

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

DAVID JOSÉ DO AMARAL

GESTÃO DE PESSOAS NA GESTÃO PÚBLICA:
a importância da utilização de ferramentas da gestão de pessoas
na Gestão Pública

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA

2015

DAVID JOSÉ DO AMARAL

GESTÃO DE PESSOAS NA GESTÃO PÚBLICA:
a importância da utilização de ferramentas da gestão de pessoas
na Gestão Pública

Monografia de Especialização, apresentada como
requisito parcial para obtenção do título de
Especialista em Gestão Pública Municipal.
Orientadora: Profa. Dra. Hilda Alberton de
Carvalho

CURITIBA

2015

DEDICATÓRIA

À minha querida esposa, Francine Juliana Cavalcanti do Amaral, que sempre me incentivou para a realização dos meus ideais, encorajando-me a enfrentar todos os momentos difíceis da vida.

Com muito carinho, dedico também aos meus pais Nelson e Rita, pelo apoio e contribuição para minha formação acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, que permitiu que tudo isso acontecesse ao longo de minha vida, e, não somente nestes meses, como pós-graduando, mas que em todos os momentos é o maior mestre que alguém pode conhecer.

A Universidade Tecnológica Federal do Paraná, pela oportunidade de fazer este curso.

A professora Dra. Hilda Alberton de Carvalho, pela disponibilidade, interesse e apoio.

Aos tutores presenciais e a distância, em especial ao tutor presencial do polo de São José dos Campos, Paulo José de Oliveira, pelo auxílio constante no decorrer do curso.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

RESUMO

AMARAL, David José. Gestão de Pessoas na Gestão Pública: a importância da utilização de ferramentas da gestão de pessoas na Gestão Pública. 2015. 45 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal) – Departamento Acadêmico de Gestão e Economia. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2015.

Manter servidores públicos interessados em continuar suas carreiras em determinado órgão da Administração Pública se torna cada vez mais uma difícil tarefa aos gestores públicos, haja vista a oferta de concursos em diferentes órgãos e a ausência de equiparação na remuneração. Esta pesquisa visa auxiliar os gestores lotados na Coordenadoria de Unidades Prisionais da Região do Vale do Paraíba e Litoral, da Secretaria da Administração Penitenciária do Estado de São Paulo, apresentando ferramentas utilizadas na gestão de pessoas do setor privado que possam ser inseridas no setor público, para que haja melhor aproveitamento e manutenção dos servidores na Administração Pública. Foi realizado um levantamento bibliográfico e legislativo pertinente, com o intuito de verificar quais as ferramentas possíveis de se utilizar, como também, aquelas já dispostas em legislação vigente. Após análise de conteúdo, foi possível verificar que existem algumas ferramentas na própria legislação do Estado de São Paulo que não são utilizadas ou são utilizadas de maneira parcial, por exemplo, o processo de integrar pessoas na organização, no órgão pesquisado, fica a cargo do gestor de cada departamento, sendo que em alguns casos, o gestor carece de habilidades para integrar a pessoa à sua equipe; no processo de desenvolver pessoas, por não haver obrigatoriedade para os cargos administrativos, falta incentivo e motivação para que os servidores participem de cursos de atualização e aperfeiçoamento, concluindo esta pesquisa com a indicação de que algumas ferramentas da gestão de pessoas do setor privado podem ser implementadas no órgão e que a legislação pertinente a gestão de pessoas na área pública deve ser cumprida em sua totalidade.

Palavras-chave: Administração Pública. Gestão de pessoas. Processos de gestão de pessoas. Gestão de pessoas na área pública.

ABSTRACT

AMARAL, David José. People Management in Public Management: the importance of using human resources management tools in Public Management. 2015. 45 f. Monograph (Specialization in Public Management Municipal) - Academic Department of Management and Economics. Federal Technological University of Paraná. Curitiba, 2015.

Keep public servants interested in continuing their careers in a given body of public administration becomes an increasingly difficult task to managers, given the offer contests in different organs and the lack of equivalence in compensation. This work aims to assist crowded managers in the Coordinating Units Prison in the region of Vale do Paraiba and Litoral, the Department of Corrections of the State of São Paulo, with tools used in managing people in the private sector that can be inserted in the public sector, so that there is better use and support of servers in Public Administration. It conducted a literature review and relevant legislative survey, in order to verify what are the possible tools to use, but also those already laid out in law. After content analysis, we found that there are some tools in the very laws of the State of São Paulo that are not used or are used partially, for example, the process of integrating people in the organization, researched body is borne by the manager of each department, and in some cases, the manager lacks the skills to integrate the person on your team; the process of developing people, because there is no requirement for administrative positions, lack incentive and motivation for the servers to participate in updating and improvement courses, completing this work indicating that some tools of the private sector people management can be implemented in the body and that the relevant legislation people management in the public sector must be fulfilled in its entirety.

Keywords: Public Administration. People Management. People Management Processes. People Management in Public Area.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Os seis processos de Gestão de Pessoas	17
Fluxograma 1 - Desenvolvimento da Pesquisa.....	30
Figura 2 - Organograma Simplificado da Secretaria da Administração Penitenciária.....	34
Figura 3 - Organograma Simplificado da Corevali	36
Quadro 1 - Comparação das Categorias de Análise.....	37

LISTA DE SIGLAS

Dipe	Departamento dos Institutos Penais do Estado
EAP	Escola da Administração Penitenciária
NR5	Norma Reguladora nº 5
PAD	Programa de Ação para o Desenvolvimento
PDI	Prêmio de Desempenho Individual
SAP	Secretaria da Administração Penitenciária

LISTA DE ACRÔNIMOS

Coespe	Coordenadoria dos Estabelecimentos Penitenciários do Estado
Corevali	Coordenadoria de Unidades Prisionais da Região do Vale do Paraíba e Litoral
Funap	Fundação “Prof. Dr. Manoel Pedro Pimentel”
Vunesp	Fundação para o Vestibular da Universidade Estadual Paulista

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Justificativa.....	11
1.2 Objetivos.....	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 Metodologia.....	12
1.4 Estrutura da Monografia.....	12
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 Administração Pública.....	14
2.2 Gestão de Pessoas	16
2.2.1 Processo de Agregar Pessoas.....	17
2.2.2 Processo de Aplicar Pessoas.....	18
2.2.3 Processo de Recompensar Pessoas	20
2.2.4 Processo de Desenvolver Pessoas	21
2.2.5 Processo de Manter Pessoas	23
2.2.6 Processo de Monitorar Pessoas.....	25
2.3 Gestão de Pessoas na área Pública	27
3. METODOLOGIA	29
3.1 Caracterização da pesquisa.....	29
3.2 Procedimentos da pesquisa.....	29
3.3 Processamento da pesquisa.....	29
4. CASO DE ESTUDO SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO PENITENCIÁRIA	31
4.1 Missão da Secretaria da Administração Penitenciária.....	31
4.2 Objetivos da Secretaria da Administração Penitenciária.....	32
4.3 Organograma Simplificado da Secretaria da Administração Penitenciária.....	34
4.4 A Coordenadoria de Unidades Prisionais da Região do Vale do Paraíba e Litoral.....	34
4.4.1 Organograma Simplificado da Corevali	35
5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	37
5.1 Análise do Processo de Agregar Pessoas	38
5.2 Análise do Processo de Aplicar Pessoas.....	39
5.3 Análise do Processo de Recompensar Pessoas.....	39
5.4 Análise do Processo de Desenvolver Pessoas	39
5.5 Análise do Processo de Manter Pessoas	39
5.6 Análise do Processo de Monitorar Pessoas	40
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
REFERÊNCIAS	43

1. INTRODUÇÃO

Administração Pública tem apresentado grande evolução nas últimas décadas com a adoção do modelo gerencial advindo do setor privado. O setor público tem se aprimorado e buscado cada vez mais adotar ferramentas de gestão de pessoas para melhor gerir o desempenho de suas equipes e buscar a melhoria do ambiente de trabalho e a motivação de seus servidores.

De acordo com Robbins (2005), o conhecimento sobre o comportamento humano tem grande importância na eficácia da gestão de pessoas, e Chiavenato (2010, p. 4) confirma que, para “utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando as suas práticas gerenciais. Em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas que entendem deles e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los”.

Pretende-se com esta pesquisa, apresentar ferramentas de gestão de pessoas que possam ser inseridas na rotina de trabalho da Coordenadoria de Unidades Prisionais da Região do Vale do Paraíba e Litoral (Corevali), da Secretaria da Administração Penitenciária do Estado de São Paulo (SAP), contribuindo assim com um melhor desenvolvimento nas ações governamentais.

1.1 Justificativa

A Corevali, da Secretaria da Administração Penitenciária do Estado de São Paulo, tem como atribuição, dentre outras, promover a execução e realizar a coordenação das atividades desenvolvidas pelas unidades prisionais subordinadas. Para isso, conta com um grupo de gestores e suas respectivas equipes. Um grande desafio enfrentado por estes gestores é manter a equipe no órgão, haja vista a oferta de concursos em diferentes órgãos públicos e a ausência de equiparação na remuneração.

Robbins (2005, p. 2) relata que

[...] um estudo sobre a força de trabalho nos Estados Unidos revelou que salários e benefícios adicionais não são os motivos pelos quais uma pessoa gosta de seu emprego ou permanece nele. A qualidade do trabalho e o apoio recebido no ambiente de trabalho são muito mais importantes (ROBBINS, 2005, p. 2).

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo desta pesquisa é apresentar ferramentas de gestão de pessoas do setor privado aos gestores da Corevali com a intenção de ajuda-los, e conseqüentemente, contribuir com a Gestão Pública para o melhor aproveitamento dos recursos humanos disponíveis no referido órgão.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são:

- Realizar pesquisa bibliográfica e legislativa na área de gestão de pessoas e gestão pública.
- Identificar quais as ferramentas ou práticas de gestão de pessoas utilizadas no setor privado podem ser aplicadas na Gestão Pública.
- Apresentar ferramentas da gestão de pessoas aos gestores públicos da Corevali, da Secretaria da Administração Penitenciária do Estado de São Paulo.

1.3 Metodologia

Realizar a coleta de dados através da pesquisa de Leis, Decretos e Resoluções pertinentes a área de interesse, investigar na medida do possível os documentos internos da Corevali e realizar pesquisa bibliográfica de autores consagrados na área de gestão de pessoas, gestão de pessoas no setor privado, gestão de pessoas na gestão pública e analisar os dados através da técnica qualitativa de análise de conteúdo.

1.4 Estrutura da Monografia

Esta pesquisa foi organizada em seis capítulos.

No primeiro, é apresentada a contextualização, seguida da justificativa para a realização desta monografia, os objetivos pretendidos e a metodologia abordada.

O segundo capítulo aborda a revisão literária e legislativa, descrevendo um breve relato sobre a Administração Pública, gestão de pessoas e gestão de pessoas na área Pública.

No terceiro dispõe, do estudo de caso, apresentando a Secretaria da Administração Penitenciária do Estado de São Paulo e a Corevali, subordinada àquela Secretaria.

No quarto, versa sobre a metodologia utilizada neste estudo.

No quinto, consta a apresentação e discussão dos resultados obtidos nesta pesquisa.

No sexto, observam-se as conclusões e as recomendações para trabalhos futuros.

Por último, são apresentadas as referências.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Realizou-se uma revisão bibliográfica acerca do conceito de administração pública, processos da gestão de pessoas e daquilo que é pertinente a gestão de pessoas na área pública quanto à estruturação dos seus principais componentes, em especial ferramentas utilizadas no setor privado.

2.1 Administração Pública

Administrar constitui um processo complexo com diversas definições possíveis. Chiavenato (2003, p. 81) lembra que “Fayol define o ato de administrar como: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar”. Nesse sentido, administrar é ministrar, governar ou reger negócios particulares ou públicos, buscando lucro ou atendendo às necessidades da população. A administração pública, como qualquer outra organização, gera seus produtos; os quais podem ser bens e serviços disponibilizados aos cidadãos.

Quando os bens e os interesses são da coletividade, a administração dos mesmos é pública, devendo visar o bem comum em benefício daquela. Portanto, “a Administração Pública compreende um conjunto de pessoas, entendidas no seu coletivo, enquanto sujeitos públicos, que articulados através de órgãos e serviço desenvolvem a atividade ou função administrativa de gestão governamental que lhe compete” (KEHRIG, 2005, p. 28).

Chiavenato afirma que:

[...] a Administração Pública envolve todo o aparato administrativo com que nações, estados e municípios se moldam para cuidar do interesse coletivo e entregar à população uma ampla variedade de serviços públicos capazes de melhorar a qualidade de vida em geral. No fundo, o progresso e o desenvolvimento de uma nação passam obrigatoriamente pela Administração. Como bem lembrava Peter Drucker, não existem países ricos nem países pobres, mas sim países bem-administrados e países mal-administrados (CHIAVENATO, 2008, p. 96).

Conforme exposto por Bergue, Camões e Pantoja (2010, p. 12):

A sociedade vem exigindo do poder público uma atuação cada vez mais voltada para o alcance de resultados, isto é, além da eficiência tão perseguida pelas organizações nos últimos tempos, atualmente a eficácia e a efetividade da ação governamental são as palavras de ordem. Não basta atuar de forma a obter a melhor relação custo-benefício, se os resultados almejados não forem alcançados e se não atenderem necessidades legítimas (BERGUE; CAMÕES; PANTOJA, 2010, p. 12).

Na administração pública não há liberdade nem vontade pessoal, enquanto na administração particular, é lícito fazer tudo o que a lei não proíbe, na pública somente é

permitido fazer o que a lei autoriza. Com a promulgação da Constituição Federal de 05 de outubro de 1988, ficaram definidas as atribuições pertinentes à União, ao Estado e aos municípios, bem como os princípios que passaram a reger a administração pública, conforme disposto no *caput* do artigo 37: “Art. 37. 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 e, também, ao seguinte: [...]” (BRASIL, 1988).

Tais princípios administrativos devem nortear a atividade dos administradores públicos e seus servidores, trazendo para o campo pragmático as exigências e anseios da consciência coletiva (BRASIL, 1988).

O princípio da legalidade se aplica normalmente à administração pública, de forma rigorosa e especial, norteando o administrador público a fazer somente o que estiver expressamente autorizado em lei, pois é permitido apenas realizar o que a lei prevê (BRASIL, 1988).

O princípio de impessoalidade impõe a prática do ato para o seu fim legal, tendo como objetivo o interesse público. Ele veda a prática de ato administrativo sem interesse público ou conveniência para a administração. Pelo princípio da moralidade administrativa, não bastará ao administrador o estrito cumprimento da legalidade no exercício de sua função pública, mas também respeitar os princípios éticos da razoabilidade e justiça, pois a moralidade constitui, a partir da Constituição de 1988, pressuposto de validade de todo ato da administração pública (BRASIL, 1988).

A publicidade versa a divulgação oficial de todo ato administrativo, para conhecimento do público e início de seus efeitos externos. Em princípio, todo ato administrativo deve ser publicado, porque pública é a administração que o realiza, somente se admitindo sigilo nos casos de segurança nacional e investigações policiais (BRASIL, 1988).

O princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional, para obtenção de resultados positivos ao serviço público e atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros (BRASIL, 1988).

2.2 Gestão de Pessoas

Historicamente, a gestão de pessoas surgiu em razão da demanda de atividades para cumprimento das leis trabalhistas e para adotar medidas de controle, principalmente disciplinares.

No passado temia-se que as máquinas eliminassem a necessidade de trabalho humano, porém o que se vê é que cada vez mais as pessoas ganham importância dentro das organizações e o que se tem de mais singular e exclusivo dentro de uma empresa é a capacidade de criar, mudar, implementar e inovar de seus colaboradores, ou seja, de seu capital humano, portanto, as pessoas constituem o maior ativo da organização (CHIAVENATO, 2010). De acordo com Chiavenato (2010, p. 4) “as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a constituir a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente concorrencial”.

De acordo com Chiavenato:

A Gestão de Pessoas (GP) é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 2010, p. 8).

Para Gil (2007, p. 17), “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui, a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos”.

Medeiros e Oliveira (2011, p. 142), destaca:

A Gestão das Equipes de trabalho tem como objetivo deixá-las eficazes e capazes de agregar valor às organizações. Essa capacidade de agregar valor ocorre quando as equipes são inovadoras, criativas, cumprem as metas estabelecidas, implementam as mudanças necessárias e estão atreladas à estratégia da organização na qual estão inseridas, gerenciando com êxito os conflitos surgidos (MEDEIROS; OLIVEIRA, 2011, p. 142).

Em suma, a Gestão de Pessoas é formada por uma série de políticas e práticas que visam de uma maneira geral às pessoas no contexto organizacional. Assim, este conjunto de

medidas pode ser compilado em seis processos exemplificativos, conforme expõe Chiavenato (2010, p. 15):

Processos de Agregar Pessoas (Recrutamento e Seleção), Processos de Aplicar Pessoas (Modelagem do Trabalho e Avaliação do Desempenho), Processos de Recompensar Pessoas (Remuneração, Benefícios e Incentivos), Processos de Desenvolver Pessoas (Treinamento, Desenvolvimento, Aprendizagem e Gestão do Conhecimento), Processos de Manter Pessoas (Higiene e Segurança, Qualidade de Vida e Relações com Empregados e Sindicatos), e Processos de Monitorar Pessoas (Banco de Dados e Sistemas de Informações Gerenciais) (CHIAVENATO, 2010, p. 15).

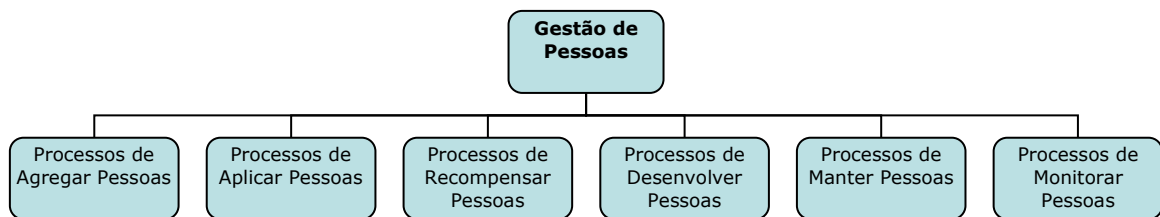


Figura 1 - Os seis processos de Gestão de Pessoas

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010, p. 15).

2.2.1 Processo de Agregar Pessoas

Segundo Chiavenato (2010), o processo de agregar pessoas tem como finalidade selecionar pessoas e servir às necessidades organizacionais a longo prazo. É um processo que atua como um filtro, que faz com que apenas algumas pessoas possam participar e entrar na organização. São vários requisitos que vão afunilando o processo: eliminando pessoas consideradas não capacitadas e aprovando as que apresentam compatibilidade com o processo.

Os processos de agregar pessoas constituem as rotas de ingresso das pessoas na organização. Representam as portas de entrada que são abertas apenas para candidatos capazes de ajustar suas características e competências pessoais com as características predominantes na organização. Há um verdadeiro esquema de filtragem: cada organização codifica as características humanas que são importantes para o alcance dos objetivos organizacionais e para sua cultura interna e passa a escolher aquelas pessoas que as possuem em elevado grau (CHIAVENATO, 2010, p. 100).

Para Medeiros e Oliveira (2011, p. 61):

Podemos dizer que 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. Depende também de fatores que influenciam diretamente o recrutamento, como o mercado de trabalho. Quanto maior a oferta de vagas, maior a disputa pelos candidatos (MEDEIROS; OLIVEIRA, 2011, p. 61).

De acordo com Gil (2007, p. 91), “como as pessoas constituem o mais importante ativo de que dispõem as organizações, devem ser recrutadas e selecionadas com a maior competência possível, já que falhas nesse processo podem comprometer outras ações de gestão”.

Gil (2007) adverte:

Empregar pessoas sem a qualificação requerida custa muito dinheiro à organização. Pode acarretar problemas na produção e no atendimento, gerar hostilidade por parte de cliente e fornecedores, favorecer conflitos interpessoais e intergrupais, o que acaba por aumentar a rotatividade de pessoal e gerar outras complicações (GIL, 2007, p. 92).

Robbins (2005, p. 398) enfatiza que “o objetivo da seleção eficaz é adequar as características individuais (capacidade, experiência, etc.) aos requisitos do trabalho. Quando a administração fracassa na adequação correta, tanto o desempenho como a satisfação do funcionário são prejudicados”.

Na Administração Pública direta ou indireta, conforme prevê o inciso II, artigo 37, da Constituição Federal de 1988, alterado pela Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, o processo de agregar pessoas é realizado, em regra, através de concurso público (BRASIL, 1988). Atualmente a SAP contrata a Fundação para o Vestibular da Universidade Estadual Paulista (Vunesp) para planejar, organizar, executar e supervisionar os concursos para as diversas áreas da referida Secretaria: administrativa, segurança e médica.

A exceção à regra prevista no inciso II, artigo 37, da Constituição Federal de 1988, que dispõe de contratação através de nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração, conhecidos como “cargos de confiança” não serão alvo de análise desta pesquisa.

2.2.2 Processo de Aplicar Pessoas

De acordo com Chiavenato (2010, p. 170), o processo de aplicar pessoas significa; "que, uma vez recrutadas e selecionadas, as pessoas deverão ser integradas à organização, posicionadas em seus respectivos cargos e tarefas e avaliadas quanto ao seu desempenho".

Os processos de aplicação de pessoas envolvem os primeiros passos na integração dos novos membros na organização, o desenho do cargo a ser desempenhado e a avaliação desse desempenho no cargo. As organizações criam sua própria estrutura, definem órgãos e cargos. Além de estabelecer regras e requisitos necessários para executar ações e papéis dentro da empresa, possuem áreas de atuação que precisam de qualificações adequadas para

buscar profissionais que atendam a essa demanda. Esse é basicamente o processo de Aplicar Pessoas, que pode ser trabalhado nas organizações de diferentes maneiras.

Os processos podem ser burocráticos e sistematizados, quando tudo já é basicamente dividido e as tarefas já estão definidas, ou seja, é executar e ponto final. Esse método é visto como conservador, quando as rotinas prevalecem e a eficiência é enfatizada. Em outras organizações, os processos podem ser mais sofisticados quando muitas tarefas podem sofrer adaptações, quando os métodos são flexíveis. A eficácia é enfatizada e os gestores promovem metas e objetivos a serem cumpridos, valorizando e incentivando o profissional. O processo de Aplicar Pessoas é como moldar as funções e métodos de trabalho do colaborador, já que envolve leis que os funcionários, ao entrar na empresa, têm que seguir, como: normas, processos, tarefas e diagnóstico sobre como está o andamento do profissional e das atividades. Um bom exemplo deste processo é o plano de carreiras, um dos maiores interesses dos funcionários. (CHIAVENATO, 2010).

Parafraseando Chiavenato (2010), o plano de carreiras consiste em um caminho para alcançar o sucesso profissional. Ele se desenvolve em etapas. É uma forma de programação que é feita com o colaborador, de forma que ele, em tempos determinados e com objetivos cumpridos, seja remanejado e passe a estabelecer uma função superior à que vinha ocupando anteriormente.

Segundo Gil (2007, p. 171):

As organizações podem ser concebidas como sistemas de papéis. Cada indivíduo que ocupa uma posição na organização é solicitado a desempenhar um conjunto de atividades e a manter determinados comportamentos. Somente a partir do momento em que as pessoas passam a desempenhar papéis específicos é que as organizações começam a funcionar (GIL, 2007, p. 171).

No âmbito da Secretaria de Administração Penitenciária foi instituída a Escola de Administração Penitenciária (EAP), de acordo com o Decreto Estadual nº 45.177, de 08 de setembro de 2000, que tem por definição as seguintes finalidades:

SEÇÃO II

Das Finalidades

Artigo 2.º - A Escola de Administração Penitenciária tem por finalidades:

I – [...];

II – [...];

III - formar, capacitar e integrar o pessoal do Sistema Penitenciário em seus vários níveis de habilitação profissional **e formação educacional**;

IV – [...];

V - concorrer para a melhoria de métodos e técnicas administrativas aplicáveis a formação, capacitação e **integração de recursos humanos**, com vistas ao aperfeiçoamento do pessoal do Sistema Penitenciário;

VI – [...];

VII – [...];

VIII – [...];

IX – [...];

X – [...] (Decreto Estadual nº 45.177/2000, grifo do autor).

Conforme exposto, é possível verificar que é função da EAP, dentre outras, realizar os processos de aplicar pessoas, integrando os servidores públicos da SAP aos seus respectivos postos de trabalho. Consultando a legislação estadual vigente, os processos de aplicar pessoas para os cargos da área de segurança, quais sejam, Agente de Escolta e Vigilância Penitenciária e Agente de Segurança Penitenciária, estão previstos no artigo 6º da Lei Complementar 898, de 13 de julho de 2001, e, artigo 6º da Lei Complementar nº 959, de 13 de setembro de 2004, respectivamente.

Para os cargos da área administrativa, Oficial Administrativo, Oficial Operacional, Oficial Sociocultural, Analista Administrativo, Analista de Tecnologia, Analista Sociocultural e Executivo Público, há previsão no §1º, do artigo 7º, da Lei Complementar 1.080, de 17 de dezembro de 2008.

2.2.3 Processo de Recompensar Pessoas

Neste terceiro processo, Chiavenato (2010) define as formas utilizadas para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais, que incluem recompensas, remuneração e benefícios. Esse sistema de recompensa para os profissionais é uma forma de motivar os funcionários a desenvolverem melhorias nas atividades e em suas vidas pessoais. Essa recompensa pode ser feita em relação a metas a serem cumpridas, benefícios como planos de saúde, premiação de funcionários do mês e uma variedade de auxílios que modificam o bem-estar da empresa e dos colaboradores. O retorno e o desenvolvimento das atividades diárias se alteram quando a satisfação dos mesmos se modifica. Se as pessoas se sentem recompensadas, o trabalho tende a sair de uma forma melhor.

Os processos de recompensar as pessoas constituem os elementos fundamentais para o incentivo e motivação dos funcionários da organização, tendo em vista de um lado os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro lado, os objetivos individuais a serem satisfeitos. Por essa razão, os processos de oferecer recompensas ocupam lugar de destaque entre os principais processos de gerir as pessoas dentro das organizações. A palavra recompensa significa uma retribuição, prêmio ou reconhecimento pelos serviços de alguém. A recompensa é elemento fundamental na condução das pessoas em termos de retribuição, retroação ou reconhecimento do seu desempenho na organização (CHIAVENATO, 2010, p. 274).

Medeiros e Oliveira (2011, p. 75) define incentivo como “um conjunto de fatores que motivam as pessoas a assumirem cargos e funções no setor público, nem sempre implicando valor monetário” e recompensa como “a retribuição pelo serviço prestado por alguém a outrem. Ela pode ir de um simples elogio até um vultuoso pagamento em dinheiro”.

Com relação aos benefícios concedidos aos funcionários, Gil (2007, p. 193) faz a seguinte advertência:

Tem sido comum em muitas empresas a concessão de benefícios em lugar de aumentos, como forma de evitar a tributação. Não há dúvida de que constitui medida bastante adequada para a saúde financeira da empresa. Todavia, quando essa política de benefícios não é bem orientada, pode provocar no empregado a sensação de que não está recebendo um benefício, mas algo dado em troca de um aumento no salário (GIL, 2007, p. 193).

Bergue, Camões e Pantoja (2010, p. 226) expõem que:

[...] as organizações que se caracterizam por adotarem a filosofia baseada no trabalho em equipe, desenvolvimento contínuo e busca incessante de resultados vêm dando preferência à remuneração composta, que contempla não apenas a remuneração funcional modernizada [...], mas também outras formas de remuneração, tais quais: remuneração variável e por competência, fundamentadas na efetiva contribuição ou performance de indivíduos e grupos para o alcance de resultados organizacionais, entre outras formas criativas e complementares de remuneração (BERGUE; CAMÕES; PANTOJA, 2010, p. 226).

Compulsando a legislação do Estado de São Paulo, em especial aquela pertinente a SAP, existe o processo de recompensar pessoas apenas no formato de remuneração e somente para os cargos da área administrativa, conforme disposto na Lei Complementar nº 1.158, de 02 de dezembro de 2011, que instituiu o Prêmio de Desempenho Individual (PDI), regulamentada pelo Decreto Estadual nº 57.780, de 10 de fevereiro de 2012.

2.2.4 Processo de Desenvolver Pessoas

O processo de Desenvolver Pessoas, definido por Chiavenato (2010) como meio utilizado para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal inclui treinamento e desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de

carreiras e programas de comunicação. Desenvolver pessoas é educar, uma vez que, ao entrar na empresa elas são de uma forma e, com o passar do tempo, vão agregando valores tanto para a instituição quanto para elas mesmas.

Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tomem mais eficazes naquilo que fazem (CHIAVENATO, 2010, p. 362).

De acordo com Robbins (2005, p. 400):

Funcionários competentes não permanecem competentes para sempre. As habilidades se deterioram e podem se tornar obsoletas. É por isso que as organizações gastam bilhões de dólares todo ano em treinamento formal. [...] o treinamento pode incluir tudo, desde o ensino básico de leitura até cursos avançados de liderança empresarial (ROBBINS, 2005, p. 400).

Para Gil (2007, p. 118):

O ambiente dinâmico das organizações requer o desenvolvimento de ações voltadas à constante capacitação das pessoas, com vista em torná-las mais eficazes naquilo que fazem. Tanto é que, com frequência cada vez maior, as empresas vem desenvolvendo programas de formação, treinamento e desenvolvimento de pessoas, a ponto de muitas empresas decidirem-se pela instalação não apenas de centros de treinamento e desenvolvimento, mas até mesmo de centros educacionais e universidades corporativas (GIL, 2007, p. 118).

Gil (2007, p. 121) destaca que “desenvolver pessoas não significa apenas proporcionar-lhes conhecimento e habilidades para o adequado desempenho de suas tarefas. Significa dar-lhes a formação básica para que modifiquem antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se para aprimorar seus conhecimentos” com o objetivo de serem melhores nas tarefas que executam.

Bergue, Camões e Pantoja (2010, p. 23) alertam que:

A capacitação deve ser um processo contínuo, uma vez que à medida que a organização evolui, acompanhando as mudanças das demandas externas, surgem novas necessidades em termos de competências que devem ser supridas com o fornecimento de novos programas de capacitação (BERGUE; CAMÕES; PANTOJA, 2010, p. 23).

Na SAP, a EAP, também é responsável pelo processo de desenvolver pessoas.

SEÇÃO II

Das Finalidades

Artigo 2.º - A Escola de Administração Penitenciária tem por finalidades:

I - implementar uma política de treinamento, desenvolvimento e capacitação de

recursos humanos, mediante realização de cursos, seminários e atividades afins dirigidas ao pessoal interno e, esporadicamente, ao pessoal externo, com o objetivo de atender às diretrizes do Sistema Penitenciário; II - planejar e executar programas e projetos de pesquisa, com vistas ao estudo da política criminal e da penologia, ajustadas às necessidades do Sistema Penitenciário; III - formar, capacitar e integrar o pessoal do Sistema Penitenciário em seus vários níveis de habilitação profissional e formação educacional; IV - qualificar servidores para o exercício de Funções superiores da Administração Penitenciária; V - concorrer para a melhoria de métodos e técnicas administrativas aplicáveis a formação, capacitação e integração de recursos humanos, com vistas ao aperfeiçoamento do pessoal do Sistema Penitenciário; VI - [...]; VII - [...]; VIII - elaborar, em conjunto com o cliente, projetos de desenvolvimento e capacitação e outras atividades de ensino, definindo seus objetivos, programas e métodos de ensino, recursos didáticos, sistemas de avaliação e pré-requisitos para treinamento; IX - realizar cursos, treinamentos e outras atividades de ensino; X - efetuar, em conjunto com o cliente, a análise dos resultados dos programas realizados (Decreto Estadual nº 45.177/2000).

Importante destacar que o processo de desenvolver pessoas está previsto na Constituição Federal de 1988, conforme prevê o parágrafo segundo, artigo 39, da referida Constituição, alterado pela Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, “A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados” (BRASIL, 1988).

2.2.5 Processo de Manter Pessoas

Além de recrutar, selecionar, recompensar e desenvolver seus colaboradores as empresas têm a necessidade de manter essas pessoas trabalhando para ela, ou seja, a empresa precisa desenvolver todos os processos iniciais mantendo esses colaboradores satisfeitos com a organização em longo prazo dentro das organizações (CHIAVENATO, 2010).

Esse quinto processo, que visa manter os colaboradores satisfeitos e motivados, Chiavenato (2010) ressalta a necessidade de trabalhar um conjunto de cuidados especiais como, estilos de gerência, as relações com os empregados e os programas de higiene e segurança do trabalho que assegurem a qualidade de vida na organização. Incluem administração da cultura da organização, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais. O processo de Manter Pessoas é a forma para que o funcionário não fique na empresa insatisfeito, ou seja, são criadas condições para que o

processo de gestão de pessoas ocorra da melhor forma possível, para que a “segunda casa do funcionário” não seja um lugar desconfortável.

Gil (2007, p. 46) ressalta que:

À medida que se reconheça ser o principal capital da empresa o intelectual, é razoável admitir que ela estará cada vez mais sujeita a perder seus empregados para outras empresas. [...] A evasão de talentos pode afetar negativamente os processos de inovação e provocar atrasos no lançamento de novos produtos. Daí por que as empresas são desafiadas a desenvolver mecanismos capazes de amenizar essas defecções (GIL, 2007, p. 46).

Referente a motivação dos funcionários, Gil (2007, p. 201) afirma que “empregados motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados”.

Conforme Gil (2007, p. 46), atualmente não se falam “apenas em qualidade no trabalho, mas também em qualidade de vida dos empregados. Isso significa que os empregados precisam ser felizes. Gil (2007) ainda afirma que, para que os funcionários sejam produtivos, devem sentir que as atividades que executam são adequadas a suas habilidades e que são tratados como pessoas.

No que se refere a saúde e segurança nas organizações, Bergue, Camões e Pantoja (2010, p. 313) ponderam que:

A saúde no trabalho é um processo de busca constante de integridade física, psíquica e social. Tal procura é experimentada quando os trabalhadores utilizam, de forma eficaz, as estratégias individuais e/ou coletivas, capazes de enfrentar as adversidades do trabalho para reduzir as vivências de sofrimento, de adoecimento e propiciar vivências de prazer para a construção da saúde (BERGUE; CAMÕES; PANTOJA, 2010, p. 23).

Medeiros e Oliveira (2011, p. 113) esclarecem:

Os profissionais de saúde e segurança nas organizações relatam que as práticas inseguras de trabalho, as más condições de trabalho, o descaso dos gestores com a manutenção dos equipamentos de trabalho pode levar a acidentes e a doenças ocupacionais. Por esse motivo, o governo, para proteção dos trabalhadores, emite Normas Regulamentadoras, as chamadas NRs relativas à segurança e medicina do trabalho (MEDEIROS; OLIVEIRA, 2011, p. 113).

No âmbito da SAP do Estado de São Paulo, o processo de manter pessoas fica sob a responsabilidade da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (Cipa), constituída em cada sede das Coordenadorias Regionais e em cada Unidade Prisional do Estado, que segundo Norma Regulamentadora 5 (NR5), do Ministério do Trabalho e Emprego, tem como atribuições:

DAS ATRIBUIÇÕES

5.16 A CIPA terá por atribuição:

- a) identificar os riscos do processo de trabalho, e elaborar o mapa de riscos, com a participação do maior número de trabalhadores, com assessoria do SESMT, onde houver;
- b) elaborar plano de trabalho que possibilite a ação preventiva na solução de problemas de segurança e saúde no trabalho;
- c) participar da implementação e do controle da qualidade das medidas de prevenção necessárias, bem como da avaliação das prioridades de ação nos locais de trabalho;
- d) realizar, periodicamente, verificações nos ambientes e condições de trabalho visando a identificação de situações que venham a trazer riscos para a segurança e saúde dos trabalhadores;
- e) [...];
- f) divulgar aos trabalhadores informações relativas à segurança e saúde no trabalho;
- g) participar, com o SESMT, onde houver, das discussões promovidas pelo empregador, para avaliar os impactos de alterações no ambiente e processo de trabalho relacionados à segurança e saúde dos trabalhadores;
- h) [...];
- i) [...];
- j) divulgar e promover o cumprimento das Normas Regulamentadoras, bem como cláusulas de acordos e convenções coletivas de trabalho, relativas à segurança e saúde no trabalho;
- l) participar, em conjunto com o SESMT, onde houver, ou com o empregador, da análise das causas das doenças e acidentes de trabalho e propor medidas de solução dos problemas identificados;
- m) requisitar ao empregador e analisar as informações sobre questões que tenham interferido na segurança e saúde dos trabalhadores;
- n) requisitar à empresa as cópias das CAT emitidas;
- o) promover, anualmente, em conjunto com o SESMT, onde houver, a Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho – SIPAT;
- p) participar, anualmente, em conjunto com a empresa, de Campanhas de Prevenção da AIDS (MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO).

Quanto à relação sindical na administração pública, conforme exposto por Bassotti, Santos e Teixeira (2013, p. 164) “O administrador público está sujeito ao ‘princípio da legalidade’. Assim, a organização sindical dos servidores públicos tem maior dificuldade em alterar as condições de trabalho de forma abrangente porque elas dependem das instancias políticas e administrativas”.

2.2.6 Processo de Monitorar Pessoas

Segundo Chiavenato (2010), o processo de monitorar as pessoas, numa abordagem moderna, não tem como objetivo a fiscalização dos cumprimentos das regras, mas sim, o desenvolvimento do autocontrole em relação às metas e resultados a serem alcançados, esse

processo está diretamente relacionado com a maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados através da atividade das pessoas que compõem a organização. Ao monitorar pessoas, o resultado aparece com maior clareza e os objetivos são traçados de uma forma melhor. Essas informações são importantes para verificar o andamento dos processos de gestão.

[...] os processos de monitoração podem receber uma abordagem moderna, na medida em que seguem o paradigma da Teoria Y (confiança e respeito das pessoas e incentivo ao seu comportamento), em um esquema de autocontrole e flexibilidade (atribuindo às pessoas total autonomia para desempenhar), que adota uma postura de liberdade e autonomia (para impulsionar a iniciativa e criatividade das pessoas) que oferece a disciplina pelo consenso (dando liberdade às pessoas e às equipes para decidir) e plena autoridade e responsabilidade (para aumentar a participação e o comprometimento das pessoas) em um sistema totalmente descentralizado nas gerências de linha e nas equipes de trabalho (CHIAVENATO, 2010, p. 498).

Conforme exposto por Robbins (2005, p. 404) a avaliação de desempenho é uma ferramenta fundamental para os gestores:

A avaliação de desempenho serve a diversos propósitos dentro das organizações. Os executivos utilizam as avaliações para diversas decisões de recursos humanos. As avaliações oferecem informações para decisões importantes, como promoções, transferências e demissões. As avaliações identificam necessidades de treinamento e desenvolvimento: identificam as habilidades e competências dos funcionários que se encontram inadequadas e para as quais podem ser desenvolvidos programas de melhoria (ROBBINS, 2005, p. 404).

Gil (2007, p. 148) define que:

É importante para uma organização manter um sistema de avaliação de desempenho tecnicamente elaborado. É uma maneira de evitar que a avaliação seja feita de forma superficial e unilateral, do chefe em relação ao subordinado. Dessa forma, a avaliação alcança maior nível de profundidade, ajuda a identificar causas do desempenho deficiente e possibilita estabelecer perspectivas com a participação do avaliado (GIL, 2007, p. 148).

Medeiros e Oliveira (2011, p. 98) afirmam que:

Do ponto de vista organizacional, a avaliação de desempenho é um sistema formal de revisão e avaliação do desempenho das pessoas ou das equipes de trabalho em suas atividades profissionais. É bom lembrar que, embora tenha essa conceituação referente às atividades em grupos, na maioria das vezes, a avaliação de desempenho é relacionada ao comportamento individual (MEDEIROS; OLIVEIRA, 2011, p. 98).

Para Bergue, Camões e Pantoja (2010, p. 23):

A avaliação de desempenho institucional pode ser um elemento de complementaridade da avaliação individual, fortalecendo o trabalho em equipe e facilitando o alcance das metas definidas. Ela não deve ser utilizada isoladamente, pois pode causar uma visão distorcida em relação ao desempenho individual, uma

vez que oferece os dados consolidados referentes a uma equipe ou área e esses nem sempre coincidirão com os resultados individuais (BERGUE; CAMÕES; PANTOJA, 2010, p. 23).

Na legislação estadual, pertinente a SAP, especificamente o Decreto Estadual nº 57.780, de 10 de fevereiro de 2012, que regulamentou a Lei Complementar nº 1.158/2011, dispõe em seus artigos 4º e 5º a criação do chamado Plano de Ação para o Desenvolvimento (PAD), que pode ser considerado como uma ferramenta para processos de monitorar pessoas.

2.3 Gestão de Pessoas na área Pública

A gestão de pessoas na administração pública vem se renovando com grande intensidade desde a década de 1990. Na primeira década dos anos 2000, entretanto, essa área deu grande salto em direção a modernização, com feitos importantes, tais como gestão do desenvolvimento dos servidores, sistemas de avaliação, revisão de cargos e carreira e, mais recentemente, revisão da remuneração (BASSOTTI; SANTOS; TEIXEIRA, 2013).

Para Chiavenato (2010) gestão de pessoas nas organizações públicas é um método organizacional, uma cultura, que depende das características ambientais, da tecnologia e dos processos internos utilizados e, também, do estilo de gestão empreendido.

Conforme Chiavenato (2010):

O contexto de gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações. E estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar sucesso. De um lado, o trabalho toma considerável tempo das vidas e dos esforços das pessoas, que dele dependem para a subsistência e sucesso pessoal. Separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, senão quase impossível, diante da importância e do impacto que o trabalho nelas provoca. Assim, as pessoas dependem das organizações nas quais trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais. Crescer na vida e ser bem-sucedido depende de crescer dentro das organizações. De outro lado, as organizações também dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos.

Se por um lado, as pessoas dependem das organizações para sua subsistência e sucesso pessoal, as empresas jamais existiriam se não fossem as pessoas, que lhes dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade (CHIAVENATO, 2010, p. 4).

Chiavenato (2008, p. 128) expõe que na Era Industrial “o conceito de organizações se manteve ao longo do tempo como um conjunto integrado e articulado de recursos utilizados no sentido de alcançar objetivos organizacionais”, e prossegue concluindo que a Era da Informação foi responsável pela mudança radical dessa situação.

O mundo mudou, os negócios também, e muitas organizações ficaram para trás nesse processo de corrida e de transformação contínua e progressiva. Na administração pública não é diferente. Existe hoje uma forte e urgente necessidade de talentos e competências humanas. Assim, no mundo moderno, a administração pública precisa se equipar com talentos e competências para poder acompanhar a forte mudança e evolução. Saber alcançar a excelência na prestação dos serviços públicos não depende apenas de conquistar, reter, aplicar, desenvolver, motivar e recompensar talentos, mas principalmente, de gerir competência e alcançar resultados significativos por meio delas (CHIAVENATO, 2008, p. 128).

Medeiros e Oliveira (2011, p. 159) entendem que:

Além da estratégia e do ambiente, o tipo de estrutura, a tecnologia e os sistemas de Gestão de Pessoas que adotam são determinantes da contribuição dos servidores para a efetividade da instituição. Essa responsabilidade deve ser compartilhada entre os servidores e a instituição levando em conta os processos psicológicos e psicossociais que envolvem a atuação das pessoas nas organizações (MEDEIROS; OLIVEIRA, 2011, p. 159).

Contudo Chiavenato (2008) destaca ainda que na legislação brasileira é possível notar o descaso com a gestão de pessoas pela ausência de uma política de recursos humanos coerente com as necessidades do aparelho do Estado.

3. METODOLOGIA

Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa consistiu em levantamento bibliográfico e legislativo, que pode ser compreendido como uma pesquisa esclarecedora do tema e de base. Buscou-se esclarecer conceitos e levantar material já existente para ser empregado na área de gestão de pessoas. Por pesquisa bibliográfica:

Entende-se que a pesquisa bibliográfica, em termos genéricos, é um conjunto de conhecimentos reunidos em obras de toda natureza. Tem como finalidade conduzir o leitor à pesquisa de determinado assunto, proporcionando o saber. Ela se fundamenta em vários procedimentos metodológicos, desde a leitura até como selecionar, fichar, organizar, arquivar, resumir o texto; ela é a base para as demais pesquisas (FACHIN, 2006, p. 120).

Fachin (2006, p. 122) entende que “levantamento bibliográfico de todas as obras escritas, bem, como a matéria constituída por dados primários ou secundários que possam ser utilizados pelo pesquisador” é um importante método de pesquisa. Nesse sentido, a pesquisa implicou a busca por várias referências bibliográficas e legislativas, obtendo de cada autor a informação possível sobre a gestão de pessoas na área pública, uma vez que tal assunto possui literatura escassa. Essas informações são importantes, considerando que o setor público carece de novos conhecimentos e experiências para gerar um sistema que contribua significativamente para o desenvolvimento e gestão dos servidores.

3.1 Caracterização da pesquisa

De acordo com os objetivos pré-determinados, a presente pesquisa identificou e descreveu ferramentas da gestão de pessoas do setor privado para apresentá-las aos gestores da Corevali.

3.2 Procedimentos da pesquisa

Após levantamento bibliográfico dos processos de gestão de pessoas, apresentado por Chiavenato (2010) e embasado por Bergue, Camões e Pantoja (2010), Gil (2007), Medeiros e Oliveira (2011) e Robbins (2005) e pela legislação pertinente, elaborou-se o quadro 1, para verificar aquilo que é apresentado pelos autores, como também, verificar se o que está disposto em legislação vigente está implantado na Corevali.

3.3 Processamento da pesquisa

Com a elaboração do quadro 1 realizou-se a análise de conteúdo, sendo que as categorias foram construídas a partir dos processos apresentados por Chiavenato (2010) e

consideradas como categoria atendendo os critérios de Bardin (1977) para a junção de temas próximos.

De acordo com Bardin (1977):

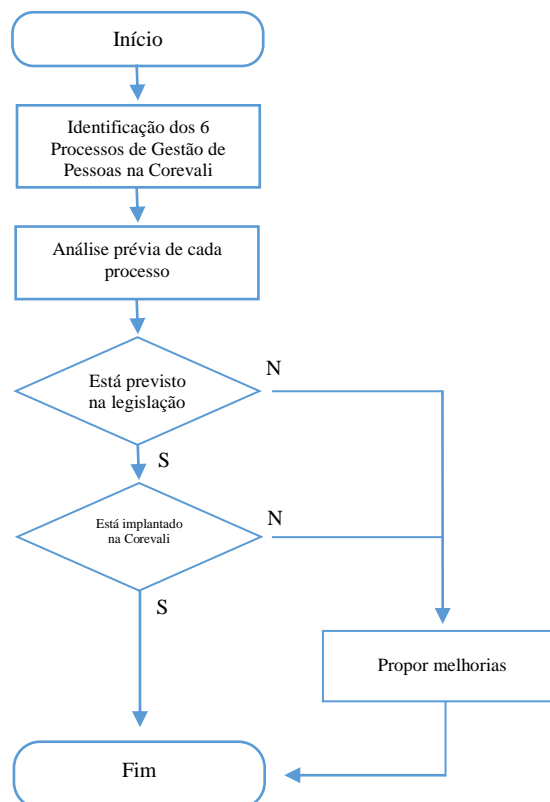
A análise de conteúdo [...] é um método muito empírico, dependente do tipo de ‘fala’ a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende como objetivo. Não existe o pronto-a-vestir em análise de conteúdo, mas somente algumas regras de base, por vezes, dificilmente transponíveis. A técnica de análise de conteúdo adequada ao domínio e ao objetivo pretendidos tem que ser reinventada a cada momento, exceto para usos simples e generalizados, como é o caso do escrutínio próximo da decodificação e de respostas a perguntas abertas de questionários cujo conteúdo é avaliado rapidamente por temas (BARDIN, 1977, p. 30).

No que se refere a categorias e como defini-las, Bardin (1977) expõe:

[...] é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos [...] sob um título genérico, agrupamento esse efectuado em razão dos caracteres comuns destes elementos (BARDIN, 1977, p. 117).

Bardin (1977, p. 118) esclarece ainda que “classificar elementos em categorias, impõe a investigação do que cada um deles tem em comum com os outros. O que vai permitir o seu agrupamento, é a parte comum existente entre eles”.

O fluxograma 1 apresenta como a pesquisa foi desenvolvida:



Fluxograma 1 - Desenvolvimento da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

4. CASO DE ESTUDO SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO PENITENCIÁRIA

Até o início de 1979, os estabelecimentos destinados ao cumprimento de penas privativas de liberdade, no Estado de São Paulo, estavam subordinados ao Departamento dos Institutos Penais do Estado (Dipe), órgão pertencente à Secretaria da Justiça.

Com a edição do Decreto nº 13.412, 13 de março de 1979, o Dipe foi transformado em Coordenadoria dos Estabelecimentos Penitenciários do Estado (Coespe), à época com 15 unidades prisionais.

As unidades prisionais ficaram sob a responsabilidade da Secretaria de Justiça até março de 1991. Em seguida, a responsabilidade foi para a Segurança Pública e com ela ficou até 1992.

No entanto, o Governo do Estado, entendeu ser tarefa essencial o estabelecimento de melhores condições de retorno à sociedade daqueles que estão pagando suas dívidas para com a justiça. O sistema prisional tem características próprias e exige uma adequada solução: um sistema carcerário eficiente, dentro de um Estado democrático, onde o direito de punir é consequência da política social, a serviço de toda a sociedade, mas fundado nos princípios de humanização da pena, sem que dela se elimine o conteúdo retributivo do mal consequente do crime.

Como decorrência dessa preocupação, a Lei nº 8.209, de 04 de janeiro 1993, criou e, o Decreto nº 36.463, de 26 de janeiro de 1993, organizou a SAP, a primeira no Brasil, a tratar com exclusividade do referido segmento (SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO PENITENCIÁRIA, 2015).

4.1 Missão da Secretaria da Administração Penitenciária

A SAP se destina a promover a execução administrativa das penas privativas de liberdade, das medidas de segurança detentivas e das penas alternativas à prisão, cominadas pela justiça comum, e proporcionar as condições necessárias de assistência e promoção ao preso, para sua reinserção social, preservando sua dignidade como cidadão (SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO PENITENCIÁRIA, 2015).

Atualmente a SAP administra 163 Unidades Prisionais em todo Estado de São Paulo (SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO PENITENCIÁRIA, 2015).

4.2 Objetivos da Secretaria da Administração Penitenciária

A SAP tem os seguintes objetivos:

- Manter, por meio de seus estabelecimentos penais subordinados, a custódia dos indivíduos presos provisoriamente;
- Manter, por meio de seus estabelecimentos penais subordinados, a custódia dos indivíduos condenados ao cumprimento de penas privativas de liberdade nos regimes fechado e semiaberto;
- Manter, por meio de seus hospitais de custódia e tratamento psiquiátrico subordinados, a custódia dos indivíduos submetidos a medidas de segurança detentivas;
- Captar vagas, acompanhar e fiscalizar, por meio da Coordenadoria de Reintegração Social e Cidadania, órgão subordinado e da Fundação “Prof. Dr. Manoel Pedro Pimentel” (Funap), órgão vinculado, os indivíduos submetidos ao cumprimento de penas alternativas à prisão, em especial às de prestação de serviços à comunidade;
- Acompanhar, por meio de seus estabelecimentos penais, dos hospitais de custódia e tratamento psiquiátrico subordinados, da Funap, órgão vinculado e da Coordenadoria de Reintegração Social e Cidadania, órgão subordinado, o efetivo cumprimento da execução penal, possibilitando a aplicação das disposições contidas nas sentenças judiciais e nas decisões criminais;
- Proporcionar, por meio de seus estabelecimentos penais, dos hospitais de custódia e tratamento psiquiátrico subordinados e da Funap, órgão vinculado, as condições necessárias ao processo de reintegração social dos presos e internados;
- Proporcionar, por meio da Coordenadoria de Reintegração Social e Cidadania, órgão subordinado e da Funap, órgão vinculado, atendimento aos egressos, com vistas a sua reinserção social;
- Proporcionar, por meio dos estabelecimentos penais, dos hospitais de custódia e tratamento psiquiátrico subordinados e da Coordenadoria de Reintegração Social e Cidadania, órgão subordinado, atendimento aos familiares de presos e internados;
- Prestar, por meio dos estabelecimentos penais, das respectivas coordenadorias às quais encontram-se subordinados e da sede da secretaria, assistência material aos presos e internados;
- Prestar, por meio dos estabelecimentos penais, dos hospitais de custódia e tratamento psiquiátrico subordinados e da Coordenadoria de Saúde do Sistema Penitenciário, assistência à saúde dos presos e internados;

- Prestar, por meio dos estabelecimentos penais, dos hospitais de custódia e tratamento psiquiátrico subordinados, assistência social aos presos e internados;
- Possibilitar, por meio da Funap e da Defensoria Pública, a prestação de assistência jurídica aos presos e internados;
- Prestar, por meio dos estabelecimentos penais, dos hospitais de custódia e tratamento psiquiátrico subordinados e da Funap, órgão vinculado, assistência educacional aos presos e internados;
- Proporcionar, por meio dos estabelecimentos penais, dos hospitais de custódia e tratamento psiquiátrico subordinados e da Funap, condições necessárias para o desenvolvimento de atividades laborativas;
- Possibilitar, por meio das respectivas instituições religiosas, a prestação de assistência religiosa aos presos e internados;
- Propiciar, por meio dos estabelecimentos penais subordinados, dos hospitais de custódia e tratamento psiquiátrico e da Funap, atividades culturais e esportivas aos presos e internados;
- Executar a política estadual do sistema penitenciário;
- Emanar diretrizes e fiscalizar o cumprimento das normas de execução das penas;
- Emanar diretrizes e fiscalizar o cumprimento das regras de disciplina e segurança impostas pelos estabelecimentos penais subordinados;
- Emanar diretrizes e fiscalizar as regras que asseguram que os presos e os internados tenham seus direitos legais preservados;
- Emanar diretrizes e fiscalizar as regras que asseguram o cumprimento dos deveres pelos presos e internados;
- Coordenar e fiscalizar as condições de funcionamento de seus órgãos subordinados;
- Adotar, por meio do Departamento de Recursos Humanos, órgão subordinado, as medidas necessárias para o preenchimento de todos os níveis de quadro de pessoal da secretaria;
- Proporcionar, por meio do Departamento de Recursos Humanos e da Escola de Administração Penitenciária, órgãos subordinados, formação, capacitação, aperfeiçoamento e atualização dos funcionários que compõem o quadro de pessoal da secretaria;
- Emanar as diretrizes necessárias para a classificação dos condenados, segundo seus antecedentes e personalidade;
- Emanar as diretrizes necessárias para a individualização das penas, mediante a classificação dos condenados;

- Viabilizar a participação da comunidade nas atividades da execução da pena, por meio de parcerias com a sociedade civil;
- Realizar estudos, pesquisas, elaboração e desenvolvimento de programas e projetos nas áreas criminológica e penitenciária, em busca da excelência dos serviços prestados (SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO PENITENCIÁRIA, 2015).

4.3 Organograma Simplificado da Secretaria da Administração Penitenciária

A Figura 2 demonstra de maneira simplificada como a Secretaria da Administração Penitenciária do Estado de São Paulo está organizada.

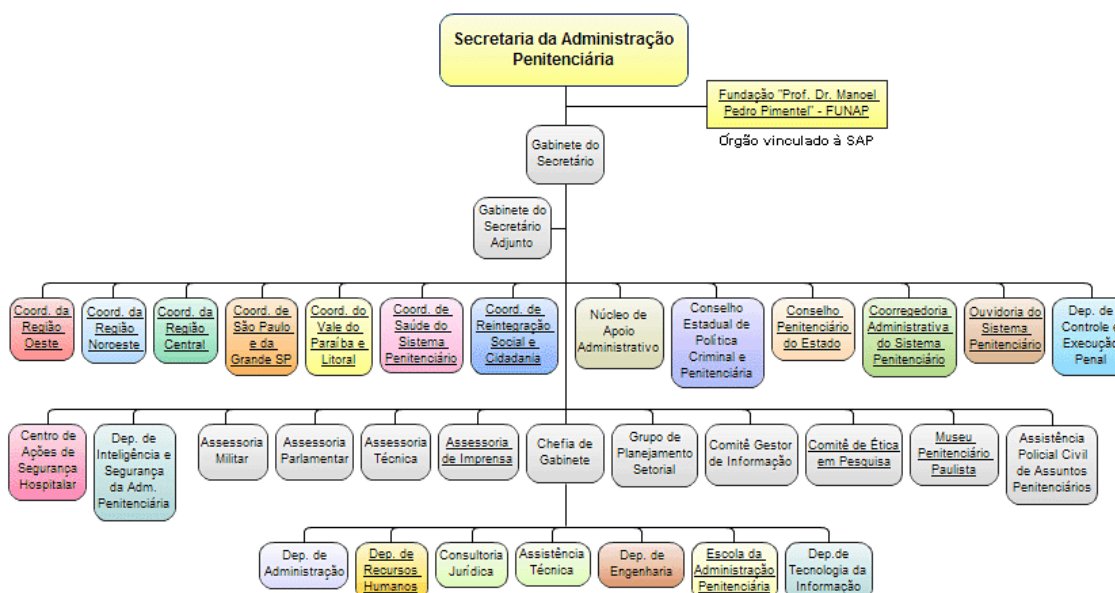


Figura 2 - Organograma Simplificado da Secretaria da Administração Penitenciária

Fonte: <http://www.sap.sp.gov.br/>

4.4 A Coordenadoria de Unidades Prisionais da Região do Vale do Paraíba e Litoral

A Corevali, órgão subordinado à SAP, criada pela Lei Complementar n° 897, de 09 de maio de 2001 e, reorganizada pelo Decreto Estadual n° 57.688, de 27 de dezembro de 2011, pode ser considerada uma estrutura burocrática funcional, com características de especialização, formalização e padronização, baseada na departamentalização funcional com os processos decisórios centralizados em poucas pessoas. (DECRETO ESTADUAL N° 57.688, 2011)

A sede da Corevali está localizada no município de Taubaté, Estado de São Paulo, e conta com aproximadamente oitenta servidores públicos, divididos entre servidores da área de segurança; agentes de segurança penitenciária e agentes de escolta e vigilância penitenciária,

conforme Lei Complementar n° 898, de 13 de julho de 2001 e Lei Complementar n° 959, de 13 de setembro de 2004, respectivamente; e, servidores da área administrativas; oficiais administrativos, oficiais operacionais, analistas administrativos e executivo públicos, conforme Lei Complementar 1.080, de 17 de dezembro de 2008, e, demais cargos de livre nomeação e exoneração, conhecidos como “cargos de confiança” que não serão alvo de análise desta pesquisa.

Atualmente a Corevali é responsável por dezoito unidades prisionais sendo: oito Penitenciárias, sete Centros de Detenção Provisória, dois Centros de Progressão Penitenciária e um Centro de Ressocialização.

A Corevali tem suas atribuições previstas no artigo 12, do Decreto Estadual n° 57.688/2011 a saber:

- I - orientar a operacionalização das diretrizes e prioridades que lhes forem fixadas;
- II - promover a execução e realizar a coordenação das atividades desenvolvidas pelas unidades prisionais integrantes de suas estruturas;
- III - preparar atos administrativos, de conteúdo normativo, a serem observados pelas unidades subordinadas;
- IV - garantir:
 - a) a execução e o desenvolvimento da política penitenciária, no âmbito do Estado;
 - b) a correta aplicação de normas e diretrizes estabelecidas pela Secretaria da Administração Penitenciária;
- V - propor:
 - a) a adoção de providências com vista ao aprimoramento das atividades da Coordenadoria e ao equacionamento de questões específicas;
 - b) a celebração de convênios, parcerias, cooperações técnicas e outros ajustes;
- VI - incentivar o desenvolvimento de estudos e pesquisas no campo penitenciário e em outros correlatos. (DECRETO ESTADUAL N° 57.688, 2011)

4.4.1 Organograma Simplificado da Corevali

A Figura 3 apresenta a organização da Coordenadoria de Unidades Prisionais da Região do Vale do Paraíba e Litoral.

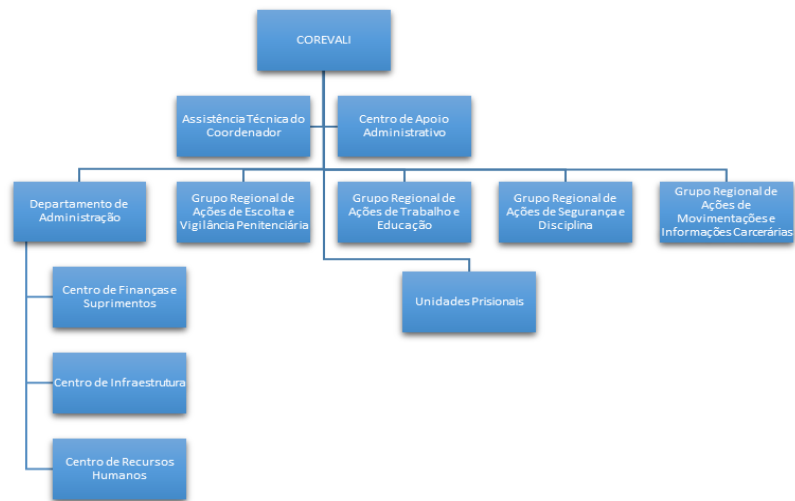


Figura 3 - Organograma Simplificado da Corevali

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir do Decreto Estadual nº 57.688/2011

5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A administração pública tendo como norteador os princípios constitucionais, tem por missão realizar ações que vão ao encontro dos anseios da população. Todavia, a gestão de pessoas no setor público realizou, por muito tempo, atividades meramente operacionais, devido à falta de diretrizes claras e planejadas, em virtude de que também não havia um quadro de servidores qualificados. A literatura apresentada traz fundamentos capazes de auxiliar os gestores públicos na utilização de ferramentas voltadas à gestão de pessoas na área pública, diminuindo a lacuna existente entre o modelo ideal de gerenciamento dos recursos humanos, com aquele praticado.

Com a utilização da pesquisa bibliográfica e das legislações pertinentes foi possível construir as categorias de análise agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e monitorar pessoas.

Verificou-se no ambiente pesquisado se havia regulamento pertinente ao tema e se a política estava implantada no órgão.

Com o apoio do quadro 1, alicerçado pelo referencial teórico e legislativo, foi possível realizar a análise de conteúdo dos diversos processos e/ou ferramentas utilizados na gestão de pessoas e aquilo que está previsto em legislação estadual que não estão implantadas em sua totalidade no órgão de estudo.

O Quadro 1 apresenta os processos de gestão de pessoas, resumo de cada processo, autores e legislação que embasam o respectivo processo e a verificação se o processo está implantado no órgão pesquisado.

Categoria de análise	Resumo	Autores	Legislação	Regulamento do órgão ou previsão	Está implantada no órgão pesquisado
Agregar Pessoas	O processo de agregar pessoas tem por finalidade recrutar e selecionar pessoa, adequando as características individuais aos requisitos	Chiavenato (2010), Gil (2007), Medeiros e Oliveira (2011), Robbins (2005)	Inciso II, artigo 37, da Constituição Federal 1988	No âmbito da SAP e Vunesp é responsável pela realização do concurso	SIM.
Aplicar Pessoas	O processo de aplicar pessoas tem por finalidade integrar a pessoa na organização, alocando em seu respectivo cargo e tarefas	Chiavenato (2010), Gil (2007)	Artigo 2º, do Decreto Estadual nº 45.177/2000	No âmbito da SAP e EAP é a responsável pela integração dos servidores	PARCIALMENTE.
Recompensar Pessoas	O processo de recompensar pessoas tem por finalidade	Bergue, Camões e Pantoja (2010), Chiavenato (2010),	Lei Complementar nº 1.158/2011	No âmbito da SAP cada Coordenadoria	SIM.

	definir as formas utilizadas para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais,	Gil (2007), Medeiros e Oliveira (2011)		deve realizar o previsto na Lei Complementar	
Desenvolver Pessoas	O processo de desenvolver pessoas tem por finalidade capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal	Bergue, Camões e Pantoja (2010), Chiavenato (2010), Gil (2007), Robbins (2005)	§ 2º, artigo 39, da Constituição Federal 1988; e, Artigo 2º, do Decreto Estadual nº 45.177/2000	No âmbito da SAP e EAP é a responsável pela formação dos servidores	PARCIALMENTE.
Manter Pessoas	O processo de manter pessoas tem por finalidade criar condições ambientais e psicológicas para manter os colaboradores satisfeitos	Bassotti, Santos e Teixeira (2013), Bergue, Camões e Pantoja (2010), Chiavenato (2010), Gil (2007), Medeiros e Oliveira (2011)	Norma Regulamentadora 5 (atribuições da CIPA)	No âmbito da SAP as CIPAs cuidam da segurança no local de trabalho	SIM.
Monitorar Pessoas	O processo de monitorar pessoas, numa abordagem moderna, tem por finalidade desenvolver o autocontrole em relação às metas e resultados a serem alcançados	Bergue, Camões e Pantoja (2010), Chiavenato (2010), Gil (2007), Medeiros e Oliveira (2011), Robbins (2005)	Artigos 4º e 5º, do Decreto Estadual nº 57.780/2012	No âmbito da SAP cada Coordenadoria deve realizar o previsto no Decreto Estadual	PARCIALMENTE.

Quadro 1 - Comparação das categorias de análise

Fonte: Elaborado pelo autor

5.1 Análise do Processo de Agregar Pessoas

Naquilo que faz referência ao processo de agregar pessoas no órgão público, o mesmo está implantado no órgão pesquisado, haja vista que no âmbito da SAP a Vunesp é contratada para realizar os concursos públicos para o recrutamento e seleção de pessoas interessadas a ingressar na carreira pública, em conformidade com o inciso II, artigo 37, da Constituição Federal de 1988.

Comparando o processo de agregar pessoas no âmbito da SAP, que é através de concursos públicos, com o mesmo processo no setor privado, é possível verificar que no órgão público o processo pode evoluir, respeitando a legislação vigente, pois é utilizada em sua abordagem tradicional, com enfoque operacional e burocrático, estabelecendo um modelo vegetativo pelo fato de buscar a ocupação da vaga e manter o quadro funcional do órgão. No setor privado, este processo, é encontrado numa abordagem moderna, da qual o modelo se torna incremental pelo fato de buscar a melhoria contínua do capital humano e agregar valores aos ativos intangíveis da organização através da inclusão de novos talentos.

5.2 Análise do Processo de Aplicar Pessoas

Com relação às atividades do processo de aplicar pessoas, foi possível observar que estão parcialmente implantadas na Corevali. No âmbito da SAP a EAP tem por finalidade, dentre outras, promover a integração do servidor público através de diversos cursos, seminários e palestras, contudo, na Corevali, o processo de integração do servidor fica a cargo do gestor de cada departamento, sendo que em alguns casos, o gestor carece de habilidades para integrar a pessoa à sua equipe, explicar quais são as tarefas a serem executadas e até mesmo avaliar suas qualidades para melhor alocá-lo no setor.

5.3 Análise do Processo de Recompensar Pessoas

Naquilo que faz referência ao processo de recompensar pessoas no órgão público, e considerando que o gestor público não tem autonomia para conceder recompensas, aumento salarial ou benefícios. É possível afirmar que, o previsto na legislação Estadual, está implantado, haja vista o disposto na Lei Complementar n° 1.158/2011, que instituiu o PDI. Cabe destacar que não existe nenhum tipo de recompensa ou benefício previsto em lei para os cargos de agente de escolta e vigilância penitenciária e agente de segurança penitenciária.

5.4 Análise do Processo de Desenvolver Pessoas

Com relação às atividades do processo de desenvolver pessoas, foi possível observar que estão parcialmente implantadas na Corevali. No âmbito da SAP a EAP tem por finalidade, dentre outras, promover a formação e capacitação do servidor público. Contudo, apenas para os cargos da área de segurança; agente de escolta e vigilância penitenciária e agente de segurança penitenciária, existe o curso de formação técnico-profissional de participação obrigatória para o exercício da função, sendo que para os cargos administrativos; Oficial Administrativo, Oficial Operacional, Oficial Sociocultural, Analista Administrativo, Analista de Tecnologia, Analista Sociocultural e Executivo Público, existem cursos de atualização e aperfeiçoamento, que não são de participação obrigatória, repassando às Coordenadorias Regionais a opção de motivar a participação do servidor, ou do próprio interessado a realizar sua inscrição.

5.5 Análise do Processo de Manter Pessoas

No que se refere ao processo de manter pessoas tem por finalidade criar condições ambientais e psicológicas para manter os colaboradores satisfeitos, conclui-se que, no âmbito da Corevali esta ferramenta está implantada, considerando que a CIPA ali constituída, que

tem atuado especialmente para identificar os riscos do processo de trabalho, com elaboração do mapa de riscos e ações preventivas para problemas de segurança e saúde dos servidores.

5.6 Análise do Processo de Monitorar Pessoas

Referente ao processo de monitorar pessoas, e considerando abordagem moderna, apresentada por Chiavenato (2010), foi possível verificar a aplicação parcial de ferramentas para este fim. No Decreto Estadual nº 57.780, de 10 de fevereiro de 2012, que regulamentou a Lei Complementar nº 1.158/2011, dispõe em seus artigos 4º e 5º a criação do PAD, que podemos considerar como uma ferramenta para processos de monitorar pessoas, deve ser aplicado pelos gestores da Corevali a todos de sua respectiva equipe, contudo o que foi observado é que raramente é utilizada esta ferramenta, e ainda, quando é aplicada não há um *feedback* aos servidores para a avaliação do referido plano.

Considerando os dados levantados a partir da pesquisa bibliográfica e da legislação pertinente, a comparação das categorias existentes com aquelas do órgão pesquisado e as análises apresentadas, é possível concluir que as referidas categorias estão relacionadas entre si, influenciando reciprocamente. Assim sendo, o equilíbrio na condução de todas essas categorias é de fundamental importância para a busca do melhor desenvolvimento dos servidores públicos e, conseqüentemente, das ações governamentais.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de pessoas envolve várias ações previamente planejadas das necessidades entre a organização e as pessoas. O objetivo do sistema de gestão de pessoas é auxiliar as organizações a desenvolverem competências diferenciadas e a conquistar consistentemente um desempenho melhor e o crescimento e desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham. A gestão de pessoas não pode ser vista isoladamente das demais áreas que envolvem a administração pública, necessita de planejamento para desenvolver não apenas a parte burocrática que lhe cabe, mas também para articular mecanismos de desenvolvimento e capacitação dos servidores, propiciando melhorias na qualidade de trabalho e no atendimento à população.

A falta de treinamento adequado impacta na qualidade do atendimento prestação a população, já que na gestão pública, não há um método de avaliação eficaz, capaz de mensurar com precisão a qualidade deste serviço.

No que se refere ao objetivo geral desta pesquisa que era apresentar ferramentas da gestão de pessoas do setor privado aos gestores da Corevali com a intenção de ajuda-los, e conseqüentemente, contribuir com a Gestão Pública para o melhor aproveitamento dos recursos humanos disponíveis no referido órgão, o mesmo foi realizado, pois foi possível classificar em categorias diversas ferramentas da gestão de pessoas e ainda, verificar que existem algumas já previstas na legislação estadual que podem e devem ser aplicadas pelos gestores.

No que se refere ao objetivo específico de realizar pesquisa bibliográfica e legislativa na área de gestão de pessoas e gestão pública, a mesma foi realizada, considerando como base teórica os autores Bardin (1977), Bassoto, Santos e Teixeira (2013), Bergue, Camões e Pantoja (2010), Chiavenato (2003, 2008 e 2010), Gil (2007), Kehrig (2005), Medeiros e Oliveira (2011) e Robbins (2005), e legislativa através da Constituição Federal (1988), Decretos Estaduais nº 13.412/1979, 36.463/1993, 45.177/2000 e 57.780/2012, a Lei Estadual nº 8.209/1993 e as Leis Complementares nº 897/2001, 898/2001, 959/2004, 1.080/2008 e 1.158/2011.

No que se refere ao objetivo específico de identificar quais as ferramentas ou práticas de gestão de pessoas utilizadas no setor privado podem ser aplicadas na Gestão Pública, a mesma foi realizada, pois, considerando a categorização utilizada para a análise de conteúdo,

verificou-se que todas as ferramentas podem ser aplicadas, apontando ainda aquelas que já estão implantadas e outras que devem ser aprimoradas.

No que se refere ao objetivo específico de apresentar ferramentas da gestão de pessoas aos gestores públicos da Corevali, da Secretaria da Administração Penitenciária do Estado de São Paulo, este objetivo será efetivado após a apresentação desta pesquisa à banca examinadora.

Como proposta de melhoria para a gestão de pessoas na Corevali, é indicado à aplicação da legislação vigente em sua totalidade, em especial o disposto nos artigos 4º e 5º, do Decreto Estadual nº 57.780, de 10 de fevereiro de 2012, e ainda, que seja motivada a realização de cursos de atualização e aperfeiçoamento pelos gestores lotados na Corevali como também pelos servidores de sua respectiva equipe.

Para trabalhos futuros, é sugerido um levantamento minucioso após um período de doze meses da implantação das ferramentas apresentadas nesta pesquisa, para se verificar as mudanças obtidas pelos gestores da Corevali.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977.
- BASSOTTI, Ivani M.; SANTOS, Thiago S.; TEIXEIRA, Hélio J. **Contribuições para a gestão de pessoas na administração pública**. São Paulo: FIA/USP, 2013.
- BERGUE, Sandro T.; CAMÕES, Marizaura R. S. de; PANTOJA, Maria J. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.
- BRASIL. Constituição (1988). **Emenda constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998**. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 05 jun. 1998. Seção 1 p. 1. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm>. Acesso em: 11 ago. 2015.
- _____. Ministério do Trabalho e Emprego. **Norma regulamentadora nº 05**. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 06 jul. 1978. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C812D311909DC0131678641482340/nr_05.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- _____. **Administração geral e pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- _____. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- KEHRIG, Ruth Terezinha. **Administração pública gerencial: livro didático**. Palhoça: Unisul Virtual, 2005.
- MEDEIROS, Maria P. M. de; OLIVEIRA, José A. **Gestão de pessoas no setor público**. Florianópolis: CAPES: UAB, 2011.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO PENITENCIÁRIA. Disponível em: <<http://www.sap.sp.gov.br/>>. Acesso em: 10 ago. 2015.
- SÃO PAULO (Estado), **Decreto nº 13.412, 13 de março de 1979**. Transforma o Departamento dos Institutos Penais do Estado em Coordenadoria dos estabelecimentos Penitenciários do Estado, dispõe sobre sua organização e dá providências correlatas. Diário Oficial do Estado. Poder Executivo, São Paulo, 14 mar. 1979. Seção 1 p. 6. Disponível em:

<<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/1979/decreto-13412-13.03.1979.html>>. Acesso em: 11 ago. 2015.

_____, **Decreto nº 36.463, de 26 de janeiro de 1993**. Organiza a Secretaria da Administração Penitenciária e dá providências correlatas. Diário Oficial do Estado. Poder Executivo, São Paulo, 27 jan. 1993. Seção 1 p. 2. Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/1993/decreto-36463-26.01.1993.html>>. Acesso em: 11 ago. 2015.

_____, **Decreto nº 45.177, de 08 de setembro de 2000**. Transforma a Academia Penitenciária da Secretaria da Administração Penitenciária em Escola de Administração Penitenciária e dá providências correlatas. Diário Oficial do Estado. Poder Executivo, São Paulo, 09 set. 2000. Seção 1 p. 2. Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2000/decreto-45177-08.09.2000.html>>. Acesso em: 11 ago. 2015.

_____, **Decreto nº 57.780, de 10 de fevereiro de 2012**. Institui no âmbito das Secretarias de Estado, Procuradoria Geral do Estado e Autarquias a Avaliação de Desempenho Individual aos servidores integrantes das classes abrangidas pela Lei Complementar nº 1.080, de 17 de dezembro de 2008, e dá providências correlatas. Diário Oficial do Estado. Poder Executivo, São Paulo, 11 fev. 2012. Seção 1 p. 1. Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2012/decreto-57780-10.02.2012.html>>. Acesso em: 11 ago. 2015.

_____, **Lei nº 8.209, de 04 de janeiro 1993**. Cria a Secretaria de Estado da Administração Penitenciária e dá providência correlatas. Diário Oficial do Estado. Poder Executivo, São Paulo, 05 jan. 1993. Seção 1 p. 14. Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei/1993/lei-8209-04.01.1993.html>>. Acesso em: 11 ago. 2015.

_____, **Lei Complementar nº 897, de 09 de maio de 2001**. Altera a Lei 8.209, de 4 de janeiro de 1993, que criou a Secretaria da Administração Penitenciária, e dá outras providências correlatas. Diário Oficial do Estado. Poder Executivo, São Paulo, 10 mai. 2001. Seção 1 p. 2. Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2001/lei.complementar-897-09.05.2001.html>>. Acesso em: 11 ago. 2015.

_____, **Lei Complementar nº 898, de 13 de julho de 2001**. Institui no quadro da Secretaria da Administração Penitenciária a classe de Agente de Escolta e Vigilância Penitenciária, e dá providências correlatas. Diário Oficial do Estado. Poder Executivo, São Paulo, 14 jul. 2001. Seção 1 p. 2. Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2001/lei.complementar-898-13.07.2001.html>>. Acesso em: 11 ago. 2015.

_____, **Lei Complementar nº 959, de 13 de setembro de 2004**. Dispõe sobre a reestruturação da carreira de Agente de Segurança Penitenciária, e dá providências correlatas. Diário Oficial do Estado. Poder Executivo, São Paulo, 14 set. 2004. Seção 1 p. 5. Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2004/lei.complementar-959-13.09.2004.html>>. Acesso em: 11 ago. 2015.

_____, **Lei Complementar 1.080, de 17 de dezembro de 2008**. Institui Plano Geral de Cargos, Vencimentos e Salários para os servidores das classes que especifica. Diário Oficial do Estado. Poder Executivo, São Paulo, 18 dez. 2008. Seção 1 p. 3. Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2008/lei.complementar-1080-17.12.2008.html>>. Acesso em: 11 ago. 2015.

_____, **Lei Complementar 1.158, de 02 de dezembro de 2011**. Dispõe sobre a reclassificação dos vencimentos e salários dos servidores integrantes das classes regidas pela Lei Complementar nº 1.080, de 17 de dezembro de 2008, institui o Prêmio de Desempenho Individual – PDI, e dá providências correlatas. Diário Oficial do Estado. Poder Executivo, São Paulo, 03 dez. 2011. Seção 1 p. 12. Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2011/lei.complementar-1158-02.12.2011.pdf>>. Acesso em: 11 ago. 2015.