



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

ROBERTO DANIEL DE FIGUEIRÊDO

**TRAÇANDO O PERFIL PROFISSIONGRÁFICO PARA O INVESTIGADOR
PRELIMINAR NO SISTEMA PRISIONAL PARAIBANO: PROPOSTA DE
INSTRUMENTO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

JOÃO PESSOA

2024

ROBERTO DANIEL DE FIGUEIRÊDO

**TRAÇANDO O PERFIL PROFISSIONGRÁFICO PARA O INVESTIGADOR
PRELIMINAR NO SISTEMA PRISIONAL PARAIBANO: PROPOSTA DE
INSTRUMENTO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado à 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: Estado, Governo e Políticas Públicas

Orientador: Prof. Me. Heverton Felinto Pedros de Mélo

JOÃO PESSOA

2024

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.

F475t Figueiredo, Roberto Daniel de.

Traçando o perfil profissiográfico para o investigador preliminar no sistema prisional paraibano [manuscrito] : proposta de instrumento de recrutamento e seleção / Roberto Daniel de Figueiredo. - 2024.

35 p. : il. colorido.

Digitado.

Monografia (Especialização Gestão em Administração Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Biológicas e Sociais Aplicadas, 2024.

"Orientação : Prof. Me. Heverton Felinto Pedrosa de Mélo, Especialização em Gestão em Administração Pública - UEPB/ESPÉP. "

1. Sistema prisional paraibano. 2. Perfil profissiográfico. 3. Investigador preliminar em administração penitenciária. I. Título

21. ed. CDD 351

ROBERTO DANIEL DE FIGUEIRÊDO

**TRAÇANDO O PERFIL PROFISSIONGRÁFICO PARA O INVESTIGADOR
PRELIMINAR NO SISTEMA PRISIONAL PARAIBANO: PROPOSTA DE
INSTRUMENTO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado à 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: Estado, Governo e Políticas Públicas

Aprovada em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente



HEVERTON FELINTO PEDROSA DE MELO
Data: 25/04/2024 19:53:31-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Me. Heverton Felinto Pedrosa de Mélo (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Documento assinado digitalmente



CARLA GORETH ARAUJO DA SILVA FARIAS
Data: 25/04/2024 20:04:30-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Ma. Carla Goreth Araújo da Silva Farias
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Documento assinado digitalmente



MARUCELLE DE ALCANTARA BONIFACIO
Data: 25/04/2024 21:34:12-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Me. Marucelle de Alcântara Bonifácio
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----------|
| Quadro 1 - Cargos da Corregedoria da SEAP/PB..... | 10 |
| Quadro 2 - Etapas de uma Investigação Preliminar..... | 12 |
| Quadro 3 - Conceitos básicos de Gestão de Pessoas..... | 16 |
| Quadro 4 - O Saber Teórico do para o Investigador Preliminar..... | 22 |
| Quadro 5 - O Saber Prático do para o Investigador Preliminar..... | 24 |
| Quadro 6 - O Saber Ser do para o Investigador Preliminar..... | 25 |
| Quadro 7 - Processo de elaboração dos instrumentos de recrutamento e seleção..... | 28 |
| Quadro 8 - Abrangência dos instrumentos de recrutamento e seleção..... | 28 |
| Quadro 9 - Resultados esperados com a aplicação dos instrumentos de recrutamento seleção..... | 29 |

SUMÁRIO

| | | |
|------------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 07 |
| 2 | O CONTEXTO DA GERÊNCIA EXECUTIVA DE DISCIPLINA DO SISTEMA PRISIONAL DA PARAÍBA..... | 08 |
| 2.1 | A Corregedoria da SEAP/PB..... | 10 |
| 2.2 | Da investigação preliminar (IP)..... | 12 |
| 2.3 | Das Políticas Públicas de Gestão de Pessoas..... | 14 |
| 3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 18 |
| 4 | DELINEANDO O PERFIL PROFISSIONAL PARA O INVESTIGADOR PRELIMINAR NA ÁREA DA ADMINISTRAÇÃO PENITENCIÁRIA..... | 21 |
| 4.1 | Dos Saberes Básicos do Investigador Preliminar..... | 21 |
| 4.2 | Dos Processos de Recrutamento e Seleção..... | 27 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 29 |
| | REFERÊNCIAS | 31 |
| | APÊNDICE A..... | 33 |
| | APÊNDICE B..... | 35 |

TRAÇANDO O PERFIL PROFISSIONGRÁFICO PARA O INVESTIGADOR PRELIMINAR NO SISTEMA PRISIONAL PARAIBANO: PROPOSTA DE INSTRUMENTO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

OUTLINE OF THE PROFESSIONAL PROFILE FOR THE PRELIMINARY INVESTIGATOR IN THE PARAÍBA PRISON SYSTEM: PROPOSAL FOR A RECRUITMENT AND SELECTION INSTRUMENT

Roberto Daniel de Figueirêdo¹

RESUMO

A busca por profissionais qualificados, detentores de conhecimentos teóricos, habilidades e atitudes adequadas torna-se imprescindível para o alcance dos objetivos institucionais de uma organização. Os talentos humanos configuram-se como verdadeiros agentes de transformação, impulsionando a inovação, a produtividade e a resiliência organizacional. Nesse contexto, a presente pesquisa tem como objetivo identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) fundamentais para que um servidor público possa atuar como um Investigador Preliminar na área da Administração Penitenciária. Sabe-se que a investigação preliminar é uma fase inicial no processo de apuração de infrações disciplinares no âmbito do sistema prisional, de modo que este profissional deve reunir informações e documentos relevantes para identificar a autoria e materialidade do fato que está sob investigação. Assim, diante da natureza das irregularidades a serem examinadas, é primordial o desenvolvimento de critérios objetivos de recrutamento e seleção de profissionais capacitados e com as competências necessárias para realizar atividades como correições, inspeções, auditorias e investigações, assegurando o cumprimento da legislação vigentes. Sobre o aspecto metodológico, trata-se de uma pesquisa qualitativa, de cunho bibliográfico e documental, a partir da análise de normas vigentes, doutrinas, manuais governamentais e artigos científicos, além de estudo de caso em uma Secretaria Estadual brasileira. Buscou-se analisar as relações sociais entre o profissional e a instituição, destacando a importância da ética, da comunicação clara e assertiva, da colaboração e da liderança para o sucesso profissional. Os resultados obtidos revelaram a importância da Administração Penitenciária em constituir uma equipe eficiente e comprometida com a apuração de possíveis transgressões disciplinares praticadas por servidores, bem como permitiram a elaboração de dois formulários para serem utilizados no recrutamento e seleção de investigadores preliminares, formando, assim, o perfil profissiográfico desejado. Como conclusão, a pesquisa revela a imprescindibilidade de selecionar e recrutar profissionais com alto potencial para a função de Investigador Preliminar, propondo uma avaliação padronizada e objetiva, que consiga evidenciar os conhecimentos, habilidades e atitudes almejados pela Administração Pública.

Palavras-Chave: Perfil profissiográfico; Investigador preliminar; Sistema prisional.

¹Bacharel em Arquivologia pela Universidade Estadual da Paraíba – UEPB - E-mail: rdfigueiredoseappb@gmail.com

ABSTRACT

The search for qualified professionals, possessing theoretical knowledge, skills and appropriate attitudes becomes essential for achieving an organization's institutional objectives. Human talents are true agents of transformation, driving innovation, productivity and organizational resilience. In this context, the present research aims to identify the fundamental knowledge, skills and attitudes (CHA) so that a public servant can act as a Preliminary Investigator in the area of Penitentiary Administration. It is known that the preliminary investigation is an initial phase in the process of investigating disciplinary infractions within the prison system, so this professional must gather relevant information and documents to identify the authorship and materiality of the fact that is under investigation. Therefore, given the nature of the irregularities to be examined, it is essential to develop objective criteria for the recruitment and selection of qualified professionals with the necessary skills to carry out activities such as corrections, inspections, audits and investigations, ensuring compliance with current legislation. Regarding the methodological aspect, it is a qualitative research, of a bibliographic and documentary nature, based on the analysis of current norms, doctrines, government manuals and scientific articles, in addition to a case study in a Brazilian State Secretariat. We sought to analyze the social relationships between the professional and the institution, highlighting the importance of ethics, clear and assertive communication, collaboration and leadership for professional success. The results obtained revealed the importance of the Penitentiary Administration in constituting an efficient team committed to investigating possible disciplinary transgressions committed by civil servants, as well as allowing the creation of two forms to be used in the recruitment and selection of preliminary investigators, thus forming the desired professional profile. In conclusion, the research reveals the indispensability of selecting and recruiting professionals with high potential for the role of Preliminary Investigator, proposing a standardized and objective assessment, which can highlight the knowledge, skills and attitudes desired by the Public Administration.

Keywords: Professional profile; Preliminary investigator; Prison system.

1 INTRODUÇÃO

Na contemporaneidade, a Gestão Pública de Pessoas desempenha um papel fundamental na eficiência e eficácia das organizações governamentais. A busca por profissionais qualificados, detentores não apenas de conhecimentos teóricos, mas também de habilidades e atitudes adequadas, torna-se imprescindível para o alcance dos objetivos institucionais.

Em um panorama global marcado por constantes mutações, os talentos humanos assumem um papel proeminente na conquista da vantagem competitiva para as instituições. Mais do que meros colaboradores, configuram-se como verdadeiros agentes de transformação, impulsionando a inovação, a produtividade e a resiliência organizacional.

Nesse contexto dinâmico, a gestão estratégica dos talentos emerge como um imperativo para o sucesso sustentável. Recrutamento, que segundo Oliveira e Medeiros (2016, p. 59), “(...) é o primeiro passo de um processo de seleção, o que atrai os candidatos interessados que se enquadram nas exigências iniciais para o preenchimento daquela vaga”, e seleção transcendem a mera função de triagem de candidatos, assumindo o papel de ferramentas essenciais na construção de uma força de trabalho coesa, engajada e altamente performante.

A relevância deste estudo se fundamenta na importância de compreender as demandas específicas da Gestão Pública de Pessoas em um contexto tão sensível quanto o sistema prisional. A necessidade de profissionais capacitados para lidar com as complexidades e desafios inerentes a essa área é premente, visando não apenas a efetividade das ações, mas também o respeito aos direitos humanos e a promoção de um ambiente de trabalho seguro e ético.

Diante desse cenário, o problema de pesquisa que norteia este estudo é: Quais os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessários para atuar como investigador preliminar na Gerência de Disciplina Prisional da Paraíba?

Assim, o objetivo geral desta pesquisa é identificar o perfil profissiográfico do investigador preliminar para atuar na Gerência de Disciplina do Sistema Prisional da Paraíba, à luz dos conceitos de conhecimento, habilidades e atitudes (CHA), contribuindo para a qualificação e aprimoramento das práticas de gestão de pessoas no contexto prisional. Quanto aos objetivos específicos, a pesquisa irá: a) Identificar e mapear os CHA's necessários ao investigador preliminar; b) Investigar se os CHA's

são elementos previstos nos marcos legais para atuar como investigador preliminar; c) Descrever as etapas da investigação preliminar; d) Desenvolver formulários específicos como instrumento de recrutamento e seleção de investigadores preliminares na Gerência Executiva de Disciplina do Sistema Prisional da Paraíba.

A Gestão Pública de Pessoas envolve não apenas o recrutamento, a seleção e a capacitação de profissionais, mas também a promoção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Desta forma, os conceitos de CHA são fundamentais nesse processo, pois abrangem não apenas o saber teórico, mas também as habilidades práticas e as atitudes comportamentais necessárias para o bom desempenho profissional.

Para alcançar os objetivos propostos, esta pesquisa adotará uma abordagem qualitativa, fundamentada na análise de documentos legais, normativos e teóricos relacionados à Gestão Pública de Pessoas e ao sistema prisional. Serão realizadas revisões bibliográficas e análises detalhadas, visando a compreensão aprofundada dos CHA exigidos para a função de investigador preliminar. Convidamos o leitor a embarcar nessa jornada de conhecimento e reflexão, visando contribuir para a melhoria contínua da gestão de pessoas no contexto prisional.

2 O CONTEXTO DA GERÊNCIA EXECUTIVA DE DISCIPLINA DO SISTEMA PRISIONAL DA PARAÍBA

A Secretaria de Estado da Administração Penitenciária da Paraíba - SEAP/PB, foi criada no ano de 1928 pelo então Presidente do Estado da Paraíba do Norte, cargo equivalente ao de Governador de Estado. Sua criação se deu por meio da Lei Estadual Nº656 de 14 de novembro daquele ano (Paraíba, 1928).

Ao longo do tempo, a SEAP teve diversas nomenclaturas, incorporando outras funções e, em alguns momentos, repassando ou restituindo essas funções aos seus devidos responsáveis. Exploreemos agora suas variadas denominações: Secretaria do Interior, Justiça e Instrução Pública; Secretaria do Interior e Segurança Pública; Secretaria de Estado do Interior e Justiça; Secretaria do Interior e Justiça; Secretaria da Justiça; Secretaria da Cidadania e Justiça; Secretaria da Justiça, Cidadania e Meio Ambiente; Secretaria da Cidadania e Justiça; Secretaria de Estado da Cidadania e da Administração Penitenciária; e, por último, Secretaria de Estado da Administração Penitenciária.

Atualmente a SEAP destina-se à guarda, custódia e vigilância das pessoas privadas de liberdade maiores de 18 anos no estado da Paraíba, atuando em consonância com a Lei de Execução Penal (LEP), instituída pela Lei Nº 7.210 de 11 de julho de 1984, que tem como objetivo principal² garantir que a pena imposta aos condenados seja cumprida fielmente, de forma justa e eficaz, com vistas à sua reinserção social.

A LEP (1984) destina-se aos condenados por crimes, incluindo presos provisórios, condenados pela Justiça Eleitoral e Militar, desde que estejam em estabelecimentos prisionais sob a jurisdição da Justiça ordinária. Quanto aos objetivos, a LEP está voltada à garantir: 1) o cumprimento da sentença - Assegurar que a pena aplicada seja cumprida de acordo com o que foi determinado pelo juiz; e 2) a reinserção social - Preparando o condenado, através de medidas como trabalho, educação e assistência social, para retornar à sociedade após o fiel cumprimento da sentença.

Para que seus objetivos sejam alcançados, a LEP baseia-se em diversos princípios que garantem os direitos dos condenados e a efetividade da sentença aplicada, como: a humanização - a pena deve ser cumprida de forma humanizada, de maneira que respeite a dignidade humana do privado de liberdade; a legalidade - a execução da pena deve seguir rigorosamente o que está previsto em lei; a individualização da pena - a pena deve ser individualizada, ou seja: levando em consideração as características do condenado e a gravidade do crime; e a reinserção social - a pena deve ter, sempre, como objetivo principal, a reintegração do condenado à sociedade.

Para tanto, segundo a LEP (1984), os direitos das pessoas privadas de liberdade devem ser resguardados pelo estado e seus representantes, assegurando-lhes: a) a alimentação – devendo ser suficiente e de boa qualidade; b) a saúde – mantendo-lhes o direito ao atendimento médico e odontológico gratuitos; c) a educação – as pessoas privadas de liberdade têm o direito à educação e à profissionalização; d) o trabalho - os condenados têm direito ao trabalho, com o objetivo de gerar renda e contribuir para a sua reinserção social; e) o contato com a família - os presos, condenados e internados têm o direito a manter contato com a

² "Art. 1º A execução penal tem por objetivo efetivar as disposições de sentença ou decisão criminal e proporcionar condições para a harmônica integração social do condenado e do internado" (Brasil, 1984).

sua família através de visitas e cartas; e f) a assistência social – eles ainda têm direito a assistência social, seja para ajudá-los a resolver seus problemas pessoais e, até, em certa medida, os familiares.

Para a SEAP/PB (Paraíba, 2024), seu objetivo é garantir que as sanções impostas pela Justiça aos condenados e internados sejam cumpridas. Portanto, temos que o fiel cumprimento da sentença condenatória e a harmônica reinserção social do condenado e do internado, conforme impõe a legislação, se dá no conteúdo e na forma do cumprimento da pena. E para isso, segundo o portal da SEAP/PB (Paraíba, 2024), deverá ser primada a proteção da vida, da saúde, respeitando a dignidade e personalidade humana do privado de liberdade, salvaguardando a legalidade, que se dá o processo de reinserção social dessas pessoas.

2.1 A Corregedoria da SEAP/PB

Em que pese a criação da SEAP/PB ter ocorrido em 1928, sua Gerência Executiva de Disciplina do Sistema Prisional da Paraíba (Corregedoria) só veio a ser criada, formalmente, conforme a publicação da edição do Diário Oficial da Paraíba do dia 30 de dezembro de 2018, através da Lei Complementar Nº152 de 29 de dezembro do mesmo ano. Assim, a Corregedoria do Sistema Prisional da Paraíba possui a seguinte estrutura em cargos, segundo Anexo II da LC Nº152/2018:

Quadro 1 - Cargos da Corregedoria da SEAP/PB

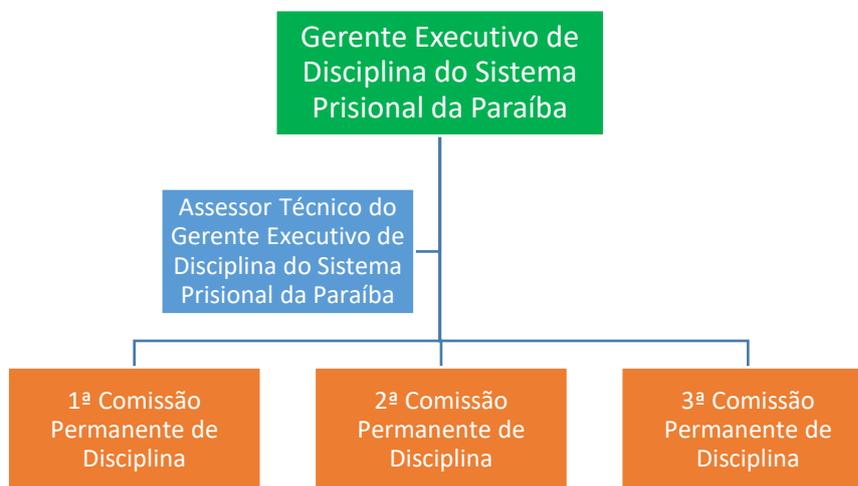
| Cargo | Símbolo | Qtde |
|---|----------------|-------------|
| Gerente Executivo de Disciplina do Sistema Prisional | CGF-1 | 01 |
| Assessor Técnico da Gerência Executiva de Disciplina do Sistema Prisional | CAD-6 | 01 |
| Membro e Comissão Permanente | CSP-2 | 06 |

Fonte: Elaboração própria (2024).

Atualmente, a Corregedoria do Sistema Penitenciário da Paraíba possui em seus quadros de pessoal 13 (treze) servidores, sendo 10 (dez) policiais penais, 01 (um) Advogado, um prestador de serviços e um comissionado. Quanto à organização administrativa, conta com o Corregedor/Gerente Executivo de

Disciplina, o Assessor Técnico e 03 (três) comissões permanentes de disciplina compostas por 03 (três) membros, cada.

Figura 1 – Organograma da Gerência Executiva de Disciplina do Sistema Prisional da Paraíba



Fonte: Elaboração própria (2024).

Sobre as atividades desempenhadas, a Gerência Executiva de Disciplina do Sistema Prisional da Paraíba possui um papel crucial na manutenção da disciplina e na garantia da legalidade e regularidade dos procedimentos no âmbito da administração penitenciária. Suas atribuições abrangem a realização de diversas atividades, como correições, inspeções, vistorias pedagógicas, auditorias e investigações, com o intuito de assegurar a conformidade com as normas e regulamentos vigentes.

A Gerência Executiva de Disciplina é responsável por definir critérios, métodos e procedimentos para a investigação de infrações disciplinares, atuando como suporte ao Secretário de Estado da Administração Penitenciária nesse processo. A atuação da Gerência também envolve a análise de consultas, manifestações sobre conduta, deveres e proibições dos servidores, bem como a recepção e apuração de denúncias e irregularidades funcionais.

Em síntese, a atuação da Gerência Executiva de Disciplina do Sistema Prisional da Paraíba é essencial para garantir a eficiência, transparência e legalidade na gestão pública, contribuindo significativamente para a manutenção da disciplina e para a promoção de um ambiente administrativo íntegro e em conformidade com as normas vigentes.

2.2 Da investigação preliminar (IP)

A investigação preliminar é uma fase inicial e essencial no processo de apuração de infrações disciplinares no âmbito da administração pública. Nessa etapa, a autoridade investigante reúne informações e documentos relevantes para identificar a autoria e materialidade do fato sob investigação. Isso pode envolver a coleta de assentamentos funcionais, escalas de serviço, antecedentes dos investigados, além de oitivas de vítimas, testemunhas e do próprio investigado.

Durante a investigação preliminar, a autoridade investigante tem a responsabilidade de produzir um relatório detalhado com as informações apuradas, indicando provas e elementos relevantes para o caso. Caso haja indícios de transgressão disciplinar, o relatório pode sugerir a abertura de um procedimento disciplinar acusatório.

É importante ressaltar que a investigação preliminar deve observar prazos estabelecidos, sendo geralmente de 20 dias, com possibilidade de prorrogação por igual período. Após a conclusão da investigação, o relatório é submetido ao Gerente Executivo de Disciplina do Sistema Prisional para análise e manifestação, que posteriormente será encaminhada ao Secretário de Estado da Administração Penitenciária ou autoridade designada para decisão final.

O processo de uma investigação preliminar, desde a admissibilidade até a sua conclusão, geralmente, segue as seguintes etapas:

Quadro 2 – Etapas de uma investigação preliminar

| ETAPA | DESCRIÇÃO |
|--|---|
| Acolhimento da denúncia | As denúncias chegam à Secretaria de Estado da Administração Penitenciária por diversos canais – E-Mail, ofício, Ouvidorias, instituições públicas entre outras |
| O Juízo de Admissibilidade | As denúncias, representações ou informações, que noticiem possíveis infrações disciplinares de servidores, passam por uma avaliação de admissibilidade, onde a autoridade competente verifica se há elementos que justifiquem a apuração e qual o tipo de procedimento disciplinar cabível. |
| Instauração da Investigação Preliminar | Após o juízo de admissibilidade, a autoridade competente determina a instauração da Investigação Preliminar, voltada para a coleta de elementos de prova ou indícios sobre a transgressão funcional. |
| Condução da Investigação Preliminar | A autoridade investigante emprega os meios necessários para elucidar os fatos, assegurando o caráter sigiloso, a celeridade |

| | |
|----------------------------------|--|
| | e preservando a imagem dos envolvidos. |
| Produção de Provas | A autoridade investigante encaminha diligências necessárias, requisita documentos, realiza oitivas e coleta outros meios de prova admitidos na legislação. |
| Prazos | O prazo de conclusão da Investigação Preliminar é estabelecido em 20 dias, podendo ser prorrogado por igual período. |
| Relatório | Encerrada a Investigação Preliminar, a autoridade investigante produz um relatório com a descrição do que foi apurado, indicando provas e elementos produzidos, qualificando partes e servidores investigados. |
| Análise e Manifestação Opinitiva | O Gerente Executivo de Disciplina analisa o relatório e emite uma manifestação opinativa, submetendo as conclusões ao Secretário de Estado ou autoridade delegada. |
| Decisão do Secretário de Estado | O Secretário de Estado decide se concorda com o relatório, podendo instaurar um procedimento disciplinar acusatório, arquivar o caso nas hipóteses legais ou determinar diligências complementares. |

Fonte: Elaboração própria (2024).

As etapas supracitadas compõem o processo, que comumente é realizado, de uma investigação preliminar, culminando na decisão do Secretário de Estado - ou autoridade competente por ele designada, que pode ser representada da seguinte forma:

Figura 2 - Processo de admissão, execução e finalização da investigação preliminar



Fonte: Elaboração própria (2024).

Em suma, a investigação preliminar é um procedimento fundamental para a correta apuração de irregularidades no serviço público, garantindo o devido processo legal, o contraditório e a ampla defesa dos envolvidos, além de contribuir para a transparência e eficiência na gestão administrativa.

2.3 Das Políticas Públicas de Gestão de Pessoas

Para que possamos nos aprofundar sobre o perfil do investigador preliminar, devemos entender, em um primeiro momento, sobre o funcionamento da política pública de gestão de pessoas que deve abranger a Secretaria de Estado da Administração Penitenciária do Estado da Paraíba.

Inicialmente, é preciso destacar que cumpre a todos os agentes públicos – conforme a Lei nº 8.429/92 -, em todas as suas esferas (União, Estados, Distrito e Municípios), a fiel observância aos princípios constitucionais da Administração Pública no Brasil. Estes são os pilares que norteiam a atuação do Estado em sua missão de servir ao povo, assim como de seus servidores públicos.

Portanto, tais princípios são indispensáveis à Administração Pública Direta e Indireta, representando os valores e diretrizes que moldam a conduta da Administração, além de assegurar a efetividade das políticas públicas do Estado. Assim, à luz do artigo 37, *caput*: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]” (Brasil, 1988).

Aliado a isso, para que haja o recrutamento e seleção de profissionais habilitados com as competências e habilidades de investigador preliminar é necessário o desenvolvimento de políticas públicas voltadas para este procedimento de gestão de pessoas no âmbito da gestão governamental. Nesse sentido, a política pública pode ser definida como um conjunto de ações, decisões e medidas adotadas pelo Estado para atingir determinados objetivos de interesse público. Para Bresser-Pereira (2009), as políticas públicas podem ser compreendidas como ações coletivas do Estado que buscam garantir direitos e organizar a vida em sociedade.

Essas ações são planejadas e implementadas com o objetivo de resolver problemas específicos, melhorar o bem-estar da sociedade, regular atividades econômicas e sociais, e garantir direitos fundamentais aos cidadãos. Envolve a

formulação, implementação e avaliação de programas e projetos que impactam a vida dos cidadãos e a organização da sociedade como um todo, podendo ser classificadas como de gestão, social, econômica ou de infraestrutura.

Assim, é através da política pública que o Estado busca a promoção do desenvolvimento social, econômico e político, além de enfrentar desafios e desigualdades, sempre com o objetivo de garantir a prestação de serviços essenciais à população. Desta forma, a política pública é, além de tudo, um instrumento fundamental para a gestão e transformação da realidade de um país, estado, distrito ou município, já que orienta as ações governamentais, define prioridades, aloca recursos e estabelece diretrizes para a construção de uma sociedade mais justa, equitativa e sustentável.

“Uma política pública é uma diretriz elaborada para enfrentar um problema”, os elementos indispensáveis, ou seja, importantes para a formulação das políticas públicas é a intencionalidade pública e a resposta ao problema público (SECCH, 2010, p. 02). Logo, considerando o tema aqui abordado, podemos destacar que as instituições que buscam trilhar o caminho da prosperidade tendem a reconhecer valor de seus ativos intangíveis – o quadro de pessoal e, conseqüentemente, a imagem da instituição - e os gerenciam com a devida atenção.

A eficiência, a renovação, o crescimento e a estabilidade servem de guia para essa gestão, seja no presente ou em todo o ciclo de vida, de qualquer de seus recursos. O investimento na Gestão de Pessoas – GP é a chave para o futuro. Criar políticas públicas alicerçadas no planejamento estratégico, com esquemas de educação institucional, escolas de formação profissional, presencial ou virtual, são as bases para o fortalecimento do capital intelectual das instituições e a garantia de sucesso duradouro.

Ou seja, falar na elaboração de Políticas Públicas de Gestão de Pessoas requer dedicação da Gestão Pública ao planejamento, desenvolvimento e gerenciamento dos recursos humanos de uma organização. Seu principal objetivo é potencializar o desempenho dos colaboradores, promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo, e contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

Essa política visa garantir a adequada gestão dos servidores públicos, promover o desenvolvimento de competências, melhorar o desempenho organizacional e atender às demandas da sociedade de forma transparente e responsável. Para Oliveira e Medeiros (2016, p. 139):

As pessoas são elementos importantes nesta caminhada, pois o sucesso para as organizações de qualquer tipo ou tamanho depende do conhecimento, das habilidades e das atitudes das pessoas. Essas características, quando trabalhadas nas organizações, são chamadas competências.

Deve abranger a definição de normas, procedimentos e práticas relacionadas à seleção, capacitação, avaliação de desempenho, remuneração, desenvolvimento de carreira e condições de trabalho dos servidores. Busca, portanto, assegurar a qualidade dos serviços prestados, a valorização do servidor público e a promoção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Ao longo do tempo, diversos conceitos básicos de Gestão de Pessoas foram consolidados e se tornaram fundamentais para a administração de recursos humanos nas organizações. Vejamos alguns desses conceitos:

Quadro 3 - Conceitos básicos de Gestão de Pessoas

| TIPO | Conceito |
|-------------------------------|--|
| Recrutamento e Seleção | Processo de atrair, identificar e selecionar candidatos qualificados para ocupar cargos na organização, visando garantir a adequação entre as competências dos colaboradores e as necessidades da empresa. |
| Treinamento e Desenvolvimento | Investimento na capacitação dos colaboradores por meio de programas de treinamento, workshops e desenvolvimento de habilidades, visando melhorar o desempenho individual e organizacional. |
| Avaliação de Desempenho | Processo de avaliar o desempenho dos colaboradores em relação aos objetivos e metas estabelecidos, fornecendo feedback e identificando oportunidades de melhoria. |
| Remuneração e Benefícios | Políticas de remuneração e benefícios que visam recompensar e motivar os colaboradores, levando em consideração o desempenho, a experiência e a contribuição para a organização. |
| Clima Organizacional | Ambiente de trabalho e cultura organizacional que influenciam o comportamento, a motivação e a satisfação dos colaboradores, impactando diretamente no desempenho e na produtividade. |

Fonte: Elaboração própria (2024).

Esses conceitos básicos são essenciais para a Gestão de Pessoas e têm sido amplamente adotados pelas organizações para promover o desenvolvimento e o bem-estar dos colaboradores. Segundo Oliveira e Medeiros (2016, p. 17):

Assim, surge a Administração Estratégica de Recursos Humanos, com ênfase na descentralização firme das responsabilidades de Gestão de Pessoas, ou seja, todo gestor é gestor de pessoas. Como resultado da

descentralização, surge a terceirização de algumas atividades de RH, como recrutamento, seleção, pagamentos etc.

Nesse contexto, os conceitos de conhecimento, habilidades e atitudes (CHA) são essenciais na gestão de pessoas e no desenvolvimento de competências dos colaboradores. Para Chiavenato, (2014, p. 45):

Esse forte deslocamento está fazendo com que a área se torne cada vez mais ampla, dinâmica e estratégica na condução do desempenho organizacional. Disso tudo resulta uma completa reorientação da área de RH – nos aspectos organizacionais e culturais – para se adequar às novas exigências da Era da Informação, tanto nos aspectos organizacionais e estruturais quanto nos aspectos culturais e comportamentais. Nesse novo contexto estrutural e cultural, os executivos de linha passam a assumir novas responsabilidades. E para cumpri-las devem aprender novas habilidades conceituais e técnicas. E, além disso, desenvolver habilidades humanas para lidar com suas equipes de trabalho. Não se trata de mudar apenas o órgão de RH, mas principalmente o papel dos executivos de linha para que o processo de descentralização e delegação possa ser bem-sucedido.

Diante dessa afirmação podemos extrair a seguinte definição e importância de cada um desses elementos – conhecimento, habilidades e atitudes. O conhecimento refere-se à informação adquirida por meio da educação, experiência e aprendizado. Pode ser dividido em conhecimento teórico (conceitos, princípios) e conhecimento prático (procedimentos, técnicas). Ele é a base para a realização de tarefas, tomada de decisões e resolução de problemas. Colaboradores bem informados e atualizados contribuem para a eficiência e a inovação nas organizações.

As habilidades são a capacidade de aplicar o conhecimento de forma prática para executar tarefas específicas. Podem ser técnicas (habilidades específicas para uma função), cognitivas (capacidade de raciocínio), interpessoais (habilidades de comunicação) ou motoras (habilidades físicas). São essenciais para a execução eficaz das atividades no trabalho. Colaboradores com habilidades bem desenvolvidas são mais produtivos, eficientes e capazes de lidar com desafios e mudanças no ambiente organizacional.

As atitudes representam os comportamentos, valores e predisposições emocionais dos colaboradores em relação ao trabalho, colegas e organização. Incluem aspectos como proatividade, ética, trabalho em equipe e resiliência. Assim, as atitudes dos colaboradores impactam diretamente no clima organizacional, na motivação, no engajamento e na cultura da instituição.

Colaboradores com atitudes positivas contribuem para um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Em síntese, o CHA é um modelo que destaca a importância da combinação equilibrada de conhecimento, habilidades e atitudes para o desenvolvimento de competências dos colaboradores e para o sucesso organizacional. O investimento no desenvolvimento desses elementos é fundamental para promover o crescimento profissional e a excelência no ambiente de trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para ser considerado científico, um estudo precisa se conectar a um conjunto de conhecimentos já existentes, organizados como fatos e, no nosso caso, através da análise, sistematizados nas seções e subseções do trabalho. Esses conhecimentos devem estar relacionados a leis e/ou teorias já estabelecidas e, por meio de métodos específicos, levar à descoberta de novos saberes ao longo da pesquisa.

Para tanto, esta pesquisa fundamenta-se no principal questionamento: Quais os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessários para atuar como investigador preliminar na Gerência de Disciplina Prisional da Paraíba?

Para responder à questão da pesquisa, precisaremos, antes, responder outros questionamentos secundários: a) Identificar e mapear os CHA's necessários ao investigador preliminar? b) Investigar se os CHA's são elementos previstos nos marcos legais para atuar como investigador preliminar? c) Descrever as etapas da investigação preliminar? d) Desenvolver formulários específicos como instrumento de recrutamento e seleção de investigadores preliminares na Gerência Executiva de Disciplina do Sistema Prisional da Paraíba?

Assim, o presente estudo visa delinear quais os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para atuar como investigador preliminar na Gerência de Disciplina do Sistema Prisional da Paraíba. Dada a natureza complexa e subjetiva da função, a pesquisa se propõe a realizar uma análise de documentos e instrumentos normativos, buscando traçar um panorama detalhado das atribuições, responsabilidades e competências inerentes à função de investigador preliminar. Segundo Gil (2008, p. 27):

Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

O estudo busca apresentar maior clareza e compreensão sobre o perfil do investigador preliminar na Corregedoria da Seap/PB, tanto para profissionais da área quanto para aqueles que aspiram a tal função. Através de uma investigação rigorosa e delimitação precisa do tema, a pesquisa oferece os esclarecimentos necessários, conforme detalhado nos objetivos específicos.

Ao longo da pesquisa, os conceitos gerais apresentados nos guiaram para formular de maneira objetiva quais são os conhecimentos teóricos, as habilidades práticas e as condutas esperadas de um investigador preliminar da Gerência Executiva de Disciplina do Sistema Prisional da Paraíba. Entre esses requisitos, podemos destacar os princípios éticos, os códigos de conduta, os regulamentos internos, as leis que regem o sistema prisional e outras normas relevantes.

Esta pesquisa caracteriza-se pela utilização de livros e periódicos que abordam os assuntos sobre administração pública, políticas públicas, código de ética e estatuto de servidor do Estado da Paraíba, direito, estudos sociais entre outros. Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa que, Godoy (1995, p. 21), considera o seguinte:

[...] que a abordagem qualitativa, enquanto exercício de pesquisa, não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada, ela permite que a imaginação e a criatividade levem os investigadores a propor trabalhos que explorem novos enfoques.

Quanto ao procedimento, optou-se pelo bibliográfico, que é “[...] um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema” (Lakatos; Marconi, 2003, p.158).

Também possui a natureza de pesquisa documental, na qual “a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias” (Lakatos; Marconi, 2003, p.174). Desta feita, fizemos uso de fontes primárias como no caso do estudo baseado na Constituição federal do Brasil de 1988, Leis, Leis Complementares, código ética, estatuto do servidor entre outros.

Assim sendo, a presente pesquisa mergulha no universo do investigador preliminar na Gerência de Disciplina do Sistema Prisional da Paraíba (SEAP/PB). Através de uma análise meticulosa de documentos e legislações relevantes, traçamos um panorama abrangente e detalhado da função, desvendando seus desafios, responsabilidades e o perfil profissional ideal. Para tanto:

a) Buscou-se por termos/palavras-chaves como: Administração Pública no Brasil, Política Pública no Brasil, Secretaria de Estado da Administração Penitenciária da Paraíba, Gerência Executiva de Disciplina do Sistema Prisional da Paraíba, Estatuto do Servidor da Paraíba, Código de Ética do Servidor da Paraíba, Estrutura Orgânica da Seap/PB; e

b) Teve como base de dados para a pesquisa, os sítios da Presidência da República do Brasil, Diário Oficial da Paraíba, Assembleia Legislativa da Paraíba, Scielo, Google Acadêmico, Biblioteca Virtual da Universidade Federal da Paraíba entre outras.

Quanto aos dados bibliográficos, a pesquisa adotou como prioridade os livros e periódicos que abordavam os assuntos sobre administração pública e política pública no Brasil que traziam contribuições sobre teoria e prática, conceitos e evolução história, livros na área do direito, políticas públicas sobre gestão de pessoas entre outros.

Quanto aos dados documentais, baseou-se nas Leis vigentes no Brasil como: Constituição Federal do Brasil de 1988, sobre a estrutura orgânica da Seap – Lei Nº8.186/07, o estatuto do servidor – LC Nº58/03, Criação da Gerência Executiva de Disciplina do Sistema Prisional da Paraíba – LC Nº 152/18 e o Código de Ética dos Servidores da Paraíba, dentre outras.

Na etapa de estruturação e organização do estudo e análise do material, embarcamos em um processo meticuloso de organização e análise do material coletado, Através da elaboração de fichamentos detalhados, cada capítulo, seção e até mesmo obra completa foram cuidadosamente examinados, construindo um mosaico de informações relevantes para o nosso estudo.

4 DELINEANDO O PERFIL PROFISSIONÁRIO PARA O INVESTIGADOR PRELIMINAR NA ÁREA DA ADMINISTRAÇÃO PENITENCIÁRIA

Ao estabelecer um perfil profissiográfico para o investigador preliminar na área da Administração Penitenciária, é fundamental considerar uma série de características essenciais que são fundamentais para o desempenho eficaz dessa função. O investigador preliminar é, além de tudo, o guardião da verdade e da justiça, para tanto, deve reconhecer a importância do sigilo processual³, bem como das informações confidenciais como elementos centrais para o sucesso da investigação preliminar.

Guardando o sigilo e mantendo a discrição, a autoridade investigante proporciona confiança e justiça ao processo investigativo, além de resguardar os direitos e interesses das partes envolvidas, promover a transparência, o controle, a fiscalização, a eficiência e o reconhecimento institucional e social durante a investigação, ou seja: traz confiabilidade e justiça ao processo de investigação.

O investigador preliminar deve, com base em critérios técnicos e científicos, compreender o que é informação pública e o que é informação confidencial, assegurando a total proteção de dados sensíveis em tratamento e o respeito aos direitos das partes envolvidas no processo investigativo. Além disso, também deve conhecer as implicações éticas, legais e sociais da divulgação de informações confidenciais, tanto para os indivíduos envolvidos na investigação, quanto para a comunidade jurídica e a sociedade em geral, deve possuir uma visão holística dos impactos e das vulnerabilidades de possíveis vazamentos de dados sigilosos.

4.1 Dos Saberes para o Investigador Preliminar

A implementação de modelos de competência específicos para cada função dentro das instituições/empresas é fundamental para a otimização do desempenho profissional. O mapeamento das competências e atribuições inerentes a cada cargo, por meio de um processo estruturado, permite a identificação mais precisa das

³ Art. 107, inciso X da Lei Complementar Nº 58 - revelar fato ou informação de que deva guardar sigilo em razão do cargo ou função, salvo as exceções legalmente determinadas ou autorizadas (Paraíba, 2003).

habilidades e conhecimentos indispensáveis para o sucesso em cada função (Rabaglio, 2005).

Para Chiavenato (2014), o conhecimento refere-se à informação adquirida por meio da educação, experiência e treinamento. Pode ser teórico ou prático e está relacionado ao entendimento de conceitos, princípios e procedimentos.

Essa base do conhecimento está subdividida em: Saber Teórico, Saber Prático e Saber Ser. Tratam-se da compreensão de conceitos, princípios e métodos relacionados à área de atuação, das experiências e capacidade de aplicar o conhecimento teórico em situações reais e da consciência de si mesmo, valores, ética e responsabilidade profissional.

a) O “Saber Teórico” para o investigador preliminar:

O Saber Teórico se refere ao domínio de conceitos, princípios e teorias que fundamentam uma área específica de atuação. Para Oliveira e Medeiros (2016, p. 146):

O conhecimento deriva da informação assim como esta deriva dos dados. O conhecimento não é puro nem simples, mas é uma mistura de elementos; é fluido e formalmente estruturado; é intuitivo e, portanto, difícil de ser colocado em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos.

Nesse contexto dinâmico do século XXI, o conhecimento assume o papel de ativo estratégico fundamental para o sucesso individual e coletivo. A capacidade de aprender a aprender, de forma contínua e autônoma, torna-se a chave para a adaptabilidade e o crescimento em um mundo em constante transformação. Investir em educação e desenvolvimento pessoal configura-se como um imperativo para a construção de um futuro próspero (Chiavenato, 2014).

Ao estabelecer o perfil para o investigador preliminar na área da Administração Penitenciária, é crucial considerar uma série de saberes essenciais que são fundamentais para o desempenho eficaz nessa função. A saber:

Quadro 4 – O Saber Teórico para o Investigador Preliminar

| TIPO DE SABER TEÓRICO | SÍNTESE |
|--|---|
| Legislação | Lei de Execução Penal (LEP) e legislações correlatas, o Código Penal e Código de Processo Penal, Estatuto do servidor público, código de ética do servidor público, planos de cargos, carreiras e remuneração dos servidores que compõem os quadros da Secretaria de Estado da Administração Penitenciária, Normas e procedimentos da Corregedoria, planos operacionais padrão - POP. |
| Direitos Humanos | Princípios e fundamentos dos Direitos Humanos e Mecanismos de proteção dos Direitos Humanos no sistema penitenciário. |
| O funcionamento do Sistema Penitenciário | A estrutura orgânica da Secretaria de Estado da Administração Penitenciária, seus desafios e perspectivas. |
| Gestão Pública | Os princípios constitucionais da Administração Pública no Brasil e o controle social das políticas públicas do Estado e da Secretaria de Estado da Administração Penitenciária. |

Fonte: Elaboração própria (2024).

O Saber Teórico fornece a base sólida para o desenvolvimento de habilidades práticas. Sem o qual, fica difícil aplicar técnicas e ferramentas de forma eficaz, ele permite que o profissional compreenda o contexto em que atua, as causas e efeitos de suas decisões e os desafios de sua área.

Assim, o “Saber Teórico” é convertido em ferramenta para análise de dados, interpretação de informações e tomada de decisões estratégicas baseadas em evidências. Em suma, o conhecimento se configura como a moeda mais valiosa do século XXI, impulsionando o desenvolvimento individual e coletivo e construindo um futuro mais próspero para todos.

Em um mundo de constante mudanças, o conhecimento teórico permite que o profissional se adapte às novas tecnologias, tendências e desafios, além de contribuir para a promoção de inovações.

O Desenvolvimento do “Saber Teórico” está intimamente ligado à formação, cursos, treinamentos, pesquisa e leitura. É através de graduação, aperfeiçoamento e pós-graduação que a base teórica fundamental é estruturada. Os cursos e treinamentos, sejam *workshops*, treinamentos específicos na área ou cursos livres podem aprofundar o conhecimento em áreas específicas de interesse.

Segundo Chiavenato (2014), a educação formal e informal, aliadas à busca incessante por conhecimento, permitem a aquisição de habilidades e competências essenciais para a navegação eficaz no mercado de trabalho e para a resolução de problemas complexos. A capacidade de analisar criticamente informações, de

pensar criativamente e de comunicar-se de forma eficaz são exemplos de competências que distinguem os indivíduos bem-sucedidos na sociedade atual.

Manter-se atualizado sobre as últimas teorias e práticas da área, a leitura de artigos e pesquisas acadêmicas ou através da leitura de livros, com certeza, irá colaborar para a construção de habilidades e atitudes que levarão ao desenvolvimento positivo na atividade de investigador preliminar.

b) O “Saber Prático” para o investigador preliminar:

O Saber Prático tem um papel fundamental na formação do investigador preliminar, assim como para qualquer profissional que busque ser completo e eficiente em sua área de atuação.

Para Chiavenato (2014), a habilidade transcende a mera posse do conhecimento, configurando-se como a capacidade de mobilizar e operacionalizar o saber na resolução de problemas, na criação de soluções inovadoras e na geração de resultados tangíveis.

Para Robbins (2010, p. 5):

As habilidades técnicas englobam a capacidade de aplicação de conhecimentos específicos. Quando pensamos nas habilidades de profissionais como engenheiros civis ou cirurgiões-dentistas, geralmente temos em mente suas habilidades técnicas. Por meio da educação formal extensiva, eles obtiveram os conhecimentos e as práticas específicas de suas áreas de atuação. Evidentemente, os profissionais não detêm o monopólio das habilidades técnicas — e nem todas elas precisam ser aprendidas em escolas ou por meio de programas formais de treinamento. Todo trabalho requer algum tipo de habilidade especializada e muitas pessoas adquirem tal conhecimento no exercício de suas funções.

Em suma, o Saber Prático é a capacidade de aplicar o conhecimento teórico em situações reais, através da utilização de ferramentas, de técnicas e de métodos para resolução de problemas, na tomada de decisões e no alcance de objetivos e metas, crucial para o cumprimento dos prazos das investigações.

Chiavenato (2014) compara a habilidade à engrenagem que conecta o conhecimento à ação, viabilizando a aplicação prática de conceitos e teorias em diferentes contextos.

O Saber Prático possibilita ao investigador preliminar atuar com eficiência e produtividade, resolução de problemas, adaptabilidade e flexibilidade, além de permitir uma aprendizagem contínua acerca da atividade, tornando-a dinâmica.

Ele permite que o profissional realize suas tarefas de forma eficiente e produtiva, otimizando o tempo e os recursos disponíveis, desenvolva capacidade de analisar problemas, identificar causas e implementar soluções eficazes, se adaptando a diferentes situações e contextos, lidando com imprevistos e desafios com flexibilidade, essa prática leva à experimentação - erros e acertos -, promovendo a aprendizagem contínua e o desenvolvimento de novas habilidades investigativas.

O desenvolvimento do Saber Prático, em tese, é absorvido através de experiências práticas – o trabalho operacional, administrativo, de gestão, assessoramento e atuação como líder de equipes. Chiavenato (2014) acredita que o desenvolvimento de habilidades exige prática regular, estudo aprofundado e dedicação constante, aperfeiçoando a capacidade de aplicar o conhecimento de forma eficiente e eficaz.

Essas experiências práticas são fundamentais para aplicar o conhecimento teórico e desenvolver novas habilidades, além de proporcionar a compreensão macro, tanto da Administração Penitenciária, como dos demais órgãos estatais e iniciativa privada.

Esses conhecimentos práticos também podem, em certa medida, serem absorvidos por meios de atividades práticas direcionadas ou através de atividades monitoradas por um profissional experiente – mentoria. Os investigadores preliminares terão que lidar com os seguintes saberes:

Quadro 5 – O Saber Prático para o Investigador Preliminar

| TIPO DE SABER PRÁTICO | SÍNTESE |
|------------------------------|--|
| A análise de documentos | Processos administrativos, laudos, relatórios entre outros documentos relacionados à atividade de corregedoria. |
| A comunicação | Deve possuir a habilidade para se comunicar de forma clara e eficaz com diferentes públicos durante todo o decurso da investigação. |
| A Investigação | Desenvolver e aplicar técnicas de investigação para apurar as supostas irregularidades ocorridas no âmbito da Secretaria de Estado da Administração Penitenciária. |
| A elaboração de relatórios | Deve ter a capacidade de redigir relatórios claros, concisos e objetivos. |

Fonte: Elaboração própria (2024).

Assim, o “Saber Prático” é o complemento do conhecimento teórico. Proporciona aos investigadores preliminares a capacidade de aplicar seus conhecimentos em situações reais e, conseqüentemente, contribuir para o sucesso das instituições.

Através dessas experiências práticas os investigadores preliminares podem desenvolver o Saber Prático e se tornarem mais eficientes, adaptáveis e preparados para os desafios que irão enfrentar em sua atividade. Nesse contexto, Chiavenato (2014) defende que é um atributo essencial para o sucesso individual e profissional, pois permite que indivíduos e organizações alcancem seus objetivos de forma eficiente e contribuam para o progresso da sociedade.

c) O “Saber Ser” para o investigador preliminar:

O Saber Ser tem seu papel de destaque. Ele está ligado a um conjunto de características pessoais e interpessoais que definem a postura e o comportamento do profissional, que influencia diretamente nas relações com o público externo, os chefes imediatos, demais companheiros de setor e investigados.

Como características do Saber Ser, podemos destacar a proatividade e iniciativa, a comunicação eficaz, o trabalho em equipe, a liderança e a ética e a responsabilidade. Essas características traduzem-se na capacidade de:

Quadro 6 – O Saber Ser para o Investigador Preliminar

| TIPO DE SABER SER | SÍNTESE |
|-----------------------------|--|
| A Proatividade e iniciativa | Tomar iniciativa, buscando soluções e agindo de forma proativa, que é essencial para o sucesso profissional. |
| A comunicação eficaz | Saber comunicar-se de forma clara, objetiva e assertiva, tanto oralmente quanto por escrito, é fundamental para o bom relacionamento interpessoal e a conquista de objetivos. |
| O trabalho em equipe | Colaborar com outros profissionais, de forma respeitosa e cooperativa, é essencial para o sucesso de qualquer projeto ou iniciativa. |
| A liderança e a ética | Inspirar, motivar e liderar equipes é fundamental para alcançar resultados e contribuir para o crescimento da organização. |
| A responsabilidade | Pautar-se por uma postura ética e responsável, com foco na transparência, honestidade e compromisso com o bem-estar social, é essencial para a construção de uma carreira sólida e respeitada. |

Fonte: Elaboração própria (2024).

Para Robbins (2010, p. 5):

A capacidade de trabalhar com outras pessoas, compreendendo-as e motivando-as, tanto individualmente como em grupos, define as habilidades humanas. Muitas pessoas são tecnicamente proficientes, mas incompetentes nos relacionamentos interpessoais. Elas não são boas ouvintes, são incapazes de entender as necessidades dos outros ou têm dificuldades em administrar conflitos. Como os administradores realizam tarefas por meio do trabalho de outras pessoas, eles precisam ter boas habilidades humanas.

Quanto ao desenvolvimento do “Saber Ser”, estão ligados ao autoconhecimento, à inteligência emocional, a atitudes pessoais positivas de reciprocidade.

Essas atitudes devem refletir sobre seus valores, crenças e comportamentos e é fundamental para desenvolvimento do autoconhecimento e do aprimoramento de suas habilidades interpessoais, da capacidade de gerenciar suas emoções, reconhecer as emoções dos outros e lidar com situações de conflito. Chiavenato (2014) aponta que isto seria a arte de navegar por mares de informações. Envolve coletar dados precisos, analisar o contexto com perspicácia, discernir com sabedoria e definir prioridades com equilíbrio. É a bússola que nos guia na tomada de decisões assertivas.

É a capacidade de conseguir respostas e comportamentos positivos - e recíprocos - do público externo, de seus chefes imediatos, dos companheiros de trabalho e dos investigados, buscando sempre identificar pontos de melhoria e aprimoramento de seu comportamento.

Complementando os conhecimentos teórico e prático, o Saber Ser proporciona aos investigadores preliminares a capacidade de se relacionar de forma eficaz, contribuindo para a tomada de decisões éticas, desenvolvendo esse terceiro pilar do CHA - o Saber Ser.

Devemos considerar, portanto, a capacidade de transformar ideias em ações, superar desafios com bravura e perseguir metas com paixão. É a chama que nos incita a ser agentes de mudança, agregar valor e buscar a excelência em tudo que fazemos (Chiavenato, 2014).

Assim, o investigador preliminar tornar-se-á mais completo, respeitado e preparado para os desafios durante a atividade de investigação, melhorando o clima organizacional. Os indivíduos com alta inteligência emocional são mais eficazes em

diversas áreas da vida. Eles se comunicam com clareza, resolvem conflitos com sabedoria e constroem relacionamentos saudáveis (Robbins, 2010).

Essa percepção coletiva dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho, à cultura organizacional, às relações interpessoais e ao suporte oferecido pela instituição, influencia o engajamento e a satisfação no trabalho.

4.2 Dos Processos de Recrutamento e Seleção

Embora frequentemente mencionados juntos, recrutamento e seleção são processos distintos, mas interligados e com funções específicas no processo de escolha de capital humano (talentos) nas instituições.

Para Oliveira e Medeiros (2016, p. 59):

(...) recrutamento é o primeiro passo de um processo de seleção, o que atrai os candidatos interessados que se enquadram nas exigências iniciais para o preenchimento daquela vaga. O sucesso de uma seleção depende, portanto, de um bom recrutamento.

Segundo Chiavenato (2014), o recrutamento é o processo de atrair candidatos para as vagas disponíveis na organização. Já a seleção é o processo de escolher os candidatos mais adequados para preencher as vagas disponíveis na organização que envolve a análise de currículos, entrevistas, testes e avaliações para avaliar as competências e habilidades dos candidatos.

O recrutamento concentra-se na identificação e atração de talentos que se encaixam no perfil desejado para uma vaga. Essa busca pode ser realizada dentro da própria instituição ou em outras instituições, a depender de sua atividade ou o cargo do pretendo colaborador.

Seu objetivo principal é atrair o maior número possível de candidatos qualificados, para que posteriormente sejam aplicados filtros e selecionados os mais promissores. Atrair, aplicar, desenvolver, recompensar, reter e monitorar talentos é um desafio para toda a organização. O talento - capital humano inestimável -, transcendendo as fronteiras da área de Gestão de Pessoas (GP). Ou seja, o talento não se restringe a indivíduos dotados de competências, mas sim a um ativo estratégico que, quando gerido de forma eficaz, impulsiona a competitividade e o sucesso da instituição (Chiavenato, 2014).

Após a conclusão do recrutamento, inicia-se a seleção, que consiste em uma triagem dos candidatos recrutados. Através de entrevistas e testes de conhecimentos técnicos, avalia-se se os candidatos possuem os atributos necessários para a vaga em aberto.

Enquanto o recrutamento geralmente é conduzido por setores especializados em Recursos Humanos (RH), a seleção normalmente é realizada por gestores e profissionais do próprio setor interessado, podendo contar com o apoio de assessorias e consultorias. Segundo Oliveira e Medeiros (2016, p. 17):

Assim, surge a Administração Estratégica de Recursos Humanos, com ênfase na descentralização firme das responsabilidades de Gestão de Pessoas, ou seja, todo gestor é gestor de pessoas. Como resultado da descentralização, surge a terceirização de algumas atividades de RH, como recrutamento, seleção, pagamentos etc.

É importante que ambos os processos estejam bem ajustados, pois buscam o mesmo objetivo: encontrar o candidato ideal para ocupar uma determinada posição na instituição.

Com base na análise aprofundada, esta pesquisa oferece como principal contribuição o desenvolvimento de formulários específicos para o recrutamento e seleção de investigadores preliminares na Gerência Executiva de Disciplina do Sistema Prisional da Paraíba. Os instrumentos foram elaborados com base nos seguintes procedimentos:

Quadro 7 – Processo de elaboração dos instrumentos de recrutamento e seleção

| PROCESSO | SÍNTESE DO PROCESSO |
|----------------------------|--|
| Levantamento bibliográfico | Abrangendo autores renomados em gestão de pessoas, legislação, investigação e sistema prisional. |
| Análise do perfil do cargo | Detalhando as características essenciais para um investigador preliminar eficaz, como conhecimento, habilidades e atitudes. |
| Vivência e experiência | Como pesquisador e investigador preliminar da Gerência Executiva de Disciplina do Sistema Prisional da Paraíba podemos apresentar os conhecimentos práticos da função. |

Fonte: Elaboração própria (2024).

Quadro 8 – Abrangência dos instrumentos de recrutamento e seleção

| DADOS | OBJETIVO DA COLETA |
|-----------------------------|--|
| Dados Pessoais e Acadêmicos | Qualificar os candidatos e mapear sua formação. |
| Experiência Profissional | Investigar vivências relevantes para a função. |
| Conhecimentos e Habilidades | Avaliar expertise em investigação, legislação e informática |
| Motivação e Expectativas | Compreender as razões do interesse na vaga e as perspectivas de carreira |
| Perguntas para o Candidato | Explorar pontos específicos da experiência e do perfil. |

Fonte: Elaboração própria (2024).

Quadro 9 – Resultados esperados com a aplicação dos instrumentos de recrutamento e seleção

| PROCESSO | RESULTADO ESPERADO |
|--|--|
| Avaliação padronizada e objetiva | Comparar os candidatos de forma justa e imparcial. |
| Identificação dos candidatos mais qualificados | Selecionar profissionais com alto potencial para a função. |
| Redução do tempo e dos custos do processo | Agilizar a admissão do candidato e otimizando recursos. |
| Melhoria da qualidade da equipe | Recrutar profissionais com as habilidades e conhecimentos necessários. |

Fonte: Elaboração própria (2024).

Os formulários se configuram como ferramentas valiosas para aperfeiçoar o processo de recrutamento e seleção de investigadores preliminares na Gerência Executiva de Disciplina do Sistema Prisional da Paraíba, contribuindo para a construção de uma equipe eficiente e comprometida com a apuração de possíveis transgressões disciplinares praticadas por servidores da Secretaria de Estado da Administração Penitenciária da Paraíba. São eles:

a) o Formulário de recrutamento para investigador preliminar da Gerência Executiva de Disciplina do Sistema Prisional da Paraíba – conforme **Apêndice A** constante neste artigo; e

b) o Formulário de seleção para investigador preliminar da Gerência Executiva de Disciplina do Sistema Prisional da Paraíba – conforme **Apêndice B** constante neste artigo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa sobre o perfil do investigador preliminar na Gerência Executiva de Disciplina do Sistema Prisional da Paraíba foi conduzida de forma meticulosa e embasada em uma abordagem qualitativa. Destacaram-se a valorização de princípios éticos, códigos de conduta e da legislação vigente, para que os profissionais tenham o compromisso em realizar seu trabalho fundamentado em bases sólidas e alinhado com as normas e diretrizes pertinentes à área de atuação.

A metodologia aqui adotada, com foco em fontes bibliográficas e documentais, proporcionou uma análise detalhada e embasada, permitindo a identificação dos conhecimentos teóricos, habilidades práticas e condutas necessárias para atuar como investigador preliminar.

Como principal resultado deste estudo apresentou-se a elaboração do formulário de recrutamento e o de seleção para o investigador preliminar representa a concretização prática dos resultados obtidos, demonstrando a aplicabilidade direta das descobertas da pesquisa no contexto profissional. Essa etapa final do estudo evidenciou a relevância e a utilidade dos dados coletados, fornecendo subsídios concretos para a definição do perfil profissiográfico desejado e contribuindo para a melhoria da atuação do investigador preliminar no sistema prisional.

Em suma, a pesquisa realizada não apenas esclarece o papel e as exigências da função de investigador preliminar, mas também oferece uma contribuição significativa para o aprimoramento da atuação nesse campo, promovendo uma abordagem pautada em princípios éticos, legais e de eficiência.

Ao compreender a complexidade e a importância dessa função, a pesquisa abre caminho para uma reflexão mais profunda sobre as práticas e os desafios enfrentados no âmbito da administração penitenciária, visando sempre aprimorar a qualidade e a eficácia dos serviços prestados nesse contexto específico.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 7.210, de 11 julho de 1984. **Lei de Execução Penal**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, ano 163.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, ano 1988.

BRASIL. Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992. **Lei de Improbidade Administrativa**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, ano 171.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Políticas Públicas: reflexões sobre o conceito jurídico**. In: DALLARI, Sueli Gandolfi; BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos (Org.). Políticas públicas e desenvolvimento no Brasil. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2009.

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

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades**. RAE-Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. - São Paulo: Atlas 2003.

OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de pessoas no setor público**. 2. ed. reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2016.

PARAÍBA. Lei Complementar Nº 58, de 30 de dezembro 2003. **Diário Oficial da Paraíba**, João Pessoa, PB, 30 de dezembro de 2003.

PARAÍBA. Lei Complementar Nº 152, de 29 de dezembro 2018. **Diário Oficial da Paraíba**, João Pessoa, PB, 30 de dezembro de 2018. p. 12-16.

PARAÍBA. Secretaria de Estado da Administração Penitenciária. **PORTARIA Nº 02 NOR/GS/SEAP**, de 17 de janeiro de 2023. Diário Oficial da Paraíba, João Pessoa, PB, 18 de janeiro de 2023. p. 05-09.

PARAÍBA. Secretaria de Estado da Administração Penitenciária. **PORTARIA Nº 04/2023 NOR/GAB/SEAP/PB**, de 08 de agosto de 2023. Diário Oficial da Paraíba, João Pessoa, PB, 09 de agosto de 2023. p. 12-13.

PARAÍBA. Secretaria de Estado da Administração Penitenciária da Paraíba: Objetivos, 2024. Disponível em: <<https://paraiba.pb.gov.br/diretas/secretaria-de-administracao-penitenciaria/institucional/objetivos>>. Acesso em: 16 mar. de 2024.

RABAGLIO, I. **Seleção por competências**. 5. ed. São Paulo: Educator, 2005.

ROBBINS, Stephen P., 1943. **Comportamento Organizacional** / Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Filipe Sobral; [tradução Rita de Cássia Gomes]. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

APÊNDICE A – Formulário de recrutamento para investigador preliminar da Gerência Executiva de Disciplina do Sistema Prisional da Paraíba- Formulário do Candidato.

| Formulário de recrutamento para Investigador preliminar na Gerência Executiva de Disciplina do Sistema Prisional da Paraíba – Formulário do candidato | |
|--|--|
| Dados pessoais do candidato | |
| Nome completo | |
| Gênero | |
| Data de nascimento | |
| Matrícula | |
| Telefone | |
| E-mail | |
| Endereço residencial | |
| Formação acadêmica | |
| 1º Curso de graduação | |
| Instituição | |
| Ano de conclusão | |
| 2º Curso de graduação | |
| Instituição | |
| Ano de conclusão | |
| Cursos Complementares | |
| Curso | |
| Instituição | |
| Ano de Conclusão | |
| Curso | |
| Instituição | |
| Ano de Conclusão | |
| Curso | |
| Instituição | |
| Ano de Conclusão | |
| Experiência Profissional | |
| 1º Instituição/Empresa | |
| Cargo | |
| Data de início | |
| Data de término | |
| Descrição das principais atividades | |
| 2ª Instituição/Empresa | |
| Cargo | |
| Data de início | |
| Data de término | |
| Descrição das principais atividades | |
| 3ª Instituição/Empresa | |
| Cargo | |
| Data de início | |
| Data de término | |
| Descrição das principais atividades | |
| Conhecimentos e Habilidades que contribuam para o desenvolvimento da função de investigador preliminar | |

| Legislação | |
|--|--|
| Legislação Penal (onde e como adquire esse saber?) | |
| Resposta: | |
| Legislação Processual Penal (onde e como adquire esse saber?) | |
| Resposta: | |
| Legislação de Execução Penal (onde e como adquire esse saber?) | |
| Resposta: | |
| Técnicas de Investigação | |
| Questão 1. Quais são seus principais conhecimentos e habilidades em investigação? | |
| Resposta: | |
| Questão 2. Você possui experiência com alguma metodologia específica de investigação? | |
| Resposta: | |
| Questão 3. Você possui experiência com análise de dados? | |
| Resposta: | |
| Questão 4. Você possui experiência com a redação de relatórios? | |
| Resposta: | |
| Questão 5. Quais softwares você já trabalhou? | |
| Resposta: | |
| Línguas | |
| Fala outros idiomas? | |
| <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim Qual (ais): | |
| Qual o seu nível de conhecimento no (s) idioma (s) estrangeiro (s)? | |
| <input type="checkbox"/> Fala e escreve <input type="checkbox"/> Compreende Observação: | |
| Motivação e Expectativas | |
| Por que você se interessou por esta vaga? | |
| Resposta: | |
| Quais são suas expectativas para este cargo? | |
| Resposta: | |
| Quais são seus objetivos profissionais de longo prazo? | |
| Resposta: | |
| Informações complementares | |
| Quais seriam seus pontos fortes e fracos como investigador? | |
| Resposta: | |
| Você se mantém atualizado sobre as últimas novidades em investigação? | |
| Resposta: | |
| Você já atuou em algum caso de investigação de apuração de faltas disciplinares? | |
| Resposta: | |
| Na sua opinião, qual o papel da Corregedoria para o Sistema Prisional? | |
| Resposta: | |
| Na sua opinião, qual a importância da Corregedoria para a categoria de Policiais Penais? | |
| Resposta: | |
| O que te motiva a ser um investigador preliminar na Corregedoria da Polícia Penal? | |
| Resposta: | |
| Cidade, data e ano. | |
| <hr style="width: 20%; margin: auto;"/> Assinatura do candidato | |
| Cópia de documentos do candidato: Currículo atualizado, identidade funcional, diploma de graduação, certificado de cursos complementares, declaração de boa conduta expedido pelo chefe imediato e comprovante de residência. | |

APÊNDICE B – Formulário de seleção para Investigador na Gerência Executiva de Disciplina do Sistema Prisional da Paraíba – Formulário do Avaliador.

| Formulário de seleção para Investigador na Gerência Executiva de Disciplina do Sistema Prisional da Paraíba – Formulário do avaliador | | |
|--|-------------|------------------|
| Observações | | |
| Quais suas impressões sobre o candidato durante a entrevista? | | |
| Resposta: | | |
| Qual a postura, a comunicação verbal e não verbal do candidato? | | |
| Resposta: | | |
| Faça perguntas adicionais para esclarecer qualquer dúvida. | | |
| Resposta: | | |
| Pontuação | | |
| Critério | Peso | Pontuação |
| Formação Acadêmica | 2 | |
| Experiência profissional | 3 | |
| Conhecimentos específicos | 2 | |
| Habilidades pessoais | 2 | |
| Motivação para a vaga | 1 | |
| Desempenho na entrevista | 2 | |
| Pontuação total: | | |
| Avaliação (Após a entrevista, avalie o candidato com base em seus conhecimentos, habilidades, experiência e motivação) | | |
| Parecer: | | |
| | | |
| Decisão (A decisão final sobre a contratação do candidato será tomada após a análise de todos os candidatos) | | |
| Decisão: | | |
| | | |
| Cidade, data e ano. | | |
| <hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> Assinatura do avaliador Matrícula do recrutador | | |