esteja em consonância com os valores e princípios de uma sociedade democrática.

O surgimento do sistema penal no Brasil foi provocado pela primeira vez por medidas políticas punitivas baseadas em leis manuelina e filipina que foram destinadas como uma forma de punição contra a prática de um crime. Essas medidas também empregaram doutrinas políticas e religiosas atuais (DULLIUS; HARTMANN, 2010). As Ordens Manuelinas foram revistas em 1514, assegurando a direita portuguesa. Duraram até quase 1603.

Segundo Nogueira (2006, p. 64):

Não houve diferenças substanciais entre essas ordenações e as anteriores. Persistia a fase da vingança pública, e nenhuma evolução se verificou. Sendo este um tempo em que os séculos transcorriam sem grandes transformações na esfera do pensamento. O Direito Penal era tão cruel que a prisão não era, em regra, pena criminal, mas medida cautelar, processual, pois destinava a guardar o condenado até a execução da pena, que poderia ser de morte, corporal, de aflição ou de suplício. Ademais, ainda que rara, existia a pena de servidão, que submetia ao cativo o mouro ou judeu que se fizesse passar por cristão.

Essa legislação não era apropriada para governar as primeiras sociedades coloniais porque representava como uma sociedade vulnerável evoluiu para atender às suas próprias necessidades à medida que recuava (BATISTELA; AMARAL, 2009, p. 25). Os referidos autores afirmam ainda que:

Na realidade, sobretudo no regime das capitanias, o que interessava era o arbítrio do donatário, representado por um direito informal e personalista, com o qual se pretendia manter a ordem social e jurídica,

em núcleos de homens ambiciosos ou de delinquentes que longe da metrópole, não se sentiam presos às limitações jurídicas e morais desta (BATISTELA; AMARAL, 2009, p. 25).

A ordem mais longa seria a das Filipinas, que se estendeu ao longo do período colonial e nos primeiros anos do período imperial com quase nenhuma distinção das ordens Manuelina e Afonsine. Foi também o alvo da prisão de Tiradentes durante este tempo como o autor do crime Lesa-majestade. De acordo com Rocha (2006), eles foram mantidos até 1916, quando a constituição do nosso país (Decreto Lei n. 3.071, de 1916), foi oficialmente proclamada. Assim:

As ordenações Filipinas vieram a ser aplicadas efetivamente no Brasil, sob administração direta do Reino. Tiveram vigência a partir de 1603, findando em 1830 com advento do Código do Império. A matéria penal estava contida no livro V, denominado Famigerado. As penas fundamentavam-se na crueldade e no terror. Distinguiam-se pela dureza das punições. A pena de morte era aplicada com frequência e sua execução realizava-se com peculiares características, como morte pelo fogo até ser reduzido a pó e a morte cruel marcada por tormentos, mutilações, marca de fogo, açoites, penas infames, degredos e confiscações.

Batistela e Amaral (2009, p. 8) ainda fazem a seguinte menção sobre este sistema aplicado as ordenações deste período:

Essas ordenações foram marcantes pela exorbitância das penas, que alcançavam com extremo rigor fatos às vezes insignificantes; pela desigualdade de tratamento entre os infratores; pela confusão entre direito, moral e religião, e por muitos outros vícios. As execuções efetivaram-se na forca, na fogueira, e em alguns casos ocorria à amputação dos braços ou das mãos do condenado. Essas penas ficaram reservadas para os casos de homicídio, latrocínio e insurreição de escravos, configurando uma mudança importante, pois no antigo regime, a pena de morte era prevista para mais de setenta infrações. Em 1835, como reação ao levante de negros muçulmanos ocorrido na Bahia, uma lei draconiana ampliaria as hipóteses de pena capital para escravos que matassem, tentassem matar ou ferir gravemente seu senhor ou feitor.

Entretanto, com a independência e a Carta Constitucional de 1824, foi que se tornou necessário mudar as leis do reino, evoluindo para rastrear três categorias diferentes de crimes: público, privado e relacionado à polícia. Em 1830, um quadro legislativo brasileiro começou a tomar forma, tornando-se o primeiro código penal autônomo da região e com o objetivo de enfraquecer o poder e a opressão dos colonizadores. Havendo um progresso no sistema penal, juntamente com a ocorrência de ideias liberais que estavam em ascensão na época, trazendo o conceito de "utilidade da espada" e "individualização da espada" para esta nova legislação. E abominando a pena de morte.

O próximo passo é ver o indivíduo punido sob uma luz diferente com o objetivo de reeducar ele ou ela na frente da sociedade e ressocializar o apenado como

resultado, em um esforço para acabar com o ato criminoso através de um sistema de governo justo e não punitivo. Seguindo esta linha de raciocínio e referenciando a teoria de Batistela e Amaral (2009, p. 40), citamos:

[...] proclamada à República em 1889, intensificou-se a necessidade de promover reforma na legislação criminal, mesmo porque já haviam se passado 60 anos de promulgação do Código do Império, e suas leis ficaram envelhecidas por não mais acompanhar a realidade.

Surgindo o novo Código Penal Brasileiro, em 1890, em relação a essa nova legislação, Pereira Cuano (2010, p. 05) afirma que:

O código Penal dos Estados Unidos do Brasil foi promulgado pelo Decreto de Governo Provisório, sob o nº 847, de 11 de outubro de 1890, só tendo entrado em vigor no ano de 1891, face o Decreto 1.127, de 06 de dezembro de 1890, que assinava o prazo de seis meses para a sua execução no território nacional (art.411, CP). [...] O Código era dividido em quatro livros, sendo que o primeiro tratava dos crimes e penas, o segundo militava sobre os crimes em espécie, o terceiro, das contravenções em espécie, e o quarto, das disposições gerais, sendo composto de quatrocentos e doze artigos. [...] O primeiro Código penal republicano foi menos feliz que o seu antecessor. A pressa com que foi concluído, prejudicou-o em mais de um ponto, e nele a crítica pôde assinalar, fundadamente, graves defeitos, embora, muitas vezes com excesso de severidade. Não tardou a impor-se a ideia de sua reforma, e em menos de três anos depois da sua entrada em vigor, já aparecia o primeiro projeto de Código, para substituí-lo. [...] O movimento de reforma, entretanto tornara-se imperioso. Em 1916, o Instituto da Ordem dos Advogados, no Rio de Janeiro, fazia sentir no Congresso a necessidade urgente da reforma penal e dois anos depois, uma Comissão da Câmara e do Senado, entrava a discutir as bases de um projeto, que ficou também sem andamento.

Entretanto, as leis que governam a nação continuam a sofrer mudanças. Em 1940, sob a administração de Vargas, o Código Penal Brasileiro foi implementado, consolidando tanto as leis penais em conjunto com as leis modificadoras. Deste modo, neste período, entrando em vigor nossa República, no entanto esse código passou por alterações nos anos de 1969, 1977, 1981, 1984 e 1988.

A primeira prisão, conhecida como a “casa de detenção”, foi criada em 1769. Esses centros punitivos tornaram-se inadequados devido à gravidade e ao número de detidos que tiveram que ser encarcerados como resultado do êxodo rural que foi responsável pelo crescimento populacional nos grandes centros urbanos. Quando a necessidade de cumprir os objetivos desta casa não pôde mais ser atendida, a primeira delegacia de segurança máxima do Brasil, a Casa de Detenção de São Paulo, muitas vezes conhecida como Carandiru, foi criada em 1957. Aproximadamente três décadas depois, foi construído o Complexo Penitenciário de Bangu, localizado no Rio de Janeiro.

## 2.2 Evoluções do sistema penitenciário brasileiro

O Brasil efetivou mudanças no sistema penal, diante das necessidades realizadas ao longo dos anos. Como resultado, castelos, fortalezas, cavernas, túneis subterrâneos, Fossas, túmulos e, ocasionalmente, até mesmo conventos ou igrejas deram origem ao que era originalmente conhecido como a “casa de detenção”.

Como resultado, o isolamento começa a tomar o lugar da pena de morte, e a instituição do confinamento adquire uma função disciplinar para com os infratores. Mas, além de não se preocupar com o bem-estar, a higiene ou a implementação de medidas reabilitativas-punitivas, as novas prisões que surgiram inicialmente careciam de quaisquer princípios de direito penal.

Devido a essa realidade, foram estabelecidas duas Casas de Correção, uma no Rio de Janeiro e outra em São Paulo. Introduzindo a era da modernidade punitiva ao Brasil.

Conforme mencionado por Carvalho Filho (2002, p. 39) ao lecionar:

[...] as duas Casas de Correção, ilhas de excelência, espécie de ruptura na realidade punitiva existente, não deixavam de espelhar a situação geral de um país escravista e repressivo, pois além de abrigarem presos condenados à prisão com trabalho, à prisão simples e também às galés, elas hospedavam presos correccionais, não sentenciados, composto de vadios, mendigos, desordeiros, índios e menores arbitrariamente trancafiados pelas autoridades.

Por outro lado, essas esferas foram decoradas com residências, escritórios de trabalho, celas individuais e um recinto com nome de calabouço com a intenção de abrigar escravos fugitivos ou aqueles entregues por seus proprietários às autoridades locais. Devido ao alto número de pessoas detidas e às más condições de vida exibidas por essas casas, houve bastante críticas, pois, esse tipo de medida, corrompia mais o apenado impedindo que os criminosos retomassem suas vidas sociais.

Nogueira (2006, p. 29) traça uma linha de raciocínio que se refere a este código da seguinte maneira através do Código Republicano de 1890:

Em 1890 com o advento do Código Republicano em 1890, o Sistema ideal para os propósitos de uma nação moderna passou a ser o Progressivo, onde desapareceram do cenário punitivo a força e as galés, e o surgimento do estabelecimento de caráter temporário das penas restritivas de liberdade individual, a qual não poderia exceder a 30 (trinta) anos, princípio este que prevalece até a atualidade. Pelo Código Republicano a base do sistema de penas era a prisão celular, prevista para a grande maioria de condutas criminosas, a qual deveria ser cumprida em estabelecimento especial, onde o preso teria um período de isolamento na cela e depois passaria ao regime de trabalho obrigatório em comum, com segregação noturna e silêncio diurno. Para condenados a pena superior a seis anos, com bom comportamento e após cumprida a metade da sentença, poderia ser transferido para a penitenciária agrícola, e mantido o bom comportamento faltando dois anos para o fim da pena, teria a perspectiva do livramento condicional.

No entanto, esse tipo de regra não cumpriu seu propósito, uma vez que não refletia as realidades dos presídios. Esse método resultou na abertura de uma prisão com capacidade para abrigar 1.200 detentos que estava equipada com escritórios, um corpo técnico, escolas, hospitais, medidas de segurança e acomodações adequadas (NOGUEIRA, 2006).

Em relação à evolução das prisões brasileiras, centenas de novas prisões foram construídas em um esforço para acomodar o crescente número de detidos. A construção da Prisão de Segurança Máxima, que foi desativada em 2002, foi um marco significativo durante esse período. Em 1984, houve o amadurecimento do Código, que mudou a forma como a prisão era percebida por criminosos que haviam cometido crimes mais graves e eram vistos como representando maiores riscos para a sociedade.

Entretanto, o sistema prisional no Brasil e o sistema carcerário como um todo não são particularmente eficazes quando se trata da reabilitação de infratores. Porque as deficiências nas prisões continuam até hoje, como: treinamento e capacitação para o policial penal, condições higiênicas, boa saúde, superlotação, uma ferramenta eficaz para ressocializar o apenado, entre outras.

Assim, nas penitenciárias, os processos de gestão de pessoas devem ser conduzidos com princípios éticos e práticas humanizadas. Os policiais penais necessitam de treinamento e programas de desenvolvimento abrangentes para lidar com conflitos e violência. Valorizar os servidores de carreira é crucial para um desempenho eficaz. Os profissionais de saúde, educação e assistência social devem ter acesso a recursos que viabilizem a execução de suas funções. Tratar os presos com dignidade promove reabilitação e reintegração social eficazes. O respeito aos direitos fundamentais é essencial para um sistema prisional justo.

### **2.3 Penitenciária, responsabilidades e competências do policial penal e as contribuições da gestão estratégica de pessoas**

Segundo a Lei de Execução Penal em seu artigo 82, “os estabelecimentos prisionais são todos aqueles utilizados pela justiça, na finalidade de alojar pessoas presas quer sejam provisórios ou condenados, ou ainda os submetidos às medidas de segurança” (KUNIMINE *et al.*, 2014, p.3).

A Lei nº 7.210 de 11 de julho de 1984 instituiu a “Lei de Execução Penal”, estando referido no Capítulo II o comentário sobre penitenciária, segundo a “Lei de Execuções Penais” LEP.

Art. 87. A penitenciária destina-se ao condenado à pena de reclusão, em regime fechado. Parágrafo único. A União Federal, os Estados, o Distrito Federal e os Territórios poderão construir Penitenciárias destinadas, exclusivamente, aos presos provisórios e condenados que estejam em regime fechado, sujeitos ao regime disciplinar diferenciado, nos termos do art. 52 desta Lei. (Incluído pela Lei nº 10.792, de 2003) (BRASIL, 1984).

O termo “Polícia Penal” é relativamente novo no Brasil, introduzido pela Emenda Constitucional nº 104/2019. Essa emenda promoveu alterações no texto da Constituição, afetando o inciso XIV do Artigo 21, o parágrafo 4º do Artigo 32 e o artigo 144. A Polícia Penal é composta pelos Agentes Penitenciários, que anteriormente não detinham status de policiais. A principal motivação para criar essa categoria foi

estender aos Agentes Penitenciários os benefícios inerentes à carreira policial, como planos de carreira, salários apropriados e poder de investigação.

As responsabilidades dos profissionais da Polícia Penal incluem a escolta de presos e a segurança de estabelecimentos prisionais em âmbito federal, estadual e distrital. Bem como em outras carreiras policiais, o ingresso na Polícia Penal ocorre por meio de concursos públicos, que envolvem provas objetivas, discursivas e avaliação de títulos. Contratações temporárias não são permitidas nesse contexto, uma vez que os policiais penais são considerados servidores de carreira e contribuem para a segurança pública.

As principais competências da Polícia Penal englobam a execução de atividades relacionadas ao sistema penal e funções administrativas. Isso inclui o policiamento dentro de unidades prisionais, supervisão de prisões domiciliares, monitoramento eletrônico. O Ministério Público comenta que, “O transcurso de dez anos da introdução do monitoramento eletrônico, por via legislativa, no ordenamento jurídico nacional gera a necessidade de avaliar como essa possibilidade vem sendo implementada na prática” (BRASIL, 2020, p.30). A vigilância eletrônica foi encarada como uma “solução pragmática, alternativa eficaz e segura à prisão, com menor custo financeiro para os cofres públicos e com possibilidade de fornecimento da tecnologia pela iniciativa privada” (CORREA JÚNIOR, 2012, p.226).

Outras competências da Polícia Penal são o controle de medidas restritivas estabelecidas pela Lei Maria da Penha e outras medidas cautelares diversas da prisão. Contudo, os policiais penais desempenham atividades de investigação de crimes ocorridos no ambiente prisional e outras relacionadas à inteligência investigativa.

Além das tarefas operacionais, os profissionais da Polícia Penal também realizam atividades administrativas e oferecem atendimento ao público. Com o estabelecimento dessa nova categoria, o sistema prisional no Brasil busca melhorar a segurança e a gestão de instituições correcionais, garantindo o cumprimento das leis e a manutenção da ordem nas prisões.

Conforme mencionado no Boletim Interno da Secretaria de Estado da Administração Penitenciária, as atribuições do Secretário de Estado da Administração Penitenciária são definidas pelo Art. 28 do Decreto nº 12.836, de 09 de dezembro de 1988. De acordo com a lei 581/2003, o funcionamento no processo de remoção dos servidores dentro do mesmo quadro, está estabelecido no art. 34 do “Estatuto do Servidores Públicos do Estado da Paraíba”, a remoção é o deslocamento do servidor para outra repartição no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede, podendo ser de ofício, a pedido ou a critério da Administração.

Deste modo, o objetivo da Administração em prover um número suficiente de Policiais Penais para as unidades Penais da Paraíba, é garantir que as atividades sejam exercidas com eficiência e com segurança aos agentes públicos, à população em geral e aos internos (BOLETIM INTERNO, 2023).

Os objetivos estratégicos de gestão de pessoas podem contribuir para a melhoria das penitenciárias de diversas maneiras. A seguir, estão alguns exemplos, segundo Grego (2020):

- Atrair e reter pessoal qualificado: Um sistema prisional bem-sucedido requer pessoal treinado e motivado. A gestão de talentos pode contribuir para isso através de estratégias eficazes de recrutamento e seleção, programas contínuos de treinamento e desenvolvimento e políticas competitivas de remuneração e benefícios.

- **Maior segurança:** A segurança é uma questão fundamental nas instituições correcionais. A gestão de recursos humanos pode contribuir educando e educando os funcionários sobre técnicas de segurança, implementando protocolos de segurança rígidos e criando uma cultura de segurança positiva.
- **Promoção da Reabilitação:** A reabilitação é o objetivo final do sistema prisional. A gestão de recursos humanos pode contribuir para isso através de programas de formação, formação profissional e aconselhamento psicológico (GRECO, 2020).

Alguns objetivos estratégicos específicos de gestão de pessoas que podem ajudar a melhorar o desempenho das penitenciárias, de acordo com Grego (2020).

- Recrutar e selecionar funcionários que se ajustem à cultura e aos valores da instituição correcional.
- Criar um plano de treinamento e desenvolvimento que prepare os funcionários para suas funções e os ajude a crescer profissionalmente.
- Implementar um ambiente de trabalho positivo e motivador que incentive os funcionários a darem o melhor de si.
- Implementar uma política salarial e de benefícios competitiva e atrativa para os funcionários.
- Proporcionar o desempenho dos funcionários e forneça feedback regular para ajudá-los a melhorar.

Destarte, a implementação destes objetivos estratégicos requer o compromisso da administração penitenciária. Ao investir na gestão de pessoas, as prisões podem melhorar a sua segurança, promover a reabilitação dos reclusos e criar um ambiente de trabalho mais eficiente e eficaz.

## **2.4 A Gestão de pessoas como ferramenta estratégica no setor público**

Ao longo dos anos, o foco de Recursos Humanos foi evoluindo do nível operacional ao estratégico, e, neste contexto é que se dá o início da Gestão de Pessoas. O conceito de Gestão de Pessoas é “uma função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais” (GIL, 2001, p. 17).

“A gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena era da informação” (CHIAVENATO, 2014, p. 9).

Existem muitas definições acerca desta temática, devendo-se ao fato de possuir uma visão inovadora se tratando de pessoas na organização, deste modo, há vários objetivos e vantagens explícitas para que a gestão de pessoas seja uma nova ferramenta para as organizações, deixando de lado a velha política de recursos humanos, onde as pessoas não passavam de meros recursos.

Portanto, a Gestão de Pessoas considera os colaboradores como parceiros, como provedores do trabalho, empenho, conhecimento, capacidade e com expectativas de autorrealização. Diante desta afirmação, nota-se que a gestão pela

valorização humana é o progresso da gestão de pessoas, é a evolução desta forma de gestão (VIEIRA; CRUZ, 2000).

Segundo Chiavenato (2014) a moderna gestão de pessoas busca:

- Valorizar e potencializar as pessoas como colaboradoras ou parceiras.
- Personalizar e visualizar as pessoas como seres humanos dotados de habilidades e capacidades intelectuais.
- Reconhecer que as pessoas são ativas e proativas, capazes de tomar decisões, empreender ações, criar inovação e agregar valor às organizações.
- Ver a gestão de pessoas como uma responsabilidade compartilhada, envolvendo não apenas os profissionais de recursos humanos, mas também os gestores de linha e os próprios colaboradores.
- Mobilizar, engajar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, investindo em seu desenvolvimento e proporcionando um ambiente de trabalho que estimule o seu potencial.
- Estar alinhada com as tendências do mundo dos negócios, como a globalização, a tecnologia, a informação e a competitividade.
- É simples perceber que o desempenho contribui para a eficácia organizacional por meio do desenvolvimento de competências e do alcance dos objetivos organizacionais.

Todavia, a burocracia e a impessoalidade afetam negativamente a dinâmica interna das organizações públicas, resultando em alto custo e baixa qualidade no setor público. Isso ocorre porque a rigidez burocrática e os traços patrimonialistas não superados, dificultam a adoção de práticas mais flexíveis e descentralizadas, que poderiam melhorar a eficiência e eficácia da gestão pública. Além disso, o modelo tradicional de gestão de pessoas, focado no cargo e não no indivíduo, também é apontado como um fator que contribui para a impessoalidade e falta de motivação dos funcionários públicos (CARMO *et al.*, 2018).

Os novos desafios da gestão de pessoas abrangem a mobilização, o engajamento e a utilização integral das pessoas nas atividades da organização, envolvendo alterações nos conceitos e práticas gerenciais, investindo em pessoas que entendem dos produtos e serviços da empresa, reconhecendo que o fator humano é o componente mais importante nas organizações, sendo imprescindível lidar com as modificações, como globalização, tecnologia, informação, conhecimento, qualidade, produtividade, competitividade e sustentabilidade. Deste modo, é de grande relevância analisar as novas características da gestão de pessoas, como a valorização do capital humano, o entendimento interno eficaz, a inovação e a aprendizagem organizacional (CHIAVENATO, 2014).

O principal desafio da gestão de pessoas como ferramenta estratégica é alinhar os funcionários à estratégia da organização e do governo, de forma que os esforços sejam capazes de gerar resultados concretos para o cidadão. Entretanto, existem o ponto da zona de conforto dos funcionários públicos, o impacto de mecanismos legais, como o Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS) e a estabilidade, que podem dificultar a implementação de estratégias de comprometimento (CARMO *et al.*, 2018). Atualmente, a era da informação impera a diversidade, as empresas respeitam as

diferenças individuais de personalidade, conhecimento, atitude, comportamento entre as pessoas e até mesmo realçam essas diferenças, é a gestão de pessoas, de talentos, de capital humano e de capital intelectual (CHIAVENATO, 2010).

Assim, o setor público no Brasil vem sendo forçado a se adaptar às mudanças organizacionais que envolvem a redefinição de seus aspectos estratégicos, devido às transformações no cenário mundial, a globalização e o avanço tecnológico (CARMO *et al.*, 2018).

Ademais, a utilização de ferramentas como portais de conhecimento para o aprimoramento profissional e desenvolvimento do comportamento organizacional da empresa como um todo permite “a aprendizagem que é a principal vantagem competitiva de uma organização” (CHIAVENATO, 2004, p. 367).

A moderna gestão de pessoas é uma abordagem que reconhece o valor do capital humano para o sucesso das organizações. Ela vai além da visão tradicional de recursos humanos, que tratava as pessoas como meros recursos organizacionais.

O “capital humano” é comparável a outros capitais em termos do seu potencial de avaliação, bem como da sua susceptibilidade à depreciação. Embora esta visão do ser humano como um “recurso” possa parecer um pouco retrógrada, pode-se traçar um paralelo: quando um prestador de serviços desenvolve e utiliza novas competências, há um aumento do “valor público” que ele proporciona. É simples perceber que o desempenho de uma organização é grandemente influenciado pelas ações individuais e coletivas das pessoas que nela trabalham (RUZZARIN, AMARAL E SIMIONOVISCH, 2002 *apud* OLIVEIRA, 2016).

No mesmo contexto, há uma depreciação quando as competências de um servidor ficam desatualizadas ou quando as tarefas que desempenham demandam pouco do seu potencial. Porque, não é incomum que os talentos sejam subutilizados no setor público, cuja gestão por competências pode ajudar a reduzir e beneficiar tanto o prestador de serviços quanto a administração pública (OLIVEIRA, 2016).

No Brasil, bem como noutros países em desenvolvimento, o sector público tem a reputação de ter uma estrutura organizacional disfuncional. Segundo Matias-Pereira, “Os usuários dos serviços públicos, além de apresentarem um elevado nível de insatisfação com a qualidade do serviço, passaram a exigir, cada vez mais, a prestação de qualidade de serviços” (MATIAS-PEREIRA, 2012, p.12). O fortalecimento do setor público é defendido por Lopes e Theisohn (2006) como forma de melhorar o desempenho da administração para atingir esse nível de qualidade.

No que diz respeito ao funcionalismo público, este impõe o medo de errar, o que por sua vez conduz a uma passividade marcada por muita prescrição, falta de autonomia e excesso de controles que tornam necessário gastar mais tempo trabalhando para eles do que para alcançar os resultados desejados para a organização. Neste caso, deve-se verificar que o alegado problema é com o quadro organizacional e político do setor público, e não com os funcionários individuais, que estariam apenas a responder ao ambiente em que estão inseridos (SOUSA, 2012).

Portanto, se o uso mais eficaz dos recursos públicos estiver diretamente relacionado à quantidade e qualidade dos serviços prestados para atender às demandas da sociedade, o campo operacional será o ponto focal do governo. O sucesso das políticas públicas está diretamente relacionado ao nível de competência dos seus colaboradores. Como resultado, é óbvio que o problema e a solução estão com os indivíduos e com a forma como são geridos (MATIAS-PEREIRA, 2012).

Há ainda uma correlação direta entre a melhoria da qualidade do serviço público e a melhoria contínua de servidores, tornando isso um fator significativo no aumento da competitividade do Brasil. Afirma-se que o país muda sua postura em relação à força de trabalho ao longo do tempo, tornando-se mais flexível ou mais burocrático, e que nem todos os governos reconhecem a importância do papel estratégico e do conhecimento dos trabalhadores para alcançar as metas estabelecidas. Além disso, muitas vezes a responsabilidade pela sobrecarga e má qualidade dos serviços públicos é repassada aos funcionários, diminuindo a capacidade do governo (AMARAL, 2009).

Portanto, a mudança, as vezes tão persuasivas, frequentemente deixa de produzir um benefício genuíno. Há momentos em que se cita a ineficiência do serviço público, mas há que ponderar se aqueles que estão comandando estas mudanças para modernizar a administração, pretendem cumprir o seu mandato. Estarão realmente engajados ou estarão apenas agindo e lutando para manter o *status quo*? (AMARAL, 2009).

Apesar disso, pode-se dizer que os estudiosos geralmente concordam que é importante promover o desenvolvimento profissional dos servidores públicos. Este desenvolvimento é essencial, é notório que todas as ferramentas que o setor privado tem à sua disposição devem ser ajustadas ao quadro da governança pública. “O desenvolvimento de capacidades não é neutro em relação ao poder”. Assim sendo, sob muitos aspectos “a atuação do servidor público não poderá utilizar os mesmos parâmetros do setor privado” (LOPES; THEISOHN, 2006, p. 1).

O combate a uma das questões relacionadas com os servidores públicos, a corrupção e crimes conexos que podem ser cometidos enquanto uma pessoa ocupa um cargo público, deve centrar-se na prevenção. As ações nesse sentido devem ser realizadas através da promoção de valores positivos, do fortalecimento de uma cultura de profissionalismo e meritocracia, com abertura e publicidade. É necessária uma gestão pública eficaz, aberta e responsável para que as capacidades das pessoas se desenvolvam (LOPES; THEISOHN, 2006).

Bergue (2014, p. 13) descreve as diferenças entre a gestão pública e privada, que foram reproduzidas do seguinte modo:

1. A organização pública é complexa, não pelo tamanho, mas pela diversidade funcional e estrutural;
2. Há profunda interdependência entre política e administração, em qualquer dos níveis organizacionais;
3. Não existe correlação direta entre as atividades da administração pública e o aporte de recursos orçamentários e financeiros, o que impacta na dificuldade de medir a eficiência ou o rendimento da ação administrativa;
4. Dinâmica organizacional fortemente limitada pelos padrões normativos
5. Empresas privadas competem por recursos no mercado, as organizações públicas têm certa garantia de financiamento;
6. Dificuldade de identificar com precisão o produto da ação governamental e construir indicadores para medir eficiência e eficácia da produção da administração pública;

7. Em face das múltiplas funções exercidas, coexistem diferentes categorias profissionais, requerendo diferentes processos e estruturas.

A gestão de pessoas leva inexoravelmente a uma abordagem por competência, que seria o ponto de referência comum e necessário para integrar os processos de gestão de pessoas (mobilização, desenvolvimento e valorização) (DUTRA, 2014).

## **2.5 O conceito de capital humano e sua importância para o desenvolvimento das organizações**

As mudanças globais fizeram com que as organizações considerassem a importância das pessoas como participantes ativas nas diferentes fases dos processos de trabalho, e não mais as vissem como meros recursos. “Portanto, o sujeito operário para emergir o sujeito empresa, isto é, aquele que produz sua existência com base em indicadores de gestão” (BEYER; SOLER, 2019, p.47). Conforme os mesmos autores, é nesse cenário que emerge a teoria do capital humano como um dos saberes mais relevantes para contextualizarmos o papel das organizações na sociedade contemporânea e, mais especificamente na sociedade da informação (BEYER; SOLER, 2019).

De acordo com Beyer e Soler (2019, p. 47):

A primeira vez que o termo “Capital Humano” apareceu na literatura, em 1961, foi em um artigo da revista *American Economic Review*, com o título de *Investment in Human Capital* produzido por Theodore W. Schultz, nobel da Economia e integrante da Escola de Chicago.

Nesse sentido, o capital humano, configura-se como “um elemento fundamental para as organizações, especialmente com as novas dimensões da relação entre trabalho e emprego, a partir das mudanças de mentalidade das organizações” (BEYER; SOLER, 2019, p.47).

“A noção de ‘Capital Humano’ não considera as pessoas um recurso perecível a ser consumido, mas um bem valioso a ser desenvolvido” (FRIEDMAN; HATCH; WALKER, 2000, p. 16). O Capital Humano pode ser definido como mira de investimentos, como treinamentos, na geração de desenvolvimento da organização.

Os sujeitos podem aumentar ou diminuir a potencialidade de uma organização dependendo da maneira como são tratados. Para que os objetivos organizacionais sejam alcançados, é necessário que eles sejam valorizados e tratados como elementos importantes para a organização, como parceiros ou até mesmo investidores. Nessa via de mão dupla entre sujeito e organização, muitas instituições oferecem sistemas de gestão que envolvem a melhoria das condições de trabalho, incluindo promoções de ambientes estimulantes, de aumento da motivação, da satisfação, da saúde e até do bem-estar. Em troca, eles buscam desempenho, produtividade e aplicação de habilidades específicas. Portanto, a valorização dos sujeitos e a reciprocidade sujeito-organização podem melhorar as condições de trabalho ao promoverem um ambiente mais saudável, motivador e produtivo para todos os envolvidos (BEYER; SOLER, 2019).

Outrossim, é necessário refletir sobre as ferramentas conceituais e metodológicas que aproximam a Psicologia do capital humano no contexto atual. A

Psicologia Organizacional pode ser uma das ferramentas conceituais e metodológicas que se aproximam do capital humano, uma vez que essa área de estudo se dedica a compreender o comportamento humano nas organizações e a desenvolver estratégias para melhorar a qualidade de vida e o desempenho dos trabalhadores. Estando outras áreas do conhecimento, como a Economia, a Sociologia, Contabilidade e a Administração, conhecimento sobre o capital humano desde a década de 1960, o que pode ser útil para a Psicologia produzirem experiências e desenvolver novas ferramentas conceituais e metodológicas (BEYER *et al.*, 2019).

O capital humano é um fator muito importante no contexto das organizações, que reflete inclusive no fator financeiro. Ele se constitui como um ativo de importância essencial nas organizações atuais, aumentando até mesmo seu patrimônio. Os sujeitos constituem as organizações e, por conta disso, eles precisam ser valorizados nelas. A motivação e a produtividade aumentam quando os colaboradores são valorizados, respeitados e sentem-se participantes dos processos de decisão, tendo a sensação de que fazem parte da organização. Quanto aos gestores, cabe dedicarem-se à valorização dos colaboradores e enfatizar que eles fazem parte do crescimento e do sucesso das organizações, para que, a partir do desempenho e com as habilidades de todos, as organizações ganham mais produtividade e resultados inovadores. Assim, a importância do capital humano para as organizações está relacionada à sua capacidade de gerar valor e contribuir para o sucesso e a sobrevivência da organização, além de promover um ambiente de trabalho mais saudável, motivador e produtivo para todos os envolvidos (BEYER; SOLER, 2019).

## **2.6 A importância do capital humano no contexto das penitenciárias**

Com base nas considerações até aqui realizadas sobre o conceito e a importância do capital humano no contexto das organizações em geral, fica evidente que para uma boa administração, o gestor precisa por em prática um olhar dinâmico sobre o tema. No tocante ao contexto das penitenciárias, é preciso destacar que existem servidores os quais desempenham atividades tanto operacionais, quanto administrativas, a exemplo do atendimento ao público, controle e recebimento de informações, investigação de crimes ocorridos no ambiente prisional, entre outras atividades relacionadas à inteligência investigativa, sendo notório que as habilidades e competências de cada servidor tem um papel fundamental nas rotinas da organização, através do valor da força de trabalho do capital humano.

Quando se trata de capital humano, também deve ser incluso o reeducando, visto que, dentro de unidade prisional há profissionais que desempenham diversas habilidades, como: padeiros, pedreiros, eletricitas, encanador, técnicos em enfermagem, artesãos, dentre outras atividades que ajudam a manter o bom funcionamento da Penitenciária, contribuindo assim para tarefas que são executadas dentro da organização. Além do mais, ocorre a qualificação daquele reeducando que através de vários cursos, são preparados para a reinserção social, a fim de contribuir no seu retorno para sociedade, e colocarem em prática todas suas habilidades e competências de forma que possam contribuir para melhorias na sua vida.

Nesse sentido, é preciso destacar a importância da valorização do capital humano no âmbito do sistema prisional, com a finalidade de investir na qualificação desses trabalhadores. O investimento no fator humano tem impacto positivo na saúde,

motivação e qualidade de vida do trabalhador, que se reflete na melhoria dos serviços prestados à sociedade. De acordo com Bastos, Paixão, Baul e Salles (2013, p. 8):

Faz-se necessárias iniciativas que promovam ao trabalhador penitenciário uma nova dinâmica de trabalho, onde o capital humano é valorizado, respeitado e preservado. Um programa que provocará a quebra de paradigmas no Sistema Penitenciário, provando que é possível atuar nas prisões construindo uma carreira profissional em que se estabeleçam padrões de preservação e promoção da qualidade de vida, do bem estar, da saúde física e mental, rompendo o estigma que caracteriza a prisão como espaço de segregação, vingança, desordem, poder estatal, fraqueza estatal, ressocialização, justiça e perigo.

As rotinas prisionais estão relacionada a diversas atividades e procedimentos, trabalhando assim as habilidades e competências dos servidores que por sua vez contribuem com a experiência, a boa vontade, o olhar ressocializador, que são de grande valia para otimizar os processos.

O capital humano representa um conjunto de conhecimentos, habilidades, competências e experiências que os indivíduos possuem e que desempenham durante seu trabalho de modo a produzir valor econômico. No contexto das penitenciárias, o capital humano visa cumprir três objetivos principais: Garantia da segurança e da ordem, promoção da ressocialização e gestão eficiente do sistema.

Portanto, o capital humano se configura como um dos principais pilares para o sucesso do sistema prisional. Investir no desenvolvimento dos profissionais que atuam nas penitenciárias é fundamental para garantir a segurança, a ressocialização e a gestão eficiente do sistema. Considerando esse contexto, é preciso destacar que promover a qualificação e reconhecimento dos colaboradores é essencial para mantê-los motivados a cumprir os objetivos da gestão de maneira eficiente e produtiva para construção de uma sociedade mais justa e segura.

## 2.7 Habilidades e competências dos servidores policiais penais

As habilidades e competências dos servidores policiais penais são essenciais para o exercício de suas funções, que envolvem a segurança, a custódia e a ressocialização dos presos, elas se modificam de acordo com o cargo e as atividades desempenhadas. Portanto, é primordial que o gestor avalie as necessidades específicas da instituição para identificar as competências e habilidades mais importantes.

Kunimine *et al.*, (2014, p. 1) aborda que:

No serviço público que sempre destacou a burocracia e o pragmatismo, mas isso tem mudado há uma preocupação na valorização do capital intelectual do indivíduo. Há uma busca por pessoas capacitadas e com habilidades específicas em todos os setores, os concursos são cada vez mais concorridos e tem selecionado pessoas altamente gabaritadas.

As competências humanas são “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações” (CARBONE *et al.*, 2009, p. 43).

A “competência individual é a integração sinérgica das habilidades, conhecimentos e comportamentos, manifestada pelo alto desempenho da pessoa, que contribui para os resultados da organização”. Para ele, a aprendizagem, a evolução e a transferibilidade estão intimamente relacionadas a esse conceito. (NISEMBAUM, 2000, p. 91), define competências organizacionais como “conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma empresa possui e consegue manifestar de forma integrada na sua atuação, impactando a sua *performance* e contribuindo para os resultados” (NISEMBAUM, 2000, p. 35).

Gramigna (2007, p.3) aborda que, são tipos de competência organizacional:

- Diferenciais ou distintivas: as que são percebidas pelos clientes e que permitem distinguir uma empresa de outras;
- Essenciais: são a base dos processos internos e garantem a qualidade dos produtos e serviços, da cultura, do clima de trabalho e das práticas de gestão.
- Básicas ou genéricas: as que todos os profissionais devem possuir para compor o quadro de uma empresa.
- Terceirizáveis: as que não estão ligadas ao negócio e podem ser desenvolvidas por parceiros.

O desenvolvimento de competências e habilidades dos servidores é essencial para o sucesso das penitenciárias. Servidores qualificados e capacitados são mais capazes de desempenhar suas funções com excelência, contribuindo para a segurança, a ordem e a reabilitação dos presos. Identificadas as competências e habilidades necessárias, o gestor pode implementar ações para desenvolver essas habilidades nos servidores. Essas ações podem incluir treinamentos, cursos, workshops, graduações, pós-graduações e outras atividades de formação e desenvolvimento.

Os servidores podem se tornar elementos alavancadores de resultados dentro da organização, constituindo a vantagem competitiva que representa o “algo mais” em uma organização pública ou privada. Para que isso aconteça, é necessário que as pessoas “sejam selecionadas, integradas socialmente, treinadas, desenvolvidas, lideradas, motivadas, comunicadas, avaliadas, remuneradas, recebam feedback de seu desempenho, participem das decisões que as afetem direta ou indiretamente e possam externar suas opiniões” (VANDERLEY, 2001, p.25).

Portanto, o desenvolvimento de competências e habilidades dos servidores é essencial para o êxito da gestão das penitenciárias, a qualificação e capacitação promovem o desempenho das atividades com excelência, contribuindo para a segurança, a ordem e a reabilitação dos presos.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Considerando o cenário atual e a globalização, as organizações precisam estar preparadas para crescer, identificar as competências e habilidades relacionadas ao capital humano por meio de ações como a análise de cargos, a avaliação de desempenho, a formação e desenvolvimento, buscando melhoria em todos os seus processos visando alcançar os objetivos estabelecidos pela gestão.

No contexto das penitenciárias o trabalho de elencar as competências e habilidades dos servidores é de suma importância para alcançar êxito em todas as áreas das funções administrativas e operacionais.

De acordo com o estudo apresentado, foi possível ressaltar a importância da Gestão de Pessoas como ferramenta auxiliar da organização na promoção do desenvolvimento dos colaboradores no âmbito pessoal e profissional, visando criar um ambiente de trabalho produtivo e saudável, potencializando o desempenho dos colaboradores para atingir os objetivos da organização e satisfação profissional dos seus trabalhadores.

Nesse sentido, é preciso ressaltar que colaboradores bem desenvolvidos, treinados, envolvidos e empenhados, fazendo com que se sintam realizados e satisfeitos, através da promoção de qualidade de vida no trabalho, bem como nas necessidades individuais do servidor, considerando-o como indivíduo que possui dimensões biopsicossociais complexas, que precisam ser atendidas através das políticas de responsabilidade social que estejam em sintonia com o perfil do servidor que atuam nas penitenciárias.

Assim, o capital humano dos servidores do sistema penitenciário tem por competência primordial a preservação da integridade física e moral do indivíduo que se encontra privado de liberdade, além de exercer a vigilância e custódia de presos nas unidades prisionais, hospitais, condução para audiências e auxiliar as demais forças de segurança na recaptura de presos, além de ser responsáveis também pelas medidas de reintegração sociais através das políticas de ressocialização. Sendo dessa forma um fator fundamental para o sucesso do sistema prisional em sua integralidade.

Contudo, é importante ressaltar que as competências e habilidades necessárias variam de acordo com a natureza do cargo e das atividades desempenhadas. Portanto, é imperativo que o gestor avalie as necessidades específicas da instituição para identificar quais competências e habilidades precisam ser desenvolvidas. Uma vez identificadas, o gestor pode adotar medidas voltadas para a capacitação dos funcionários, a partir da promoção de treinamento e desenvolvimento específicos para as demandas das penitenciárias, que é um dos processos estratégicos da gestão de pessoas para o aperfeiçoamento do capital humano e intelectual. Estas atividades podem incluir desde cursos de operações táticas e operacionais, workshops, processos de aperfeiçoamento contínuos, dentre outras. Portanto, o desenvolvimento de pessoal se apresenta como ferramenta essencial para obter êxito no desempenho das atividades das instituições penais, visto que, o servidor qualificado e treinado, estará mais apto a desempenhar suas funções com excelência para promover a segurança, ordem e a reabilitação dos internos.

De outro modo, a análise de cargos é um instrumento que permite identificar as atividades, responsabilidades e competências exigidas para que cada colaborador seja capaz de desempenhar as funções exigidas. A avaliação de desempenho, por sua vez, permite verificar o desempenho dos funcionários, cujos resultados são indicadores tanto sobre os seus potenciais, quanto sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes precisam desenvolver. Os resultados da avaliação também servem de fonte para se pensar na qualidade da formação e desenvolvimento que precisa ser oferecido. Todos esses aspectos são essenciais para o desenvolvimento de suas competências e habilidades. Portanto, a moderna gestão de pessoas é uma abordagem holística e estratégica que visa alinhar os interesses dos serviços do sistema penitenciário, com o objetivo de criar um ambiente de trabalho que promova o desenvolvimento pessoal e profissional e o alcance de resultados com excelência.

Todavia, para que possam desempenhar suas funções de forma eficaz, os servidores precisam de uma formação adequada e de condições de trabalho adequadas. A melhoria do capital humano dos servidores do sistema penitenciário deve passar por processos de desenvolvimento contínuo, o qual requer a colaboração de todos os atores envolvidos. O governo, a sociedade civil e outras entidades parceiras precisam trabalhar juntos para garantir que os servidores tenham as condições necessárias para desempenhar suas funções de forma eficaz.

Portanto, foi possível concluir que o capital humano nas penitenciárias é um tema complexo e desafiador, que requer pesquisas de diversas áreas do conhecimento. Dessa forma, o estudo sobre o capital humano dos servidores do sistema prisional se mostrou importante para compreender as necessidades, promover melhorias, estabelecer metas e diferenças para o sistema prisional como um todo.

As pesquisas acerca da importância do capital humano apresentam diversas vertentes e podem abordar uma gama de temas, assim, apresenta-se como sugestões para futuras pesquisas os seguintes pontos:

- O perfil dos servidores do sistema penitenciário: Quem são os servidores do sistema penitenciário? Quais são suas características sociodemográficas, educacionais e profissionais?
- Quais são as condições de trabalho dos servidores do sistema penitenciário? Quais são os desafios e os riscos que eles enfrentam?
- A formação profissional dos servidores do sistema penitenciário: Qual é a formação profissional dos servidores do sistema penitenciário? Quais são as lacunas na formação profissional?
- A valorização dos servidores do sistema penitenciário: Como os servidores do sistema penitenciário são valorizados? Quais são os fatores que influenciam a valorização dos servidores?
- A relação entre o capital humano dos servidores e a eficiência do sistema penitenciário: Como o capital humano dos servidores está relacionado à eficiência do sistema penitenciário?

## REFERÊNCIAS

AMARAL, E. **Políticas públicas e gestão pública no Brasil: avanços, desafios e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.

BATISTELA, J. E.; AMARAL, M. A. **Breve histórico do sistema prisional**. 2009. Disponível em: <<http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/view/1662/1584>>. Acesso em: 11 out. 2023.

BEYER, A. L.; SOLER, R. V. O capital humano nas organizações: uma revisão bibliográfica. **CIPPUS**, v. 7, n. 1, p. 45-53, 2019. Disponível em: <<http://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/cippus>>. Acesso em: 14 out. 2023.

BERGUE, S. T. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BRASIL, Lei nº 7.210, de 11 de julho de 1984. Institui a Lei de Execução Penal

Presidência da República. **Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos**. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l7210.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7210.htm)>. Acesso em: 14 out. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. **A Visão do Ministério Público sobre o Sistema Prisional brasileiro**. Vol. IV. Brasília: CNMP, 2020. v. 188 p. il.

BITENCOURT, C. R. **Tratado de direito penal: parte geral**. 16. ed. São Paulo: Saraiva, 2019.

BOLETIM INTERNO. Secretaria de Estado da Administração Penitenciária. Criado pela **Portaria NOR/GS/SEAP nº 01, de 09 de agosto de 2022**. Publicada no DOE em 11/08/2022. Edição nº 39. Ano 2023. João Pessoa/PB. 12 de maio de 2023.

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARMO, L. O.; ASSIS, L. B.; MARTINS, M. G.; SALDANHA, C. T.; GOMES, P. A. Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 69, n. 2, p. 163-191, abr./jun. 2018.

CARVALHO FILHO, L. F. **A prisão**. São Paulo: Publifolha, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Anhanguera, 2004.

CORREA JÚNIOR, A. **Monitoramento eletrônico de penas e alternativas penais**. Tese (Doutorado em Direito Penal) São Paulo, Universidade de São Paulo, 2012.

DULLIUS, A. A.; HARTMANN, J. M. **Análise do sistema prisional brasileiro**. 2010. Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=10878&revista\\_caderno=3](http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=10878&revista_caderno=3)>. Acesso em: 10 out. 2014.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1. ed. 12. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2014.

FRIEDMAN, B.; HATCH, J.; WALKER, D. M. **Como atrair, gerenciar e reter capital humano: da promessa à realidade**. 2. ed. Revisada. São Paulo: Futura, 2000. Tradução de: Bazan Tecnologia e Linguística.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books, 2007.

GRECO, R. **Sistema Prisional: colapso atual e solução alternativas**. 5. ed. rev., ampl. e atual. Rio de Janeiro: Impetus, 2020.

KUNIMINE, M. L.; MORAIS, R. S.; MANCILHA, T. G.; TAVARES, J. P. **Gestão do conhecimento no sistema prisional**. XVIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica, XIV Encontro Latino Americano de Pós-Graduação e IV Encontro de Iniciação à Docência. Universidade do Vale do Paraíba, 2014.

LOPES, C.; THEISOHN, T. **Desenvolvimento para Céticos: como melhorar o desenvolvimento de capacidades**. Tradução de Magda Lopes. São Paulo: Editora UNESP, 2006.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Gestão Estratégica da Administração Pública**. São Paulo: Atlas, 2012.

MELOSSI, D.; PAVARANI, M. **Cárcere e Fábrica: As Origens do Sistema Penitenciário**. 40. ed. Rio de Janeiro: Revan, 2008.

NISEMBAUM, H. A. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.

NOGUEIRA, A. M. A construção de uma prisão modelo: a experiência de Caxias do Sul. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v.21, n.61, p.101-116, 2006.

OLIVEIRA, Andreia Rodrigues de. **Gestão por competências no poder judiciário: um estudo no Tribunal Regional Eleitoral do Piauí**. Andreia Rodrigues de Oliveira – Sousa, Orientadora: Dr<sup>a</sup> Maria de Fátima Nóbrega Barbosa. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede) Universidade Federal de Campina Grande – UFCG. 2016.

PEREIRA CUANO, Rodrigo. **História do Direito penal Brasileiro**. 2010 Disponível em: <[http://www.uj.com.br/publicacoes/doutrinas/884/historia\\_do\\_direito\\_penal\\_brasil\\_eiro](http://www.uj.com.br/publicacoes/doutrinas/884/historia_do_direito_penal_brasil_eiro)>. Acesso em: 11 ago. 2014.

PEROVANO, D. G. **Manual de Metodologia Científica**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2014.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROCHA, L. A. O princípio da legalidade e a imposição de penalidades arbitrárias e desviantes pelo legislador. **Revista Brasileira de Direito Processual Penal**, v.15, n.3, p. 277-310, 2009.

ROCHA, A. P. A constitucionalização dos direitos humanos no Brasil. **Revista Brasileira de Direito Constitucional**, v.14, 2, p.199-230, 2006.

RUZZARIN, R.; AMARAL, A.; SIMIONOVSKI, M. **Gestão por Competências**: indo além da teoria. Porto Alegre: Sebrae-RS, 2002.

SOUSA, M. R. **O Processo de Aprendizagem Organizacional**: Perspectivas do Poder Judiciário. Dissertação (Mestrado). Fundação Getúlio Vargas. Curitiba, 2012. 136f.

VANDERLEY, L. G. Capital humano: a vantagem competitiva. **Organizações & Sociedade**, v. 8, n. 22, p. 65-74, set./dez. 2001.

VIEIRA, P. R.; CRUZ, F. O. **Gestão pela valorização humana**: força estratégica para legitimação das instituições públicas de ensino superior. Anais Enanpad, 2000.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, em primeiro lugar, pela força e pela coragem que cada dia me proporcionou e por estar sempre presente na minha vida.

Aos meus pais Marcelo e Lia, por tudo o que fizeram por mim ao longo deste tempo e de toda minha vida. A vocês devo tudo.

À minha filha Ingrid (amor da minha vida) por compreender algumas ausências devido ao desenvolvimento deste trabalho e por dar um sentido especial à minha existência, proporcionando grandes momentos de alegria.

À minha noiva Lidianne, pelos esforços em me ajudar e pelo companheirismo ao longo desse ciclo de estudos que foi tão intenso.

À minha orientadora professora Andréa pela sua dedicação e paciência durante toda caminhada. Seus conhecimentos fizeram grande diferença no resultado final deste trabalho.

Aos meus amigos Rivaldo, Franci e Nunes pelas trocas de ideias e ajuda mútua. Juntos conseguimos avançar e ultrapassar todos os obstáculos.

Aos meus queridos amigos, Alexandre e Ricardo, por todo o apoio, força e assistência inabalável, vocês desempenharam um papel muito importante no meu artigo.

Ao meu amado irmão Celinho, deixo uma palavra de gratidão por todo apoio e carinho durante a caminhada.

E, por fim, agradeço todas as pessoas que, de alguma forma, foram essenciais para que alcançasse este objetivo com o qual sempre sonhei.