

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PAULINE BALABUCH DE GOES

GAP'S DE COMPETÊNCIAS DO APENADO
PARA O AMBIENTE PRODUTIVO

DISSERTAÇÃO

PONTA GROSSA

2014

PAULINE BALABUCH DE GOES

**GAP'S DE COMPETÊNCIAS DO APENADO PARA O AMBIENTE
PRODUTIVO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração: Gestão do Conhecimento e Inovação, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson

PONTA GROSSA

2014

Ficha catalográfica elaborada pelo Departamento de Biblioteca
da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa
n.15/14

G598 Goes, Pauline Balabuch de

Gap's de competências do apenado para o ambiente produtivo. / Pauline
Balabuch de Goes. -- Ponta Grossa, 2014.
112 f. : il. ; 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson

Dissertação (Mestrado em Ensino de Ciência e Tecnologia) - Programa de
Pós-Graduação em Ensino de Ciência e Tecnologia. Universidade Tecnológica
Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2014.

1. Eficiência organizacional. 2. Habilidades sociais. 3. Pena (Direito). 4.
Ambiente de trabalho. I. Frasson, Antonio Carlos. II. Universidade Tecnológica
Federal do Paraná. III. Título.

CDD 507



Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Campus Ponta Grossa
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



FOLHA DE APROVAÇÃO

Título da Dissertação Nº **250/2014**

GAP'S DE COMPETÊNCIAS DO APENADO PARA O AMBIENTE PRODUTIVO

por

Pauline Balabuch de Goes

Esta dissertação foi apresentada às **14 horas de 09 de junho de 2014** como requisito parcial para a obtenção do título de MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, com área de concentração em Gestão Industrial, linha de pesquisa em Gestão de Recursos Humanos Para o Ambiente Produtivo - GRHAP, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo citados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof. Dr. Elinaldo Fernandes Julião (UFF)

Prof. Dr. João Luiz Kovaleski (UTFPR)

Prof. Dr. Antonio Carlos de Francisco
(UTFPR)

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson
(UTFPR) - *Orientador*

Prof. Dr. Aldo Braghini Junior (UTFPR)
Coordenador do PPGEP

A FOLHA DE APROVAÇÃO ASSINADA ENCONTRA-SE NO DEPARTAMENTO DE
REGISTROS ACADÊMICOS DA UTFPR –CÂMPUS PONTA GROSSA

AGRADECIMENTOS PESSOAIS

Sempre que leio este item em trabalhos acadêmicos, o sentimento que me passa é que o sujeito pesquisador ficou em dívida com muitas pessoas, inclusive com Deus, e que escrevendo o quanto foi ausente, o quanto foi ajudado, o quanto foi compreendido, irá pagar a dívida contraída.

Eu assumo ter sido ausente, ter sido ajudada, ter sido compreendida, mas não assumo ter uma dívida, a qual, com meia dúzia de elogios conseguiria quitar. Assumo minhas falhas. Agora, vejo que poderia ter agido diferente, com mais calma. Mas, fazer o quê se o drama faz parte da pessoa?!

Sei o quanto o meu amor, João, esposo querido, teve que se furtar da minha presença física e, na maioria das vezes, de alma. Ele merece o céu por ter aguentado firme e, em breve, uma aposentadoria.

Já o meu orientador Prof. Dr. Frasson, coitado, teve uma doida como orientanda. Uma loira pirada, que quis realizar uma pesquisa num ambiente produtivo totalmente diferente, e até classificado, por muitos, como perigoso. No entanto, ele se manteve firme, aceitou o desafio, e hoje, acredito, vê com novos olhos os seres humanos que ficam, por um tempo, apenados.

Minha mãe, irmã e pai (que lá do céu me acompanha!), foram poupados de todo o drama vivido. Para eles sobraram apenas alguns respingos, como uma ausência contínua e demorada.

E Deus. Esse sim é um Pai Misericordioso, afinal, de catequista e católica praticante, passei a ser 'atoa', como se estivesse hibernando. Cada opção de tempo disponível, o que era raro, a escolha era sempre a mesma: dormir. E olha que nasci no dia do sono!

Enfim, estas palavras são para expressar que esta dissertação não é apenas minha, mas de todos que conviveram e compartilharam dessa etapa da minha vida. Muito obrigada!

AGRADECIMENTOS OFICIAIS

Ao Poder Judiciário, através da Secretaria de Justiça – SEJU e Departamento Penitenciário – DEPEN, por acreditarem que o sistema penitenciário pode progredir a cada resultado encontrado nos estudos acadêmicos.

À Direção da Penitenciária Estadual de Ponta Grossa – PEPG, por abrir as portas à pesquisa científica. E à Chefia de Segurança, por compreender a importância deste trabalho.

À empresa Kadesh, por fazer parte do sistema penitenciário, por acreditar na ressocialização do apenado, e por apoiar esta pesquisa de campo.

À Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, por incentivar o caráter inédito desta pesquisa.

Ao Prof. Dr. Frasson, orientador do presente trabalho, que acreditou numa pesquisa de campo inusitada.

Aos Profs. Drs. Antônio Carlos de Francisco e João Luiz Kovaleski, que aceitaram apreciar este trabalho e muito contribuíram para sua lapidação.

Ao Prof. Dr. Julião, principal autor pesquisado, que esteve sempre disponível para a troca de ideias.

A todas as pessoas que comigo conviveram e ainda convivem, que entenderam a importância deste estudo.

«Precisamos fazer algo
quando as pessoas acham a ideia louca.
Quando acham que é uma boa ideia,
é porque já há alguém fazendo isso».
(Hajime Mitari, presidente da *Canon*)

«A única segurança verdadeira
consiste numa reserva
de sabedoria,
de experiência e
de competência».
(Henry Ford, inventor da Era Moderna)

RESUMO

GOES, Pauline Balabuch de. **Gap's de competências do apenado para o ambiente produtivo**. 2014. 112 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2014.

Objetiva-se nesta pesquisa identificar os *gap's* de competências do apenado para o ambiente produtivo. O Sistema Penitenciário Brasileiro e, por consequência, o Paranaense, são regidos pela Lei de Execução Penal, que trata das penas e seus regimes de cumprimento. A Gestão de Recursos Humanos utiliza a sistemática de descrição de cargos; recrutamento e seleção; indicadores de gestão; treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho e recompensas. O ambiente produtivo no Sistema Penitenciário, denominado laborterapia, acontece nos três setores de atividade econômica, e promove disciplina, espiritualidade, dignidade, autoestima, cidadania, valores e liberdade. A formação profissional é promovida pelo Programa e Projetos Profissionais através do PDI – Cidadania/DEPEN. As competências possuem um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, requeridos pelo cargo e possuídos pelo apenado. A auditoria de competências busca verificar se as competências exigidas no cargo são apresentadas pelo apenado. E os *gap's* de competências são as lacunas, as ausências de conhecimento, habilidades e atitudes, identificados na auditoria, do apenado. O delineamento metodológico classifica-se como método dedutivo, aplicado, qualitativo, exploratório-descritivo e estudo de caso. A conclusão é que os *gap's* de competências do apenado são de ordem atitudinal, com déficit também nos conhecimentos e habilidades. Contudo, o programa de laborterapia traz a oportunidade do desenvolvimento pessoal, não apenas na aquisição de competências técnicas, hábitos laborativos e aptidões, mas também, para competências sociais e pessoais.

Palavras-chave: *Gap*. Competências. Apenado. Ambiente Produtivo.

ABSTRACT

GOES, Pauline Balabuch de. **Gap's skills of the convict for the productive environment.** 2014. 112 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2014.

The objective in this research is to identify the convict's gaps skills for the production environment. The Brazilian Penitentiary System, and consequently the “Paranaense”, are governed by the Criminal Sentencing Act, which deals with penalties and their enforcement regimes. The Human Resource Management uses the system of job descriptions; recruitment and selection; management indicators; training and development; performance evaluation and rewards. The productive environment in the prison system is called work therapy, occurs in three sectors of economic activity, and promotes discipline, spirituality, dignity, self-esteem, citizenship, values and freedom. The training is sponsored by the Program and Professional Projects by “PDI - Citizenship/DEPEN”. The skills have a set of knowledge, ability and attitudes required for role and owned by the convicts. The skills auditing seeks to verify if the skills required in the job are presented by the convict. And the gaps in competence are the gaps, the absences of knowledge, skills and attitudes, identified in the convict’s auditing. The methodological delimitation is classified as deductive method, applied, qualitative, exploratory - descriptive and a case study. The conclusion is that the convict's skills gaps are attitudinal order, also with deficit in knowledge and ability. However, the program work therapy brings the opportunity for personal development, not only in the acquisition of technical skills, work habits and capability, but also for social and personal skills.

Keywords: Gap. Skills. Convict. Productive Environment.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	–	Laborterapia.....	30
Figura 2	–	Significado e Descrição do CHA.....	39
Figura 3	–	Definição dos recursos do CHA.....	40
Figura 4	–	Recursos do CHA.....	41
Figura 5	–	Mapa mental dos <i>GAP'S</i> de competências identificados.....	82

LISTA DE FLUXOS

Fluxo 1	– Sinopse da dissertação.....	20
Fluxo 2	– Lógica dos temas tratados, para uma pesquisa dedutiva.....	21
Fluxo 3	– Lei de Execução Penal (LEP) – Penas.....	22
Fluxo 4	– Lei de Execução Penal (LEP) – Regimes de prisão.....	23
Fluxo 5	– Etapas de passagem do apenado no Sistema Penitenciário Paranaense.	26
Fluxo 6	– Subsistemas da gestão de Recursos Humanos.....	28
Fluxo 7	– Roteiro genérico das atividades de auditoria.....	44
Fluxo 8	– A interferência da auditoria de competências no planejamento estratégico da organização baseado no ciclo PDCA.....	45
Fluxo 9	– Etapas da Gestão por Competências.....	47
Fluxo 10	– Metodologia de Gestão de Competências do aplicativo <i>Exact Skillstm</i>	48
Fluxo 11	– Fluxograma demarcado até a etapa pesquisada da Gestão por Competências.....	53
Fluxo 12	– Roteiro para Auditoria de Competências na Kadesh – PEPG.....	56
Fluxo 13	– Programa Empregabilidade.....	88

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	–	Identificação do <i>gap</i> de competências.....	47
Gráfico 2	–	Caracterização sociodemográfica.....	60
Gráfico 3	–	Caracterização pela experiência de trabalho e formação profissional..	61
Gráfico 4	–	Caracterização pelo Programa de laborterapia.....	62
Gráfico 5	–	Resultado das competências para observar.....	67
Gráfico 6	–	Resultado do questionário QCIIP.....	76

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	–	Setor de atividade.....	32
Quadro 2	–	Programas e Projetos Profissionais (PDI-Cidadania / Coordenação de Educação e Qualificação Profissional).....	38
Quadro 3	–	Número e percentual da população.....	51
Quadro 4	–	Cálculo para amostra finita.....	52
Quadro 5	–	Plano de ação da pesquisa.....	53
Quadro 6		Forma da análise de dados.....	57
Quadro 7	–	Competências das descrições de cargo.....	63
Quadro 8	–	Competências similares.....	77
Quadro 9	–	Competências, seus significados/sinônimos.....	78
Quadro 10	–	Classificação das competências no CHA.....	80
Quadro 11	–	Análise comparativa de competências.....	80

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	18
1.2 OBJETIVOS.....	18
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	18
1.4 LIMITAÇÕES DO TRABALHO.....	19
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	20
2 REVISÃO TEÓRICA.....	21
2.1 SISTEMA PENITENCIÁRIO BRASILEIRO.....	22
2.2 SISTEMA PENITENCIÁRIO PARANAENSE.....	24
2.3 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	26
2.4 AMBIENTE PRODUTIVO NO SISTEMA PENITENCIÁRIO.....	30
2.5 FORMAÇÃO PROFISSIONAL.....	36
2.6 COMPETÊNCIAS.....	39
2.7 AUDITORIA DE COMPETÊNCIAS.....	43
2.8 GAP'S DE COMPETÊNCIAS.....	45
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	50
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	50
3.2 LÓCUS DA PESQUISA.....	50
3.3 CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO.....	51
3.4 COLETA DE DADOS.....	52
3.4.1 Observação	54
3.4.2 Questionário.....	56
3.4.3 Auditoria de competências.....	56
3.5 ANÁLISE DE DADOS.....	57
3.6 COMITÊ DE ÉTICA DE PESQUISA.....	58
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	59
4.1 QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO, EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL E LABORTERAPIA – APENADOS.....	59
4.2 OBSERVAÇÃO.....	62
4.3 QUESTIONÁRIO DA KADESH.....	68
4.4 QUESTIONÁRIO DA PEPG.....	70

4.5 QUESTIONÁRIO QCIIP – APENADOS.....	76
4.6 AUDITORIA DE COMPETÊNCIAS.....	76
5 CONCLUSÕES.....	84
5.1 ESTUDOS FUTUROS.....	86
REFERÊNCIAS.....	89
APÊNDICE 1 – FORMULÁRIO PARA OBSERVAÇÃO.....	96
APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO DA KADESH.....	97
APÊNDICE 3 – QUESTIONÁRIO DA PEPG.....	101
APÊNDICE 4 – QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO, EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL E LABORTERAPIA – APENADOS.....	105
APÊNDICE 5 – QUESTIONÁRIO QCIIP – APENADOS.....	106
ANEXOS – DOCUMENTOS DO COMITÊ DE ÉTICA DE PESQUISA.....	107

1 INTRODUÇÃO

A Constituição Federal do Brasil, em seu art.170, afirma que "a ordem econômica, fundada na valorização do trabalho e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social". Ou seja, a atividade laboral está intrínseca à vida na sociedade, independente se for manual ou intelectual, seu objetivo primeiro é garantir sustento e, conseqüentemente, dignidade, tanto ao indivíduo quanto ao contexto social onde está inserido.

Assim como os saberes construídos, a partir dos relacionamentos interpessoais do indivíduo, contribuem para sua formação profissional, o desenvolvimento de suas competências e a efetividade do seu trabalho. Desta forma, o trabalhador necessita fazer a ligação entre sua educação básica, sua educação profissional e sua educação social para demonstrar um desempenho satisfatório no seu ambiente de trabalho. Formas de educação estas que, através de inferências, podem ser relacionadas, respectivamente, com conhecimentos (C), habilidades (H) e atitudes (A). Três elementos que juntos compõem a ferramenta CHA, cerne da Gestão por Competências. Crescentemente o mercado de trabalho busca profissionais que possuam em seu perfil a formação, habilidades e atitudes necessárias para ocupar cargos previamente descritos. E, quanto menos *gap*'s de competências ou lacunas o trabalhador apresentar, provavelmente maior será sua empregabilidade (MANFREDI, 1998; CRAWFORD, 2008; ANTONELLO, 2007; BRANDÃO, 2009; ARNS, 2012).

O desenvolvimento de métodos, a integração e o envolvimento dos recursos produtivos fez intensificar a pesquisa e a utilização dos termos *qualificação* e *competências*. Uma das estratégias utilizadas no sistema penitenciário é a qualificação ou formação profissional, pois parece ser uma alternativa para a busca de atualização e/ou desenvolvimento de competências, por meio das quais o indivíduo pode tentar redescobrir sua identidade, principalmente no que diz respeito à identidade profissional. Através do trabalho é possível reconstruir laços de solidariedade entre os indivíduos, diante da desagregação e da automatização geradas pela globalização (CAMPOS, 2011; MANFREDI, 1998).

Destarte, no século XVIII, o trabalho já era visto como uma forma de cumprimento efetivo de pena, bem como o direito penal militava a favor dos direitos humanos, uma vez que a crueldade imperava sobre os presos desta época. Em 1885, na cidade de Roma, foi realizado o primeiro Congresso Penitenciário Internacional, sendo que a principal discussão girou em torno da questão do trabalho prisional. No Brasil, o trabalho nas prisões foi introduzido na prisão pelo Estado Imperial Brasileiro, na Casa de Correção, ex-Penitenciária Lemos Brito,

regulamentada em 6 de julho de 1850, por meio do Decreto nº 677 (LEMOS(a), 1998; VASQUES, 2002; MOREIRA NETO, 2006; JULIÃO, 2011).

A Casa de Correção tinha como objetivo reprimir e reabilitar o criminoso, com base na sua mudança moral, através do trabalho. Este tipo de punição foi considerado moderno para a época. Hoje já se sabe que, por meio de disciplina a recuperação ou ressocialização, talvez seja mais real e duradoura. Deste modo, a prisão é o local onde a disciplina exaustiva influencia em todos os aspectos do indivíduo, desde seu comportamento rotineiro e moral até a sua aptidão para o trabalho, proporcionando um controle praticamente total sobre o apenado (LEMOS(a), 1998; MOREIRA NETO, 2006; JULIÃO, 2011).

O trabalho na prisão, denominado de laborterapia, segue um dos princípios da Administração Científica, desenvolvidos por Taylor: controle total sobre os trabalhadores através de uma disciplina rígida. Controle este que apresenta ao apenado o ambiente organizacional, através da hierarquia, organização, atenção e vigilância; além de contribuir para o desenvolvimento comportamental, uma vez que para este público, o controle e avaliação são formas de reconhecimento e valorização de seu trabalho. A legislação que normatiza e dita as regras para a administração da laborterapia é a LEP – Lei de Execução Penal (LEMOS(a), 1998; FONSECA, 2011).

A LEP, também normatiza benefícios ao apenado que se comporta adequadamente na penitenciária. Estes benefícios vão desde redução de pena – a cada três dias trabalhados, diminui-se um da pena, até a progressão de regime. Então, além dos benefícios citados, a laborterapia contribui também para a sua ressocialização e resgate de sua cidadania, visto que preenche seu tempo ocioso, proporciona qualificação profissional, traz uma fonte de renda e possibilita ter uma rotina ajustada às normas e leis. Estas contribuições aproximam o apenado do funcionamento da sociedade da qual foi privado de participar, seja durante o cumprimento de sua pena ou até mesmo quando foi excluído socialmente, por não ter qualificação educacional e/ou profissional, e para a qual retornará (LEMOS(a), 1998; FONSECA, 2011; FREITAS, 2012)

Desse modo, o aprofundamento do conhecimento sobre a importância do trabalho para o apenado é evidente. Posto que, quando está na laborterapia, o apenado distancia-se cada vez mais do mundo do crime e, provavelmente, de ser corrompido por ele. Constrói sua reinserção social, de modo a diminuir a tênue linha que existe entre ser ou não desempregado, devido ao aumento de sua qualificação e de experiência. Assim, é preciso prepará-lo para o retorno ao convívio em sociedade, através de assistências e incentivos. Faz-se necessário disponibilizar

incentivos à iniciativa privada, para atraí-la na contratação deste apenado, bem como para que invista em setores de trabalho intramuros (FONSECA, 2011; FREITAS, 2012).

A presente dissertação enfoca, portanto, a temática de competências do apenado para o ambiente produtivo, como fator que contribui para a ressocialização, sendo que o trabalho é uma atividade suplementar e educativa, dentro das atividades desenvolvidas pelo apenado no cárcere. O trabalho desenvolvido pelo apenado está condicionado à forma, espécie e tempo-limite de sua execução, não podendo ser configurado como escravo ou exploratório, muito menos como punição.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Desenvolver pessoas não é apenas despertar conhecimentos, habilidades e atitudes. É, antes de tudo, propiciar condições para que possa se inserir no mundo como indivíduo e trabalhador; de entender sua realidade social e saber transformá-la positivamente, através de uma postura efetiva e de ações mais proativas. Para tal, a educação e o trabalho são fundamentais para o desenvolvimento humano, inclusive para a sua socialização.

Para tanto a pesquisa será guiada pelo seguinte problema de pesquisa: *quais são os gap's de competências relacionados ao apenado para o ambiente produtivo?*

1.2 OBJETIVOS

Para responder ao problema de pesquisa buscar-se-á, através do objetivo geral, identificar os *gap's* de competências relacionados ao apenado para o ambiente produtivo.

Desta forma será necessário, através dos objetivos específicos, listar a qualificação profissional mínima requerida pelo ambiente produtivo; construir ferramentas para detectar *gap's* de competências no ambiente penitenciário; mapear as competências dos apenados; realizar auditoria de competências.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Os determinantes conceituais da Engenharia de Produção privilegiam competências associadas à gestão de ambientes produtivos, integrando as áreas de Administração, Economia, Contabilidade, Matemática, Noções de Direito, Meio Ambiente e Engenharia. Esta multidisciplinaridade procura racionalizar o trabalho, aperfeiçoar tanto as técnicas de produção

como da ordenação das atividades financeiras, logísticas e comerciais de uma organização, bem como visa desenvolver métodos e técnicas que buscam a otimização da utilização dos recursos humanos, materiais e financeiros, disponibilizados para o processo produtivo.

Desta forma, a Engenharia de Produção está inserida na atuação das organizações através do processo de internacionalização e globalização da economia. Visto que a competitividade é cada vez mais pautada em temas ligados ao processo produtivo e objetos de estudo da Engenharia de Produção, que contribuem para a integração e o equilíbrio entre mão de obra, equipamentos, matéria-prima, melhoria contínua, produtividade e sustentabilidade.

Assim, a Engenharia de Produção relaciona-se com o ambiente produtivo na medida em que busca a implementação, operação, melhoria e manutenção dos sistemas integrados de produção, bens e serviços, envolvendo pessoas, materiais, tecnologias, informação e energia.

Com relação à contribuição científica, pode-se dizer que esta pesquisa parte do princípio geral da inclusão, no qual a sociedade pauta suas ações de sustentabilidade, responsabilidade social e certificações ISO – *Internacional Standardization for Organization* ou Organização Internacional de Padronização. Desta forma, como o apenado, após o cumprimento de sua pena irá retornar para a sociedade, inclusive para o mercado de trabalho, cabe estudar seu cotidiano institucional, ou seja, sua rotina laborativa como forma de desenvolvimento de competências que poderão contribuir para sua reinserção social. Para que essa inclusão se processe de forma satisfatória, entra em ação a gestão por competências que é a abordagem que contribui para que a capacitação profissional ultrapasse as questões focais dos cargos, e subsidie os processos da gestão de Recursos Humanos.

A presente pesquisa, portanto, engloba a multidisciplinariedade entre o sistema penitenciário brasileiro, ambiente produtivo, formação profissional, competências e trabalho, justificando sua aplicação e utilizando um segmento *sui-generis*, que é a realidade do apenado no sistema prisional paranaense – alocado na Penitenciária Estadual de Ponta Grossa, e seu envolvimento com as atividades de qualificação e trabalho. Cabe salientar que esta unidade é considerada uma referência no Brasil, porque em onze anos de atividades, nunca houve registro de rebeliões ou outros eventos fora dos padrões de segurança. Por este motivo foi a unidade selecionada para ser o *locus* da presente pesquisa.

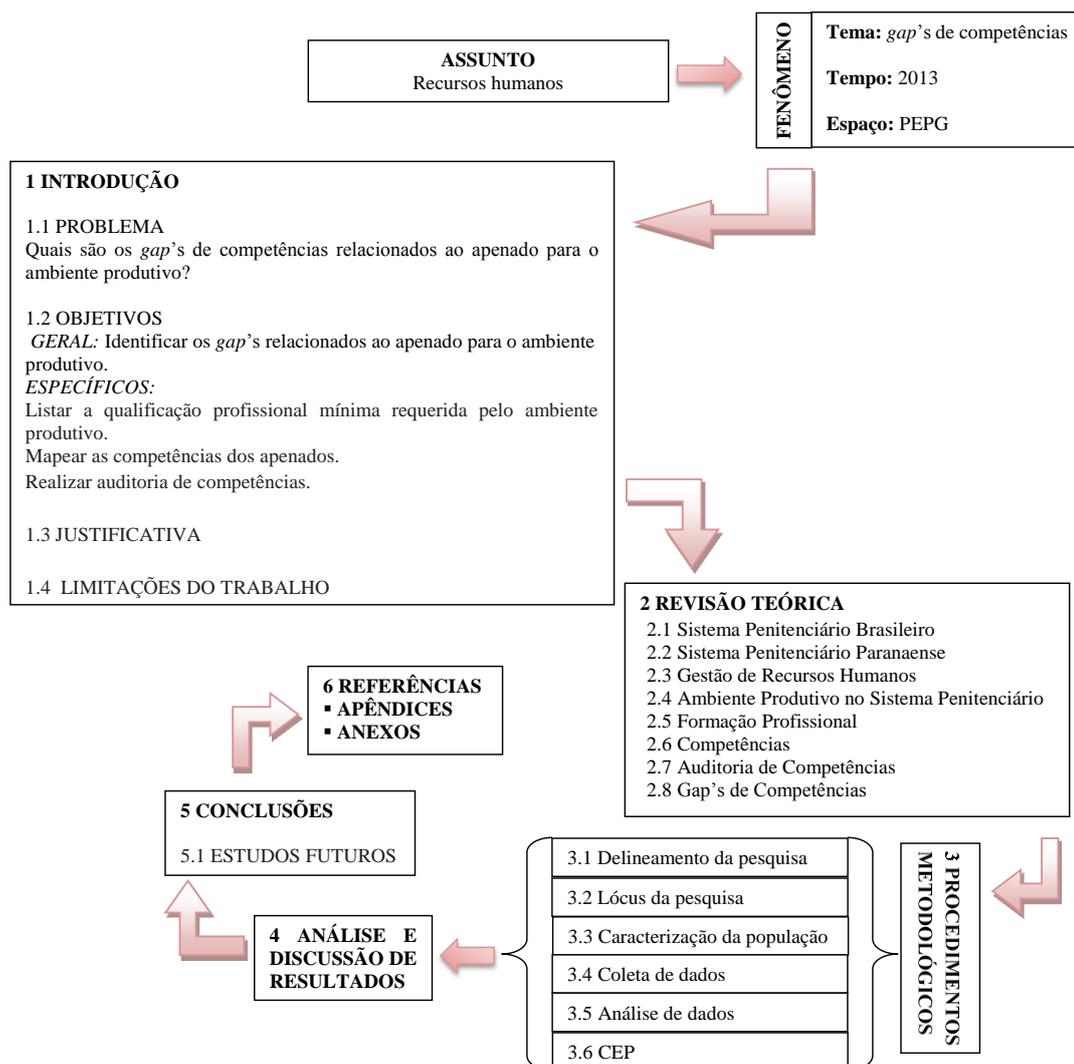
1.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O presente estudo possui limitação de aplicabilidade quanto ao universo total da população, uma vez que se trata de população perigosa e, para ter acesso a ela, é necessário o

cumprimento de procedimentos de segurança, uma vez que as modificações de rotina devem ser programadas previamente, até pela questão de movimentação dos apenados e agentes penitenciários, o que causa certo desconforto e altera o andamento da unidade. Assim, a presente pesquisa será realizada com uma amostra, finita e aleatória da população total de apenados, participantes da laborterapia na empresa Kadash.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para dar suporte a esta pesquisa utilizou-se uma gama de autores, entre eles: Ovando (1993); Balassiano (2005); Cardoso (2006); Levenson (2006); Moreira Neto (2006); Antonello (2007); Jardim (2007); Amaral(b) (2008); Bettignies (2008); Brandão (2009); Lemos(d) (2009); Chatenier (2010); Julião (2009, 2010 e 2011); Campos (2011); Helal (2011); Arns (2012). Os autores citados podem ser encontrados nas seções em que esta dissertação foi estruturada.



2 REVISÃO TEÓRICA

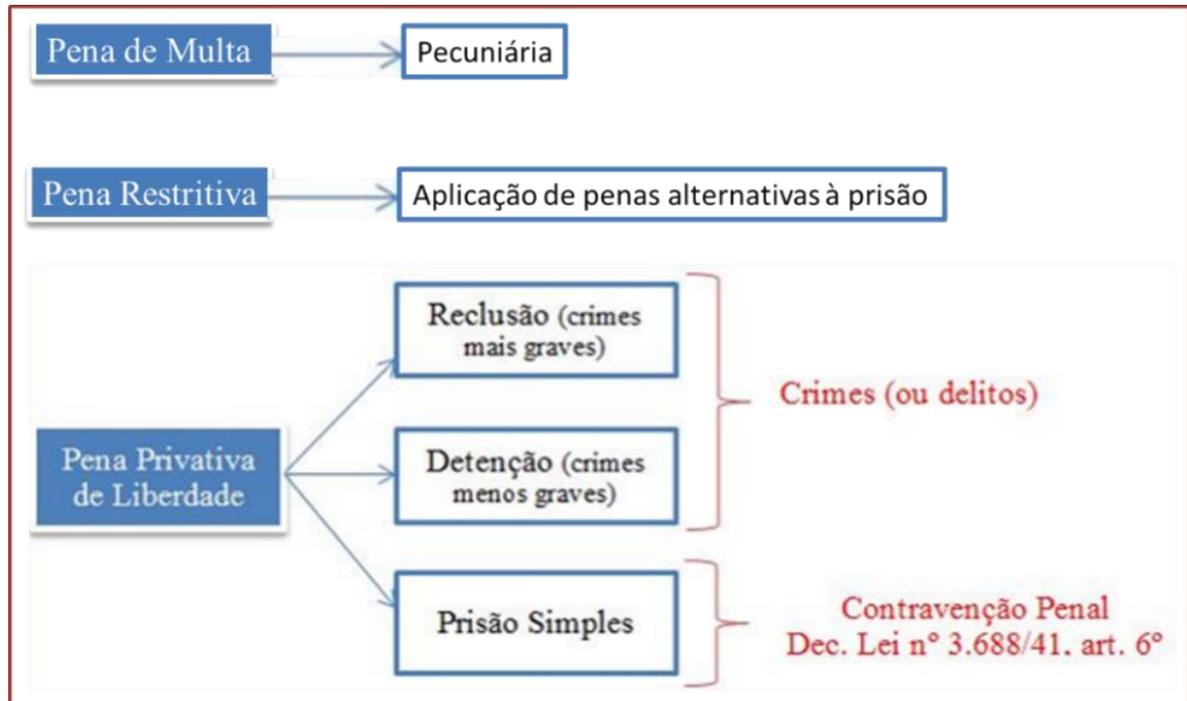
Nesta seção, o enfoque será sobre o Sistema Penitenciário do Brasil e do estado do Paraná, baseado na Lei de Execução Penal (LEP) – Lei nº 7.210/84, a qual instrui sobre a aplicação e forma de execução de penas em cada nível de poder governamental. Em seguida, vem a tratativa da gestão de recursos humanos e do ambiente produtivo, elementos que geram e demonstram a aplicabilidade da qualificação profissional prevista na legislação brasileira, como o Código Penal e a Constituição. E, para finalizar, será tratada a questão da formação profissional, competências e *gap's* de competências (lacunas). Visto que o mercado de trabalho exige um determinado perfil do trabalhador e este, nem sempre, apresenta o solicitado, criando desta forma um vácuo, uma lacuna (aqui denominada de *gap*), que precisa ser preenchida de forma efetiva para que tanto o trabalhador como a organização atinja a excelência.



Fluxo 2 – Lógica dos temas tratados, para uma pesquisa dedutiva
Fonte: autoria própria

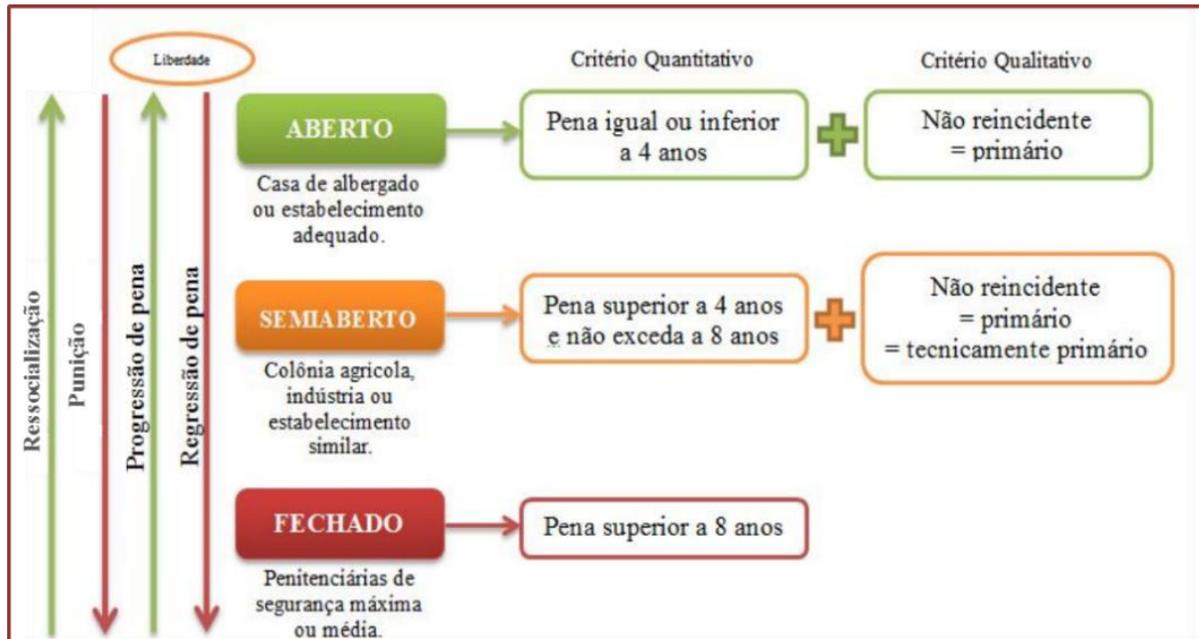
2.1 SISTEMA PENITENCIÁRIO BRASILEIRO

A Lei de Execução Penal (LEP) – Lei nº 7.210/84 determina que para cada delito exista uma sanção igual para todos.



Fluxo 3 – Lei de Execução Penal (LEP) – Penas
Fonte: autoria própria

O sujeito preso é conduzido de início, para a delegacia, posteriormente, para o presídio ou cadeia e, finalmente, após ser julgado, condenado e ter sua pena determinada, é encaminhado para a penitenciária ou unidade prisional, onde a sanção será cumprida, em forma de reclusão. Estas unidades penais são instituições de controle social, nas quais são aplicadas regras mais rígidas e diferenciadas da sociedade livre. A penitenciária é a última instância de cumprimento de pena. Trata-se, portanto, de uma sociedade vivendo dentro de outra sociedade, contudo, com regras exclusivas e reconhecidas legalmente.



Fluxo 4 – Lei de Execução Penal (LEP) – Regimes de prisão
 Fonte: autoria própria

O Ministério da Justiça, no relatório final de 2012, divulgou que a cada 100 mil habitantes no Brasil, 287 estão encarcerados. Destes, 87,14% estão em idade economicamente produtiva (entre 18 e 45 anos); 87,97% são do sexo masculino; 57,68% são pretos e pardos, com uma escolaridade insuficiente, pois 63,93% são analfabetos, somente alfabetizados ou não completaram o ensino fundamental, conseqüentemente, oriundos de grupos menos favorecidos da população. Estes presos, se não encontrarem condições para se desenvolver e se ressocializar dentro da prisão, talvez não tenham outra oportunidade e jamais retornarão à sociedade como cidadãos de bem (JULIÃO, 2011; ARNS, 2012; DEPEN, 2013).

A clientela de apenados – indivíduos julgados e condenados através do sistema judiciário brasileiro que cumprem pena determinada pela lei - é geralmente composta de indivíduos oriundos de classes desfavorecidas da sociedade livre, e na maior parte dos casos, possuem escassa escolaridade, família desestruturada, insuficiente ou nenhuma formação e experiência profissional. A criminalidade é um acontecimento social comum a toda sociedade, tanto a nível geral como individual, e que não irá desaparecer com o simples fato de retirar do convívio o indivíduo que não se enquadra nas regras impostas. Assim, a proposta da unidade prisional é, além de punição, promover a ressocialização do indivíduo que cometeu delitos, para que este retorne à sociedade livre regenerado, mas na prática o que se verifica é uma prática um tanto diferenciada. (MOREIRA NETO, 2006; JULIÃO, 2010 e 2011)

O apenado, portanto, é constantemente avaliado, tanto para se verificar se seus direitos estão sendo respeitados, quanto para tornar a pena individual, levando em consideração

aspectos de personalidade, como seu comportamento, esforços e necessidades. E à medida que o apenado vai demonstrando que está se regenerando e a sua pena vai sendo cumprida, surgem gradações de restrições, para que o seu retorno à sociedade livre não seja um choque. Assim, o apenado que está em regime fechado não possui direito à liberdade e nem acesso à sociedade, já o apenado do regime semiaberto mantém convívio social e familiar restrito. Há, também, outros meios de realizar o controle e a readaptação social, como a família, a escola, a igreja. (JULIÃO, 2011; CARDIA, 2013)

As regras aplicadas na penitenciária são nomeadas no art. 1º da LEP: 1) “efetivar as disposições de sentença ou decisão criminal”; 2) “proporcionar condições para a harmônica integração social do condenado e do internado”. A legislação brasileira também assegura os direitos constitucionais aos apenados, sendo estes direitos: à vida, à integridade física e moral, à propriedade material e imaterial, à liberdade de consciência e de convicção religiosa; à instrução, à assistência judiciária, às atividades relativas às ciências, às letras, às artes e à tecnologia.

A finalidade social é o outro objetivo do cumprimento de pena, através do qual o apenado irá receber chances de desenvolvimento pessoal que contribuirão para sua reintegração social. Mesmo que a prisão transmita a imagem da perda dos direitos civis e políticos, esta é por tempo determinado e parcial, sendo que o direito à dignidade, privacidade, integridade física, moral e psicológica, ao desenvolvimento pessoal e social são mantidos, permitindo com que a prática educacional seja implantada. (MOREIRA NETO, 2006; JULIÃO, 2011)

2.2 SISTEMA PENITENCIÁRIO PARANAENSE

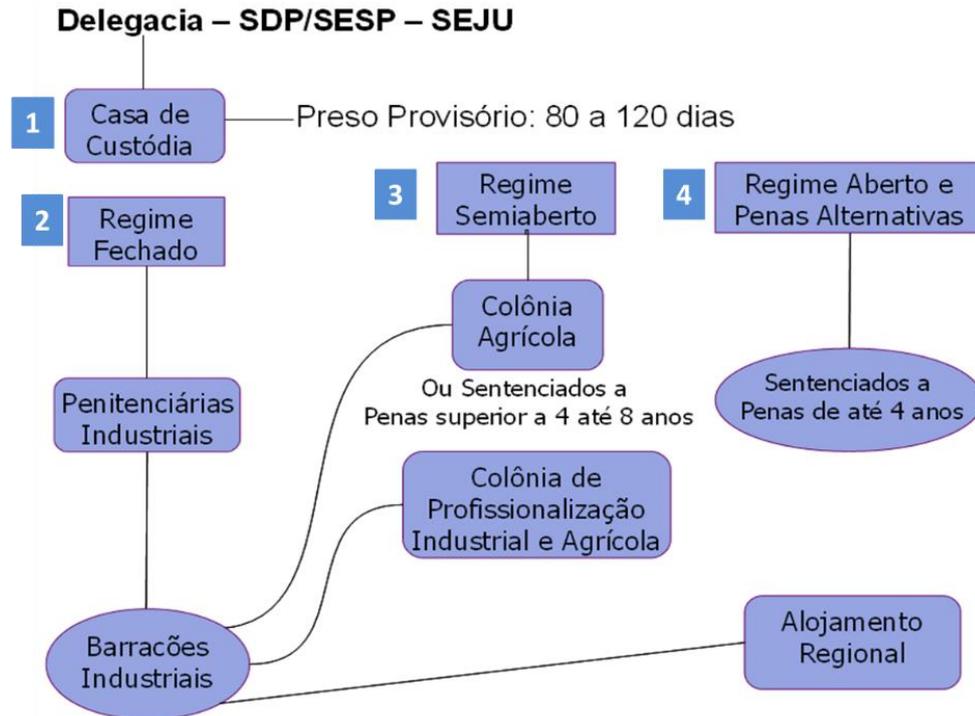
O Sistema Penitenciário Paranaense, com a finalidade de fazer cumprir os direitos do apenado, coloca em prática políticas públicas que valorizam atividades que aproximem mais o detento da ressocialização real, como: trabalho prisional, acesso à educação profissionalizante, esporte e lazer, contato com a sociedade livre (MOREIRA NETO, 2006).

Esta prática de aproximação possui diretrizes específicas determinadas através do Decreto nº 1276/1995, de 31 de outubro de 1995, denominado de Estatuto Penitenciário do Estado do Paraná, o qual é coordenado pelo Departamento Penitenciário do Estado (DEPEN), e constituído pelos seguintes órgãos (DEPEN, 2013):

1. Estabelecimentos Presidiários (casa de custódia): destinam-se aos presos provisórios e aos sujeitos à prisão simples especial;

2. Estabelecimentos Penitenciários (Regime fechado: penitenciárias industriais e barracões industriais): destinam-se aos condenados ao cumprimento da pena em regime fechado;
3. Estabelecimentos Agrícolas, Industriais ou Mistos (Regime semiaberto: colônia agrícola, colônia de profissionalização industrial e agrícola): destinam-se aos condenados ao cumprimento pena em regime semiaberto;
4. Casa do Albergado (Regime aberto e penas alternativas: sentenciados e alojamento regional): destina-se ao cumprimento da pena privativa de liberdade em regime aberto e da pena restritiva de direito consistente de limitação de fim de semana, sob a administração do Patronato/Pró-Egresso;
5. Estabelecimentos Médico Penais: compreendem o Hospital Penitenciário, destinado ao tratamento médico ou cirúrgico de presos provisórios e internados; Hospital de Custódia e Tratamento Psiquiátrico, destinado ao cumprimento das medidas de segurança e ao tratamento psiquiátrico, separadamente; e sanatório, destinado ao recolhimento dos apenados e internados inimputáveis que cumprem medida de segurança e são portadores de moléstia infectocontagiosa;
6. Centro de Observação Criminológica e Triagem: destina-se à realização dos exames gerais e criminológico determinados em decisões judiciais (regime fechado); segurança e custódia temporária de pessoas de ambos os sexos internadas por mandado judicial para exame e triagem; realização de audiências de advertência de livramento condicional e o fornecimento de carteiras aos liberados nesse regime e no regime aberto;
7. Patronato e Pró-Egresso: destinam-se à assistência aos que cumprem pena em regime aberto, aos liberados condicionais, aos egressos e aos seus familiares.

O fluxo 5 apresenta o relacionamento dos quatro primeiros órgãos com as etapas de passagem do apenado no Sistema Penitenciário do Estado do Paraná.



Fluxo 5 – Etapas de passagem do apenado no Sistema Penitenciário Paranaense
 Fonte: Arns (2012)

Especificamente em relação ao regime fechado, até 2013, existiam 29 penitenciárias distribuídas por todas as regiões do Estado do Paraná, sendo Curitiba, Piraquara, São José dos Pinhais, Guarapuava, Ponta Grossa, Cascavel, Cruzeiro do Oeste, Londrina, Maringá, Francisco Beltrão e Foz do Iguaçu, além de três patronatos penitenciários: Cascavel, Curitiba e Londrina.

Quanto ao perfil da população apenada paranaense, o cenário é que a cada 100 mil habitantes 299,93 estão encarcerados. Destes, 45% estão em idade economicamente produtiva (entre 18 e 45 anos); 93,67% são do sexo masculino; 16,98% são pretos e pardos, com uma escolaridade insuficiente, pois 71,93% são analfabetos, somente alfabetizados ou não completaram o ensino fundamental. É através destas informações que o governo do estado planeja suas ações no Sistema Penitenciário Paranaense (ARNS, 2012; DEPEN, 2013).

2.3 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

O ambiente externo à organização foi o principal fator que fez surgir a necessidade de se pensar em recursos humanos de forma estratégica, pois a existência de um *gap* de competências entre o que era preciso fazer para implementar as estratégias e a realidade de pessoal disponível para esta implementação, fez surgir o pensamento no desenvolvimento de competências (LACOMBE, 2001).

Quando o trabalho deixou de ser uma mera prática de tarefas ou atividades pré-estabelecidas, e passou a ser o reflexo da competência que o empregado utiliza para a resolução das situações cotidianas, a gestão de pessoas passou a ser estratégica. Sendo assim, a tática a ser utilizada pelos Recursos Humanos (RH) para obter uma força de trabalho capaz e comprometida com a organização, dependerá das competências apresentadas pelos trabalhadores. A prática desta tática, de forma simples e direta é atrair, manter e desenvolver pessoas e competências necessárias para o alcance dos objetivos da empresa, fazendo com que este desenvolvimento agregue valor também para o trabalhador. (ZARIFIAN, 1999; FLEURY, 2004)

O papel das equipes e das pessoas que as integram tem grande relevância nos processos de gestão estratégica organizacional, pois se referem aos recursos internos que contribuem para a criação, manutenção e renovação da vantagem competitiva da empresa. Esta abordagem considera os conhecimentos, habilidades e atitudes como elementos-base do conhecimento produtivo e organizacional, bem como a fonte primordial da vantagem competitiva (ROGLIO et al., 2009).

É para incentivar as pessoas para um real comprometimento com os objetivos organizacionais, que as empresas, cada vez mais, proporcionam programas de desenvolvimento de competências, fortalecimento de equipes, acompanhamento e avaliação de desempenho, entre outros processos. Como cada organização possui, em seu quadro funcional pessoas das mais variadas origens, que trazem consigo um conjunto multivariado de valores e crenças, a gestão de RH é dividida em dimensões funcionais, chamadas de subsistemas, para gerir todo este aglomerado de expectativas. Os subsistemas utilizados no sistema penitenciário são: descrição de cargos; recrutamento e seleção; indicadores de gestão; treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho e recompensas (LACOMBE, 2001; FERNANDES, 2006; JABBOUR, 2007; ROGLIO et al, 2009).



Fluxo 6 – Subsistemas da gestão de Recursos Humanos
 Fonte: autoria própria

Para tanto, é necessário ter políticas de RH que valorizem ações participativas e integrem os níveis: operacional, tático e estratégico da empresa. Quanto ao primeiro subsistema, inicia-se através do fornecimento de informações sobre as atividades realizadas pelos trabalhadores. A forma mais utilizada é a descrição de cargo, a qual contempla a análise ambiental e documental em fontes seguras, como por exemplo, o Código Brasileiro de Ocupações (CBO), do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), e se encerra através do recrutamento e seleção. Pode-se dizer que se trata do processo que identifica e atrai trabalhadores em potencial, do qual o gestor pode participar ativamente, principalmente no que diz respeito ao perfil do candidato ideal para sua área. (LACOMBE, 2001; DUTRA, 2004; JABBOUR, 2007; FISCHER, 2009; FRANGI, 2012).

Já no Sistema Penitenciário Brasileiro, o subsistema de recrutamento e seleção no que diz respeito ao programa de laborterapia, apenas o processo seletivo é realizado, pelo fato dos apenados já estarem à disposição e não necessitarem ser recrutados. Assim, os apenados são selecionados a partir dos pareceres dos setores técnicos da unidade prisional, no caso a Penitenciária Estadual de Ponta Grossa (PEPG): social, psicológico, jurídico e educacional.

O segundo subsistema influenciado é o treinamento e desenvolvimento, que tem como finalidade potencializar as capacidades produtivas dos trabalhadores, sendo que o treinamento propõe-se a integrar o trabalhador aos conhecimentos do sistema organizacional. Já o desenvolvimento tem como proposição a ampliação dos conhecimentos, habilidades e atitudes ao longo da carreira deste trabalhador. Portanto, pode-se dizer que o treinamento e o

desenvolvimento são influenciados, tanto por questões organizacionais, quanto pela própria estratégia de aprendizagem utilizada. Fato este que gera um *trade-off* no entendimento entre trabalhadores e seus respectivos gestores. (DUTRA, 2004; MARRAS, 2011; FRANGI, 2012)

No programa de laborterapia, utilizado pela PEPG, os treinamentos também são fundamentais e disponibilizados aos apenados pela unidade fabril atuante na unidade prisional, ficando a duração e o método a critério da necessidade de cada local.

E quanto ao terceiro subsistema, que trata dos indicadores de gestão, pode-se dizer que são o reflexo numérico das práticas de gestão aplicadas no ambiente produtivo, materializando os processos administrativos praticados na prescrição e avaliação das atividades laborais, além de demonstrar as metas através de uma medida objetiva, mensurável e imparcial. Assim, as normas de trabalho e seus consequentes resultados, através da busca pelos objetivos corporativos por parte dos trabalhadores, fazem parte das práticas de gestão adequadas ao volume de produção e a intensificação do trabalho. (PINA, 2011; FRANGI, 2012)

Os treinamentos, a estratégia utilizada para a avaliação de desempenho depende de cada unidade fabril participante do programa de laborterapia disponibilizado ao apenado, bem como da situação da unidade prisional.

Após ser avaliado, o empregado poderá ser beneficiado através de um sistema de recompensas, o qual visa atrair, reter e motivar os melhores trabalhadores. Da mesma forma, visa encorajar o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes que instigam a realização dos objetivos organizacionais. A CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas), contudo, ainda é muito rígida quando se trata da remuneração dos trabalhadores. Pode-se dizer que este rigor objetiva a proteção do lado mais fraco desta relação profissional. (SAMMARTINO, 2002; JABBOUR, 2007)

Com relação ao apenado, a avaliação e seu consequente sistema de recompensas, a premiação que, por ventura, venha a ocorrer devido ao bom desempenho, se dá geralmente através de comemorações pontuais, pois a remição de pena não está ligada diretamente ao desempenho laboral e sim, ao cumprimento de dias trabalhados, dentro da disciplina imposta pela lei, e não em função da qualidade do trabalho apresentado. Não podendo ser assim, considerada um prêmio pelo desempenho.

Destarte, a gestão de RH necessita desenvolver políticas que valorizem, integrem e facilitem o relacionamento entre as pessoas, o ambiente de trabalho e atividade laboral.

2.4 AMBIENTE PRODUTIVO NO SISTEMA PENITENCIÁRIO

O direito ao trabalho é um dos elementos fundamentais para garantir a dignidade do ser humano. O estudo de Dupas, citado por Moreira Neto (2006), verificou que o desemprego causa a exclusão social, a qual contribui para a criminalidade. Ao ser privado de liberdade, o indivíduo continua detentor de direitos civis e, dentre estes, está o direito ao trabalho. A LEP diz também, que mais que um direito, o trabalho é um dever do apenado.

O trabalho, no sistema penitenciário, é denominado de laborterapia, que significa “terapia por intermédio do trabalho”, e diz respeito à colocação dos apenados em canteiros de trabalho. Trata-se de uma ferramenta para mensurar a ocupação humana no sistema penitenciário. Assim, na maioria dos casos esta colocação é medida no âmbito quantitativo, pois é verificada a quantidade de ocupações disponibilizadas para os apenados e não a qualidade do trabalho prestado por eles, por tratar-se de uma prática que não exige qualificação profissional do indivíduo. Sabe-se, contudo, que o trabalho sem um significado para quem o executa, não pode ser considerado reabilitador. Por este motivo que é interessante demonstrar que se trata também de um processo de aprendizagem, que refletirá no futuro contexto social do apenado (CARVALHO, 2005).



Figura 1 – Laborterapia

Fonte: autoria própria

A avaliação do trabalho no sistema prisional é realizada através de indicadores iguais aos organizacionais como produtividade, absenteísmo e custo homem-trabalho. Já para mensurar a efetiva ação de responsabilidade social, se faz necessário utilizar indicadores específicos penais, como taxa de reincidência criminal, taxa de ocupação de mão de obra prisional e redução de defasagem escolar. (SILVA(a), 2001)

O trabalho do apenado não se caracteriza pelo regime celetista (CLT – Consolidação das Leis do Trabalho) e, por esta razão, o preso não tem direito a férias, 13º salário, entre outros. Contudo, o trabalho ao que o apenado é submetido não deve se caracterizar como forçado, cruel ou degradante, pois estaria fugindo do objetivo primeiro desta atividade, que é a ressocialização e a possibilidade de qualificação. Até porque, o apenado já está cumprindo sua pena através da privação de sua liberdade, como determina a LEP. Sendo assim, Carvalho (2005, p.70;71) e Moreira Neto (2006, p.13), afirmam, respectivamente, que o apenado trabalhador tem direito a:

avaliação de seus antecedentes e personalidade. (...) o condenado à pena privativa de liberdade está obrigado ao trabalho na medida de suas aptidões e capacidade. (...) na atribuição do trabalho deverão ser levadas em conta a habilitação, a condição pessoal e as necessidades futuras do preso, bem como as oportunidades oferecidas pelo mercado. (...) condenado que cumpre a pena em regime fechado ou semiaberto poderá remir, pelo trabalho, parte do tempo de execução da pena. (...) a contagem do tempo para o fim deste artigo será feita à razão de 1 dia de pena por 3 dias de trabalho. (...) o preso que trabalha deverá ser remunerado mediante prévia tabela, não podendo ser inferior a 3/4 do salário mínimo.

realização de atividades seguras e em condições de higiene; remuneração não inferior a três quartos do salário mínimo (o salário tem como finalidade reparar o dano provocado pelo crime que levou à prisão, prestar assistência à família do apenado, ressarcir despesas do Estado e o restante deverá ser depositado em poupança, a qual o detento terá acesso quando em liberdade); previdência social; jornada de trabalho não inferior a 6 horas nem superior a 8 horas; descanso nos domingos e feriados; remição de um dia de pena para cada três dias trabalhados.

Outro ponto distinto do sistema penitenciário do mercado de trabalho é o processo de recrutamento e seleção, que é realizado cumprindo regras de segurança e disciplina, visando beneficiar os apenados com maior tempo de pena e melhor comportamento. A empresa até pode indicar um perfil ideal para as funções que está disponibilizando, porém este é o último critério a ser seguido (SILVA(a), 2001; CARVALHO, 2005)

No meio empresarial, uma das formas mais comuns de classificar a empresa é através de suas atividades econômicas, bem como de seu ramo de atuação. Assim, para que haja um melhor entendimento das possibilidades empresariais dentro do Sistema Penitenciário Brasileiro, apresenta-se a seguinte classificação:

Setor	Atividades possíveis	Estabelecimento	Características do preso
Primário	Agricultura Pecuária Piscicultura Agroindústria	Colônias Agrícolas Penitenciárias Agrícolas	Permanência média de dezoito meses antes do retorno à vida social livre.
Secundário	Fabricação Manufatura Transformação Acabamento Embalagens	Penitenciárias Masculinas Penitenciárias Femininas Casa de Detenção Centros de Ressocialização	Permanência prolongada, com média de cinco anos antes da transferência para o regime semi-aberto.
Terciário	Central de Serviços Processamento de Dados Telemarketing Consertos e reparos	Penitenciárias Femininas Penitenciárias Masculinas Centros de Ressocialização	Permanência prolongada, com média de cinco anos antes da transferência para o regime semi-aberto.

Quadro 1 – Setor de atividade
Fonte: Silva(a) (2001)

Para tanto, o ambiente produtivo disponibilizado ao apenado, no Sistema Penitenciário Paranaense, são canteiros distribuídos em canteiros próprios e canteiros cooperados. Cardia (2013) e o DEPEN (2013) entendem como canteiros próprios, os locais de trabalho dentro das unidades prisionais, sendo divididas as tarefas em:

- a) **PRODUÇÃO**: administrados pelos estabelecimentos penais, através da Divisão de Ocupação e Qualificação – DIOQ, com serviços ou produtos para benefício do sistema penitenciário ou para consumo dos presos provisórios e dos apenados.
- b) **SERVIÇOS**: utilizam os serviços da mão de obra dos presos provisórios e dos apenados para as atividades de manutenção da própria unidade penal.
- c) **SERVIÇO DE MONITORIA DE EDUCAÇÃO E QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL**: canteiros destinados à alfabetização, capacitação profissional e multiplicação de conhecimento entre os apenados.

Ainda de acordo com Cardia (2013) e DEPEN (2013), os canteiros cooperados são operacionalizados mediante condições previamente acordadas através de termos de cooperação firmados entre a SEJU/DEPEN e órgãos públicos e/ou empresas da iniciativa privada. Assim, se estabelecem as condições para utilização da mão de obra de apenados, das instalações e de equipamentos, bem como da entrada e saída de insumos e produtos.

O trabalho do apenado, mediante escolta, tem uma função educativa e produtiva visando sua reinserção no meio social e resgate de sua dignidade. A oportunidade oferecida permite o aprimoramento de uma atividade que poderá ser, mais tarde, utilizada pelo apenado quando em liberdade. Incentivar que um detento, quando em liberdade, não retorne ao mundo do crime, se reflete em benefício para a própria sociedade.

O contrato de locação de mão de obra tem regime jurídico de direito público, dirigido a empresas públicas e particulares, através do qual proporciona trabalho remunerado a homens e mulheres apenados, contribuindo para sua formação, qualificação profissional e geração de renda. Prepara-os, também, para a vida em liberdade e, ao mesmo tempo, sensibiliza os empresários na contribuição para a redução dos índices de criminalidade e reincidência.

Daí a importância das empresas instalarem-se dentro das unidades penais, tornando-se parceiras nesse processo de reinserção do apenado ao convívio social. Elas disponibilizam não só trabalho, mas também, cursos profissionalizantes que os capacitam para o mercado de trabalho externo.

Os canteiros, tanto os próprios como os cooperados, são regidos pelo PDI - Cidadania (Programa de Desenvolvimento Integrado) e têm como meta transformar as prisões do estado do Paraná em ambientes produtivos de trabalho, contribuindo assim, para a reinserção do apenado à sociedade. Analisando a disposição de mão de obra prisional, a opção por implantar e manter um empreendimento dentro de unidade penal deve seguir a lógica da própria penitenciária e não a do mercado de trabalho. Pensando de forma estratégica organizacional e penal, se faz necessário implantar atividades que ocupem mais mão de obra com verticalização da produção, com linhas produtivas manuais, contínuas, metódicas e repetitivas. Eis algumas sugestões de Silva(a) (2001, p.36) para ocupações:

serviços de atendimento a clientes, suporte on-line, telemarketing e operação de *call center*; máquinas e equipamentos que precisam de operadores contínuos para seu funcionamento, produção e manutenção podem ser instaladas dentro da prisão, como altos-fornos de pequeno porte, caldeiras e geradores; atividades-meios, tradicionalmente terceirizadas, como recebimento e expedição de correspondência, expedição de mailings, elaboração de clippings, prospecção de clientes, produção e impressão de material gráfico, bem como aquelas que envolvam cadastramento, conferência e organização de dados; construções, manutenção e conservação, como abertura, limpeza e conservação de estradas, ruas, bueiros, praças e rios; atividades de reciclagem e todas as suas etapas; serviços técnicos especializados, como restauro arquitetônico, que requerem profissionais cuja formação exige tempo e paciência.

E por mais que o trabalho se mostre de forma diferenciada para o apenado, sua importância é a mesma que para o cidadão livre: a busca por satisfação, adaptabilidade, competência e resultados produtivos e compensadores. Neste sentido, a lei classifica o trabalho do apenado como educativo e produtivo. Educativo porque o capacitará para exercer uma

atividade profissional e, produtivo, porque gera renda que possibilitará o atendimento das obrigações decorrentes da responsabilidade civil, da assistência à família, das despesas pessoais, da constituição do pecúlio e do ressarcimento ao Estado. Esta situação ambígua e, ao mesmo tempo complementar, torna-se uma ferramenta do processo de ressocialização, pois suscita o sentimento de responsabilidade que contribui com a (re)estruturação da personalidade, afastando os efeitos nocivos do ócio, ajudando a conservar o equilíbrio orgânico e psíquico e melhorando a autoestima do apenado. (MOREIRA NETO, 2006; JULIÃO, 2009; DEPEN, 2013)

O ideal seria se o apenado tivesse acesso à laborterapia desde o primeiro dia na unidade, pois o trabalho além da finalidade de remição de pena, também contribui para a disciplina, diminuição do clima tenso e da ociosidade no estabelecimento. Na realidade, como a quantidade de postos de trabalho são limitadas, as vagas são destinadas aos apenados que estão em regime fechado, com mais tempo de pena a cumprir, tendo como objetivo a capacitação profissional através de treinamentos ofertados pela empresa empregadora. (MOREIRA NETO, 2006)

Por fazer parte da estratégia do cumprimento de pena de forma progressiva, descrito na LEP, o trabalho pode ser encarado como um processo de formação contínua e predominantemente produtivo, através de testes de habilidades profissionais, recrutamento, seleção, treinamento, rodízio de setores, visão sistêmica do trabalho, supervisão qualificada realizada por empregados da própria empresa. Ao final deste processo, existe a possibilidade do apenado ter identificado sua competência profissional; recebido treinamento adequado; experimentado os valores contidos na rotina do trabalho, como organização, simetria, ritmo, trabalho em equipe, respeito à hierarquia, aplicação de competências, identificação profissional; adquirido um ofício certo através do qual poderá reconstruir sua vida quando de sua reinserção social. (SILVA(a), 2001; ARNS, 2012)

Julião (2011), em sua pesquisa no sistema penitenciário do Rio de Janeiro, comparou o trabalho ao estudo, evidenciando que ambos são expressivos, porém, enquanto o estudo na prisão diminui a probabilidade de reincidência em 39%, o trabalho diminui essas chances em 48%, ou seja, os referidos dados não ratificaram a hipótese do autor, a qual era que o efeito do estudo é superior ao do trabalho na reinserção social do apenado. Foi possível verificar, então, que o interesse pelo trabalho aumenta com a elevação do nível de escolaridade, ou seja, quanto mais elevada a formação do apenado, mais tempo dedica ao trabalho. Deste modo, Julião (2011) concluiu que a implicação da educação é inferior ao do trabalho como programa de reinserção

social para a execução penal, pois apresenta dados menos significativos, todavia, não exclui a utilização combinada de educação e trabalho.

Para exemplificar uma nova realidade empresarial que está surgindo no ambiente produtivo penal, além de ações realizadas no Paraná, há também ações que se destacam em São Paulo, Minas Gerais e Ceará, e que também, mostram que é possível, a inclusão social (LUCCA, 2014):

- São Paulo: órgãos estaduais exigem que, até 5% do número total de vagas disponibilizadas por empresas vencedoras de licitações, sejam destinadas a egressos. Outra ação é do Sindicato das Empresas de Asseio e Conservação no Estado de São Paulo (SEAC) que, constantemente, abre vagas para egressos, sendo que o último edital anunciou cerca de mil vagas para esse público. Estes programas partiram da crença que as pessoas podem se recuperar;
- Minas Gerais: o programa “Minas pela Paz” proporciona cursos profissionalizantes para a população carcerária. Atualmente, são aproximadamente 290 apenados, de seis unidades prisionais, realizando cursos do sistema S (Senai e Sesi). Dentro deste programa, a informação mais interessante é o mapeamento completo que foi realizado, que se constitui na base para definir as estratégias de formação profissional que serão disponibilizadas aos apenados, fazendo com que estes aumentem sua empregabilidade, contribuindo para dignificar, acrescentar capital humano e preparar os apenados e egressos para uma nova vida;
- Ceará: o projeto “Começar de Novo”, abrange institutos educacionais, órgãos governamentais, empresas e as famílias dos apenados; este projeto proporciona aos envolvidos, enquanto pessoa jurídica, incentivo fiscal na contratação de apenados;
- CNJ (Conselho Nacional de Justiça): parceria com o Ministério do Esporte e com o Comitê Organizador Brasileiro da Copa do Mundo 2014, para contratar apenados e egressos nas diversas obras realizadas nas 12 sedes do Mundial.

Na Penitenciária Estadual de Ponta Grossa – PEPG há programa de escolarização/qualificação e laborterapia cooperada, onde há 300 apenados estudando e 68 na fábrica, além de postos de trabalho interno (laborterapia interna), onde estão alocados 30 apenados na costura, 14 na lavanderia, 4 na jardinagem, 6 na faxina, 2 na biblioteca e 3 na distribuição da alimentação.

Com relação ao programa de laborterapia cooperada, a primeira empresa a atuar foi uma fábrica de grampos de roupa (2004 a 2007), seguida pela de luvas (2004 a 2009). Desde 2010, a empresa Kadesh, do ramo calçadista, com foco em produção de calçados de segurança, é a fábrica instalada. Esta empresa atua em todo território nacional e Mercosul, atendendo empresas de todos os portes e vários segmentos. Conta com aproximadamente 600 funcionários (na matriz, em Imbituva, fora da unidade prisional) e é administrada por um grupo de empresários.

Destarte, propiciar formação e experiência profissional ao apenado através do trabalho, irá contribuir para sua reinserção futura tanto no mercado de trabalho, através de emprego em organizações ou como empreendedor, bem como na sociedade em geral. (MOREIRA NETO, 2006; JULIÃO, 2011; CARDIA, 2013)

2.5 FORMAÇÃO PROFISSIONAL

A história da formação profissional no Brasil, da mesma forma como a mundial, buscou desenvolver trabalhadores que estejam preparados para desempenhar funções específicas e operacionais. Esta forma de propiciar qualificação está baseada numa concepção comportamental rígida, através da qual a aprendizagem das habilidades especificadas como necessárias, deve se dar numa sequência lógica, objetiva e operacional, sem questionamentos.

Destacam-se os aspectos técnico-operacionais em detrimento de aspectos sistemáticos e estratégicos do conteúdo. Portanto, se reduz a noção de competência ao aspecto do papel que o trabalhador exerce no mercado de trabalho, deixando de lado o fator, a aplicação deste conhecimento em diversas áreas da vida deste trabalhador (MANFREDI, 1998; ARNS, 2012).

Em contrapartida, Schultz (1971) em meados da década de 1950, desenvolveu a teoria do capital humano, com o intuito de explicar a relação existente entre qualificação e desenvolvimento, e revisar os conceitos de capital e trabalho. Argumentando que esses conceitos são mutáveis, uma vez que o trabalho pode ser visto como um fator flexível, pois contribui para o crescimento econômico quando há investimentos na profissionalização atrelados a ele. Schultz (1971) também afirmava que é através destes investimentos que as pessoas obtêm um maior valor agregado para suas capacidades, bem como seus novos conhecimentos colaboram para a melhoria de seu desempenho, gerando assim maior produtividade, lucro e desenvolvimento econômico (LEMOS(b), 2008; ASHLEIGH, 2012).

O capitalismo, todavia, acaba com a ilusão do pleno emprego, trazendo à tona o desemprego, ocasionando profundas alterações nas formas de produção, nas relações de

trabalho e emprego. Uma tática para minimizar este impacto laboral é o investimento na formação profissional, sendo o intento principal desenvolver os trabalhadores para enfrentarem de maneira mais adequada essa nova realidade. Assim, a expressão ‘sociedade do conhecimento’ traz modernidade à teoria do capital humano, incrementando a empregabilidade com as novas exigências de qualificação profissional através dos preceitos da qualidade, do trabalho em equipe, da formação flexível (especialista e generalista ao mesmo tempo), da iniciativa, da capacidade de abstração e da tomada de decisão. (LEMOS(c), 2009; WILPERT, 2009; CAMPOS, 2011)

De tal modo, proporcionar formação profissional para o apenado é a estratégia do poder público quanto ao processo de ressocialização. Contudo, esta preocupação é recente, pois o Estado percebeu que a formação profissional proporciona uma competição mais equilibrada no mercado de trabalho. E além do Estado procurar despertar a motivação do apenado em buscar uma qualificação para quando do seu retorno à sociedade, cabe também ao apenado desejar voltar para a sociedade com um verdadeiro cidadão: ativo, autônomo, lícito, com uma vida social e econômica independente (JULIÃO, 2011; ARNS, 2012).

É através do Programa para o Desenvolvimento Integrado-Cidadania (PDI-Cidadania) /DEPEN/SEJU-PR, em parceria com a Divisão de Ocupação e Produção (DIPRO), que a equipe de Qualificação Profissional implanta, implementa, orienta e acompanha as ações de qualificação profissional aos apenados do Sistema penitenciário Paranaense. Proporcionando uma formação profissional que tente minimizar a dificuldade de reinserção deste apenado, quando egresso, no mercado de trabalho, além de contribuir também, para autonomia das unidades prisionais através de fábricas de: detergentes, uniformes, calções, alimentos, entre outros (MOREIRA NETO, 2006; DEPEN, 2013).

Para tanto, foi criada pela Secretaria de Estado da Justiça, Cidadania e Direitos Humanos/SEJU, por meio do PDI-Cidadania, a Rede de Qualificação Profissional. Trata-se de uma rede aberta, plural e democrática, que desenvolve Planos de Trabalho para ofertar qualificação profissional aos apenados, do regime fechado e semiaberto, além dos egressos do sistema penitenciário. As propostas, além da profissionalização, atentam também para as demandas a partir da oferta disposta pelos parceiros componentes da Rede, bem como levam em conta os canteiros de trabalhos e arranjos produtivos de cada estabelecimento penal (DEPEN, 2013).

PROGRAMAS E PROJETOS PROFISSIONAIS			
Título/Objeto	Instituições envolvidas	Objetivo Geral	Total de Beneficiados
Ações de Qualificação Profissional com o Instituto Mundo Melhor (IMM)	Todos os Estabelecimentos Penais de Regime Fechado e Semiaberto do Estado do Paraná e IMM	Ofertar cursos de qualificação, na modalidade à distância aos apenados, egressos do Sistema penitenciário e seus familiares.	Todos os apenados alfabetizados
Cursos de Capacitação em Asseio e Conservação aos Apenados do Estado do Paraná	CRAF CPAI FACOP	Promover a qualificação dos apenados para atuarem no setor de prestação de serviços, garantindo a qualidade, segurança e satisfação dos serviços prestados por estas categorias profissionais.	25 apenados
Programa o Caminho da Profissão no Sistema Penitenciário do Paraná	Todos os Estabelecimentos Penais de Regime Fechado e Semiaberto do Estado do Paraná SENAI	Proporcionar a reinserção do apenado na sociedade, por meio da Formação Cidadã e Profissional para inclusão de potenciais profissionais qualificados no mercado de trabalho.	540 apenados
EaD - cursos de qualificação profissional por meio da mídia impressa - Competências Transversais	Todos os Estabelecimentos Penais de Regime Fechado e Regime Semiaberto do Estado do Paraná SENAI	Proporcionar a iniciação profissional com vistas à reinserção do apenado na sociedade.	Todos os apenados com Ensino Fundamental incompleto, (no mínimo 4ª série)
Cursos de Qualificação Profissional	Estabelecimentos Penais de Regime Fechado e Semiaberto e SENAC	Proporcionar cursos de qualificação profissional com vistas à reinserção do apenado na sociedade.	Apenados indicados
Cursos de Musicalização e Teologia	PIC IBADEP/INHAC (Instituto Paz e Harmonia)	Proporcionar cursos de qualificação profissional com vistas à reinserção do apenado na sociedade.	35 apenados

Quadro 2 – Programas e Projetos Profissionais
Fonte: Moreira Neto (2006); DEPEN (2013).

A oferta de formação profissional para o apenado tem como foco, também, o seu ingresso e/ou o aperfeiçoamento para o mercado de trabalho. Além da demanda profissional, as demandas sociais também são atingidas, principalmente no que diz respeito à reincidência e ao encaminhamento para o mercado do trabalho, geralmente através de parcerias com empresas e as Agências do Trabalhador. Cabe salientar que não é apenas com formação profissional que se conquista espaço no mercado de trabalho, mas é preciso desenvolver competências que favoreçam a mobilidade social desse apenado, futuro egresso. Para isso, se faz necessário um ambiente educacional formativo de cidadãos conscientes de suas condições reais (MOREIRA NETO, 2006; JULIÃO, 2011; ARNS, 2012).

Assim os estudos de Balassiano (2005) e de Lemos(d) (2011), apoiam o PDI-Cidadania e a ideia que, além de contribuir para o desempenho individual, o desenvolvimento

das aptidões e capacidades do trabalhador também contribuem para a economia global, uma vez que a integração e a competitividade deixaram de ter fronteiras. Esta contribuição é valorizada no mercado de trabalho nacional e internacional, pois o investimento em qualificação proporciona inclusive a criação de postos de trabalho de melhor qualidade. Desta forma, o indivíduo que acumula formação profissional terá oportunidades diferenciadas de inserção no mercado de trabalho, bem como de reconhecimento deste diferencial, principalmente através de planos de cargos e salários.

A formação profissional trata, enfim, do aprendizado integral e constante do indivíduo, cujo diferencial está justamente na contribuição que cada indivíduo fornece através de ações e decisões da análise das necessidades e, conseqüentemente, na avaliação dos resultados, além do planejamento e promoção da formação na organização (MUNCK(a), 2009).

2.6 COMPETÊNCIAS

No final da Idade Média o termo competência era utilizado apenas na área jurídica. Foi no início do século XX que passou a designar a pessoa capaz de desempenhar eficientemente determinado papel na empresa, bem como a apresentar as características de personalidade associadas ao desempenho superior e alta motivação. O teórico que descreveu competências desta forma foi White, em 1959. (BRANDÃO, 2007 e 2009; MUNCK(b), 2011)

No Brasil, o termo competência ficou conhecido a partir dos anos 70, década em que aparece citado nos discursos dos empresários, de forma generalista, como um conceito universal que se adaptava em qualquer situação. Todavia, ele evoluiu e passou a ser entendido como capacidade e agilidade de julgamento e de resolução de problemas (MANFREDI, 1998). A expressão ‘competências’ está contida na Gestão por Competências, sendo o seu cerne o CHA.



Figura 2 – Significado e descrição do CHA

Fonte: Manfredi, (1998); Moreira (2001); Lopes (2003); Dutra (2004); Leme (2005); Rabaglio (2005); Brandão (2007); Crawford (2008); Pacheco (2010) – compilação realizada pela pesquisadora.

Competência é, portanto, a capacidade de mobilizar diversos recursos cognitivos para enfrentar situações. Por isso, é necessário compreender que para ser competente, um indivíduo necessita fazer com que este conjunto de recursos se integre, bem como aja em cada situação de modo pertinente, seja uma situação profissional ou cotidiana, através do ser, fazer, conviver e conhecer (MAIA, 2010; MUNCK(a), 2009; BIGGS, 2012).

Então, para colocar em prática o CHA, há recursos que contribuem para o desenvolvimento de competências. Estes recursos são apresentados e definidos na figura 2.

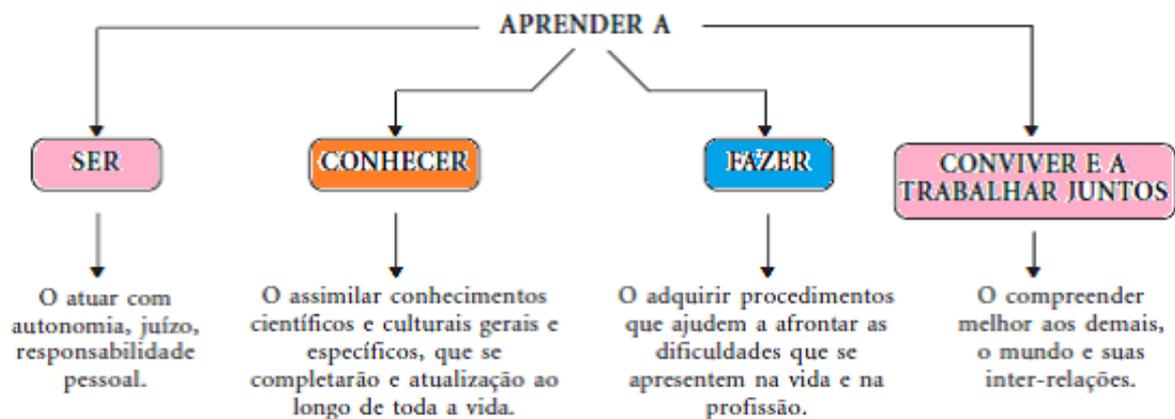


Figura 3 – Definição dos recursos do CHA
Fonte: Cotta (2013)

Assim como o homem livre, o apenado também é, faz, convive e conhece. Portanto, independente do crime cometido, o indivíduo necessita de ferramentas que contribuam para a reflexão e análise da sua trajetória. Em seguida, vêm as estratégias de conhecimento, através de atividades orientadas de pesquisa, o que leva à prática do fazer, em espaços de criatividade. E para fechar este ciclo, surge a etapa mais complexa, que é o trabalho em equipe, os pactos firmados e negociações, e o exercício da alteridade, compaixão e resiliência. Esta última etapa não é complexa somente para apenados, mas também para qualquer ser humano.

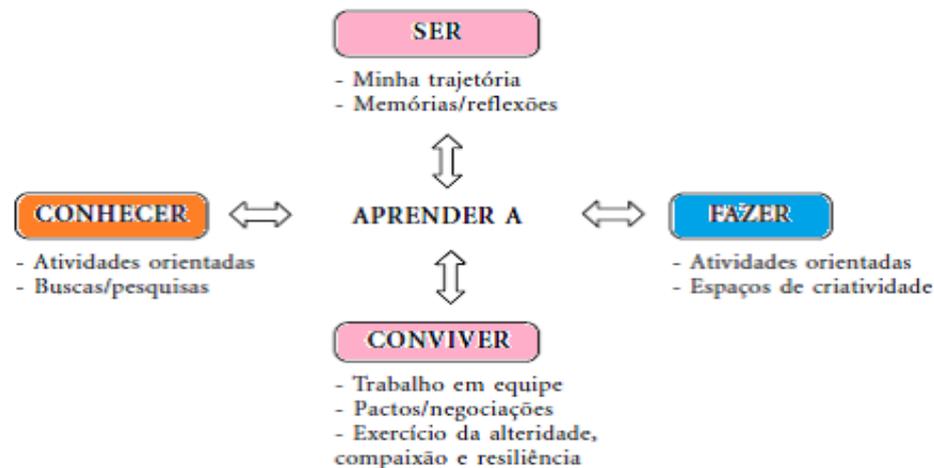


Figura 4 – Recursos do CHA
Fonte: Cotta (2013)

Para exemplificar a descrição do CHA, apresenta-se:

- O estudo de Mu (2011), o qual assegura que grande parte das pesquisas focam o nível empresa-equipe, e que são poucas as que objetivam descrever como os indivíduos, participantes de equipes, contribuem para o desenvolvimento das mesmas. Assim, o autor diz que compreender as contribuições dos vários indivíduos em suas respectivas equipes é essencial para explicar o resultado coletivo obtido pela empresa. Deste modo, um estudo qualitativo com entrevistas exploratórias e discussões de grupos focais foi realizado, resultando em um perfil de competências para os profissionais de inovação aberta. Os destaques foram com relação às soluções de correção e ser socialmente competente. (CHATENIER, 2010)
- Outro estudo, realizado em 1.275 empresas, pequenas e médias da Malásia, demonstrou que as qualidades pessoais e a gestão por competências interferem positivamente no risco de desempenho dos empreendedores, os quais foram avaliados por meio dos indicadores de vendas, crescimento de vendas e estabilidade nos lucros (SAMBASIVAN, 2009).
- Já a comunicação interprofissional eficaz e a colaboração foram estudadas na Oficina para Profissionais de Saúde da Nova Escócia, onde 518 profissionais participaram de 17 workshops, através dos quais 92% perceberam mudanças imediatas após as oficinas sobre a sua prática de comunicação e 87% descreveram mudanças positivas nas respostas de seus pacientes. (SARGEANT, 2011)

Destarte, a formação profissional por competências pode contribuir para a melhoria das condições sociais dos profissionais, uma vez que busca promover um melhor desempenho do trabalhador. O impulso da busca por novas competências foi o que despertou o aprimoramento da educação profissional brasileira, tornando-se uma característica indispensável, para os novos profissionais que estão se inserindo no mercado de trabalho, o aprender a ser, conhecer, fazer, conviver e trabalhar em equipe, tudo isto com a intenção de seguir as modificações produzidas pelo processo de globalização. (OVANDO, 1993; LEVENSON, 2006; BARRIOS, 2011)

No sistema penitenciário paranaense, é possível desenvolver estas características através dos diversos programas disponibilizados pelo PDI-Cidadania, que disponibiliza cursos voltados para a formação profissional por competências. Basta identificar os requisitos exigidos pelo mercado de trabalho, fazer o diagnóstico dos apenados e encaminhá-los aos treinamentos necessários. Assim, a aprendizagem do ser, conhecer, fazer e conviver e a trabalhar juntos, pode ser facilitada.

É através da agregação da formação profissional às competências que surge a Gestão por Competências, a qual pode ser definida como uma abordagem gerencial utilizada para dar base à pressão cada vez maior por competitividade da empresa no seu mercado de atuação, ou um retorno às mudanças do próprio mercado de trabalho, ou ainda uma guerra por talentos. Neste sentido, as ligações da gestão estratégica dependem tanto das estratégias de desempenho orientado (abrangendo sistema de recompensa e inovação de processo) como do conhecimento de gestão baseados em competências, astúcia de mercado e partilha de conhecimento intraorganizacional. (GHEDINE, 2009; YANG, 2010; BARRIOS, 2011)

Assim, pode-se dizer que há pelo menos três motivos principais que justificam a implementação do modelo de gestão por competências (ZARIFIAN, 1999; FLEURY, 2004):

- 1) Inesperado: força a pessoa a estar sempre pronta para utilizar os mais diversos recursos na resolução de problemas e imprevistos no trabalho. Para isso, a competência precisa ser desenvolvida na pessoa e não no cargo ocupado;
- 2) Comunicação: elemento sem o qual a rotina organizacional não pode acontecer. Contudo, necessita ser clara, estar de acordo com os objetivos da empresa, cumprir regras comuns a todos os empregados e, acima de tudo, é preciso que todos compreendam o que está sendo comunicado;
- 3) Serviço: prestar uma atividade a outrem, mas nem todas as pessoas compreendem que estão a serviço de alguém. Este alguém pode ser seu superior imediato, o dono da empresa, um cliente externo ou interno, enfim,

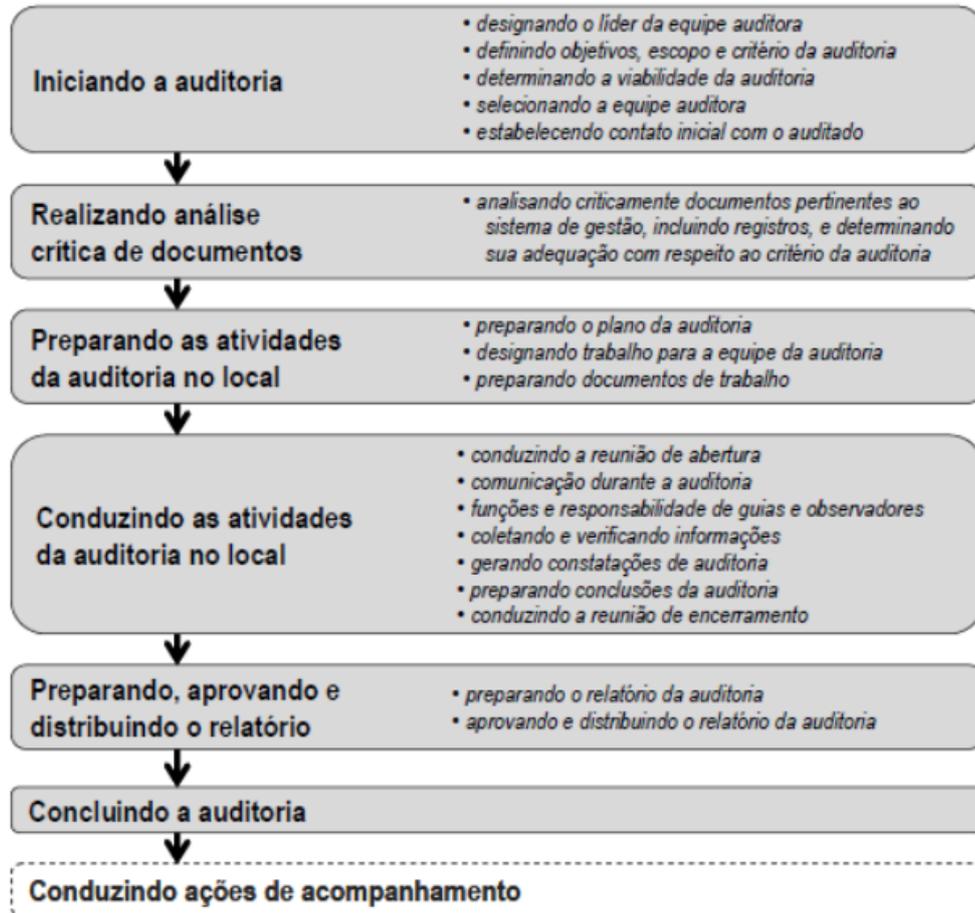
todas as pessoas que o empregado mantém contato profissional. E, para tanto, o profissional necessita estar preparado para atendê-las da melhor forma possível, pois o trabalho deixou de ser uma simples prática de tarefas ou atividades pré-estabelecidas. Passou a ser o reflexo da competência que o trabalhador emprega para a resolução das situações cotidianas.

Desta forma, a estratégia utilizada pelos Recursos Humanos (RH) para obter uma força de trabalho capaz e comprometida com a organização dependerá das competências ofertadas pelos trabalhadores. A prática desta estratégia, de forma simples e direta, é aproximar, conservar e desenvolver pessoas e competências necessárias para o alcance dos objetivos da empresa, fazendo com que este desenvolvimento agregue valor também para o trabalhador, sendo que este é também o objetivo do PDI-Cidadania desenvolvido no Sistema Penitenciário Paranaense (ZARIFIAN, 1999; FLEURY, 2004; ARNS, 2012).

2.7 AUDITORIA DE COMPETÊNCIAS

A auditoria tanto interna como externa é um processo contínuo que avalia as mais diversas metodologias de gestão. Esta ferramenta pode auditar recursos físicos ou intelectuais (humanos), sistemas de gestão da qualidade ou as características organizacionais. Com isso, surgem os dois principais objetivos de uma auditoria: 1) avaliar a conformidade do sistema de gestão em relação aos requisitos de referência; 2) produzir, sempre que possível, um efeito real de melhoria no desempenho da organização auditada, até mesmo naqueles requisitos em que o sistema de gestão se apresenta conforme (COTEC, 1998; VERÍSSIMO, 2011).

Para ilustrar todo processo de auditoria, segue o roteiro genérico utilizado:



Fluxo 7 – Roteiro genérico das atividades de auditoria
 Fonte: SILVA(b) (2011).

Para Lyons (2003), os gerentes e supervisores, ao compararem os resultados esperados com os obtidos, completam uma análise dos *gap's* existentes entre o que o empregado apresenta e o que ele necessita fazer ou aprender para ter mais sucesso nas situações de trabalho. A articulação com outras ferramentas de gestão tecnológica pressupõe a utilização de ferramentas que auxiliam a identificar os *gap's* de competências.

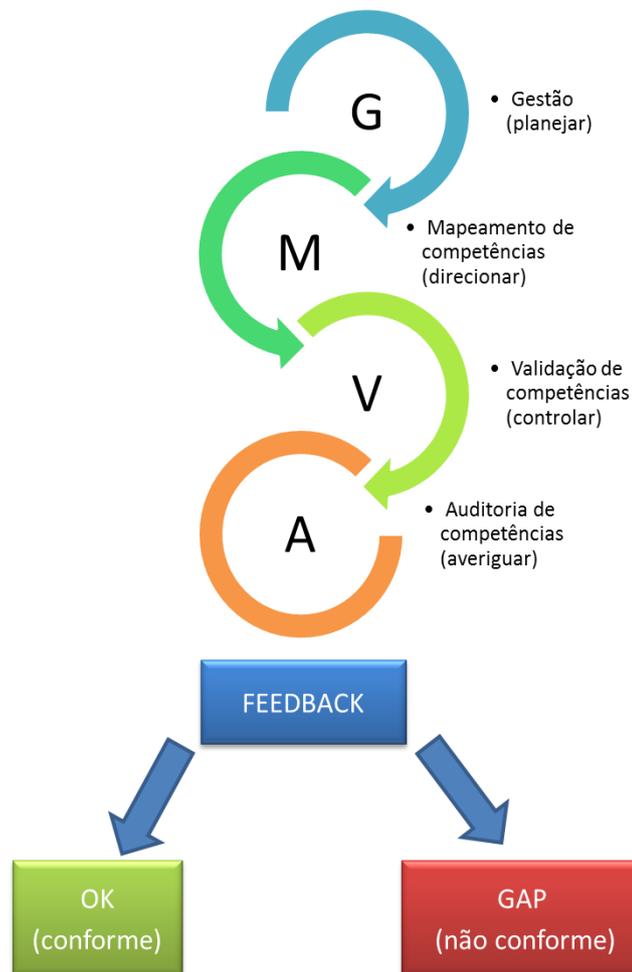
A auditoria de competências objetiva gerar um inventário ou relatório dos recursos e experiência dos indivíduos e equipes de trabalho numa empresa, ou em qualquer outro tipo de organização. Também, visa contribuir para o planejamento ou projeção de ferramentas que auxiliam a diminuir o fardo das tarefas administrativas, a melhorar as atividades de treinamento e desenvolvimento de gestão, contribuindo para facilitar e aumentar a eficiência das operações diárias (COTEC, 1998).

Ao vincular a mobilização de competências com as escolhas organizacionais é que surgem as possibilidades de descentralizar a tomada de decisão e definir os grandes campos de competências-chave. Devido ao seu impacto estratégico, estas competências serão

privilegiadas pela empresa, promovendo a aproximação da decisão e da ação e a decorrente autonomia proporcionada pelo modelo de competências (ZARIFIAN, 2001).

Dentre as ferramentas básicas de gestão, está o ciclo PDCA (Planejamento, Direção, Controle e Averiguação), que tem por objetivo planejar, dirigir, controlar e averiguar o processo gerencial da empresa e, por mais que esta ferramenta tenha iniciado na década de 20, com Shewart, ou se disseminado com Deming, na década de 50, ela permanece atual, dada a proporção da exigência profissional cada vez mais severa do mercado.

A seguir, segue esquema no qual o ciclo PDCA é adaptado para melhor visualizar a forma como a ferramenta *auditoria de competências* interfere no planejamento estratégico da organização, onde o P torna-se G, o D torna-se M, o C torna-se V e o A torna-se A de auditoria.



Fluxo 8 – A interferência da Auditoria de Competências no planejamento estratégico da organização baseado no ciclo PDCA

Fonte: autoria própria

Dentre as normatizações, a norma NBR ISO 19011 é a principal referência para auditorias em sistemas de gestão. Portanto, auditoria de competências nada mais é que a verificação da utilização ou não, por parte da organização e de seu corpo funcional, das

competências discriminadas nos documentos oficiais da empresa, como descrição de cargos, missão, política, valores. Caso a verificação seja positiva (ok) a situação da utilização de competências estará conforme. Caso contrário, a situação estará não conforme, criando desta forma, a necessidade do desenvolvimento de um plano de ação para sanar a não conformidade.

2.8 GAP'S DE COMPETÊNCIAS

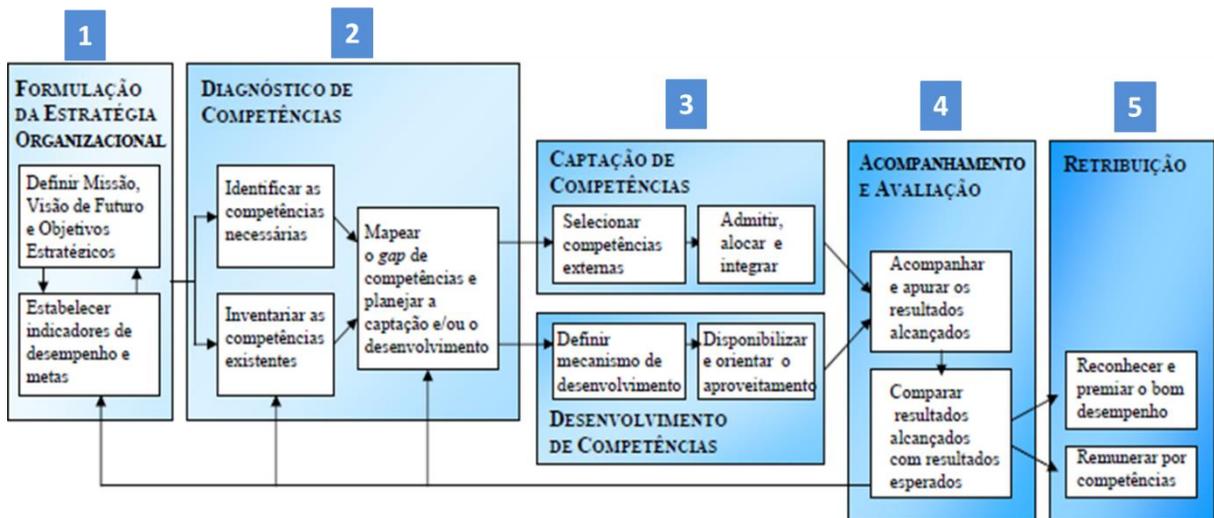
A expressão *gap* tem origem na administração norte-americana, como a maior parte das teorias administrativas. Seu significado é simples: falhas de competências, falta de qualificação solicitada, lacunas, sendo a mais utilizada esta última. Estes significados são encontrados tanto em referências científicas, como em comerciais, contudo seu entendimento é equânime, como segue.

De acordo com Burcoski (2014), Cefet/Bambui (2014), Benvenuto (2014), Branquinho (2014) e Freire (2014) *gap* é a lacuna existente entre as competências apresentadas e as competências desejadas. O *gap* indica quais as competências necessitam ser adquiridas e/ou desenvolvidas através do treinamento e desenvolvimento.

Transpondo para os significados científicos, Harb (2004), Guimarães (2008) e Teixeira (2012) afirmam que *gap* é a lacuna, a diferença entre o que é necessário ter para alcançar o desempenho esperado e o que realmente se tem e é colocado em prática na organização, pelo funcionário. Isto ocorre através do mapeamento e auditoria de competências, ferramentas que subsidiam o levantamento de necessidades de aprendizagem, formulação de objetivos e metas para o desenvolvimento individual e organizacional, bem como o planejamento e implementação de ações que promovam a minimização dos *gap's* ao longo do tempo.

Apesar da simplicidade do seu significado, a resolução do *gap* é complexa, uma vez que dependerá do número de lacunas no grau de empregabilidade do trabalhador, pois se pode dizer que a competência encontra-se diretamente ligada ao processo de formação profissional, uma vez que provém do emprego de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) desenvolvidos pela pessoa ao longo de sua vida. Logo, a qualificação é a maneira através da qual se adquire competências e o desempenho no trabalho é a sua expressão prática.

Para tanto, há um fluxo lógico com etapas a serem seguidas para a implementação da gestão por competências. Assim, lança-se mão de diversas ferramentas, dentre as quais se destacam: o mapeamento e auditoria de competências, as quais, respectivamente, são a origem e atualização da descrição de cargos, e que fazem parte do diagnóstico de competências.



Fluxo 9 – Etapas da Gestão por Competências
Fonte: Marques (2013)

Através destas ferramentas, mapeamento e auditoria, é possível verificar se há *gap*'s de competências e, em caso positivo, identificá-los, construir e aplicar planos de ação. Após a aplicação destes planos, uma nova auditoria pode ser realizada para verificar se os *gap*'s de competências foram sanados. Em caso negativo, inicia-se o processo novamente, até conseguir o êxito, isso num ciclo constante de busca da melhoria contínua.

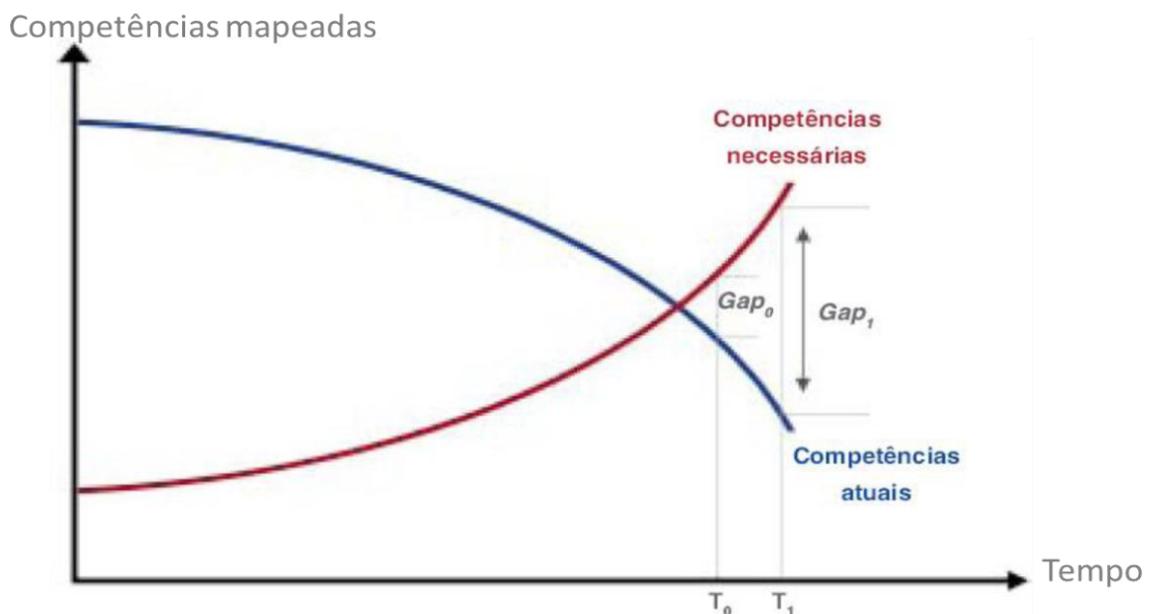


Gráfico 1 – Identificação do *gap* de competências.
Fonte: Brandão (2007)

Mognon (2007, p.28) explica o gráfico, afirmando que

caso não sejam implementadas ações para diminuir o *gap*, este tende a aumentar com o tempo. No instante de tempo T_0 a diferença entre as competências necessárias e as

competência, ou seja, que os *gap*'s sejam fechados. (MANFREDI, 1998; RABAGLIO, 2005; LEME, 2005; ANTONELLO, 2007; BRANDÃO, 2009; ISO, 2012)

Além do indivíduo e a organização constituída como empresa, este cuidado em desenvolver ações que minimizem os *gap*'s de competências dos profissionais cabe também à unidade penal, através da sociedade e do governo que a representa. É necessário que o recluso encare a pena e a prisão como ações educacionais, não somente como punição, divisão e controle moral. O objeto aprendido pode ser encarado como um insumo transferível e que se multiplica ao ser dividido, porém que não pode ser restituído depois de possuído, e que se torna a ferramenta que auxilia o desenvolvimento pessoal, contribuindo desta forma, para a ressocialização do apenado (ARNS, 2012).

Considera-se que, quanto menos *gap*'s o trabalhador apresentar, provavelmente maior será sua empregabilidade, uma vez que o mercado de trabalho busca, cada vez mais, profissionais que possuam em seu perfil conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para ocupar cargos previamente descritos com especificidades e generalidades. (MANFREDI, 1998; ANTONELLO, 2007; BRANDÃO, 2009)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção será apresentada a fundamentação metodológica de pesquisa, iniciando pelo delineamento da pesquisa, o local, a caracterização da população, a coleta de dados, o seu ferramental e a descrição da análise de dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Neste estudo, o método utilizado foi o dedutivo, quando se parte de uma situação geral e genérica para uma particular, caracterizando-se como:

- Aplicado (natureza) - quando foi realizada uma auditoria de competências relativas às funções qualificadoras profissionais disponibilizadas no sistema prisional paranaense, na unidade PEPG, para levantar os principais *gap's* de competências do apenado para o ambiente produtivo;
- Qualitativo (abordagem do problema) – porque considerou haver uma dinâmica que não pode ser transformada em números entre questões objetivas e a subjetividade dos apenados, uma vez que o foco da análise foram os *gap's* de competências existentes entre as competências funcionais apresentadas e as relativas à descrição do cargo;
- Exploratório-descritivo (objetivos) – uma vez que se fez necessário o levantamento bibliográfico acerca dos conceitos que envolvem o problema de pesquisa, como sistema penitenciário, ambiente produtivo e *gap's* de competências;
- Estudo de caso (procedimentos técnicos) - onde se fez necessário o conhecimento amplo e detalhado sobre os *gap's* de competências do apenado alocado na PEPG, incluindo a possibilidade da investigação do fenômeno dentro de um contexto real.

3.2 LÓCUS DA PESQUISA

O lócus da pesquisa foi a unidade penal de regime fechado, baseada no modelo americano de privação de liberdade, localizada no município de Ponta Grossa, do estado do Paraná, denominada Penitenciária Estadual de Ponta Grossa – PEPG. Esta unidade está em atividade há onze anos, dentro dos quais nunca houve registro de rebeliões, entrada de objetos proibidos, maus tratos e tantas outras atrocidades veiculadas pela imprensa em outros locais.

Portanto, pela conduta exemplar e por ter desenvolvido diversos programas pensando na ressocialização do apenado, que a PEPG é considerada uma unidade de referência no Brasil. Diante do exposto, a PEPG foi a unidade selecionada para ser o lócus da presente pesquisa.

E é intramuros – PEPG, que se localiza uma das plantas fabris de calçados de segurança, a empresa Kadesh, no mercado há doze anos e, em Ponta Grossa, desde 2010. A planta da PEPG, conta com um gerente geral e dois encarregados de produção, sendo que um deles é também responsável pela comunicação, repassando informações para o gerente geral e este, por sua vez, à matriz dessa unidade, localizada em Imbituva/Pr.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO

A PEPG possui um universo total de 425 pessoas privadas de liberdade, das quais 68 participam do programa de laborterapia na empresa Kadesh. Aplicando a fórmula de cálculo para amostra finita, a população amostral estudada foi composta por 17 apenados participantes do programa de laborterapia, escolhidos de forma aleatória, pelo gestor de Produção e Corte da Kadesh. A medida, no sentido de aplicar o estudo a uma amostra dos apenados, foi tomada por solicitação da chefia de segurança da PEPG.

POPULAÇÃO TOTAL DE APENADOS	
N.	%
425	100

↓

POPULAÇÃO TOTAL DE APENADOS – KADESH	
N.	%
68	16

↓

AMOSTRA DA POPULAÇÃO DE APENADOS – KADESH	
N.	%
17	25

Quadro 3 – Número e percentual da população
Fonte: autoria própria

APLICAÇÃO DE FÓRMULA PARA AMOSTRA FINITA

Para populações *de até* 100 mil

Desvio-padrão		Margem de erro	FÓRMULA	CÁLCULO (aplicação da fórmula)
n.	%	%	$n = \frac{o2p.q.N}{e2(N-1)+o2p.q}$	parte superior 680000
1	68	5		parte inferior 41072
2	95,5	4		n(total) 17
3	99,7	3		

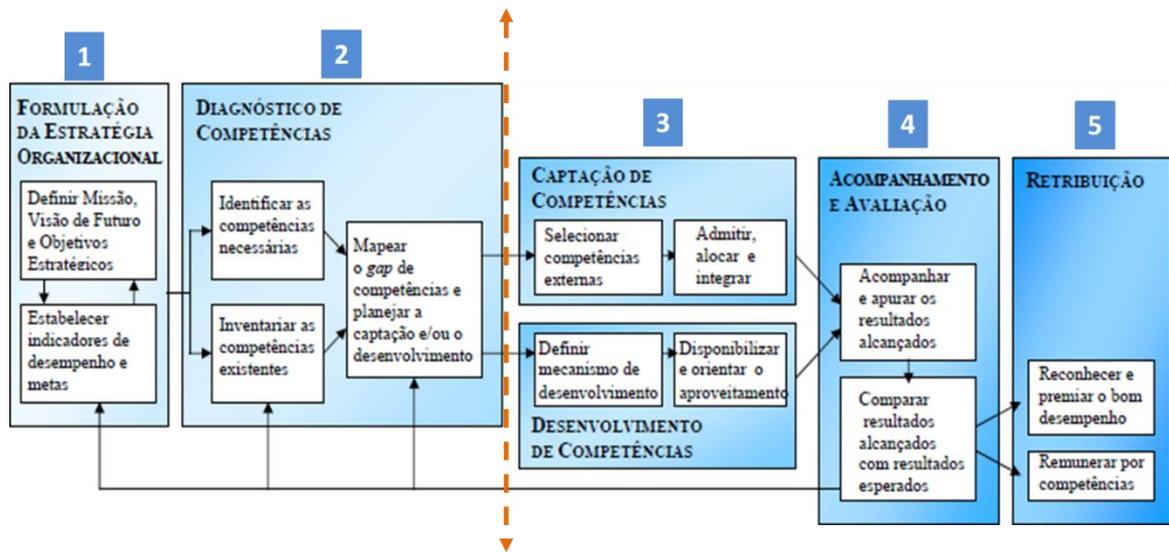
LEGENDA DA FÓRMULA			DADOS PARA O CÁLCULO	
item	significado	forma	dados	total
o2	nível de confiança escolhido	expresso em n. de desvios-padrão	2	4
p	percentagem com a qual o fenômeno se verifica	geralmente 50%	50	50
q	percentagem complementar	(100-p)	(100-p)	50
e2	margem de erro	valor relacionado ao desvio-padrão	4	16
N	tamanho da população em questão	número ordinal	68	68
n	tamanho da amostra	o que desejo saber		

Quadro 4 – Cálculo para amostra finita
Fonte: adaptado de Lima (2012)

Para fins de aprofundar o conhecimento sobre a laborterapia, também foram participantes: a Direção e Chefia da segurança da PEPG; bem como os gestores da empresa Kadesh.

3.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados desta dissertação foi realizada seguindo a primeira e a segunda etapas da gestão por competências, que tratam do diagnóstico, uma vez que elas contemplam o problema de pesquisa, bem como os objetivos propostos.



Fluxo 11 – Fluxograma demarcado até a etapa utilizada da Gestão por Competências
 Fonte: adaptado de Marques (2013)

Para tanto, foi elaborado um plano de ação, baseado na ferramenta planejamento 5W1H, que significa: *What* – O que será feito (etapas) / *Why* – Por que será feito (justificativa) / *Where* – Onde será feito (local) / *When* – Quando será feito (tempo) / *Who* – Por quem será feito (responsabilidade) / *How* – Como será feito (método).

	O QUÊ?	POR QUÊ?	COMO?	ONDE?		QUANDO?		QUANTO TEMPO?		QUEM?
				PEPG	KADESH	PEPG	KADESH	PEPG	KADESH	
CHA	Observação	Listar qualificação profissional requerida pelo ambiente produtivo	Registros em documentos e arquivos	literatura (CBO/MTE, sites e revistas especializadas)		11/nov	04/11 + restante da semana	8 hs	4 hs + 8 hs	Mestranda
		Verificar informações da PEPG e do ambiente produtivo, tanto organizacional quanto dos apenados	Visita técnica	X	X	11/nov	04/nov	8 hs	4 hs	
		Extrair detalhes da linguagem corporal do apenado (atitudes) e competências do ambiente produtivo	Observação direta não-participante	X		20/11 tarde - 21/11 manhã - 22/11 tarde		20 hs		
	Questionário	Identificar visão sobre empregabilidade, tanto da PEPG como da Kadesh	Roteiro estruturado de perguntas	X	X	18/nov	19/nov	3 hs	2 hs	
		Caracterizar os apenados e identificar suas competências para o ambiente produtivo		X		25 a 29/11 e 02 a 06/12		72 hs		
Auditoria de competências	Confrontar informações obtidas nos documentos, nos registros e nos questionários, com a realidade organizacional do ambiente produtivo	Correlação de dados levantados	X	X	09 e 10/12	11 e 12/12	16 hs	16 hs		

Quadro 5 – Plano de ação da pesquisa
 Fonte: autoria própria

Portanto, as ferramentas de coleta de dados utilizadas foram: observação, questionários e auditoria de competências. A seguir, a descrição, em detalhes, do funcionamento dessas ferramentas.

3.4.1 Observação

As informações foram obtidas durante a observação de documentos e registros em arquivos, visita técnica e observação direta não participante, e consistiram em: perfil do cargo para o ambiente produtivo; visão geral do tempo de pena e crime cometido pela população estudada; exigências do processo seletivo e quem o realiza; horário de trabalho; processo produtivo; capacidade de produção; competências que são utilizadas no ambiente produtivo; gestão da produção; destinação de resíduos.

Especificamente, no que diz respeito às competências que são utilizadas no ambiente produtivo e que compõem o rol do CHA dos cargos de “chão de fábrica”, foram retiradas da pesquisa de Cardoso (2006). A utilização deste autor é devido à aproximação com a realidade industrial, dentro da Engenharia de Produção. As competências que compõem este rol são:

- Organização (capacidade de organizar as ações de acordo com o planejado, para facilitar a execução).
- Comunicação (capacidade de expressar-se de forma clara, precisa e objetiva, bem como habilidade para ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, argumentar com coerência usando feedback de forma adequada, facilitando a interação entre as partes).
- Negociação (capacidade de se expressar e ouvir o outro, buscando equilíbrio, soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes, quando há conflitos de interesse, bem como o sistema de trocas que envolvem o contexto e atuar com base no "ganha-ganha").
- Dinamismo (iniciativa, capacidade para atuar de forma pró-ativa e arrojada diante de situações diversas).
- Motivação (energia para o trabalho, capacidade de demonstrar interesse pelas atividades a serem executadas, tomando iniciativas e mantendo atitude de disponibilidade, e de apresentar postura de aceitação e tônus muscular, que indica energia para os trabalhos).

- Criatividade (capacidade para conceber soluções inovadoras viáveis e adequadas para as situações apresentadas).
- Relacionamento Interpessoal (habilidade para interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes assertivas, comportamento maduro e não combativo. Facilidade para obter adesão da equipe nas propostas de empreendimento).
- Segurança (uso EPI's, manuseio adequado dos produtos químicos, higiene industrial).
- Cultura da Qualidade (postura orientada para a busca contínua da satisfação das necessidades e superação das expectativas dos clientes internos e externos).
- Informática (Windows, Word, Excel, Power-point).
- Capacidade de trabalhar sobre pressão (capacidade de responder às demandas adotando alternativas de forma perspicaz e implementando soluções efetivas de problemas identificados, considerando suas prováveis consequências. Manutenção do equilíbrio emocional nas situações de tensão).
- Flexibilidade (habilidade para adaptar-se oportunamente às diferentes exigências do meio e ser capaz de rever postura diante de argumentações convincentes).
- Capacidade empreendedora (facilidade para identificar oportunidades de ação e capacidade de tomar decisões, propor e implementar soluções a problemas e necessidades que se apresentam, de forma assertiva, inovadora e adequada).
- Tomada de Decisão (capacidade para selecionar alternativas de forma sistematizada e perspicaz, obtendo e implementando soluções adequadas diante de problemas identificados, considerando limites e riscos).
- Visão Sistêmica (capacidade para perceber a integração e interdependência das partes que compõem o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro).
- Planejamento (capacidade para planejar o trabalho, atingindo resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenho válidos).
- Liderança (capacidade para catalisar os esforços grupais, a fim de atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe).

- Visão Estratégica (capacidade de prever, planejar e dirigir ações visando um objetivo maior).

O formulário utilizado para observação encontra-se no apêndice 1 (p.96).

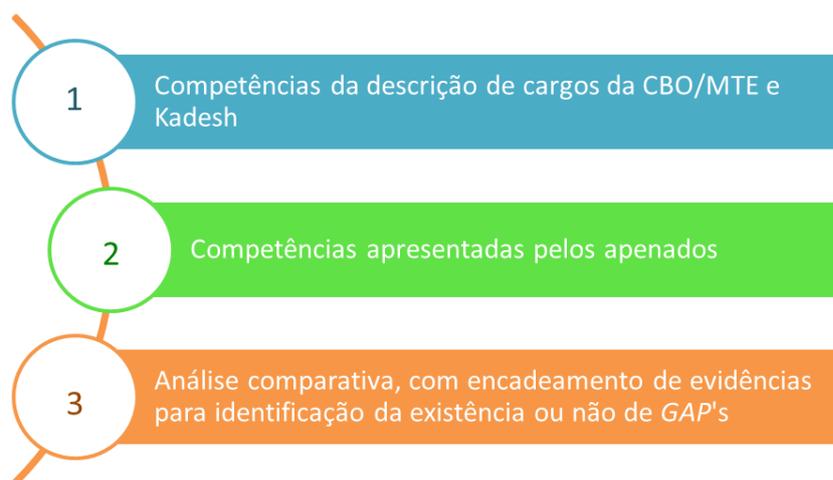
3.4.2 Questionário

Para a realização da coleta de dados com os gestores da Kadesh e com a direção e chefia de segurança da PEPG, foi utilizado o roteiro adaptado de Moreira Neto (2006) e Julião (2009), em formato de questionário, que se encontra no apêndice 2 e 3 (p.97 e 101).

O questionário entregue aos apenados (apêndices 4 e 5, p.105 e 106), constituiu-se no mesmo utilizado por Amaral(b) (2008) que adaptou de Jardim (2007) – Questionário de Competências Intrapessoais (relacionamento consigo mesmo), Interpessoais (relacionamento com os indivíduos presentes no cotidiano) e Profissionais (relacionamento com o ambiente de trabalho) – QCIIP, além de questões de caracterização sociodemográfica, experiência profissional e laborterapia.

3.4.3 Auditoria de Competências

Para realizar a auditoria, foi utilizado o roteiro construído com base em COTEC (2008) e Silva(b) (2011), o qual aponta o levantamento crescente de informações, que levam à análise comparativa das mesmas.



3.5 ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados desta pesquisa foi predominantemente qualitativa, através do exame, categorização, tabulação e combinação de evidências coletadas, através da disposição e classificação das informações em séries diferentes. Para tanto, a estratégia utilizada foi a construção da explanação sobre o caso, que visou explicar um fenômeno estipulando um conjunto de elos causais em relação a ele, de como e porque algo aconteceu.

Devido à possível complexidade e dificuldade de mensuração exata destes elos, se fez necessária a utilização das narrativas que evidenciaram a base teórica da pesquisa. Seu objetivo não foi apenas concluir o estudo, e sim, desenvolver ideias para um estudo posterior.

Cada ferramenta utilizada, quando da coleta de dados, foi analisada de acordo com a descrição constante no quadro 6.

	COLETA DE DADOS	ANÁLISE DE DADOS	FORMA DA ANÁLISE DE DADOS
Competências - CHA	Observação	Análise qualitativa de conteúdo	Seleção de informações relevantes dos dados levantados através dos documentos e registros em arquivos, bem como da visita técnica. Além da categorização da observação direta não-participante, com as respostas 'sim' e 'não', transformando quantitativamente através de regra de três simples.
	Questionários - Kadesh e PEPG		Categorização das respostas por similaridade de conteúdo.
	Questionários - Apenados	Análise quantitativa, através da regra de três da escala Likert	Sócio demográfico, experiência profissional e laborterapia: categorização das respostas por similaridade de conteúdo, transformando quantitativamente através de regra de três simples. QCIP: categorização das respostas, através de escala <i>Likert</i> , onde 5 corresponde à "sempre" e 1 à "nunca". Serão reunidas as repostas de toda a amostra da população de apenados, transformando quantitativamente através de regra de três simples, para facilitar a visualização dos possíveis <i>gap</i> 's.
	Auditoria de competências	Análise qualitativa e quantitativa	Correlação dos dados levantados na visita técnica e questionários.

Quadro 6 – Forma da análise de dados
Fonte: autoria própria

Assim, a construção de explicações chegou ao encadeamento de proposições através de quatro etapas: 1) estudo do embasamento das teorias; 2) revisão dos conceitos “Sistema penitenciário Brasileiro, Sistema penitenciário Paranaense, Gestão de Recursos Humanos, Ambiente Produtivo no Sistema penitenciário, Formação Profissional, Competências, Auditoria de Competências e *Gap*'s de competências”; 3) comparação dos detalhes do caso com a revisão das proposições; 4) revisão das proposições, para elaborar as conclusões (COTEC, 1998; YIN, 2001).

3.6 COMITÊ DE ÉTICA DE PESQUISA

Esta pesquisa foi submetida ao comitê de ética de pesquisa (CEP – UTFPR), através do portal www.PlataformaBrasil, o qual analisou a revisão teórica e a metodologia, e aprovou a realização da presente pesquisa, em 10/10/2013 (aos dez dias do mês de outubro do ano de dois mil e treze). Os documentos obrigatórios de pesquisa científica: Termo de Compromisso de Utilização de Dados (TCUD) e Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TLCE), bem como todos os documentos referentes à pesquisa estão em anexo (p.107).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os dados levantados, através do ferramental, seguindo a ordem apresentada nos procedimentos metodológicos, bem como a apreciação destes dados e as considerações finais consequentes.

4.1 QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO, EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL E LABORTERAPIA – APENADOS

Através do questionário entregue aos apenados, foi possível caracterizar a amostra da população estudada por suas características: sociodemográficas, experiência de trabalho e formação profissional, e pelo programa de laborterapia.

Na caracterização sociodemográfica, a amostra da população estudada é predominantemente evangélica (53%), tem pelo menos um filho (82%) maior de 18 anos (71%) e solteira (41%). Caracterização similar da pesquisa de Amaral(a) (2008, p.64): solteira (55%) e com filhos (83%). E de Julião (2009, p.182): solteira (86%) e com filhos (66%).

Diferentemente da pesquisa de Julião (2009, p.137) que caracteriza a população apenada como jovem – faixa etária entre 18 e 24 anos (32%), a população desta dissertação apresenta-se como adulta (indivíduos adultos economicamente ativos – IBGE) – faixa etária entre 30 e 40 anos (70%), assim como a pesquisa de Amaral(a) (2008, p.65), população adulta – faixa etária entre 30 e 40 anos (34%).

Contudo, na questão de ensino, a falta de formação básica, devido a não conclusão do ensino fundamental, apresentada por Julião (2009, p.137) com 64%, por Amaral(a) (2008, p.65) com 36%, ambas as pesquisas mantêm-se nos mesmos parâmetros que a presente dissertação, no quesito do índice maior da população estudada não ter concluído os estudos.

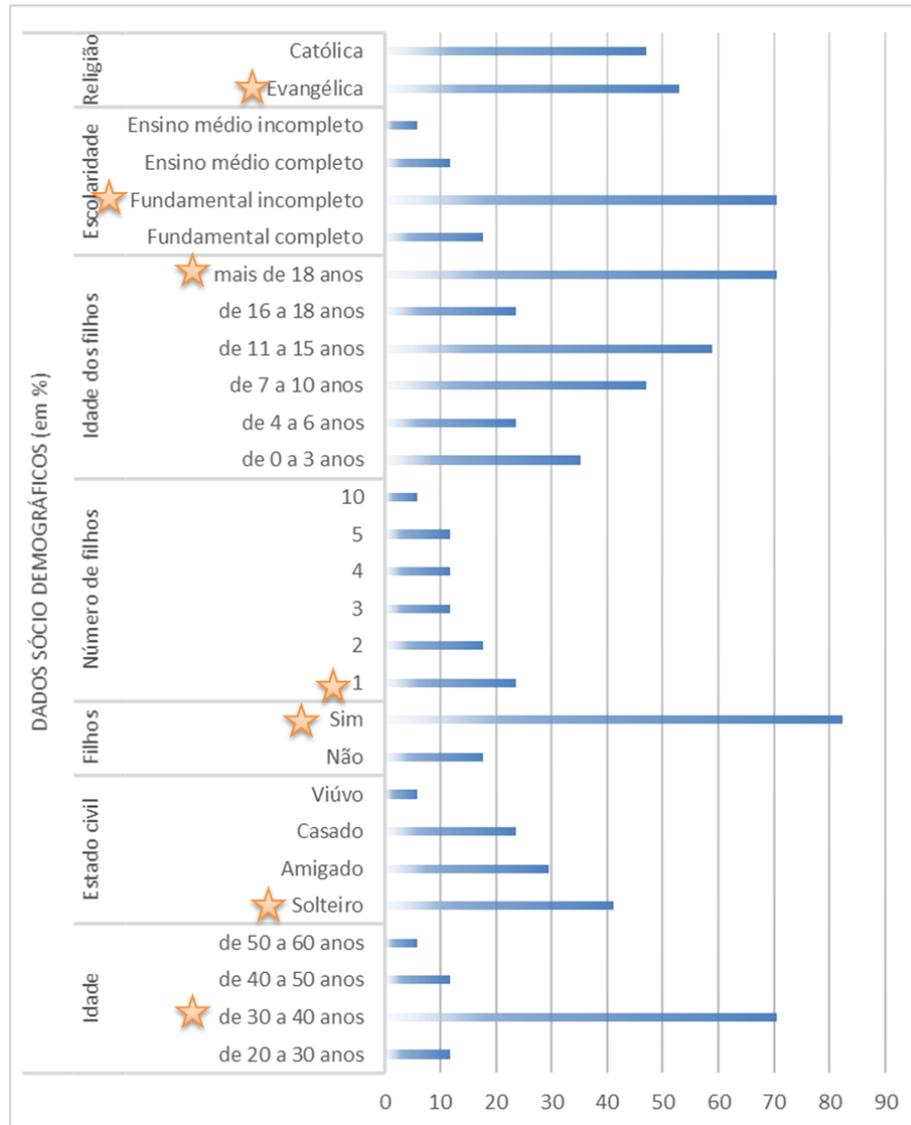


Gráfico 2 – Caracterização sociodemográfica.
Fonte: autoria própria

Na caracterização pela experiência de trabalho, a amostra da população estudada, predominantemente, possui experiência profissional anterior ao ingresso no sistema penitenciário (94%), na área de mecânica (24%) e que o trabalho é considerado importante para o sustento (47%). Com relação à formação profissional, predominantemente, avalia a aprendizagem (47%) como fator importante nos cursos técnico-profissionalizantes, sendo que os cursos mais realizados localizam-se nas áreas administrativas (100%) e, corte e costura (76%).

Com relação à experiência profissional anterior ao ingresso no sistema penitenciário, a população estudada por Cardoso (2006, p.76) e a população de Julião (2009, p.183) relatam possuir experiência profissional, respectivamente, na área comercial (62,5%) e na área de construção civil (28%).

Já no comparativo com a pesquisa de Moreira Neto (2006, p.77), as respostas com relação ao trabalho, como sendo uma atividade estruturante, que traz sustento ao apenado e seus familiares, que não o deixa ocioso, que traz uma profissão e um crescimento intelectual, corroboram com a mesma tônica identificada na presente dissertação: Moreira (2001); Moreira Neto (2006); Wilpert (2009); Dutra (2010).

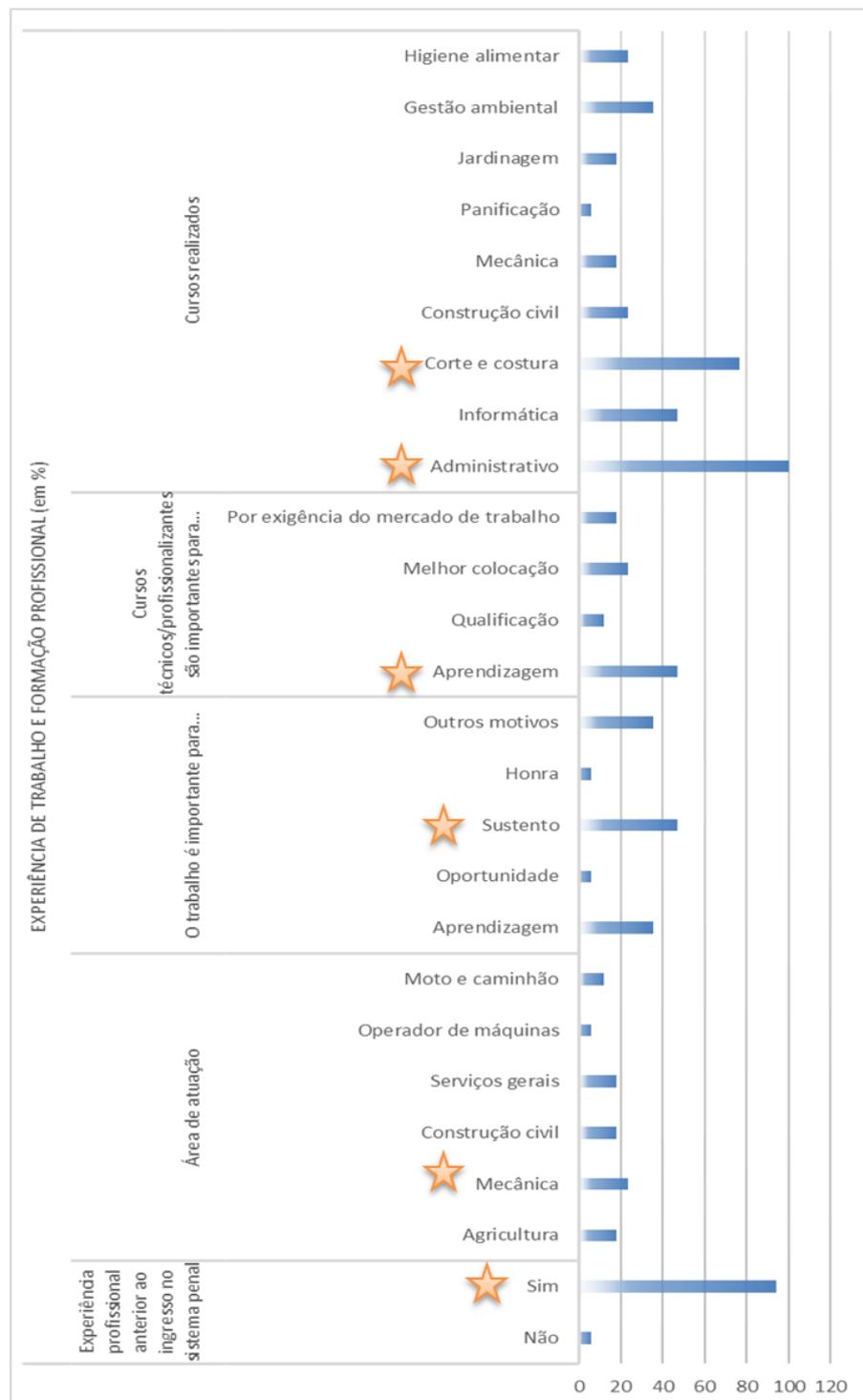


Gráfico 3 – Caracterização pela experiência de trabalho e formação profissional.

Fonte: autoria própria

Quanto à caracterização pelo programa de laborterapia, a amostra da população estudada predominantemente: trabalha seis dias da semana (folgando aos domingos) e cumpre carga horária diária de sete horas. O maior número de apenados trabalhadores estão lotados nos setores de preparação e costura. Com relação à qualidade do relacionamento interpessoal com os colegas de trabalho e supervisores, foi considerado bom.

Comparando novamente, com a pesquisa de Moreira Neto (2006), as afirmativas que seguem, confirmam as respostas da presente dissertação. O trabalho tem finalidade social, de ajuda ao próximo e que afasta a monotonia através da criatividade, com ambiente em boas condições de trabalho (p.81). Sendo fonte de melhoria no relacionamento interpessoal (p.85); meio de busca por um ambiente melhor e menos contaminado com assuntos ligados ao crime, que proporciona convivência com o grupo de trabalho que tem o mesmo objetivo (p.88); meio de obtenção de remuneração e experiência profissional (92).

Tanto as respostas da presente dissertação, como as afirmativas explanadas estão pautadas nos autores descritos em gestão de recursos humanos: Zarifian (1999); Lacombe (2001); Fleury (2004); Jabbour (2007); Fischer (2009); Roglio et al (2009); Marras (2011); Frangi (2012).

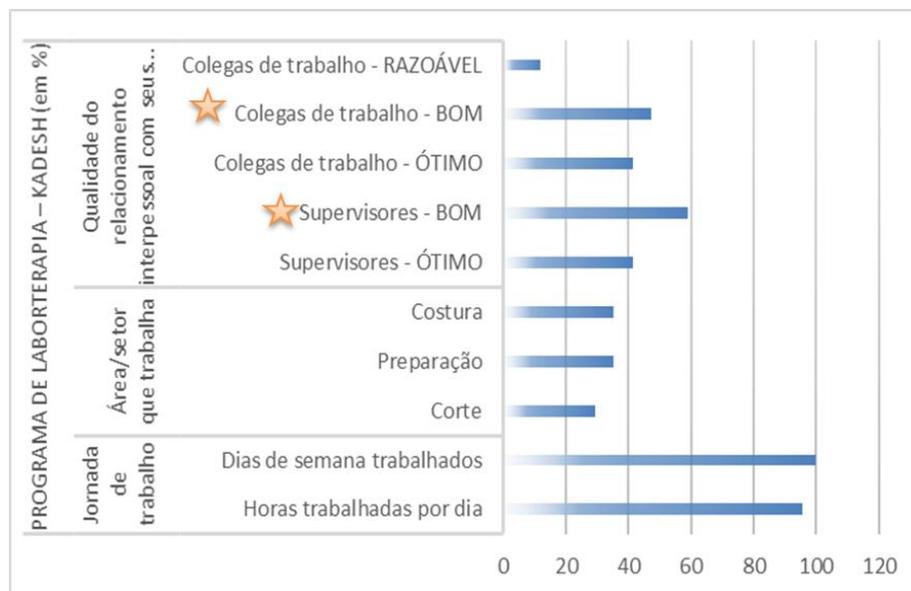


Gráfico 4 – Caracterização pelo Programa de laborterapia
Fonte: autoria própria

4.2 OBSERVAÇÃO

Para atender ao determinado neste tópico, foi realizada uma busca na literatura, através da qual foi possível ter acesso a documentos e registros em arquivos, sobre a qualificação

profissional requerida pelo ambiente produtivo. Quanto as descrições de cargos da indústria calçadista, foi realizada uma pesquisa no site do Ministério do Trabalho e Emprego, na Classificação Brasileira de Ocupações – MTE/CBO, para levantar as competências dos referidos cargos.

Nomenclatura	Trabalhadores da preparação da confecção de calçados	Operadores de máquinas de costurar e montar calçados	Trabalhadores de acabamento de calçados	Trabalhadores artesanais da confecção de calçados e artefatos de couros e peles
CBO	7641	7642	7643	7683
COMPETÊNCIAS	Z.1 - Agir com criatividade	Z.1 - Demonstrar capacidade de organização	Z.1 - Trabalhar em equipe	Z.1 - Tomar iniciativa
	Z.2 - Demonstrar iniciativa	Z.2 - Trabalhar em equipe	Z.2 - Demonstrar capacidade de acuidade visual	Z.2 - Demonstrar coordenação motora
	Z.3 - Atuar com responsabilidade	Z.3 - Demonstrar capacidade de adaptação	Z.3 - Demonstrar auto-organização	Z.3 - Demonstrar sociabilidade
	Z.4 - Demonstrar confiabilidade	Z.4 - Demonstrar criatividade	Z.4 - Agir com atenção e concentração	Z.4 - Demonstrar responsabilidade
	Z.5 - Demonstrar comunicabilidade	Z.5 - Demonstrar capacidade de concentração visual e auditiva	Z.5 - Demonstrar habilidade manual	Z.5 - Demonstrar dinamismo
	Z.6 - Atuar com dinamismo	Z.6 - Demonstrar agilidade manual	Z.6 - Dar provas de responsabilidade	Z.6 - Demonstrar criatividade
	Z.7 - Buscar auto-desenvolvimento		Z.7 - Demonstrar iniciativa	Z.7 - Demonstrar auto-organização
	Z.8 - Demonstrar auto-organização		Z.8 - Demonstrar agilidade	Z.8 - Demonstrar autocrítica
	Z.9 - Trabalhar em equipe		Z.9 - Agir com criatividade	
			Z.10 - Buscar auto-desenvolvimento	
			Z.11 - Demonstrar confiabilidade	
			Z.12 - Demonstrar segurança em decisões	
			Z.13 - Demonstrar comunicabilidade	

Quadro 7 – Competências das descrições de cargo
Fonte: MTE/CBO (2013)

Após esta etapa, foi realizada visita técnica à PEPG, onde foi possível verificar informações sobre a unidade e o ambiente produtivo, tanto organizacional quanto dos apenados, havendo também, a ambientação com o lócus da pesquisa.

No que se refere ao crime cometido, a amostra da população estudada, cumpre pena pelo cometimento de crimes hediondos, tais como homicídio qualificado, latrocínio e estupro. Estes condenados, via de regra, cumprem penas mais longas, que variam entre 08 e 30 anos. Considerando o investimento realizado pela empresa, no que se refere ao treinamento para a

capacitação do apenado, a garantia que o mesmo ficará por mais tempo no setor de trabalho, é um dos critérios utilizados para a seleção.

Já na pesquisa de Julião (2009, p.184), a maior parte da população estudada, foi condenada por tráfico de drogas, roubo e homicídio, sendo que, somente o homicídio é considerado crime hediondo. Entretanto, os demais crimes são classificados como de alta violência, podendo ser comparados aos hediondos. Assim as populações estudadas se assemelham em grau de periculosidade.

Durante a visita, foi relatado, pelos gestores da Kadesh, que não é exigido nenhum grau de escolaridade, nem experiência. A seleção é realizada pela unidade Penitenciária. Destaca-se que, de todos os funcionários apenados, somente dois, desde a implantação desta planta, não tiveram interesse em permanecer na empresa. A rotatividade praticamente inexistente. O horário de trabalho é das 7h às 15h30min com 30 minutos de almoço. Este horário contribui para com as demais atividades realizadas pelos apenados, como futebol no solário e escola.

O processo produtivo na PEPG se inicia na sala de recepção de materiais, que também funciona como almoxarifado e estoque. O acesso é permitido aos três encarregados e ao gerente da Kadesh, bem como aos agentes penitenciários. É neste local que chega a matéria-prima vinda da matriz, a qual é recebida semanalmente e mantida em estoque mínimo. Dentre os componentes de matéria-prima estão dropes (couro), fio e elástico.

O primeiro setor da produção é o corte. Nesta seção, o couro é classificado. O molde é posicionado de forma a aproveitar o máximo possível do dropes, da forração e da espuma, que são os componentes que formarão as peças a serem montadas.

O segundo setor é o da preparação, onde é realizada a colagem de cada tipo de peça em uma linha de produção, em formato de esteira. Ao final de cada esteira há um funcionário responsável pela inspeção de qualidade das peças.

O terceiro e último setor desta planta é a costura. Neste setor há um quadro com as cores da respectiva numeração dos calçados, e que estão demarcadas nas laterais das peças. A finalização do produto inicia-se pela costura, a qual é a montagem final do produto nesta planta. A próxima etapa acontece na matriz, que é a injeção da sola, embalagem e despacho para o cliente.

A capacidade de produção da unidade PEPG é de 3000 pares/dia; sendo 375 pares/hora. Cada setor possui sua meta de produção marcada em quadros localizados em toda linha de produção. Assim, acontece a avaliação de desempenho, que também é acompanhada através da produção individual. A premiação dos resultados é realizada três vezes por ano,

através de uma comemoração com refrigerantes, salgados e doces escolhidos pelos próprios funcionários apenados.

Destarte, para trabalhar nos setores de corte, preparação e costura, há treinamentos práticos nas máquinas e nos processos produtivos como um todo, no período de cinco dias. O funcionário apenado recebe este treinamento e é apresentado a todas as etapas da produção, para que o encarregado possa verificar em qual setor a produtividade individual é maior. Quanto aos cuidados ergonômicos apresenta somente a utilização de EPIs (protetor auricular e máscara respirador facial descartável).

Entrando no mérito da Gestão da Produção, a empresa possui estratégias de médio prazo (decisões táticas) quando tenta desenvolver a mesma produção do funcionário que está sendo substituído por outro; e de curto prazo (dimensões de planejamento operacional e de controle), quando realiza rodízio de setor entre os funcionários que não se destacam em produtividade.

Através de inferências e percepção, pode-se dizer que o diferencial competitivo da empresa é o preço; que sua *core competence* é a qualidade do processo; sendo suas prioridades competitivas o custo, a flexibilidade e a qualidade, pois confeccionam os produtos de acordo com a necessidade dos pedidos, mantendo o preço competitivo e o padrão de qualidade.

Os *trade-offs* percebidos foram: custo e qualidade; pessoas e tecnologia; tempo e volume de produção, sendo seu estágio ‘2’ no mercado, de acordo com Wheelwright e Hayes (1985), ou seja, estar entre as melhores através de apoio externo. Neste caso, o apoio externo seria a Secretaria de Justiça.

Para finalizar, foi possível identificar que as ferramentas para controle de produção utilizadas, de acordo com o nível de tomada de decisão, são:

- Estratégico: JIT (*just in time*) - trabalham com o mínimo de estoque de produtos e de matéria-prima. Na unidade fabril da PEPG, eles recebem matéria-prima semanalmente e a produção é enviada diariamente para a matriz, onde ocorre a finalização do produto e expedição.
- Tático: PDCA (planejamento, direção, controle e averiguação) – a empresa apresenta todo o ciclo: planejamento da produção, direcionamento do planejamento, controle da execução (quadros na parede) e averiguação se a meta foi cumprida. Estes relatórios são enviados semanalmente para a matriz. 5W2H – quem, o quê, como, quanto, onde, quando, por quê. No planejamento, o gerente define quem (qual funcionário) desenvolverá os trabalhos; o quê, como e onde: que é o processo produtivo em si (as máquinas e o setor que irá

produzir); quando: questão de tempo e dia da semana que o trabalho será desenvolvido; por quê: é a alimentação da empresa. SETUP RÁPIDO - ocorre nas máquinas para a produção diversificada, devido aos tamanhos e modelos desenvolvidos na unidade.

- Operacional: 5S – utilização, ordenação, limpeza, saúde e autodisciplina. Tudo que é utilizado, ao final do dia é colocado no lugar novamente, inclusive o ferramental é conferido. O ambiente de trabalho é extremamente organizado e limpo, sendo o descarte realizado constantemente ao longo da jornada. A rotina é respeitada, o que demonstra haver autodisciplina, que contribui para a saúde. KANBAN - sistema de controle da produção entre seções de trabalho consecutivas. Sua principal função é cuidar dos níveis de estoque, mantendo-os no mínimo possível, porém sem prejudicar a produção total. Assim, o Kanban atua liberando a produção da seção quando o estoque da seção de trabalho seguinte está baixo. Assim, o planejamento e o controle de produção acontecem mais tranquilamente na unidade PEPG.

Os resíduos de produção são encaminhados para a matriz, onde o recolhimento é realizado pela a CETRIC - Central de Tratamento de Resíduos Sólidos Industriais, é necessário frisar que todos os resíduos são separados por categoria de material e cor. Além da destinação correta dos resíduos, a empresa também possui certificações no Ministério do Trabalho (C.A.) e ISO 20347:2008, que especificam os requisitos básicos e adicionais (opcionais) para calçado ocupacional.

Um fato observado foi o método de motivação utilizado pelo encarregado: a espiritualidade – como se trata de um público funcional distinto, isto faz com que tudo aconteça em harmonia. Às segundas-feiras e sábados é realizado um momento ecumênico de oração, que dura aproximadamente 20min. Em seguida são repassadas as metas para a semana e o que foi cumprido, respectivamente, nos dias iniciais e finais da jornada semanal. Além deste momento, há uma Bíblia de fácil acesso, um quadro branco com um Salmo e na camiseta do uniforme, estampada outra frase de cunho religioso.

Posteriormente à visita técnica, foi realizada a observação direta não participante, para obter dados das competências utilizadas durante a jornada de trabalho. Pode-se observar que há *gap's* de competências em liderança (67%), segurança (67%) (no sentido de utilização de EPI's), negociação (67%), visão estratégica (100%), informática (67%) e capacidade empreendedora (67%).

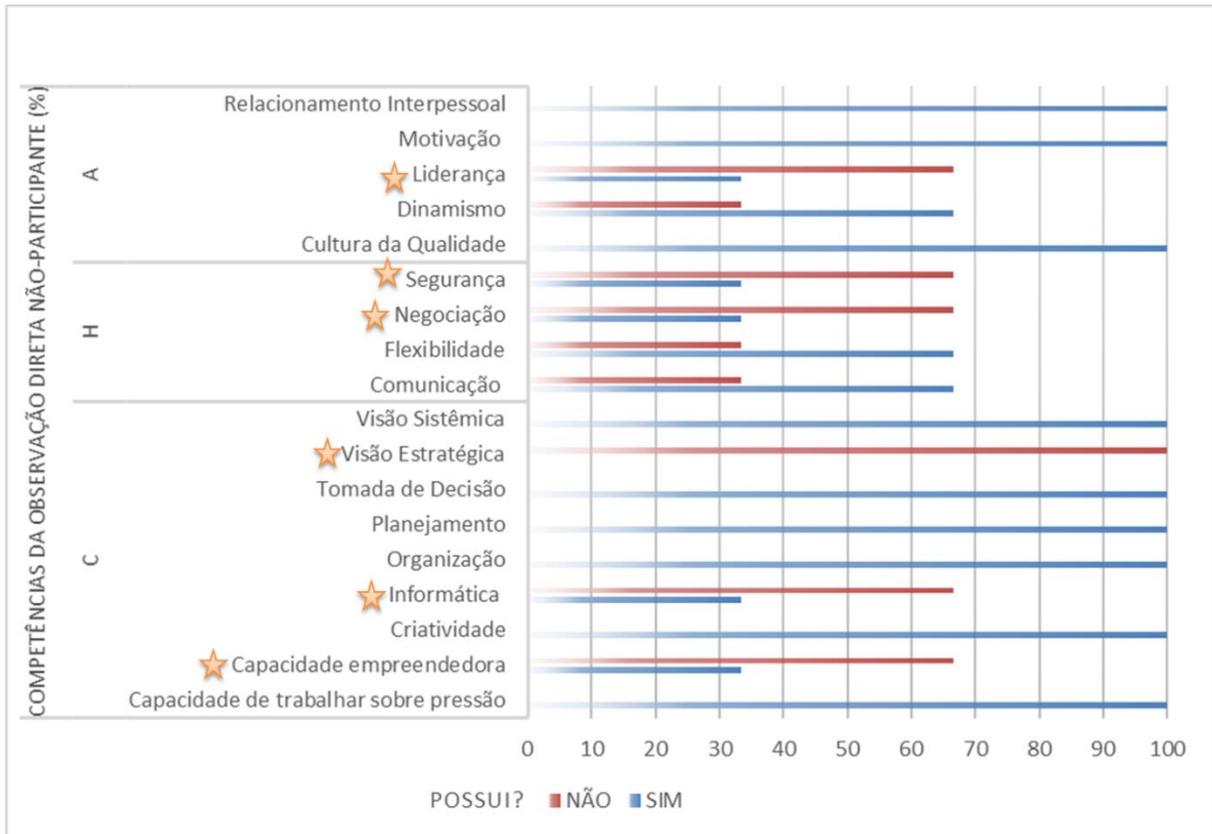


Gráfico 5 – Resultado das competências para observar

Fonte: autoria própria

Apesar dos *gap's* de competências identificados, foi possível perceber que há um envolvimento maior de alguns apenas com o processo produtivo. Estes apenas são líderes e auxiliam diretamente o gestor. Para se chegar a este patamar, é utilizada a meritocracia, a produtividade e o desenvolvimento profissional. Desta forma, como o trabalho prisional está organizado, algumas tarefas são enriquecidas o que proporcionam crescimento individual aos apenas, principalmente, porque promovem desafios, possibilitando maiores condições à ressocialização.

Comparando com a pesquisa de Cardoso (2006, p.111), da qual foi retirado o modelo para observação, os *gap's* de competências observados nesta dissertação se equiparam na competência de visão estratégica. Cabe ressaltar que o estudo de Cardoso (2006) deu-se em uma indústria de papel, e esta dissertação, em uma indústria de calçados de segurança, em um ambiente produtivo prisional.

4.3 QUESTIONÁRIO DA KADESH

Através do questionário foi possível identificar a visão dos gestores com relação aos apenados, bem como listar a qualificação profissional mínima requerida pelo ambiente produtivo. Os respondentes foram o gestor de Recursos Humanos, gestor Administrativo, gestor de Produção e de Corte, bem como o Técnico de Segurança do Trabalho. As respostas encontram-se no texto que segue, onde é possível identificar as perguntas pelo código: P – pergunta; 1 – número da pergunta; K – Kadesh.

Com relação aos cargos da produção (P1K), a divisão de trabalho se dá entre gerente e auxiliares de produção, tanto na matriz, como na unidade PEPG. Especificamente com relação ao perfil profissional do auxiliar (P2K), não há nenhuma exigência quanto à escolaridade, experiência, sexo e idade, tendo em vista a dificuldade de recrutar, selecionar e contratar este tipo de mão de obra. Já na PEPG, o processo de recrutamento e seleção (P3K) depende do grupo técnico da penitenciária, observados os quesitos de segurança, comportamento e tempo de pena.

Foi afirmado pelo respondente 1, que “se o apenado estivesse disposto, após o cumprimento de sua pena, a continuar trabalhando na empresa (matriz), isso seria um diferencial que contribuiria para sua contratação”. O respondente 2 afirmou que “a contratação de ex-presidiários iria ser bom, porque a empresa não precisaria ensinar o processo produtivo”. O respondente 3 e 4 apenas opinaram que seria bom, mas não se alongaram devido a este assunto não fazer parte de suas atividades (P4K).

Nenhum perfil é exigido do profissional, uma vez que é desenvolvido na própria empresa. O respondente 2 afirmou que os *gap's* de competências “são tratados dentro da programação de treinamento, que é composta por oficinas semanais e cursos sobre as NR's (Normas Regulamentadoras – Segurança do Trabalho), CIPA (Comissão Interna de Previsão de Acidentes), novos equipamentos, entre outros, de acordo com a necessidade identificada”. O respondente 1 disse ter conhecimento de que treinamentos são realizados periodicamente. O respondente 3 afirmou que “são realizados treinamentos em todas as etapas produtivas”. E o respondente 4, além de fazer a mesma afirmação que o respondente 3, ainda salientou que, “se o apenado não se adapta ao serviço ou não demonstra produtividade num setor, ele é colocado em outro, até conseguir apresentar um bom resultado”. (P5K/P6K/P7K).

Depois dos treinamentos e cursos, o empregado é avaliado (P8K) através da qualidade da sua produção, o que reflete em premiação individualizada através da avaliação de desempenho. Para tanto, a gerência faz uso de ferramentas da gestão de produção (P9K), como

Kanban, 5S, JIT, Pokayoke, Kaizen, Setup rápido, visto que os empregados (P10K) têm noções destas ferramentas.

Sendo que o regime de convênio entre a empresa e a PEPG (P11K) caracterizado por termo de cooperação, é um benefício (P12K), pois “é uma mão de obra que não causa problemas, além de trazer benefícios financeiros”, afirmou o respondente 3.

Com relação à percepção sobre o sistema penitenciário e programas de reinserção social do apenado, os respondentes afirmaram que o papel da “cadeia” e do trabalho na política de execução penal (P13K) é a de ressocializar o indivíduo. Apontaram que as principais características positivas (P14K) dentro da PEPG são: o aprendizado da profissão, a remição da pena e o trabalho em equipe através do qual aprende a conviver socialmente. Já as principais limitações são basicamente com relação à estrutura física, como a falta de espaço e a complexidade da logística dos recursos físicos e humanos.

Portanto, o sistema de laborterapia foi avaliado (P15K) como excelente, visto que compreendem que a ressocialização (P16K) trata da reeducação do apenado, onde os principais motivos que levam à recuperação (P17K) são: a família, o trabalho, a educação e a autoestima. E refletindo sobre o papel do sistema penitenciário (P18K), citaram que ele é de extrema importância para recuperar/ressocializar os criminosos, impedindo-os de continuar a cometer crimes, para proteger a sociedade, para evitar o contágio do mal e de forma mediana, punir os criminosos.

Com esta visão, os respondentes acreditam que é possível recuperar os apenados (P19K) na maioria dos casos, não na sua totalidade devido à individualidade e caráter de cada um, apesar de aparato do sistema penitenciário. Como exemplo deste caráter e individualidade, citou-se como fator extremo que leva o indivíduo a delinquir (P20K), a família desestruturada e, como fatores medianos, a má índole, os problemas financeiros, a má formação educacional, ausência de exemplos, ausência de vínculos, falta de religião, envolvimento com drogas, influência de pessoas próximas e falta de oportunidades culturais. Desta forma, a percepção da política de execução penal brasileira (P21K) é ruim, a paranaense é boa e na PEPG é muito boa.

E, para finalizar, alguns fatores foram apontados como de extrema importância para que houvesse uma melhora no sistema penitenciário (P22K):

- Mais recursos econômicos, com melhor direcionamento
- Melhorar a infraestrutura
- Selecionar melhor os seus profissionais
- Contratar mais profissionais

- Melhor capacitação do quadro profissional
- Remunerar melhor os seus profissionais
- Dar melhores condições de trabalho para os técnicos
- Construção de mais unidades
- Estímulo à participação dos internos em projetos educacionais
- Estímulo à participação dos internos em projetos laborativos
- Acabar com a corrupção dentro do sistema
- Investir em projetos para atendimento aos egressos

É perceptível a visão ponderada da empresa com relação ao sistema penitenciário, bem como da importância do convênio tanto para a organização como para a mão de obra empregada.

4.4 QUESTIONÁRIO DA PEPG

Através do questionário foi possível identificar a visão da direção e da chefia de segurança da unidade com relação aos apenados, bem como listar a qualificação profissional mínima requerida pelo ambiente produtivo. As respostas encontram-se no texto que segue, onde é possível identificar as perguntas pelo código: P – pergunta; 1 – número da pergunta; D – Direção; S – Segurança.

Os respondentes 5 e 6 relataram que o papel da “cadeia” (P1DS) é ressocializar e reeducar. Já os respondentes 7 e 8, afirmaram ser privação da liberdade. O que, de acordo com Julião (2009, p.287), é uma evolução acerca do tema, pois anteriormente, a cadeia era vista como um lugar de reclusão, punição e desagregação. Contemporaneamente, como recinto para pagamento de pena e de preparação do indivíduo para retornar ao convívio em sociedade (ressocialização).

A visão da política de execução penal (P2DS) dos respondentes 5 e 6, no Brasil é de boa para ruim, no Paraná é boa e na PEPG é de boa para muito boa. Para os respondentes 7 e 8, a visão da política de execução penal no Brasil, no Paraná e na PEPG é de regular a ruim. O que denota uma situação controversa, já apontada na pesquisa de Julião (2009, p.292), pois enquanto se verificam conquistas na implementação de políticas de direitos humanos internamente; a sociedade em geral clama cada vez mais pela segregação dos apenados, haja vista o aumento da violência.

Destarte, fatores foram apontados pelos respondentes, como de extrema importância para que houvesse uma melhora no sistema penitenciário (P3DS):

- Mais recursos econômicos
- Melhorar a infraestrutura
- Selecionar melhor os seus profissionais
- Contratar mais profissionais
- Melhor capacitação do quadro profissional
- Remunerar melhor os seus profissionais
- Dar melhores condições de trabalho para os técnicos
- Construção de mais unidades, e adequar melhor as já existentes
- Estímulo à participação dos internos em projetos educacionais
- Estímulo à participação dos internos em projetos laborativos
- Acabar com a corrupção dentro do sistema
- Investir em projetos para atendimento aos egressos

Enfim, o que melhoraria o sistema penitenciário seria o cumprimento efetivo da lei, através da atuação disciplinar, não permitindo que questões políticas influenciassem nas decisões estratégicas acerca deste tema, assim destaca Julião (2009, p.318).

Refletindo sobre o papel do sistema penitenciário, os respondentes afirmaram que as funções importantes (P4DS) para a execução penal são: a recuperação/ressocialização dos criminosos, bem como puni-los pelos erros que cometeram, evitando o contágio do mal, impedindo que os criminosos continuem cometendo crimes e, por consequência, proteger a sociedade enquanto o indivíduo está preso. Julião (2009, p.317) afirma que dar cidadania, socializar, organizar o meio social, reinserir na sociedade e reeducar os apenados, são papéis do sistema penitenciário.

Os respondentes também afirmaram que é possível recuperar (P5DS) os apenados em alguns casos. E é no semiaberto que se completa todo processo de acompanhamento. Sobre a questão recuperação, a percepção descrita na pesquisa de Julião (2009, p.313), vai de encontro à visão dos respondentes desta dissertação: é possível recuperar o indivíduo em alguns casos.

Porém, mesmo tendo todo um aparato para recuperar o apenado, de acordo com os respondentes 5 e 6, o índice de reincidência (P6DS) é alto, girando em torno de 70% no Paraná e 60% na PEGP. Com relação à reincidência, Julião (2009, p. 303; 314), afirma que distribuição prisional não se dá pelo crime cometido, fato que faz com que haja uma discrepância entre as

unidades, no percentual de reincidentes. Acredita, ainda, que o desemprego, a desestruturação familiar e a falta de escolaridade, são os principais motivos da reincidência.

Os fatores extremos que levam o indivíduo a delinquir (P7DS), segundo os respondentes 5 e 6 são: a má formação educacional, a família desestruturada, ausência de exemplos, ausência de vínculos, envolvimento com drogas, influência de pessoas próximas e, como fatores medianos, a má índole, problemas financeiros e falta de religião. Já para os respondentes 7 e 8, além dos elementos externos já citados, a idade (quanto mais novo, maior a chance), a má índole, problemas financeiros e a má formação educacional, também levam o indivíduo a delinquir e, como elemento secundário, a falta de religião. Além, das psicopatias, as quais necessitam de tratamento diferenciado.

Sobre a política de execução penal (P8DS), a educação e o trabalho dependem um do outro. O respondente 5 afirmou que “a educação contribui para ampliar a visão de mundo e conhecimento. E o trabalho traz uma ocupação, experiência e qualificação, disciplinando o homem devido ao compromisso, horários, conduta, satisfação no que faz”. O respondente 6 afirmou que “sem educação não há oportunidade de trabalho. E sem trabalhar, não há como ter recursos para estudar”. O respondente 7 afirmou que “sem o estudo o indivíduo não consegue trabalho fora do sistema penitenciário. Pode até conseguir, mas será braçal e pouco remunerado”. E o respondente 8 disse que “se o indivíduo tiver oportunidade de estudar e trabalhar, ele pode querer continuar livre e não voltar para a vida de crime”.

Julião (2009, p.298), em sua pesquisa, corrobora com a visão dos respondentes desta dissertação, uma vez que afirma que a educação está atrelada ao trabalho, principalmente na ideia da educação para o trabalho. E, desta forma, não há como designar uma ordem de importância, porém, se fosse imperiosa a escolha, esta seria pela educação, sem a qual a reinserção do apenado, no mundo do trabalho, seria impraticável.

Comparativamente com os respondentes e Julião (2009), na pesquisa de Moreira Neto (2006, p.121), sobressaem os aspectos do trabalho sobre da ocupação do apenado, o sustento para a sua família, sua profissionalização e ressocialização para retornar à sociedade. Afirma, também, que o trabalho funciona como elemento regulador das tensões dentro do cárcere, pois faz o apenado ficar ocupado, poder receber remuneração pela atividade exercida na laborterapia e remir sua pena (p.95).

Com relação às vagas de trabalho, estas são restritas, tendo de 3 a 4 candidatos por vaga. Por isso, os critérios utilizados para seleção, apontados pelos respondentes 5 e 6, são (P9DS):

- Tempo de pena;

- Ordem cronológica de entrada no sistema – há uma “fila” de espera;
- Comportamento – através da avaliação do CTC (comissão técnica de classificação), principalmente no quesito segurança;
- Progressão – iniciando com os cursos, seguido pela escola, faxina, lavanderia, costura e Kadesh. Este sistema de progressão causa uma sensação de acompanhamento no apenado e, também, disciplina, visto que quando comete falta grave volta para o fim da “fila” da seleção para a Kadesh.

Esta prática da seleção vem a confirmar o que os autores Silva(a) (2001) e Carvalho (2005), afirmam: recrutamento e seleção realizados cumprindo regras de segurança e disciplina visam beneficiar os apenados com maior tempo de pena e melhor comportamento.

As principais características (P10DS) do trabalho, na unidade penal, de acordo com os respondentes 5 e 6, são: a disciplina, gestão do preso, remição da pena, apoio à família, sociabilidade e a remuneração. Já para os respondentes 7 e 8, as características positivas da laborterapia são: a aprendizagem de um ofício, o ganho de salário e a ocupação do tempo ocioso. Todavia, os respondentes concordam entre si que há limitações (P10DS), como a falta de mais canteiros de trabalho e a complexidade de deslocamento dentro da unidade.

A pesquisa de Moreira Neto (2006) corrobora com as opiniões expressas pelos respondentes desta dissertação. Diminuir a ansiedade do apenado, através do trabalho (p.121), manter a tranquilidade da unidade, através do bom comportamento do apenado trabalhador e, também, do recebimento de salário, foram apontadas como características da laborterapia (p.99). As limitações também vão de encontro às opiniões expressas, uma vez que o autor afirma haver pouco espaço físico para mais canteiros, a circulação de ferramentas entre os apenados (p.100) e questões gerais de segurança (p.121).

Refletindo sobre o trabalho dentro da unidade penal, os respondentes 5 e 6, afirmaram que o programa de laborterapia é visto (P11DS) pelos internos como oportunidade de renda e remição de pena; pelos agentes, como oportunidade; e, pela administração da unidade, como oportunidade e aprendizagem. Já os respondentes 7 e 8 veem como fonte de oportunidade, aprendizagem, remição de pena e passatempo.

De acordo com a pesquisa de Julião (2009, p.297), o trabalho tem como finalidade colaborar na reinserção social do apenado. E, assim, como os respondentes da presente dissertação, Julião aponta distorções de opinião quanto ao trabalho, que vão desde atividades ocupacionais que diminuem a ociosidade até a educação profissional que promove a

reintrodução do indivíduo na sociedade. Contudo, a LEP deixa claro que o trabalho tem que ter caráter formativo e não simplesmente de ocupação.

Para Cardoso (2006, p. 121), o trabalho é bem-vindo, desde que o foco seja realmente a laborterapia, através da qual as necessidades básicas dos apenados sejam satisfeitas, e as condições de segurança da unidade prisional sejam mantidas.

A Kadesh é considerada (P12DS) uma boa empresa pelos respondentes, pois contribui para que os apenados fiquem mais tranquilos, uma vez que o ócio é prejudicial. Para os respondentes 5 e 6, o trabalho na execução penal (P13DS) permite a ressocialização e a reeducação; e, para os respondentes 7 e 8, o trabalho possibilita a ressocialização e remição de pena.

Quanto à ressocialização (P14DS), para os respondentes 5 e 6, trata-se de reeducação. Já para os respondentes 7 e 8, trata-se de adequação e punição. Porque “primeiro o apenado precisa tornar-se sociável, para então o sistema poder socializá-lo novamente (ressocializar)” (respondente 7). Também “necessita querer se recuperar, precisa perceber que depende somente dele mesmo, de outra forma, de nada adiantará todo o suporte dado pela unidade penal” (respondente 8).

Na pesquisa de Julião (2009, p.294), ressocialização é sinônimo de reinserção na sociedade, modificação do comportamento anterior, resgate social do apenado e devolução do indivíduo tratado para a sociedade. Assim, é compreendida como resgate de autoestima, possibilitando a esperança num futuro, no qual poderá o apenado voltar para o convívio social adaptado, consciente da necessidade do cumprimento das leis.

O que contribui para a recuperação do apenado (P15DS), segundo o respondente 5 “é a atenção adequada disponibilizada nesta unidade”, “o que faz o indivíduo sentir mais segurança em definir novos objetivos para sua vida”, complementa o respondente 6. Ambos afirmam que os principais motivos que levam a recuperação são: a família e o trabalho, que trazem um sentimento de utilidade ao apenado. Já para os respondentes 7 e 8, talvez a família, o trabalho, a educação e a autoestima, contribuam para levar o apenado a se recuperar. Da mesma maneira, Julião (2009, p.316) afirma que a predisposição do apenado em se recuperar, é o principal motivo para a sua recuperação, assim como a educação também tem uma parcela neste processo.

Quanto ao regime de convênio entre a Kadesh e a PEPG (P16DS), ele se dá através de termo de cooperação. Assim, o convênio com a Kadesh traz como benefício (P17DS), segundo o respondente 5, “uma influência positiva na gestão da unidade, reflete o esforço no estudo, porque além de trabalhar, o apenado também precisa ir bem na escola”. O respondente 6 afirma

que “traz dignidade, sensação de utilidade e tempo de reflexão de vida ao indivíduo. Por isso é importante que mais empresas façam convênios”. Enfim, os principais benefícios da laborterapia (P17DS) são “a ocupação do tempo livre” (respondente 7) e “a liberação dos apenados do cubículo, durante o horário de trabalho” (respondente 8).

Cabe salientar os benefícios, tanto para a iniciativa privada quanto para o Estado, quando há o convênio de cooperação para o programa de laborterapia, de acordo com Baqueiro (2014, p. 5131-5132):

Torna-se vantagem para a empresa a contratação do preso, pois obtém mão de obra mais barata do que a oferecida pelo trabalhador livre, fica isenta de alguns encargos trabalhistas e o Estado cede gratuitamente o espaço (sem cobrar aluguel) dentro das penitenciárias para montagem de oficinas de trabalho; não há inclusive o pagamento de luz nem de água. Atrai-se a esses fatores incentivos fiscais que poderiam ser ofertados pelo ente político, a exemplo do que já ocorrem com as empresas que aderem ao PAT (Programa de Alimentação do trabalhador), quais sejam: isenção total dos encargos fiscais e isenção de futuros riscos trabalhistas; dedução do imposto de Renda (Regime de lucro real) referente ao valor correspondente ao PAT - 4% de restituição no Imposto de renda sobre o valor investido.

Constitui vantagem para o Estado, por variados motivos. Primeiramente, porque mantém o condenado ocupado, de sorte que evita rebeliões, impede a fragilização da unidade prisional; com a remição da pena, evita-se a superlotação dos presídios; pode ainda o condenado trabalhar para o próprio Estado, na parte da manutenção da unidade prisional em que se encontra, ou nas oficinas de trabalho criadas pela Secretaria de Justiça e Direitos Humanos. Nas colônias agrícolas, há ainda a possibilidade da parceria com o governo federal, com o Ministério da Justiça e do Desenvolvimento Agrário, como vem acontecendo no Estado do Paraná, com a implantação do Projeto Crisálida, que atende mais de 200 presos, sendo que estes irão ainda ter acesso a um crédito especial dentro do Programa Nacional de Agricultura Familiar (Pronaf), sendo que ainda há a possibilidade de, preenchendo os requisitos previstos em lei para a Reforma Agrária, poderão ser assentados.

Quanto às competências organizacionais, relativas à PEPG, dizem respeito à segurança e a custódia de apenados, somente do sexo masculino, que se encontram reclusos por decisão judicial, para cumprimento de pena em regime fechado. A ressocialização dos apenados e a garantia do seu bem-estar, se dá através de programas educacionais e profissionalizantes; de assistência jurídica, psicológica, social, médica, odontológica, religiosa e material.

Enfim, apesar dos antagonismos percebidos entre os componentes da administração da PEPG, a organização do trabalho atende às características de relações socialmente construídas, bem como contribui para a ressocialização do apenado através da educação e formação profissional, e não somente nos preceitos da LEP, o que faz com que a laborterapia, nesta unidade, atinja seu objetivo, que é dar autoestima e fazer o apenado sentir-se útil. Assim, se a gestão, tanto da Kadash como da PEPG, conseguir minimizar o que está ruim e ressaltar o que está bom, os resultados positivos ficarão evidentes.

4.5 QUESTIONÁRIO QCIIP – APENADOS

Quanto ao questionário QCIIP, aplicado aos apenados, foi possível evidenciar que há *gap*'s de competências em assertividade (em habilidades), autoestima, empatia e cooperação (em atitudes). Contudo, ressalta-se que os apenados afirmam sentirem-se realizados (em habilidades) e possuem suporte social (em atitudes). Infere-se que este resultado se dá devido à organização do processo laboral, realizada pela gestão da PEPG em conjunto com a Kadesh. A empresa deixa transparecer que compreende que o apenado é também um ser humano, que necessita de cuidados e de manter relações sociais, o que permite a ele ver sua existência, seus desejos e conquistas reconhecidos. Talvez sejam estes os motivos para que não haja *gap*'s de competências em autorrealização e suporte social.

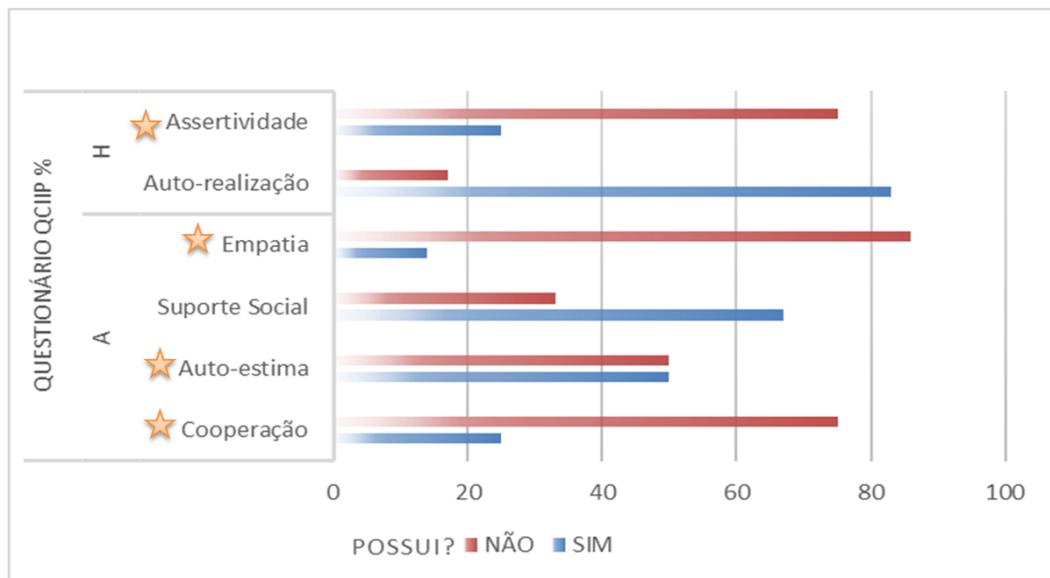


Gráfico 6 – Resultado do questionário QCIIP
Fonte: autoria própria

Comparando com a pesquisa de Amaral (2007), onde a população estudada não apresenta *gap*'s de competências em cooperação (atitudes), pode-se dizer que os apenados da presente dissertação estão à frente no seu desenvolvimento. Visto que são quatro *gap*'s de competências a serem fechados/tratados, contra 5 *gap*'s de competências da pesquisa da população de Amaral(a) (2008, p.72).

4.6 AUDITORIA DE COMPETÊNCIAS

Para a primeira apreciação foi utilizada a pesquisa do site MTE/CBO, que serviu de base para o comparativo com a realidade da Kadesh. Para tanto, as competências de todos os

cargos foram identificadas e listadas. A seguir, foi realizada uma análise comparativa, apontando em quais cargos as competências apareciam.

Abaixo, segue o quadro analítico de competências similares entre quatro funções de “chão de fábrica”.

NOMENCLATURA DO CARGO		Trabalhadores da preparação da confecção de calçados	Operadores de máquinas de costurar e montar calçados	Trabalhadores de acabamento de calçados	Trabalhadores artesanais da confecção de calçados e artefatos de couros e peles
CBO		7641	7642	7643	7683
COMPETÊNCIAS	Adaptação		X		
	Agilidade		X	X	
	Auto-crítica				X
	Auto-desenvolvimento	X		X	
	Comunicabilidade	X		X	
	Concentração		X	X	
	Confiabilidade	X			
	Criatividade	X	X	X	X
	Dinamismo	X			X
	Habilidade manual			X	X
	Iniciativa	X		X	X
	Organização	X	X	X	X
	Responsabilidade	X		X	X
	Sociabilidade				X
	Tomada de decisão			X	
	Trabalhar em equipe	X	X		

Quadro 8 – Competências similares
Fonte: autoria própria

A segunda apreciação consistiu em buscar significados e sinônimos para todas as competências elencadas, para que fosse plausível o relacionamento científico de conceitos que estavam claros empiricamente para esta pesquisadora.

COMPETÊNCIAS	SIGNIFICADO / SINÔNIMOS
Adaptação	acomodação, acomodamento, adequação, ajustamento, ajuste, amoldagem, amoldamento, apropriação, justura, moldagem. ambientação. alteração, modificação, transformação
Agilidade	celeridade, levedez, leveza, ligeireza, presteza, rapidez, velocidade. desembaraço, desenvoltura, destreza, diligência, eficiência, expediente, facilidade, flexibilidade, habilidade, perícia, prontidão, vivacidade
Assertividade	coerência, eloquência carismática; sobriedade; equilíbrio no falar; Ética verbal
Atenção	concentração. advertência, alerta, aplicação, cautela, cuidado, olho, precaução, prudência, reparo, silêncio, tento. dedicação, desvelo, devotamento, disposição, entusiasmo, paciência, solicitude, tolerância, vontade, zelo
Autocrítica	a crítica do ser a ele mesmo, ou seja, a crítica própria, o julgamento próprio
Autodesenvolvimento	desenvolver-se por forma voluntária
Auto-estima	afeição, afeto, amizade, bem-querer, carinho, estimação, simpatia, ternura; admiração, apreço, consideração, conta, crédito, deferência, respeito
Auto-realização	ação, ato, consumação, efeito, efetuação, prática, produção, promoção, verificação; façanha, feito, gesta, heroísmo, proeza
Capacidade de trabalhar sobre pressão	capacidade de responder às demandas adotando alternativas de forma perspicaz e implementando soluções efetivas de problemas identificados, considerando suas prováveis consequências. Manutenção do equilíbrio emocional nas situações de tensão
Capacidade empreendedora	facilidade para identificar oportunidades de ação e capacidade de tomar decisões, propor e implementar soluções a problemas e necessidades que se apresentam, de forma assertiva, inovadora e adequada
Comunicabilidade	comunicação. colóquio, comunicabilidade, conversa, conversação, diálogo, intercomunicação, interlocução. amizade, contato, convivência, convívio, entendimento, entrosamento, intercurso, intimidade, relação, trato
Comunicação	capacidade de expressar-se de forma clara, precisa e objetiva, bem como habilidade para ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, argumentar com coerência usando feedback de forma adequada, facilitando a interação entre as partes
Confiabilidade	confiança. certeza, convicção, firmeza, força, segurança. boa fama, boa reputação, confiabilidade, credibilidade, crédito. É a capacidade de uma pessoa ou sistema de realizar e manter seu funcionamento em circunstâncias de rotina, bem como em circunstâncias hostis e inesperadas
Cooperação	ajuda, apoio, assistência, auxílio, coadjuvação, colaboração, concurso, contribuição, contributo, participação, solidariedade
Criatividade	capacidade para conceber soluções inovadoras viáveis e adequadas para as situações apresentadas. Engenho, engenhosidade, fecundidade, imaginação, imaginativa, invenção, inventiva, inventividade. inovação, originalidade, singularidade
Cultura da Qualidade	postura orientada para a busca contínua da satisfação das necessidades e superação das expectativas dos clientes internos e externos
Decisão	coragem, disposição, firmeza, propósito, resolução, segurança, definição
Dinamismo	iniciativa, capacidade para atuar de forma pró-ativa e arrojada diante de situações diversas. Entusiasmo, força, grandiosidade, movimento, potência, vida, vigor, vitalidade
Empatia	identificação, afinidades; compaixão

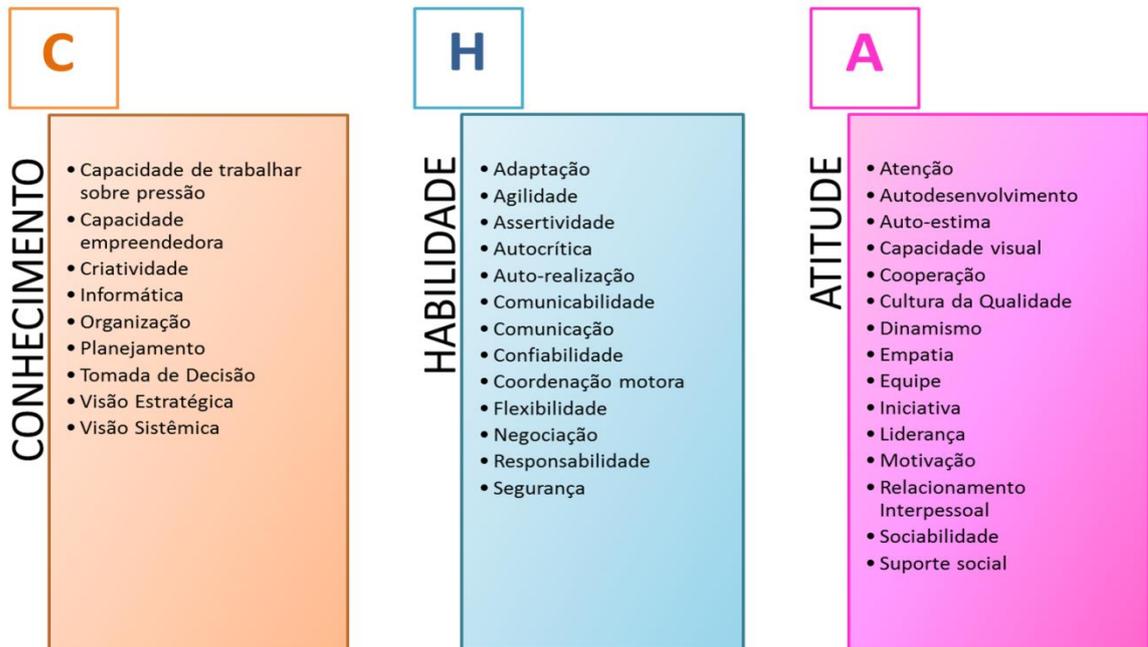
Quadro 9 – Competências, seus significados/sinônimos
Fonte: Cardoso (2006); Dicionário de sinônimos (2014)

COMPETÊNCIAS	SIGNIFICADO / SINÔNIMOS (continuação)
Equipe	assessores, assistentes, dirigentes, estafe, funcionários, grupo de trabalho, pessoal, quadro, stafe, staff, trabalhadores
Flexibilidade	habilidade para adaptar-se oportunamente às diferentes exigências do meio e ser capaz de rever postura diante de argumentações convincentes
Informática	Windows, Word, Excel, Power-point
Iniciativa	ação, arrojo, atitude, atividade, ânimo, decisão, determinação, diligência, disposição, empreendimento, energia, primeiro passo, projeto, prontidão, resolução
Liderança	capacidade para catalisar os esforços grupais, a fim de atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe
Motivação	energia para o trabalho, capacidade de demonstrar interesse pelas atividades a serem executadas, tomando iniciativas e mantendo atitude de disponibilidade, e de apresentar postura de aceitação e tônus muscular, que indica energia para os trabalhos
Negociação	capacidade de se expressar e ouvir o outro buscando equilíbrio de soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes, quando há conflitos de interesse, bem como o sistema de trocas que envolvem o contexto e atuar com base no "ganha-ganha"
Organização	capacidade de organizar as ações de acordo como planejado, para facilitar a execução. Arranjo, arrumação, composição, conformação, disciplina, disposição, método, ordem, ordenação, sistema, sistematização
Planejamento	capacidade para planejar o trabalho, atingindo resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenho válidos
Relacionamento Interpessoal	habilidade para interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes assertivas, comportamento maduro e não combativo. Facilidade para obter adesão da equipe nas propostas de empreendimento
Responsabilidade	compromisso, dever, encargo, incumbência, obrigação. compromisso, cuidado, juízo, seriedade
Segurança	uso EPI's, manuseio adequado dos produtos químicos, higiene industrial
Sociabilidade	afabilidade, civilidade, urbanidade. amabilidade, atenção, cortesia, delicadeza, educação, fineza, gentileza, graciosidade, obséquio. cortesia, educação, gentileza, polidez. É a capacitação natural do ser humano para a convivência em sociedade
Suporte social	ajuda, amparo, apoio, assistência, auxílio, base, espeque, guarida, socorro, valia; grupo
Tomada de Decisão	capacidade para selecionar alternativas de forma sistematizada e perspicaz, obtendo e implementando soluções adequadas diante de problemas identificados, considerando limites e riscos
Visão Estratégica	capacidade de prever, planejar e dirigir ações visando um objetivo maior
Visão Sistêmica	capacidade para perceber a integração e interdependência das partes que compõem o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro

Quadro 9 – Competências, seus significados/sinônimos (conclusão)

Fonte: Cardoso (2006); Dicionário de sinônimos (2014)

Determinando os significados/sinônimos, foi possível agregar as competências, classificando-as no CHA para o cargo de auxiliar de produção, genericamente chamado de “chão de fábrica”, e composto pelos cargos: Trabalhadores da preparação da confecção de calçados; Operadores de máquinas de costurar e montar calçados; Trabalhadores de acabamento de calçados; Trabalhadores artesanais da confecção de calçados e artefatos de couros e peles.



Quadro 10 – Classificação das competências no CHA
Fonte: autoria própria

A terceira apreciação foi realizada através da análise de conteúdo do quadro analítico de competências similares, relacionando o quadro de competências para observar, com o quadro de competências do QCIP e com a classificação CHA para o cargo de auxiliar de produção.

competencias OBS.	organização	relac.interpes.	criatividade	dinamismo
competencias QCIP		liderança	informática	motivação
		auto-estima		auto-estima
		empatia		empatia
		cooperação		cooperação
		suporte social		suporte social
CHA	C	A	C	A
Competências n.	1	2	3	4
CBO	ORGANIZAÇÃO	EQUIPE	CRIATIVIDADE	INICIATIVA
7641	Z.8 - Demonstrar auto-organização	Z.9 - Trabalhar em equipe	Z.1 - Agir com criatividade	Z.2 - Demonstrar iniciativa
7642	Z.1 - Demonstrar capacidade de organização	Z.2 - Trabalhar em equipe	Z.4 - Demonstrar criatividade	
7643	Z.3 - Demonstrar auto-organização	Z.1 - Trabalhar em equipe	Z.9 - Agir com criatividade	Z.7 - Demonstrar iniciativa
7683	Z.7 - Demonstrar auto-organização		Z.6 - Demonstrar criatividade	Z.1 - Tomar iniciativa
		GAP OBS.	GAP OBS.	
		GAP QCIP	GAP QCIP	GAP QCIP

Quadro 11 – Análise comparativa de competências
Fonte: autoria própria

competências OBS.	comunicação			
competências QCIP	negociação			
	assertividade	assertividade	auto-estima	assertividade
	auto-realização	auto-realização	empatia	auto-realização
			cooperação	
			suporte social	
CHA	H	H	A	H
Competências n.	5	6	7	8
CBO	CONFIABILIDADE	COMUNICABILIDADE	AUTODESENVOLVIMENTO	RESPONSABILIDADE
7641	Z.4 - Demonstrar confiabilidade	Z.5 - Demonstrar comunicabilidade	Z.7 - Buscar auto-desenvolvimento	Z.3 - Atuar com responsabilidade
7642				
7643	Z.11 - Demonstrar confiabilidade	Z.13 - Demonstrar comunicabilidade	Z.10 - Buscar auto-desenvolvimento	Z.6 - Dar provas de responsabilidade
7683				Z.4 - Demonstrar responsabilidade

GAP OBS.			
GAP QCIP	GAP QCIP	GAP QCIP	GAP QCIP

Quadro 11 – Análise comparativa de competências (continuação)

Fonte: autoria própria

competências OBS.	dinamismo			flexibilidade
competências QCIP	motivação			segurança
	auto-estima	assertividade	auto-estima	assertividade
	empatia	auto-realização	empatia	auto-realização
	cooperação		cooperação	
	suporte social		suporte social	
CHA	A	H	A	H
Competências n.	9	10	11	12
CBO	DINAMISMO	COORDENAÇÃO MOTORA	CAPACIDADE VISUAL	ADAPTAÇÃO
7641	Z.6 - Atuar com dinamismo			
7642		Z.6 - Demonstrar agilidade manual	Z.5 - Demonstrar capacidade de concentração visual e auditiva	Z.3 - Demonstrar capacidade de adaptação
7643		Z.5 - Demonstrar habilidade manual	Z.2 - Demonstrar capacidade de acuidade visual	
7683	Z.5 - Demonstrar dinamismo	Z.2 - Demonstrar coordenação motora		

GAP OBS.			
GAP QCIP	GAP QCIP	GAP QCIP	GAP QCIP

Quadro 11 – Análise comparativa de competências (continuação)

Fonte: autoria própria

competências OBS.	cultura qualidade		capac.empreend.		
competências QCIIIP			plan.estratégico		
	auto-estima	assertividade	tomada de decisão	auto-estima	assertividade
	empatia	auto-realização	trabalho sob pressão	empatia	auto-realização
	cooperação		visão estratégica	cooperação	
	suporte social		visão sistêmica	suporte social	
CHA	A	H	C	A	H
Competências n.	13	14	15	16	17
CBO	ATENÇÃO	AGILIDADE	DECISÃO	SOCIABILIDADE	AUTOCRÍTICA
7641					
7642					
7643	Z.4 - Agir com atenção e concentração	Z.8 - Demonstrar agilidade	Z.12 - Demonstrar segurança em decisões		
7683				Z.3 - Demonstrar sociabilidade	Z.8 - Demonstrar autocrítica



Quadro 11 – Análise comparativa de competências (conclusão)
 Fonte: autoria própria

A quarta apreciação possibilitou a construção do mapa mental dos *gap's* de competências relacionados ao apenado para o ambiente produtivo.

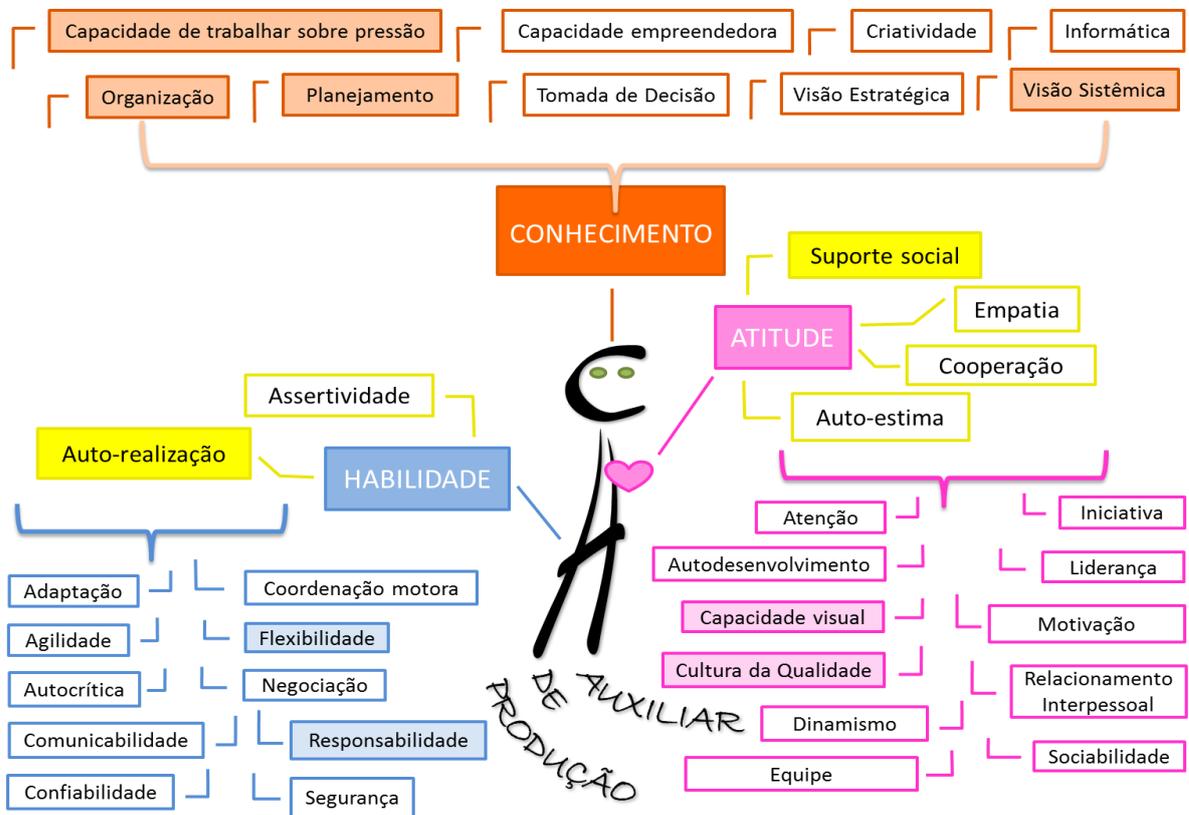


Figura 5 – Mapa mental dos *gap's* de competências identificados
 Fonte: autoria própria

Os resultados esperados através do mapa mental foram alcançados a partir das respostas obtidas nos dados levantados, assim, foi possível relacioná-los e apreciar as informações, verificando quais competências ligavam-se diretamente entre si. Com isso, confirmaram-se os *gap's* de competências detectados na observação direta não participante e no QCIIP, podendo empregá-los nas descrições do cargo de auxiliar de produção. As competências: capacidade de trabalhar sob pressão, organização, planejamento, visão sistêmica (C – conhecimento); autorrealização, flexibilidade, responsabilidade (H – habilidade); suporte social, capacidade visual, cultura da qualidade (A – atitude); detectadas como existentes na amostra de apenados estudados, são características importantes para a Engenharia da Produção e requeridas pelo ambiente produtivo em geral. Fato este que demonstra a possibilidade de haver o desenvolvimento dos *gap's* de competências detectados.

5 CONCLUSÕES

A busca incessante por profissionais qualificados é uma máxima que perdurará na gestão de pessoas enquanto o capital humano for necessário para produzir bens e serviços. Contudo, cabe ao pesquisador também realizar sua busca incessante pelas descobertas de fórmulas, métodos e técnicas para amenizar a busca realizada pela gestão. Destarte, há de chegar um tempo em que não haverá mais falta de mão de obra qualificada. Todavia até lá, o grau de empregabilidade do trabalhador depende do número de *gap's* de competências por ele apresentado, isso é fato.

Trazendo este pensamento para o sistema penitenciário, é perceptível que há inúmeras estratégias e tentativas de alinhar o ambiente produtivo aos apenados, para que estes possam desenvolver suas competências profissionais e pessoais. Por conseguinte, é a sociedade que exerce papel fundamental no processo de ressocialização e empregabilidade dos apenados, uma vez que aceita e proporciona uma segunda chance para que eles possam se adequar aos valores e crenças nela vigentes.

Pensando no ser humano que existe no capital humano, surgiu a ideia de pesquisar um ambiente produtivo totalmente diferente dos já pesquisados no programa de pós-graduação em Engenharia de Produção da UTFPR. E após muita busca, em meio a uma conversa informal sobre a produção de pães, dentro de uma penitenciária, situação que seria possível, haja vista já existir outra fábrica, a de calçados, aconteceu o *insigth*: e por que não conhecer melhor os apenados desta fábrica já existente? Afinal, toda fábrica é um ambiente produtivo e, todo ambiente produtivo, é assunto pertinente de Engenharia de Produção.

Desta forma, após diversas perguntas de partida, que romperam paradigmas e nortearam o caminho, surgiu o problema de pesquisa: quais são os *gap's* de competências relacionados ao apenado para o ambiente produtivo? Sendo que para responder a este questionamento, buscou-se, através do objetivo geral, identificar os *gap's* de competências relacionados ao apenado para o ambiente produtivo. Para tanto, foram necessárias quatro ações que levaram ao alcance dos objetivos específicos.

Assim sendo, a primeira ação foi listar a qualificação profissional mínima requerida pelo ambiente produtivo, bem como foi possível selecionar competências similares. Para isso, buscou-se base na legislação vigente no Brasil, através do MTE/CBO, que designa os cargos e suas descrições generalistas, que são base para descrições específicas nas empresas. A segunda ação foi descobrir uma ferramenta para detectar *gap's* de competências no ambiente penitenciário, utilizando-se da compilação de diversas ferramentas já aplicadas separadamente

pela Administração de Recursos Humanos nas organizações, e que foram descritas na revisão teórica desta dissertação. Já a terceira ação foi a identificação das competências dos apenados, realizada através do QCIIP. A quarta e última ação realizada foi a auditoria de competências, que possibilitou a união da base legislativa com a realidade encontrada na identificação das competências. Desta forma, foi possível verificar os *gap*'s de competências do apenado para o ambiente produtivo, e responder ao problema de pesquisa.

E como era de se esperar, a resposta encontrada não surpreendeu, seja por pré-conceito ou por sentido empírico, os *gap*'s de competências do apenado são de ordem atitudinal. É posto que haja um déficit também nos conhecimentos e habilidades, porém, à medida que se ofertam cursos profissionalizantes e/ou técnicos, e até mesmo devido à rotina de trabalho, estes *gap*'s vão sendo fechados.

Este resultado evidencia que há muito por fazer. Por outro lado, demonstra que o método de pesquisa utilizado foi assertivo, uma vez que a resposta encontrada é coerente com a percepção empírica que se tinha da população estudada. Um ganho que cabe salientar é quanto à sinceridade e verdade transmitida nas respostas dos apenados, visto que também faz parte do pré-conceito que se tem, por tratar-se de indivíduos que, constantemente, tentam ludibriar outrem.

A compreensão do trabalho, como forma de educação e ressocialização do apenado foi positiva, uma vez que se percebeu a busca pelo desenvolvimento técnico interdisciplinar. Também se constatou que o espaço de trabalho está interligado ao contexto da unidade, e com a realidade cotidiana do cumprimento de pena num espaço de privação de liberdade, segue o mesmo modelo. Este resultado prático, entendido durante a execução desta pesquisa, não aconteceu rapidamente. Trata-se de um processo de desenvolvimento em longo prazo, desde a inauguração da PEPG em 2003.

Outro fator importante é o respeito à aplicação da lei, em todo seu universo, cabendo ressaltar as atividades laborativas. O programa de laborterapia possui um projeto político pedagógico de execução penal, desenvolvido pelo DEPEN (2013) e Arns (2012), para todo o estado do Paraná. Tal programa traz uma prática consistente com os regimes de pena e características da população apenada, e fortalece o cumprimento da legislação.

Assim, comprovou-se que o trabalho pode ser considerado fonte de equilíbrio psicossocial para o apenado, pois as situações contrárias, como a ociosidade e a inatividade, contribuem para acentuar sentimentos negativos, como a solidão, o isolamento e a baixa autoestima. Contudo, o trabalho não deve ser o único aspecto para a ressocialização do apenado, haja vista não haver vagas no programa de laborterapia para todos.

Por este motivo é louvável todo trabalho desenvolvido, tanto pelos gestores da empresa, como pela direção e chefia de segurança da PEPG, haja vista as inúmeras possibilidades disponibilizadas aos apenados para que possam se desenvolver pessoal, social e profissionalmente. Estas possibilidades se dão através do programa de laborterapia, de educação, cursos profissionalizantes do sistema “S”, convênio com a Agência do Trabalhador e empresas privadas.

O que ficou evidente, entretanto, é que a problemática dos *gap's* de competências diagnosticada na amostra da população estudada não se distancia da realidade diária enfrentada por tantos setores de recursos humanos, de recrutamento e seleção pelo país. Percebeu-se que os *gap's* de competências não surgiram somente pelo motivo da entrada do indivíduo no sistema penal, mas que a realidade do próprio meio de convivência, muitas vezes, impossibilita a aquisição de competências sociais, pessoais e profissionais, o que leva o sujeito a delinquir.

Conclui-se que o trabalho, a formação e o aperfeiçoamento profissional têm um objetivo além do cárcere, uma vez que busca promover o desenvolvimento de competências que poderão ser utilizadas no mercado de trabalho externo, o que facilita a reinserção social e profissional. Assim, o programa de laborterapia traz desenvolvimento pessoal, não apenas na aquisição de competências técnicas, hábitos laborativos e aptidões, mas também, para competências sociais e pessoais. Enquadra-se, também, como meio para se obter sucesso na ressocialização e recuperação dos apenados, que participam de tal programa, no ambiente produtivo.

5.1 ESTUDOS FUTUROS

A laborterapia é idealizada em conformidade com a LEP para se constituir em um mecanismo que permita a reeducação e ressocialização dos apenados. Todavia, para que o trabalho seja fator decisivo para a construção e reconstrução da visão de vida de um indivíduo, ele necessita reunir as condições propícias para tal. Essas condições passam pelo desenvolvimento e aplicação de competências, que gerarão a empregabilidade. (LEMOS(a), 1998; AMARAL(a), 2008)

Assim como os gestores da PEPG, os apenados têm consciência que a ressocialização não depende exclusivamente deles, fato este que justifica as propostas de trabalhos futuros que seguem.

A primeira proposta é replicar a auditoria de competências nas demais penitenciárias industriais do estado do Paraná, com o objetivo de verificar se há a mesma ocorrência dos *gap's* de competências diagnosticados na PEPG.

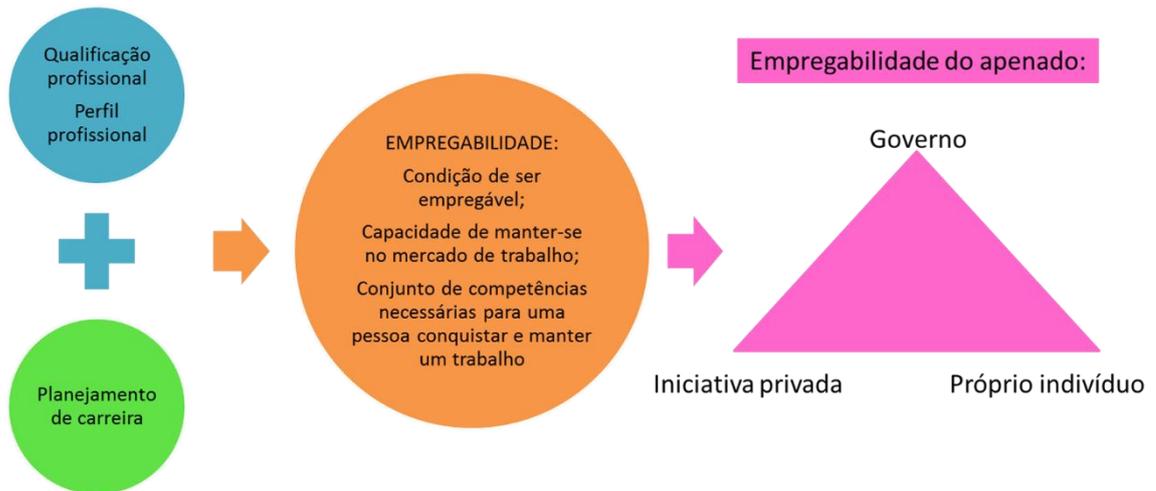
A segunda proposta é aplicar um modelo de programa interno de desenvolvimento de competências para as penitenciárias industriais, uma vez que a Gestão do Conhecimento objetiva a construção e disseminação do referido modelo, sendo área afim da Engenharia da Produção (EP). Ações corretivas e/ou preventivas propõem trabalhos futuros que minimizem e tratem as lacunas diagnosticadas, por meio de um “Programa de Desenvolvimento Pessoal – PDP”. Este tipo de programa é bem visto pela unidade penal em questão (PEPG), bem como pela sociedade, através do comitê de direitos humanos da OAB/Pr., e do governo que a representa, através de investimentos em pesquisa (CNPQ). É perceptível que a empregabilidade do apenado pode ser construída através desta tríade: governo, iniciativa privada e o próprio indivíduo.

Desse modo, o estudo na modalidade “PDP”, através da replicação de todas as etapas que envolvem o Programa de Desenvolvimento de Competências Intrapessoais, Interpessoais e Pessoais – PDCIIP, desenvolvido por Jardim (2007), será utilizado como ferramenta para desencadear a profissionalização e desenvolvimento das competências dos apenados para o ambiente produtivo, com vistas à sua empregabilidade. Isso permitirá o intercâmbio do conhecimento e o processo de gestão produtiva, como via de acesso da minoria à dignidade humana, através da reinserção ao mercado de trabalho. Destarte, a presente pesquisa poderá contribuir com a Engenharia de Produção no nível teórico como visão sistêmica, podendo influir na criação de uma nova forma de visualizar a educação nos espaços prisionais por meio do “PDP”.

Para tanto, uma estratégia que pode ser utilizada é a adaptação da aprendizagem significativa ao programa de laborterapia, pois

O real significado do trabalho, na vida dos apenados, só será visualizado a partir do momento em que a organização penitenciária entender que o indivíduo só encontra sentido no trabalho, quando pode estabelecer com ele um vínculo que lhe permita uma sintonia entre o significado da tarefa e a sua história singular. O trabalho somente terá um papel preponderante na ressocialização dos apenados quando esses encontrarem um sentido nas tarefas que realizam e, a partir de então, tentarem buscar o equilíbrio físico e mental (LEMOS(a), 1998, p.139-140)

A terceira proposta é avaliar o programa externo de reinserção de egressos no mercado de trabalho: a legislação que o regulamenta, as parcerias que contribuem e o percentual de recolocações (cargos e setores econômicos), desde o ano de sua implantação no estado do Paraná.



Fluxo 13 – Programa Empregabilidade
Fonte: autoria própria

Apresentadas de forma concisa as três propostas, acredita-se que uma proposta complementa a outra, visto que a partir do desenvolvimento de competências é possível aumentar a qualificação profissional que, conseqüentemente, poderá melhorar a empregabilidade dos apenados, futuros egressos.

REFERÊNCIAS

- AMARAL(a), Judite M. P. de S. **Competências sociais e pessoais: atividades prisionais num estabelecimento especial da região norte.** 2008. 114f. Monografia (Graduação em Psicologia – ramo clínico) – Universidade Fernando Pessoa, Cidade do Porto - Portugal, 2008.
- AMARAL(b), Roniberto Morato et al. Modelo para o mapeamento de competências em equipes de inteligência competitiva. **Cia. Inf. Brasília.** v. 37, nº 2, p.7-19, maio-ago.2008.
- ANTONELLO, Cláudia S. Aprendizagem na ação revisitada e seu papel no desenvolvimento de competências. **Aletheia.** Canoas, nº 26, dez. 2007.
- ARNS, Flávio; GOMES, Maria T. U. **Plano estadual de educação no sistema prisional do Paraná.** Curitiba: 2012.
- BALASSIANO, Moisés A. A. de S. Escolaridade, salários e empregabilidade: tem razão a teoria do capital humano? **RAC.** Rio de Janeiro, v. 9, nº 4, p.31-52, out.-dez., 2005.
- BARRIOS, Alia; MARINHO-ARAÚJO, Claisy M.; BRANCO, Ângela U. Formação continuada do professor: desenvolvendo competências para a promoção do desenvolvimento moral. **Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional.** São Paulo, v. 15, nº 1, p. 91-99, jan.-jun. 2011.
- BAQUEIRO, Fernanda R. L. **Da necessidade da declaração e respeito aos direitos trabalhistas dos presos e o papel do Ministério Público do Trabalho no combate à exploração da mão de obra carcerária.** Disponível em: <http://www.conpedi.org.br/manaus/arquivos/anais/salvador/fernanda_ravazzano_lopes_baqueiro.pdf> Acesso em 01 maio 2014.
- BENVENUTO, Carolina Rosa. **A identificação dos Gap's como guia para Gestão de Competências.** Disponível em: <http://www.acaogerencial.com.br/2011/index.php?option=com_content&view=article&id=63:a-identificacao-dos-gaps-como-guia-para-gestao-de-competencias&catid=4:coaching-artigos&Itemid=104>. Acesso em 13 mar. 2014.
- BETTIGNIES, Jean-Etienne de; CHEMLA, Gilles. Corporate venturing, allocation of talent, and competition for star managers. **Management Science.** v.54, nº 3, p.505-521, mar.2008.
- BRANDÃO, Hugo P. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Estudos de Psicologia.** Natal, v.12, nº 2, p.149-158, ago.2007.
- BRANDÃO, Hugo P. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível.** 2009. 345f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Universidade de Brasília, Brasília, 2009.
- BRANQUINHO, Aline. **Identificando “gaps” de competência? Gestão e Inovação - Para quem está inovando na gestão das empresas.** Disponível em: <<http://inovecompessoas.wordpress.com/2009/10/27/identificando-gaps-de-competencia/>>. Acesso em 13 mar.2014.

- BURCOSKI, Evaldo J. **RH: O ‘Gap’ entre o planejado e o praticado.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/rh-o-gap-entre-o-planejado-e-o-praticado/77299/>>. Acesso em 13 mar. 2014.
- CAMPOS, Keli C. de L. Construção de uma escala de empregabilidade: definições e variáveis psicológicas. **Estudos de Psicologia I.** Campinas, v.28, nº 1, p.45-55, jan.-mar. 2011.
- CARDIA, Nancy. **Segurança e justiça:** presos. Disponível em: <http://www.guiadedireitos.org/index.php?option=com_content&view=frontpageplus&Itemid=233> Acesso em 29 jan. 2013.
- CARDOSO, Gilson da Silva. **Mapeamento das competências funcionais:** estudo de caso em uma empresa de celulose e papel. 2006. 171f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2006.
- CARVALHO, Ana Lúcia Luna. **Terapia Ocupacional no processo educação/trabalho do preso no sistema penitenciário:** Um estudo da Prisão Provisória de Curitiba. 2005. Dissertação (Mestrado em Saúde e Meio Ambiente) – UNIVILLE, Joinville, 2005.
- CEFet/Bambui. O que é lacuna ou *gap* de competências? Disponível em: <<http://www.cefetbambui.edu.br/gestao-por-competencias/o-que-e-lacuna-ou-gap-de-competencias>>. Acesso em 13 mar. 2014.
- CETRIC. **Quem somos.** Disponível em: <<http://www.cetric.com.br>>. Acesso em 28 out. 2013.
- CHATENIER, Elise du et al. Identification of competencies for professionals in open innovation teams. **R&D Management - Journal of Product Innovation Management.** v. 40, nº 3, 2010.
- COTEC. Fundación Cotec para la innovación tecnológica. **Pautas metodológicas de la gestión de la tecnología y de la innovación para empresa** – Temaguide. Madrid: COTEC, 1998.
- COTTA, Rosângela Minardi Mitre; COSTA, Glaucete Dias da; MENDONÇA, Érica Toledo. Portfólio reflexivo: uma proposta de ensino e aprendizagem orientada por competências **Ciência & Saúde Coletiva.** v.18, nº 6, p.1847-1856, 2013.
- CRAWFORD, Steven R. Andragogy. Regis University – College for Professional Studies. Disponível em: <<http://academic.regis.edu/ed205/Knowles.pdf>>. Acesso em 04 abr.2012. **Journal of International Education in Business.** Colorado, p.1-4, 2008.
- DEPEN. **Dados do Departamento de Execução Penal do Estado do Paraná.** Disponível em: <www.depen.pr.gov.br>. Acesso em 18 mar.2013.
- Dicionário de sinônimos. Disponível em: <<http://www.sinonimos.com.br/>>. Acesso 05 fev. 2014.
- DUTRA, Joel S. **Competências:** conceitos e instrumentos para a Gestão de Pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.
- DUTRA, Joel S. **Gestão de Pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2010.

FERNANDES, Bruno H. R.; FLEURY, Maria T. L.; MILLS, John. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 46, nº 4, p.48-65, out.-dez. 2006.

FISCHER, André L. **A constituição do modelo competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil** – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 1998. 393f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2009.

FLEURY, Maria T. L.; FLEURY, Afonso C. C. Alinhando estratégia e competências. **RAE**. São Paulo, v.44, nº 1, p.44-57, Mar 2004.

FONSECA, Roberto Vidal. **A profissionalização dos apenados, por meio da educação à distância, como contribuição a inserção ao mercado de trabalho**: o caso da Penitenciária de Florianópolis/SC. 2011. 65f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2011.

FRANGI, Lorenzo. **Variedade de capitalismo e gestão de recursos humanos** – O caso das filiais de três multinacionais no Brasil. *Economia Global e Gestão*. v.17, nº 1, Lisboa, abr. 2012.

FREITAS, Bianca Ferreira. **A essencialidade do trabalho para progressão ao regime aberto**. 2012. 22f. Artigo Científico (Pós-Graduação *Lato Sensu* da Escola de Magistratura do Estado do Rio de Janeiro). Rio de Janeiro, 2012.

FREIRE, Márcio Cerbella. **Lacuna ou gap na gestão por competências**. Disponível em: <<http://blog.emecf.com.br/lacuna-ou-gap-na-gestao-por-competencias/>>. Acesso em 13 mar. 2014

GHEDINE, Tatiana. **Aplicação do conceito de competência organizacional**: um estudo de caso na empresa Marcopolo S.A. 2009. 194f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

GUIMARÃES, Mirna Santiago. **Gestão do conhecimento baseado na análise de GAP de competências**: um estudo de caso do DETRAN-RN. 2008. 206f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro de Tecnologia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2008.

HARB, Antônio Geraldo; OLIVEIRA, Iana Cavalcante de; ROSSETTO, Carlos Ricardo. **Gestão de pessoas por competências**: o grau de incompatibilidade entre as competências requeridas pelos cargos e as competências individuais de seus ocupantes. I SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão de Tecnologia. 2004.

HELAL, Diogo H.; ROCHA, Maíra. O discurso da empregabilidade: o que pensam a academia e o mundo empresarial. **CADERNOS EBAPE. BR**. Rio de Janeiro, v.9, nº 1, artigo 8, p.139-154, Mar. 2011.

ISO – International Organization for Standardization. **ISO9001:2008**. Disponível em: <http://www.iso.org/iso/iso_9000> Acesso em 17 set. 2012.

JABBOUR, Charbel J. C. **Contribuições da gestão de recursos humanos para a evolução da gestão ambiental empresarial**: *survey* e estudo de múltiplos casos. 2007. 198f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2007.

JARDIM, Manuel J. de A. **Programa de desenvolvimento de competências pessoais e sociais: estudo para a promoção do sucesso acadêmico.** 2007. 596f. Tese (Doutorado em Ciências da Educação) – Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal, 2007.

JULIÃO, Elionaldo F. **A ressocialização por meio do estudo e do trabalho no sistema penitenciário brasileiro.** 2009. 440f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

JULIÃO, Elionaldo F. O impacto da educação e do trabalho como programas de reinserção social na política de execução penal do Rio de Janeiro. **Revista Brasileira de Educação.** v.15, nº 45, Set.-Dez. 2010.

JULIÃO, Elionaldo F. A ressocialização por meio do estudo e do trabalho no sistema penitenciário brasileiro. **Em Aberto.** Brasília, v. 24, nº 86, p. 141-155, nov. 2011.

LACOMBE, Beatriz M. B.; TONELLI, Maria J. O Discurso e a Prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de Gestão de Recursos Humanos. **Revista Contemporânea de Administração.** v.5, nº 2, p.157-174, maio/ago. 2001.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LEMOS(a), Ana Margarete; et al. Análise do Trabalho Prisional: um Estudo Exploratório. **RAC,** v.2, nº 3, p.129-149. Set/Dez. 1998.

LEMOS(b), Ana H. da C.; PINTO, Mario C. S. Empregabilidade dos administradores: quais os perfis profissionais demandados pelas empresas? **CADERNOS EBAPE. BR.** Rio de Janeiro, v.6, nº 4, p.1-15, Dez. 2008.

LEMOS(c), Ana H. da C.; DUBEUX, Veranise J. C.; PINTO, Mário C. S. Educação, empregabilidade e mobilidade social: convergências e divergências. **CADERNOS EBAPE. BR.** Rio de Janeiro, v.7, nº 2, artigo 8, p. 369-384, Jun. 2009.

LEMOS(d), Ana H. da C.; RODRIGUEZ, Daniel A.; MONTEIRO, Vinícius de C. Empregabilidade e sociedade disciplinar: uma análise do discurso do trabalho contemporâneo à luz de categorias foucaultianas. **O&S.** Salvador, v.18, nº 59, p.587-604, Out.-Dez., 2011.

LEVENSON, Alec R.; STEDE, Wim A. V. der; COHEN, Susan G. Measuring the Relationship Between Managerial Competencies and Performance. **Journal of Management.** v.32, nº 3, p.360-380, 2006.

LOPES, Manuel C. D. **Um estudo sobre Remuneração por Habilidades/Competências.** Disponível em:<http://www.rh.com.br/Portal/Salario_Beneficio/Artigo/3142/um-estudo-sobre-remuneracao-por-habilidades-e-competencias.html>. Acesso em 02 dez 2013.

LUCCA, Dum de. Romper o preconceito e o medo. **Revista Melhor Gestão de Pessoas.** Ed. 314, jan.2014.

LYONS, P. Influencing performance improvement using skill charting. **Journal of European Industrial Training.**v. 27, nº 8, p. 398-404, 2003.

MAIA, Elizabeth V. **Desenvolvimento da aprendizagem sobre estruturas de concreto armado**. 2010. 161f. Tese - (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010.

MANFREDI, Sílvia M. Trabalho, qualificação e competência profissional - das dimensões conceituais e políticas. **Educação e Sociedade**. Campinas, v.19, nº 64, p.13-49, set.1998.

MARQUES, Fernanda. **Guia de Mapeamento e Avaliação de Competências para a Administração Pública** - Poder Executivo. República Federativa do Brasil - União Europeia. Projeto “Diálogos Setoriais”. Trabalho realizado no âmbito do contrato de serviços estabelecido com a CESO CI (Lisboa) Brasília: junho, 2013.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**. 10ª ed. São Paulo: Futura, 2011.

MOGNON, Fernando. **Gestão estratégica de competências: o caso da unidade de serviços técnicos da área de telecomunicações da Siemens do Brasil**. 2007. 64f. Monografia (Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2007.

MOREIRA NETO, Alfredo L. da C. **Múltiplas visões sobre as atividades de trabalho remunerado, desenvolvidas na penitenciária estadual de Maringá**. 2006. 212f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) – Universidade Estadual de Londrina em consórcio com a Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2006.

MOREIRA, Marco A.; MASINI, Elcie F. S. **Aprendizagem significativa: a teoria de David Ausubel**. São Paulo: Centauro, 2001.

MTE/CBO. Disponível em: < <http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/home.jsf> >. Acesso em 21 set. 2013.

MU, Jifeng; ZHANG, Gengmiao; MacLACHLAN, Douglas L. Social competency and new product development performance. **IEEE Transactions On Engineering Management**. v.58, nº 2, 2011.

MUNCK(a), Mariana G. M. **Concepções organizacionais e os constrangimentos ao processo de formação e aprendizagem: um estudo à luz do agir organizacional**. 2009. 148f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

MUNCK(b), Luciano; MUNCK, Mariana G. M.; SOUZA, Rafael B. de. Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v.12, nº 1, p. 4-52, jan.-fev. 2011.

OVANDO, Martha N. Competency Based Individualized Learning Modules: an approach to differentiated-in-service education. **Journal of International Education in Business**. v.7, nº 3 p.1-17, nov. 1993.

PACHECO, Ana P. R. **Competências essenciais: proposta de um modelo de concepção**. 2010. 259f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

PINA, J. A.; STOTZ, E. N. **Participação nos lucros ou resultados e banco de horas: intensidade do trabalho e desgaste operário.** Rev. Bras. Saúde Ocup. São Paulo, 36ª ed., n.123, p.162-176, 2011.

RABAGLIO, Maria O. **Seleção por Competências.** 5ª ed. São Paulo: Editora Educator, 2005.

ROGLIO, Karina De D. et al. Programas de desenvolvimento comportamental: influências sobre os objetivos estratégicos. **RAE - Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 49, nº 3, p. 295-308, jul.-set. 2009.

SAMBASIVAN, Murali; ABDUL, Mohani; YUSOP, Yuzliani. Impact of personal qualities and management skills of entrepreneur on venture performance in Malaysia: Opportunity recognition skills as a mediating factor. **Technovation.** v.29, p.798–805, 2009.

SAMMARTINO, Wagner. **A integração do sistema de Gestão de Recursos Humanos com as estratégias organizacionais.** 2002. 270f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2002.

SARGEANT, Joan; MACLEOD, Tanya; MURRAY, Anne. An Interprofessional Approach to Teaching Communication Skills. **Journal of Continuing Education in the Health Professions.** v.31, nº 4, p.265–267, 2011.

SCHULTZ, Theodore W. **O Capital Humano: Investimentos em Educação e Pesquisa.** Zahar Editores, Rio de Janeiro, 1971.

SILVA(a), Roberto da. **O que as empresas podem fazer pela reabilitação do preso.** São Paulo: Instituto Ethos, 2001.

SILVA(b), Alexandre Nixon Raulino Soratto da. **Auditorias de sistemas de gestão: competências para agregação de valor.** 2011. 205f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

TEIXEIRA, Amélia Dias. **Mapeamento de Competências: o que precisa ser desenvolvido?** ABRH-RS – Associação Brasileira de Recursos Humanos – Rio Grande do Sul. Grupo de Estudos: Treinamento e Desenvolvimento, 2012.

VASQUES, Leandro Duarte. **Capacitação profissional do detento do Sistema Penitenciário do Estado do Ceará:** possibilidade de adaptação dos “Centros Vocacionais Tecnológicos” – CVT’s nos estabelecimentos penais visando habilitar o egresso para o mercado de trabalho. 2002. 143f. Dissertação (Mestrado em Direito Público) – Universidade Federal de Pernambuco-UFPE. Recife, 2002.

VERÍSSIMO, Cristina M. O. **Auditoria e relatórios de sustentabilidade.** 2011. 18f. Projeto da dissertação (Mestrado em Auditoria Empresarial e Pública) - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Coimbra, 2011.

WHEELWRIGHT, Steven. C.; HAYES, Robert. H. Competing through manufacturing. **Harvard Business Review.** nº 1, p.99-109, 1985.

WILPERT, Bernhard. Impact of globalization on human work. **Safety Science.** v.47, p.727–732, 2009.

YANG, Jie. The knowledge management strategy and its effect on firm performance: A contingency analysis. **International Journal of Production Economics**. v.125, p.215-223, 2010.

ZARIFIAN, Philippe. **Objectif compétence: My the construction ou réalité?** Paris: Liaisons, 1999.

APÊNDICE 1 – FORMULÁRIO PARA OBSERVAÇÃO

COMPETÊNCIAS PARA OBSERVAÇÃO DIRETA NÃO-PARTICIPANTE		SIM	NÃO	OBSERVAÇÃO
1	Organização (capacidade de organizar as ações de acordo como planejado, para facilitar a execução).			
6	Comunicação (capacidade de expressar-se de forma clara, precisa e objetiva, bem como habilidade para ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, argumentar com coerência usando feedback de forma adequada, facilitando a interação entre as partes).			
6	Negociação (capacidade de se expressar e ouvir o outro buscando equilíbrio de soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes, quando há conflitos de interesse, bem como o sistema de trocas que envolvem o contexto e atuar com base no "ganha-ganha").			
4 e 9	Dinamismo (iniciativa, capacidade para atuar de forma pró-ativa e arrojada diante de situações diversas).			
4 e 9	Motivação (energia para o trabalho, capacidade de demonstrar interesse pelas atividades a serem executadas, tomando iniciativas e mantendo atitude de disponibilidade, e de apresentar postura de aceitação e tônus muscular, que indica energia para os trabalhos).			
3	Criatividade (capacidade para conceber soluções inovadoras viáveis e adequadas para as situações apresentadas).			
2	Relacionamento Interpessoal (habilidade para interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes assertivas, comportamento maduro e não combativo. Facilidade para obter adesão da equipe nas propostas de empreendimento).			
13	Segurança (uso EPIs, manuseio adequado dos produtos químicos, higiene industrial).			
10, 11, 12, 13, 14 e 15	Cultura da Qualidade (postura orientada para a busca contínua da satisfação das necessidades e superação das expectativas dos clientes internos e externos).			
7	Informática (Windows, Word, Excel, Power-point).			
12	Capacidade de trabalhar sobre pressão (capacidade de responder às demandas adotando alternativas de forma perspicaz e implementando soluções efetivas de problemas identificados, considerando suas prováveis consequências. Manutenção do equilíbrio emocional nas situações de tensão).			
12	Flexibilidade (habilidade para adaptar-se oportunamente às diferentes exigências do meio e ser capaz de rever postura diante de argumentações convincentes).			
12	Capacidade empreendedora (facilidade para identificar oportunidades de ação e capacidade de tomar decisões, propor e implementar soluções a problemas e necessidades que se apresentam, de forma assertiva, inovadora e adequada).			
15	Tomada de Decisão (capacidade para selecionar alternativas de forma sistematizada e perspicaz, obtendo e implementando soluções adequadas diante de problemas identificados, considerando limites e riscos).			
12	Visão Sistêmica (capacidade para perceber a integração e interdependência das partes que compõem o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro).			
15	Planejamento (capacidade para planejar o trabalho, atingindo resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenho válidos).			
15	Liderança (capacidade para catalisar os esforços grupais, a fim de atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe).			
15	Visão Estratégica (capacidade de prever, planejar e dirigir ações visando um objetivo maior).			
	NENHUMA			

COMPETÊNCIA N.

APÊNDICE 2 - QUESTIONÁRIO DA KADESH

GESTORES DA EMPRESA - PEPG

NÚMERO DO QUESTIONÁRIO: |__||__| DATA: |__||__| de |__||__| de 2013

IDADE: |__||__| SEXO: MASCULINO|__| FEMININO|__|

ESCOLARIDADE

Nível	COMPLETO	INCOMPLETO	SÉRIE	CURSO	ANO
Fundamental (de 1ª. a 8ª série)				-----	
Ensino médio (2º grau)				-----	
Ensino superior (faculdade)					
Pós-graduação (especialização)			-----		
Pós-graduação (mestrado)			-----		
Pós-graduação (doutorado)			-----		

RELIGIÃO

EVANGÉLICA	CATÓLICA	ESPÍRITA	SEM RELIGIÃO	Outra:
------------	----------	----------	--------------	--------

DADOS PROFISSIONAIS

Data de admissão: |__||__| de |__||__| de |__||__||__||__|

Cargo de entrada na empresa: |_____| atualmente: |_____|

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E DA PRODUÇÃO

- 1) Quais os cargos da produção? – comparar com CBO já pesquisada

- 2) Qual o perfil exigido destes cargos? (escolaridade/CHA) – comparar com CBO já pesquisada

- 3) Quais os critérios de seleção utilizados com os apenados na PEPG? – comparar com CBO já pesquisada.

- 4) Já houve caso(s) de apenado(s), que após cumprirem pena, ser(em) contratado(s) como funcionário(s) efetivo(s)? Se sim, quantos? Em quais funções? Eles se mantêm empregados?

- 5) Qual a estratégia utilizada quando há GAP's entre o perfil exigido e perfil apresentado pelo funcionário e/ou candidato?

- 6) Há treinamentos? Que tipo? Qual a frequência? São entregues certificados para os funcionários?

7) E cursos? Que tipo? Qual a frequência?

--

8) Há avaliação de desempenho? Se sim, há algum tipo de premiação?

--

9) São utilizadas ferramentas de gestão da produção? Se sim, quais? (JIT/PDCA/5W2H/5S/KANBAN)

--

10) Os funcionários têm conhecimento da gestão de recursos humanos e da produção? Eles sabem como funciona e quais ferramentas estão utilizando OU simplesmente participam e executam sem saber tecnicamente o que está ocorrendo?

--

11) Qual o regime do convênio com a PEPG: licitação, parceria público-privada (PPP) ou outro?

--

12) Quais os principais benefícios do convênio, entre a Kadesh e a PEPG?

--

PERCEPÇÕES SOBRE O SISTEMA PENITENCIÁRIO E PROGRAMAS DE REINserÇÃO SOCIAL

13) Qual o papel da “cadeia” e do trabalho na política de execução penal?

	C	T		C	T		C	T		C	T
RESSOCIALIZAR			REEDUCAR			PRIVAR LIBERDADE			PUNIR		

14) Quais as características e limitações do trabalho, dentro da unidade penal?

CARACTERÍSTICAS (pontos fortes)	LIMITAÇÕES (pontos fracos)

15) Dê uma nota de 0 a 10 para o sistema de laborterapia dentro das prisões: |__|__|

16) O que o senhor(a) compreende por “ressocialização”?

REEDUCAÇÃO	ADEQUAÇÃO	FORMATAÇÃO	PUNIÇÃO
------------	-----------	------------	---------

17) Quais os principais motivos que levam à recuperação (ressocialização) do apenado?

FAMÍLIA	TRABALHO	EDUCAÇÃO	AUTOESTIMA
---------	----------	----------	------------

18) Refletindo sobre o papel do sistema penitenciário, identifique a importância de cada uma dessas funções para a execução penal, pontuando:

LEGENDA: 4=extrema importância; 3=média importância; 2=pouca importância; 1=nenhuma importância

FATORES	4	3	2	1
Recuperar / ressocializar os criminosos				
Punir os criminosos				
Impedir que os criminosos continuem cometendo crimes				
Proteger a sociedade				
Evitar o contágio do mal				
Há algum outro elemento importante além dos mencionados acima?				

19) O(a) senhor(a) acredita que é possível recuperar os apenados em quais casos?

Casos	NENHUM	ALGUNS	BASTANTE	MAIORIA	QUASE TODOS	TODOS
Por quê?						

20) Qual a importância dos seguintes elementos para levar o indivíduo a delinquir/reincidir?

LEGENDA: 4=extrema importância; 3=média importância; 2=pouca importância; 1=nenhuma importância

FATORES	4	3	2	1
Má índole				
Problemas financeiros				
Má formação educacional				
Falta de trabalho				
Família desestruturada				
Ausência de exemplos				
Ausência de vínculos				
Falta de uma religião				
Envolvimento com drogas				
Influência de pessoas próximas				
Há algum outro elemento importante além dos mencionados acima?				

21) Como o senhor(a) avalia a política de execução penal no (...)?

	BR	PR	PG		BR	PR	PG		BR	PR	PG		BR	PR	PG
ÓTIMA				MUITO BOA				BOA				RUIM			

22) Qual a importância de cada um dos seguintes fatores para melhorar o sistema penitenciário?

LEGENDA: 4=extrema importância; 3=média importância; 2=pouca importância; 1=nenhuma importância

FATORES	4	3	2	1
Mais recursos econômicos				
Melhorar a infraestrutura				
Selecionar melhor os seus profissionais				

Contratar mais profissionais				
Melhor capacitação do quadro profissional				
Remunerar melhor os seus profissionais				
Dar melhores condições de trabalho para os técnicos				
Construção de mais unidades				
Estímulo à participação dos internos em projetos educacionais				
Estímulo à participação dos internos em projetos laborativos				
Acabar com a corrupção dentro do sistema				
Investir em projetos para atendimento aos egressos				
Há algum outro elemento importante além dos mencionados acima?				

APÊNDICE 3 – QUESTIONÁRIO DA PEPG

DIREÇÃO DA PENITENCIÁRIA e CHEFIA DE SEGURANÇA

NÚMERO DO QUESTIONÁRIO: |__||__| DATA: |__||__| de |__||__| de 2013

IDADE: |__||__| SEXO: MASCULINO|__| FEMININO|__|

ESCOLARIDADE

Nível	COMPLETO	INCOMPLETO	SÉRIE	CURSO	ANO
Fundamental (de 1ª a 8ª série)				-----	
Ensino médio (2º grau)				-----	
Ensino superior (faculdade)					
Pós-graduação (especialização)			-----		
Pós-graduação (mestrado)			-----		
Pós-graduação (doutorado)			-----		

RELIGIÃO

EVANGÉLICA		CATÓLICA		ESPÍRITA		SEM RELIGIÃO		Outra:
------------	--	----------	--	----------	--	--------------	--	--------

DADOS PROFISSIONAIS

Data de entrada no sistema: |__||__| de |__||__| de |__||__||__||__|

Função de entrada no sistema e função que exerce atualmente:

ENTRADA	FUNÇÃO	ATUAL
	Administrativa	
	Jurídica	
	Serviço social	
	Psicologia	
	Saúde	
	Segurança	
	Educação	
	OUTRA	

PERCEPÇÕES SOBRE O SISTEMA PENITENCIÁRIO E PROGRAMAS DE REINserÇÃO SOCIAL

1) Qual o papel da “cadeia”?

RESSOCIALIZAR		REEDUCAR		PRIVAR LIBERDADE		PUNIR	
---------------	--	----------	--	------------------	--	-------	--

2) Como o senhor(a) avalia a política de execução penal no Brasil?

ÓTIMA		MUITO BOA		BOA		RUIM	
-------	--	-----------	--	-----	--	------	--

E no Paraná?

ÓTIMA		MUITO BOA		BOA		RUIM	
-------	--	-----------	--	-----	--	------	--

E em Ponta Grossa?

ÓTIMA		MUITO BOA		BOA		RUIM	
-------	--	-----------	--	-----	--	------	--

3) Qual a importância de cada um dos seguintes fatores para melhorar o sistema penitenciário?

LEGENDA: 4=extrema importância; 3=média importância; 2=pouca importância; 1=nenhuma importância

FATORES	4	3	2	1
---------	---	---	---	---

Mais recursos econômicos				
Melhorar a infraestrutura				
Selecionar melhor os seus profissionais				
Contratar mais profissionais				
Melhor capacitação do quadro profissional				
Remunerar melhor os seus profissionais				
Dar melhores condições de trabalho para os técnicos				
Construção de mais unidades				
Estímulo à participação dos internos em projetos educacionais				
Estímulo à participação dos internos em projetos laborativos				
Acabar com a corrupção dentro do sistema				
Investir em projetos para atendimento aos egressos				
Há algum outro elemento importante além dos mencionados acima?				

- 4) Refletindo sobre o papel do sistema penitenciário, identifique a importância de cada uma dessas funções para a execução penal, pontuando:

LEGENDA: 4=extrema importância; 3=média importância; 2=pouca importância; 1=nenhuma importância

FATORES	4	3	2	1
Recuperar / ressocializar os criminosos				
Punir os criminosos				
Impedir que os criminosos continuem cometendo crimes				
Proteger a sociedade				
Evitar o contágio do mal				
Há algum outro elemento importante além dos mencionados acima?				

- 5) O(a) senhor(a) acredita que é possível recuperar os apenados em quais casos?

Casos	NENHUM	ALGUNS	BASTANTE	MAIORIA	QUASE TODOS	TODOS
	Por quê?					

- 6) Qual o índice de reincidência no Paraná? |_____| E na PEPG? |_____|

- 7) Qual a importância dos seguintes elementos para levar o indivíduo a delinquir/reincidir?

LEGENDA: 4=extrema importância; 3=média importância; 2=pouca importância; 1=nenhuma importância

FATORES	4	3	2	1
Má índole				
Problemas financeiros				
Má formação educacional				
Falta de trabalho				

Família desestruturada				
Ausência de exemplos				
Ausência de vínculos				
Falta de uma religião				
Envolvimento com drogas				
Influência de pessoas próximas				
Há algum outro elemento importante além dos mencionados acima?				

8) Como política de execução penal, o que é mais importante?

EDUCAÇÃO		TRABALHO	
Por quê?			

9) Quais são os critérios de seleção para trabalhar?

10) Quais as características e limitações do trabalho, dentro da unidade penal?

CARACTERÍSTICAS	LIMITAÇÕES

11) O trabalho é visto como fonte do quê, pelos:

POPULAÇÃO	OPORTUNIDADE	APRENDIZAGEM	REMIÇÃO DE PENA	PASSATEMPO
Internos				
Agentes				
Administração da unidade				
Gestores da empresa				

12) Qual a avaliação que o senhor(a) faz da empresa?

ÓTIMA		MUITO BOA		BOA		RUIM	
-------	--	-----------	--	-----	--	------	--

Dê uma nota de 0 a 10 para o sistema de laborterapia dentro das prisões [_____]

13) Qual o papel do trabalho na política de execução penal?

RESSOCIALIZAR		REEDUCAR		REMIÇÃO DE PENA		PUNIR	
---------------	--	----------	--	-----------------	--	-------	--

14) O que o senhor(a) compreende por "ressocialização"?

REEDUCAÇÃO		ADEQUAÇÃO		FORMATAÇÃO		PUNIÇÃO	
------------	--	-----------	--	------------	--	---------	--

15) Quais os principais motivos que levam à recuperação (ressocialização) do apenado?

FAMÍLIA		TRABALHO		EDUCAÇÃO		AUTOESTIMA	
---------	--	----------	--	----------	--	------------	--

16) Qual o regime do convênio com a Kadesh: licitação, parceria público-privada (PPP) ou outro?

--

17) Quais os principais benefícios do convênio, entre a PEPG e a Kadesh?

--

**APÊNDICE 4 - QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO, EXPERIÊNCIA
PROFISSIONAL E LABORTERAPIA – APENADOS**

QUESTIONARIO DE PESQUISA - APENADO - DATA: |____| |____| de |____| |____| de 2013, controle: |____| |____|

DADOS PESSOAIS – sócio demográfico							
Qual sua idade?	Qual seu estado civil?		Solteiro	Amigado	Casado	Separado	Viúvo
Você tem filhos?	NÃO	SIM	Se sim, quantos?		Qual a idade de cada um dos seus filhos?		
Até que série você estudou?	Completo	Incompleto	Série	Curso	Ano de conclusão		
Fundamental (de 1ª. a 8ª.série)				-----			
Ensino médio (2º.grau)				-----			
Ensino superior (faculdade)							
Qual a sua religião?	Evangélica	Católica	Espírita	Sem Religião	Outra:		
EXPERIÊNCIA DE TRABALHO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL							
Antes de entrar no sistema penal, você trabalhava?	NÃO	SIM	Se sim, em que você trabalhava?				
O trabalho é importante para você?	NÃO	Se sim, por quê?	Aprendizagem	Oportunidade	Sustento	Honra	
	SIM		Outro motivo:				
Você acha importante fazer cursos técnicos / profissionalizantes?	NÃO	SIM	Se sim, por quê?				
Você já fez cursos técnicos / profissionalizantes?	NÃO	Se sim, qual (is)?	Administrativo	Caçados	Construção civil	Panificação	Mecânica
	SIM		Informática	Corte e costura	Outro:		
PROGRAMA DE LABORTERAPIA – unidade fabril							
Qual a área/setor você trabalha?	Corte	Preparação	Costura	E qual sua função?			
Quantas horas por dia você trabalha?	1 a 3 hr	3 a 5 hr	5 a 7 hr	Mais de 7 hr	Quantos dias/semana?		
Você mantém relacionamento interpessoal com seus:	supervisores?		Se sim, como é?				
	NÃO	SIM	Ótimo	Bom	Razoável	Ruim	
	colegas de trabalho?		Se sim, como é?				
	NÃO	SIM	Ótimo	Bom	Razoável	Ruim	
A sua experiência de trabalho na fábrica é mais...	Positiva	Negativa	Por quê?				

APÊNDICE 5 – QUESTIONÁRIO QCIIP – APENADOS

COMPETÊNCIAS - QCIIP		SEMPRE	QUASE SEMPRE	ALGUMAS VEZES	RARAMENTE	NUNCA
Marque apenas uma resposta conforme você se sente, para cada uma das afirmativas abaixo:						
COOPERAÇÃO	1 Acho que a cooperação ajuda a desenvolver novas ideias.	5	4	3	2	1
	2 Quando trabalho em equipe, gosto de colaborar com meus colegas.	5	4	3	2	1
	3 Quando me apresentam alguém, procuro tratá-lo bem.	5	4	3	2	1
	4 Numa equipe, quando tenho que resolver um problema, gosto que todos colaborem com a solução.	5	4	3	2	1
	5 Gosto da união que se cria entre as pessoas, quando trabalho em equipe.	5	4	3	2	1
	6 Aprendo com meus erros.	5	4	3	2	1
	7 Quando trabalho em equipe, sinto que a contribuição de cada um é importante.	5	4	3	2	1
	8 Costumo escutar com atenção quem fala comigo.	5	4	3	2	1
	9 Quando a vida me coloca novos desafios, considero-os oportunidades para melhorar.	5	4	3	2	1
	10 Quando participo de um grupo, procuro promover a comunicação e o entendimento entre todos.	5	4	3	2	1
	11 Costumo reconhecer as coisas boas feitas pelos meus colegas.	5	4	3	2	1
	12 Quando participo de um grupo, procuro elogiar publicamente minha equipe pelo esforço conjunto.	5	4	3	2	1
	13 Estou aberto a novas experiências.	5	4	3	2	1
	14 Para atingir um objetivo, procuro ter uma visão do conjunto de atividades que devem ser feitas.	5	4	3	2	1
	15 Gosto do trabalho em equipe, principalmente pelos momentos de diversão que tenho.	5	4	3	2	1
	16 Quando escuto alguém, demonstro que é importante para mim.	5	4	3	2	1
	17 Antes de realizar uma atividade da equipe, gosto de prever todos os detalhes.	5	4	3	2	1
	18 Gosto de convidar os meus colegas para realizar atividades em conjunto.	5	4	3	2	1
	19 Quanto mais trabalho em conjunto com meus colegas, mais os quero bem.	5	4	3	2	1
	20 Ao realizar uma atividade em grupo, me sinto mais satisfeito.	5	4	3	2	1
AUTO-REALIZAÇÃO	21 Tenho objetivos claros que quero atingir na minha vida.	5	4	3	2	1
	22 Sinto que, em cada ano que passa, desenvolvo mais as minhas capacidades.	5	4	3	2	1
	23 Os meus familiares costumam gostar do que faço.	5	4	3	2	1
	24 Tenho força de vontade suficiente para realizar aquilo que prometo fazer.	5	4	3	2	1
	25 Sinto-me motivado para realizar aquilo que quero na vida.	5	4	3	2	1
	26 Envolve todas as minhas capacidades naquilo que faço.	5	4	3	2	1
	27 Costumo reorganizar do meu jeito, toda a informação que recebo quando realizo uma atividade.	5	4	3	2	1
	28 Até este momento tenho realizado os meus objetivos pessoais.	5	4	3	2	1
	29 Sinto que os meus professores/supervisores contribuem para o desenvolvimento das minhas qualidades.	5	4	3	2	1
	30 As minhas necessidades fundamentais estão satisfeitas.	5	4	3	2	1
	31 Sinto-me realizado como pessoa.	5	4	3	2	1
	32 Sinto-me realizado como trabalhador.	5	4	3	2	1
AUTO-ESTIMA	33 Diante das dificuldades da vida, continuo a lutar até conquistar meus objetivos.	5	4	3	2	1
	34 Tenho conseguido superar as dificuldades que a vida tem me colocado.	5	4	3	2	1
	35 Gosto de mim como sou.	5	4	3	2	1
	36 Julgo ter capacidade para ser bem sucedido na vida.	5	4	3	2	1
	37 Tenho consciência da minha inteligência.	5	4	3	2	1
	38 Sinto que me conheço bem.	5	4	3	2	1
	39 Sinto-me bem com o corpo que tenho.	5	4	3	2	1
	40 Assumo os problemas que tenho, dando a importância que eles tem, sem aumentá-los ou diminuí-los.	5	4	3	2	1
	41 Tenho total confiança nas minhas capacidades para resolver os meus problemas.	5	4	3	2	1
	42 Sinto que tenho uma boa auto-estima.	5	4	3	2	1
	43 Consigo diminuir os efeitos negativos das desgraças que acontecem.	5	4	3	2	1
	44 Quando não é possível mudar uma situação, aceito este fato com tranquilidade.	5	4	3	2	1
	45 Mesmo em situações estressantes, mantenho a tranquilidade.	5	4	3	2	1
	46 Sinto-me bem quando tenho que enfrentar situações não previstas.	5	4	3	2	1
SUPPORTO SOCIAL	47 Quando necessito, sei que a minha família me apoia.	5	4	3	2	1
	48 Um bom relacionamento com meus colegas aumenta minha auto-estima.	5	4	3	2	1
	49 Neste momento sinto-me apoiado por quem está mais próximo.	5	4	3	2	1
	50 Quando preciso, sei a quem recorrer para resolver os meus problemas.	5	4	3	2	1
	51 Quando estou triste ou desmotivado, sei que tenho colegas que me ajudarão.	5	4	3	2	1
	52 Sinto-me estimado e aceito pelos outros, apesar dos meus defeitos.	5	4	3	2	1
	53 Sinto que a convivência com meus colegas me ajuda a me conhecer mais.	5	4	3	2	1
	54 Quando estou inseguro, sei que meus colegas vão me transmitir segurança.	5	4	3	2	1
	55 Quando demonstro que estou estressado, sou respeitado pelos meus colegas.	5	4	3	2	1
	56 Sinto que sou importante para as pessoas que me relaciono no dia-a-dia.	5	4	3	2	1
ASSERTIVIDADE	57 A minha rede de contatos é grande para eu me sentir apoiado.	5	4	3	2	1
	58 Para fazer um trabalho, procuro alguém que me ajude a fazer.	5	4	3	2	1
	59 Defendo meus direitos.	5	4	3	2	1
	60 Costumo falar num tom de voz claro e audível.	5	4	3	2	1
	61 Quando me sinto ofendido OU não concordo com alguém, digo isso para diretamente para a pessoa.	5	4	3	2	1
	62 Quando não concordo com alguém, demonstro isso de forma clara.	5	4	3	2	1
	63 Quando converso, olho nos olhos, sem desviar meu olhar.	5	4	3	2	1
	64 Numa situação de conflito, costumo saber quando devo ser firme.	5	4	3	2	1
EMPATIA	65 Expresso minhas ideias.	5	4	3	2	1
	66 Falo o tempo suficiente para contar as minhas ideias.	5	4	3	2	1
	67 Percebo facilmente os sentimentos de quem conversa comigo.	5	4	3	2	1
	68 Quando alguém vem falar comigo sobre sua vida, percebo suas intenções.	5	4	3	2	1
	69 Os meus colegas tem liberdade para chegar até mim, por isso sempre me procuram para falar da sua vida.	5	4	3	2	1
	70 Identifico com facilidade minhas qualidades.	5	4	3	2	1
	71 Sou uma pessoa criativa.	5	4	3	2	1
72 Quando tento resolver um problema, costumo ter ideias originais.	5	4	3	2	1	
73 Sinto que as pessoas valorizam os trabalhos que realizo.	5	4	3	2	1	

ANEXOS – DOCUMENTOS DO COMITÊ DE ÉTICA DE PESQUISA



SECRETARIA DE ESTADO DA JUSTIÇA, CIDADANIA E DIREITOS HUMANOS
DEPARTAMENTO DE EXECUÇÃO PENAL DO PARANÁ – DEPEN
PENITENCIÁRIA ESTADUAL DE PONTA GROSSA - PEPG
 DIVISÃO DE PRONTUÁRIO E MOVIMENTAÇÃO - DIPROM
 Rua Batuíra, 600 – Santa Maria - CEP 84.043-190 – Ponta Grossa - Paraná
 Fone (42) 3219-7400 – Fax (42) 3219-7418 – e-mail: pepg@depen.pr.gov.br

Ponta Grossa, 13 de setembro de 2013.

A/C

Dr. Antônio Carlos Frasson - Professor orientador do projeto de pesquisa

Vimos por meio deste, autorizar a realização da pesquisa de campo da dissertação de mestrado em Engenharia de Produção (UTFPR), da acadêmica-pesquisadora Pauline Balabuch de Goes, a qual é intitulada “A inclusão do apenado no ambiente produtivo”. A população que a pesquisadora terá acesso serão os apenados que participam de projetos de laborterapia, aos servidores públicos e funcionários da unidade fabril instalada dentro dos limites da unidade – PEPG. Cabe reforçar, que para a realização da pesquisa de campo deverão ser seguidas, rigorosamente, todas as normatizações e regras de segurança da referida unidade.

Atenciosamente,

Luiz Francisco da Silveira,
Diretor/PEPG.

(Handwritten signature)
 Luiz Francisco da Silveira
 Diretor - PEPG

Ao Ilustríssimo
 Dr. Aldo Braghini Junior
 Coordenador do programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

UNIVERSIDADE
TECNOLÓGICA FEDERAL DO



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: INCLUSÃO DO ALENADO NO AMBIENTE PRODUTIVO: PROGRAMAS LABORAIS DO SISTEMA PENITENCIÁRIO DO ESTADO DO PARANÁ

Pesquisador: Pauline Balabuch de Goes

Área Temática:

Versão: 3

CAA/E: 15351413.5.0000.5547

Instituição Proponente: UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 420.985

Data da Relatoria: 10/10/2013

Apresentação do Projeto:

O presente projeto de pesquisa tem por objetivo verificar as possibilidades de empregabilidade para o apenado no ambiente produtivo.No marco teórico foi constatado que empregabilidade é capacidade o indivíduo conquistar, manter e crescer em sua ocupação laborativa, enquanto que competências tratam de características de perfil, tanto do cargo como do colaborador nas empresas, e a formação profissional diz respeito à capacitação do jovem/adulto para o mercado de trabalho.A metodologia a ser empregada neste projeto será o método indutivo, a natureza será aplicada, a abordagem do problema será qualitativa, os objetivos exploratórios-descritivos, o procedimento técnico será o estudo de caso, a coleta de dados será documental, observações, entrevistas e auditoria de competências, e a análise de dados através da categorização, tabulação e combinação de evidências coletadas. Isto permitirá, ao longo do mestrado, analisar, compreender e classificar dados que se transformarão em informações, em conhecimentos e conseqüentemente em competência. A relação, portanto, que há entre os conceitos de empregabilidade, competências e formação profissional diz respeito a dependência que um conceito proporciona ao outro. E que estes três conceitos relacionados entre si corroboram para possibilitar a diminuição de gaps apresentados pelo jovem/adulto trabalhador.A conclusão em que se chega é que unir estes temas e transformá-los em ferramenta organizacional será um desafio, o qual é objetivo que foi

Endereço: SETE DE SETEMBRO 3165

Bairro: CENTRO

UF: PR

Telefone: (41)3310-4943

Município: CURITIBA

CEP: 80.230-901

E-mail: cep@utfpr.edu.br

Continuação do Parecer: 400.908

proposto ao programa de mestrado em Engenharia de Produção, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

Verificar as possibilidades de empregabilidade para o apenado no ambiente produtivo.

Objetivo Secundário:

- Identificar as competências funcionais essenciais para o ambiente produtivo;- listar a qualificação profissional mínima requerida pelo ambiente produtivo;- caracterizar as ferramentas mais utilizadas pelo ambiente produtivo, para identificar e fechar os principais gaps de formação profissional e competências funcionais;- levantar os gaps do apenado para o ambiente produtivo;- mensurar o nível de Impacto dos principais gaps do apenado em sua empregabilidade.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

Lugar de reclusão devido à pena recebida por comportamento contraditório cometido diante da sociedade, as penitenciárias passaram a ter um sistema de reeducação diferenciado, pois percebeu-se que os modelos até então vigentes seriam incapazes de cumprir o papel central que se prestam: a ressocialização. Pelo contrário, apenas tiram contribuições para a manutenção da maldade humana. Destarte, é importante as unidades prisionais proporcionarem qualificação profissional aos apenados, para que assim utilizem seu tempo ocioso em atividades que contribuam para sua reinserção na sociedade. É através da falta de liberdade, que o indivíduo Formação profissional, competências e trabalho são temas que tem lugar de destaque nos discursos e documentos de pesquisadores e instituições,

Inclusive nas instituições penais. Pois, a necessidade de se desenvolver métodos de abordagem de aprendizagem para adultos, mais eficazes dos até então conhecidos e já aprovados para crianças é crescente, seja qual for o local físico em que a aprendizagem aconteça: escola, empresa, comunidade, penitenciária. Uma vez que a educação disponibilizada para o jovem/adulto trabalhador, sendo apenado ou não, necessita fazer a

ligação entre a educação básica, a educação profissional e a educação social, que nada mais são que os saberes construídos a partir dos seus relacionamentos interpessoais (MANFREDI, 1998; CRAWFORD, 2008; MAZZANTI, 2008; ARNS, 2012). E tanto a aprendizagem que acontece no ambiente de trabalho, como a formação profissional através de cursos, é diferenciada de outras atividades de ensino devido ao seu controle. A aprendizagem que ocorre numa escola regular é bem diferente de uma aprendizagem que acontece através da educação corporativa. Mesmo

Endereço: SETE DE SETEMBRO 3165

Bairro: CENTRO

CEP: 80.230-901

UF: PR

Município: CURITIBA

Telefone: (41)3310-4943

E-mail: coep@utfpr.edu.br

Continuação do Projeto: 420-448

porque, as ferramentas de transmissão do conhecimento no ambiente corporativo são focadas para os objetivos de todos os sujeitos envolvidos

neste processo de formação profissional: colaborador, área e a própria organização, e não somente no aluno, como geralmente acontece no ensino regular (ANTONELLO, 2007; GOELHO JR, 2011; CHERRY, 2011). Pode-se ainda, através de inferências, relacionar a educação básica com competências, a educação profissional com habilidades e a educação social com atitudes. Três elementos que juntos compõem a ferramenta CHA, ceme da Gestão por Habilidades e Competências. Crescentemente o mercado de trabalho busca profissionais que possuam em seu perfil a formação, habilidades e atitudes necessárias para ocupar cargos previamente descritos. Portanto, quanto menos gaps ou lacunas o trabalhador apresentar, provavelmente maior será sua empregabilidade (MANFREDI, 1998; ANTONELLO, 2007; BRANDÃO, 2009). O cuidado, em manter-se ativo no mercado de trabalho não cabe somente ao indivíduo, mas também a organização e se deve justamente porque quanto mais lacunas, maior será o investimento que a empresa terá que disponibilizar para capacitar este trabalhador. Esta preocupação é especialmente recorrente em empresas que possuem ou estão em processo de certificação ISO9001, que em sua última versão - 2008, trouxe no seu requisito 6.2.2 -

Competência, treinamento e conscientização, que dentre as diretrizes afirma que a organização precisa assegurar que sejam tomadas ações pertinentes para sanar as lacunas de competência, ou seja, que os gaps sejam fechados (MANFREDI, 1998; RABAGLIO, 2005; LEME, 2005; ANTONELLO, 2007; BRANDÃO, 2009; ISO, 2012). Além do indivíduo e a organização constituída como empresa, este cuidado em desenvolver ações que minimizem os gaps profissionais cabe também à instituição prisional, através da sociedade e do governo que a representa. Pois se faz necessário que encararem a pena e a prisão com vistas educacionais, não somente como punição, divisão e controle moral. Porque a educação pode ser encarada como um insumo transferível e que multiplica-se ao ser dividida, porém que não pode ser restituída depois de possuída, e que torna-se a ferramenta que contribui para o desenvolvimento pessoal. Contribuindo desta forma para a ressocialização do apenado (ARNS, 2012).

Introdução:

Tamanho da Amostra no Brasil: 120

Data do Primeiro 21/10/13 00:00

potencializa outras faltas, como do estudo, do trabalho, da família. Estas faltas podem causar sofrimento, remorso, desejo de mudança e medo ao

Endereço: SETE DE SETEMBRO 3168

Bairro: CENTRO

UF: PR

Telefone: (41)3010-4643

Município: CURITIBA

CEP: 80.230-901

E-mail: coep@utfpr.edu.br

Continuação do Parecer: 420-448

mesmo tempo, se conseguirá mudar tudo que idealizou. A falta de liberdade também causa o sofrimento de adaptação a um novo ambiente,

regrado, bem como um medo do que irá enfrentar quando conquistar a liberdade novamente. Devido a todos estes medos e ansios, uma pesquisa,

que visa verificar as condições de empregabilidade, a priori, não gera problemas psicológicos e/ou comportamentais, visto que o apenado estará

sendo ouvido e não testado ou ainda, a pesquisa não entrará no mérito de promessas ou vislumbre de possibilidades. É simples e puramente verificar o perfil profissional. O qual será estudado e repassado para a direção tanto da unidade como da empresa, para que então estes, sendo os responsáveis, tomem as medidas cabíveis, e assim talvez gerar alguma expectativa ou frustração, fato que foge ao alcance e responsabilidade

direta do pesquisador. Com base no exposto, a pesquisa a ser realizada para aporte prático da dissertação intitulada "A Inserção do apenado no ambiente produtivo", não gerará problemas psicológicos e/ou comportamentais na população estudada, os apenados trabalhadores.

Benefícios:

Tendência de melhoria da situação física, psicológica, social, educacional e laborativa do apenado. Preparação, tanto do apenado como da organização, para o mercado de trabalho.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

O projeto de pesquisa é relevante, tendo em vista a necessidade de ressocialização dos apenados e a dificuldade encontrado pelo sistema, acametando desta forma crescimento progressivo da violência.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

O projeto de pesquisa atende ao que é proposto pela CNS.

Recomendações:

não há

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

O projeto de pesquisa atende ao que é proposto pela CNS.

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: SETE DE SETEMBRO 3165

Bairro: CENTRO

UF: PR

Município: CURITIBA

Telefone: (41)3310-4643

CEP: 80.230-901

E-mail: coep@utfpr.edu.br