

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

THAYANE CARDOSO DOS SANTOS

CLIMA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: UMA AVALIAÇÃO DO
CENTRO PRISIONAL FEMININO DE CARIACICA – ES

CURITIBA

2019

THAYANE CARDOSO DOS SANTOS

CLIMA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: UMA AVALIAÇÃO DO CENTRO
PRISIONAL FEMININO DE CARIACICA – ES

Trabalho de Conclusão
de Curso apresentado ao curso de Especialização
em Gestão Pública da Universidade Federal do
Paraná como requisito à obtenção do título de
especialista em Gestão Pública.

Orientador: Profa. Bárbara Galleli Dias

CURITIBA

2019

Ao meu Deus, fiel e justo, capaz de renovar minhas forças para trilhar objetivos cada vez maiores.

“Somos nós que fazemos a vida
Como der, ou puder, ou quiser”.
(GONZAGUINHA, s.d)

RESUMO

O presente trabalho buscou encontrar diretrizes que apontam a melhoria na condição das atividades laborais executadas no Centro Prisional Feminino de Cariacica – Espírito Santo. Para tal, trabalhou-se conceitos como clima, cultura, comportamento e motivação organizacional, bem como, fora realizado uma pesquisa qualitativa a respeito da atmosfera em que é desenvolvida a realidade de trabalho do CPFC, com intuito de levantar e coletar dados que direcionassem e apontassem soluções para os problemas ali apresentados. O trabalho exposto apresenta sua relevância a medida em que colabora para a melhor execução da rotina apresentada, aproximando-se aos conceitos da administração pública tais como eficiência e moralidade. Após pesquisa quanti-qualitativa observou-se que os principais aspectos influenciadores do clima organizacional são conectados ao desenvolvimento interpessoal do trabalho, bem como a fatores motivacionais que auxiliam no relacionamento citado. Diante disso, buscou-se a criação de um programa que visasse a melhoria e condições da convivência do grupo de trabalho contido no setor operacional do CPFC, e consequentemente na melhoria do clima organizacional experimentado no espaço estudado.

Palavras-chave: Clima Organizacional dos servidores públicos, Cultura organizacional em penitenciárias. Fatores motivacionais. Relacionamento interpessoal.

ABSTRACT

This article sought to find guidelines that indicate the improvement in the condition of the labor activities carried out in the women's Prison Center of Cariacica - Espírito Santo. In order to do so, concepts such as climate, culture, behavior and organizational motivation were worked out, as well as a qualitative research on the atmosphere in which the CPFC's work reality was developed, aiming to collect and collect data that directed and solutions to the problems presented there. This work presents the relevance as it contributes to a better execution of the presented routine, improving public administration concepts such as efficiency and morality. After quantitative-qualitative research, it was observed that the main influential aspects of the organizational climate are connected to the interpersonal development of the work, as well as the motivational factors that help in the relationship mentioned. In view of this, we sought to create a program that aimed at improving the living conditions of the working group within the CPFC operational sector, and consequently improving the organizational climate experienced in the space analyzed.

Keywords: Organizational climate of public servants, Organizational culture in penitentiaries. Motivational factors. Interpersonal relationship.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: ATORES DO SISTEMA PRISIONAL	19
GRÁFICO 1: ASPECTOS DESMOTIVADORES	32
GRÁFICO 2: ASPECTOS MOTIVADORES	34
GRÁFICO 3: RELACIONAMENTO INTERPESSOAL.....	35
GRÁFICO 4: CONTRIBUIÇÃO DOS EIXOS PARA O DESENVOLVIMENTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL	36
TABELA: PESQUISA DE CLIMA x ESTRATÉGIA DO GQT	40

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 APRESENTAÇÃO	10
1.2 OBJETIVO GERAL.....	12
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
1.4 JUSTIFICATIVA	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 NOÇÕES DE SERVIÇO PÚBLICO, ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, AGENTES PÚBLICOS E SEUS DEVERES LEGAIS.	14
2.2 NOÇÕES DE ORGANIZAÇÃO PÚBLICA.	16
2.3 HISTÓRIA DA PRISÃO E ESPECIFICIDADES DO TRABALHO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS (PENITENCIÁRIAS).	16
2.4 NOÇÕES DE CULTURA, COMPORTAMENTO, CLIMA ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO.	20
3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	27
3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA INSTITUIÇÃO ESTUDADA, PROJETOS E REFERÊNCIAS.	27
3.2 SITUAÇÃO PROBLEMA.	29
3.3 METODOLOGIA DE PESQUISA.	30

3.4 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA, COLETA E TRATAMENTO DE DADOS.....	32
3.4.1 DIAGNÓSTICO E CONCLUSÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	37
4. PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	39
4.1 PROPOSTA TÉCNICA – PROGRAMA DE GESTÃO DE QUALIDADE TOTAL.....	39
4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO – AÇÕES ADOTADAS.....	41
4.3 RECURSOS.....	41
4.6 RESULTADOS ESPERADOS.....	42
5. CONCLUSÃO.....	43
6. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	44

1.INTRODUÇÃO

1.1. APRESENTAÇÃO

As organizações públicas participam de estruturas semelhantes as organizações privadas no que tange ao trato de pessoal, tendo como diferencial o fato de atuar juntamente na administração pública e na organização dos serviços e poderes estatais. A atmosfera da organização desencadeia o uso do trabalho vivo, ou seja, mão de obra de diversas pessoas ou conjuntos de pessoas que necessitam de insumos para desenvolvimento do trabalho, sejam eles materiais ou subjetivos (BERGUE, 2014).

Pode-se classificar os insumos subjetivos como a atuação dos gestores para a efetivação de um bom clima organizacional, ou análise do comportamento organizacional (BERGUE, 2014). Aqui encontram-se o aparato estudado juntamente aos módulos de comportamento organizacional e de cultura e mudança Organizacional do presente curso de Gestão Pública. O conhecimento desses insumos subjetivos é primordial para o exercício de uma boa gestão.

Estudar-se-á mais profundamente os conceitos explicitados no paragrafo anterior no decorrer deste estudo, no entanto, cabe abreviar e citar o leitor sobre o que viriam a ser tais princípios. Segundo Gonçalves e Vasconcelos (s.d) clima organizacional corresponde ao querer fazer de cada servidor, estando esse aspecto diretamente ligado ao estado de espírito, satisfação, motivação e ânimo dos colaboradores. Gonçalves e Vasconcelos (s.d) pontuam ainda que a mensuração do Clima organizacional proporciona a análise da gestão com o seu ambiente de trabalho, bem como, com a reação (seja positiva ou negativa) dos servidores em relação a identificação com a organização, seus valores, cultura e quanto ao desenvolvimento interpessoal do grupo. Logo, explicitado que clima organizacional se atrela a respostas laborais dos servidores pautados na satisfação e motivação como resposta ao entedimento individual e coletivo de cada trabalhador em relação a instituição e a sua cultura organizacional, faz-se importante também mensurar o que viria ser cultura organizacional.

A cultura organizacional “apresenta um conjunto de crenças, valores, estilos de trabalho, e relacionamentos, que distingue uma organização das outras. A cultura molda a identidade de uma organização” (GONÇALVES; VASCONCELOS, s.d, p.02).

E ainda:

Cultura organizacional é um padrão de assuntos básicos compartilhados que um grupo aprendeu para resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna e funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros. É a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação aos seus problemas (CHIAVENATO, 2007, p. 237).

Além das noções sobre cultura e clima organizacional, Gonçalves e Vasconcelos (s.d) ainda pontuam aspectos como a motivação, como um dos pressupostos responsáveis para confecção de um bom clima organizacional.

Visto, ainda que brevemente, o que viriam a ser cultura, clima e motivação, além de conhecido o que seria a organização pública num contexto geral e munido do entendimento que a melhoria dos insumos subjetivos é de responsabilidade do gestor, é possível mencionar o proposto neste trabalho. A presente pesquisa foi realizada no Centro Prisional Feminino de Cariacica-Espírito Santo. O estabelecimento citado atua na guarda (tutela) das mulheres em situação de cárcere do estado do Espírito Santo. Trata-se de uma unidade modelo nos projetos e tratos com as pessoas em situação de cárcere, reconhecida e vistoriada pelo Conselho Nacional de Justiça (SEJUS, 2018).

No entanto, mesmo que a atuação para com o público atendido seja referência, percebe-se que a instituição estudada ainda precisa traçar objetivos para alcançar a referência no trato dos servidores, de modo a contribuir e afetar direta e positivamente o decorrer do sistema laboral. Diante do problema pontuado, e observando que estudá-lo poderia complementar a atuação da gestão atual, foram propostos os objetivos para o trabalho em questão.

1.2 OBJETIVO GERAL:

- Formular programa de aprimoramento do Clima Organizacional dentro do Centro Prisional Feminino de Cariacica – Espírito Santo, levando-se em consideração aspectos motivadores e desenvolvimento interpessoal do grupo;

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Realizar levantamento a respeito das principais queixas que colaboram para a desmotivação geral no trabalho e estruturar o mapeamento dos principais empecilhos apresentados;
- Analisar e mensurar o clima organizacional, pautados no estudo dos problemas pesquisados no tópico anterior;
- Elaborar plano de desenvolvimento interpessoal dos colaboradores e clima organizacional, de forma a motivar e solucionar os problemas descobertos em pesquisa.

1.4 JUSTIFICATIVA

O desenvolvimento de um bom clima organizacional está correlacionado com uma maior produtividade e criatividade no trabalho, e exige ligação com temas como: motivação e desmotivação, gestão de pessoas, flexibilização, transparência, liderança, entre outros (MARQUES, 2015).

Logo, trabalhar assuntos como comportamento organizacional, cultura organizacional e clima organizacional, se faz primordial para que o alcance das metas, dos objetivos, do fiel desenvolvimento do trabalho seja concretizado.

Entende-se que atuar junto a uma unidade prisional já constitui por si só um trabalho que exige uma boa saúde psicológica, visto ser uma dinâmica de trabalho que “fere” noções como liberdade, autonomia, etc. E além disso, o Centro prisional estudado possui uma gama extensa de atividades para o público atendido, como escola, frentes de trabalho, cursos, atendimento religioso. Fazendo com que a dinâmica do trabalho seja intensa e que exija comprometimento das pessoas envolvidas.

Logo, observando que o servidor necessita de acompanhamento uma vez que o desenvolvimento do trabalho necessita comprometimento, ao mesmo tempo que exige do colaborador motivação, predisposição e proatividade, foi proposto a análise do clima organizacional, com intuito de levantar quais seriam as necessidades dos colaboradores para o aprimoramento do trabalho.

O estudo do clima organizacional em unidades prisionais não é novidade para a confecção de trabalhos acadêmicos, podendo citar estudos de Clima realizado no presídio Regional de Pelotas e na Penitenciária Estadual de Sant’Ana do Livramento onde foram observados diversos fatores contribuintes para a queda de qualidade no clima organizacional, e conseqüentemente, na desenvoltura e motivação pessoal e de trabalho em cada integrante. Dentre os principais fatores desmotivadores apontados nas pesquisas descritas, pode-se pontuar reclamações como: falta de condições para execução do trabalho (inclusive treinamento), não reconhecimento de trabalho por parte das chefias, comunicação ruim entre os funcionários e equipe, falta de servidores para o desenvolvimento do trabalho e ausência de cursos capacitadores (SELAJE; NEVES, 2012) (MACIEL,2015).

O que obtem-se dos estudos já realizados em outros centros prisionais é que a maior parte das exigências descritas são solucionáveis, e que o conhecimento dessas exigências são ferramentas imprescindíveis ao gestor para a construção de um ambiente de trabalho motivador e possuidor de um bom clima organizacional.

Complementa-se esta justificativa informando que todos os setores operacionais do Centro Prisional Feminino de Cariacica foram abrangidos na presente pesquisa, e que a idéia

da análise do ambiente de trabalho originou-se após a nomeação para o cargo de Chefe de Equipe da servidora Thayane Cardoso (realizadora desta pesquisa), visto que após cinco anos de trabalho na instituição presenciou pouquíssimos trabalhos de acompanhamento e mensuração do clima organizacional, mesmo tendo já participado de algumas insatisfações como as expostas nas pesquisas dos presídios de Pelotas e Sant'Ana do Livramento, que contribuíam significativamente para a construção de um clima organizacional desfavorável em dados momentos da história da organização estudada.

Exposto isso, pontua-se como fundamental o estudo do comportamento organizacional, de modo que os servidores estudados se sintam motivados para o desenvolvimento do trabalho, assim como se sintam assistidos pela gestão atual no sentido de comunicação, liderança e apoio. Pontos fundamentais para o devido alinhamento da equipe e o desenvolvimento de um clima organizacional saudável à realização do trabalho.

2. REFERENCIAL TEORICO

2.1 NOÇÕES DE SERVIÇO PÚBLICO, ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, AGENTES PÚBLICOS E SEUS DEVERES LEGAIS.

Para início de estudo, cabe realizar um levantamento a respeito do que vem a ser serviço público, bem como quais são os princípios fundamentais que regem a execução do trabalho público e de como isso engloba os servidores e o público atendido. Assim sendo, considera-se:

Em sentido orgânico, também chamado subjetivo, o serviço público é um complexo de órgãos, agentes e recursos da Administração Pública, destinados à satisfação das necessidades dos administrados. [...] Em sentido material, também designado objetivo, o serviço público é uma função, uma tarefa, uma atividade da Administração Pública, destinadas a satisfazer necessidades de interesse geral dos administrados. Em sentido formal, serviço público é a atividade desempenhada por alguém (Poder Público ou seus delegados), sob regras exorbitantes do Direito Comum, para satisfação dos interesses dos administrados. É a submissão de certa atividade a um regime de Direito Público (SILVA; CAVALCANTI, 2012, apud GASPARINI, 2002, p. 1259).

Todo serviço público, como descrito, respeita princípios estabelecidos em lei, tais como legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 2018). Primeiramente, o princípio de legalidade alega que todo ato do serviço público deve ser amparado e regularizado por lei, não permitindo ações sem previsão ou autorização anterior (BRASIL, 2018). O segundo princípio corresponde a moralidade, correlacionando o trabalho dentro da esfera pública à fundamentos e conceitos como ética e probidade. Já o terceiro título expressa o caráter impessoal da administração, a ausência de favorecimentos, e o fiel compromisso com a finalidade do trabalho. O penúltimo conceito citado, trata-se da publicidade, fato que confere aos atos públicos a possibilidade de acompanhamento e fiscalização a ser realizada pelos órgãos fiscalizadores e pela sociedade em geral. Findando o rol de diretrizes, cita-se a eficiência, norteadora da qualidade em que os serviços públicos devem ser prestados (BRASIL, 2018).

Conhecidos o que viriam ser os serviços públicos e expostos os princípios que os norteiam, cabe um prévio estudo dos agentes públicos, pessoas responsáveis pelo desenvolvimento dos serviços mencionados.

Os agentes públicos são abarcados dentro de diversas estruturas da administração pública, no entanto cabe-nos delimitar quais desses estão envolvidos na instituição prevista para a execução deste trabalho, quais sejam: agentes públicos concursados que prestam serviços públicos e tiveram seu provimento por meio de provas e títulos; agentes que compõem posição e cargos de confiança; agentes comissionados e os que desenvolvem seu trabalho em regime de contratação temporária seguindo o critério de excepcionalidade. Destaca-se, no entanto, que as três últimas modalidades são de livre contratação e exoneração, estando esses atos a cargo da administração (BRASIL, 2018).

Explicitou-se até aqui as noções de serviço público, seus princípios e quem seriam os executores de seus atos. Mas insta salientar que além de existir embasamento legal para o desenvolvimento das atividades públicas, também existe aparato normativo para a conduta dos agentes já descritos anteriormente. No estado do Espírito Santo, por exemplo, os servidores são regidos pela Lei nº 46 de 1994, que pontua, entre outros, os deveres de assiduidade, pontualidade, sigilo, devida realização dos serviços, urbanidade no tratamento com as demais pessoas, uso regular de material e conservação de patrimônio (BRASIL, 1994).

2.2 NOÇÕES DE ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

Até aqui coube ao estudo destacar os princípios básicos da administração pública, além das noções de serviço público e de seus agentes, no entanto, esses conceitos, princípios e regras não possuem seu fim em si mesmos, mas servem para nortear as organizações que desenvolvem os serviços da administração pública. Logo, se faz imprescindível conceituar o que vem a ser organização, uma vez que é no espaço ocupacional das organizações que os serviços públicos e suas normativas tomam forma, juntamente com a vivência e atuação dos servidores ali lotados.

Diante do exposto supracitado, tem-se:

“As organizações não são meras coleções de indivíduos, mas entidades com vida e dinâmicas próprias, que transcendem as consciências e interesses particulares de seus membros” (BERGUE, 2014, apud SROUR, 2000,p. 13)

E ainda:

“A existência das organizações está relacionada à distribuição e execução de tarefas, e que isso se dá por intermédio das pessoas, que por sua vez não se dissociam de suas escalas sociais de valores éticos” (BERGUE, 2014,p.13).

Observa-se que os diversos serviços públicos são ofertados e separados por setores e organizações diferenciados, cada um com a sua distribuição de tarefas e duas dinâmicas específicas (BERGUE, 2014). O trabalho da gestão local de cada organização é possibilitar o desenvolvimento dessas atividades respeitando os aparatos legais e normativos (BERGUE, 2014).

2.3 HISTÓRIA DA PRISÃO E ESPECIFICIDADES DO TRABALHO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS (PENITENCIÁRIAS)

A história do início da construção do sistema prisional como um todo é marcada por intensa barbárie. Foucault (2007) relata diversos episódios de intenso sofrimento e crueldade no período da idade média onde eram estabelecidos suplícios e punições dos acusados, sem nenhuma intervenção estatal ou direito de defesa.

A passagem da Idade Média para a modernidade é marcada por grandes transformações. Não só a economia, a política, mas também a noção de sujeito muda drasticamente nessa nova ordem social. Se antes (na Idade Média), tínhamos a noção de pertencimento a uma comunidade (feudal, familiar, de artesãos, etc.) como aquilo que caracterizava e definia o sujeito, a partir do século XVIII, a noção de indivíduo, autônomo, livre, dotado de uma subjetividade privatizada (Figueiredo & Santi, 2006), marcará o conceito de homem moderno (FIGUEIRO, 2015, p. 42).

É no contexto de criação desse novo homem, o homem moderno, que cria-se também o conceito de limpeza social. O novo homem, trabalhador das grandes fábricas, livre, vendedor e possuidor de sua força de trabalho, ao mesmo tempo em que se insere e procura o mercado de trabalho, também produz o arsenal excedente de mão de obra, configurado como exercito de reserva. Nessa cena de carência de emprego que engloba grande parte do exercito de reserva é

que nascem as aglomerações sociais, os espaços periféricos, as noções de desajustamento social compostas por bêbados, loucos, prostitutas, etc. (FIGUEIRÓ, 2015).

Como forma de ajustamento e controle dessa população excedente e sem espaço, declaradas como desajustados sociais, é que se criam instituições como manicômios e prisões. Tais instituições são constituídas sobre estudos científicos (como medicina e psiquiatria) e embasamentos jurídicos que normatizam e caracterizam as instituições, utilizando-se da aceitação social (FIGUEIRÓ, 2015).

Apesar da diferença de conceituação sobre os motivos que levariam os indivíduos ao cárcere; uma vez que antigamente a ideia de contenção era ligada a moral, pecado e ética, e atualmente a lei incrimina práticas nocivas a sociedade no geral; as prisões continuam a existir, ultrapassando as barreiras do tempo (FIGUEIRÓ, 2015).

Ocorre que na contemporaneidade a instituição prisão se apresenta não só como instrumento de controle social (realizado pelo Estado que é mediador do próprio homem), mas também como instituição de “ensino”, onde acredita-se que este espaço é capaz de restaurar e transformar moral e psicologicamente um indivíduo. As penas são então configuradas de acordo com o dano causado à sociedade, individualizando-a no sentido de cumprimento e de tempo (FIGUEIRÓ, 2015).

Com a mudança do conceito prisional descrita anteriormente e com a criação de um vasto aparato jurídico que incrimina diferentes infrações com o passar do tempo, a população carcerária do Brasil aumentou em média 200% desde 1990 até hoje. Aumentando também a atenção do Estado e da população sobre o sistema prisional brasileiro (FIGUEIRÓ, 2015).

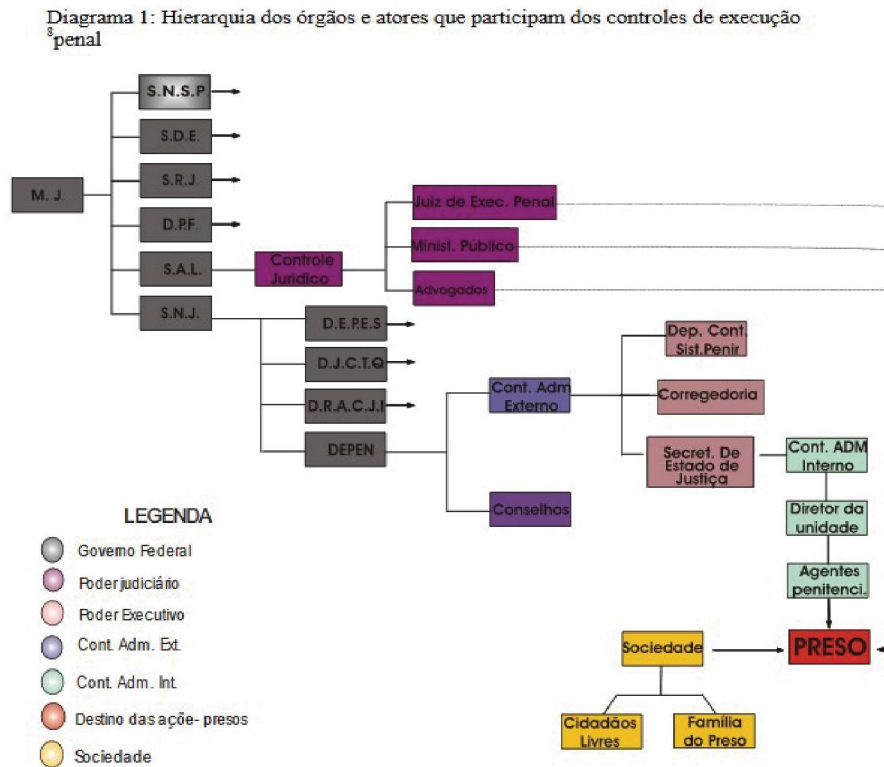
Diante de todo o exposto que conta sobre a criação, mutações e permanência do cárcere no contexto atual, pode-se então pontuar o que vem a ser as prisões na contemporaneidade. Prisões são estabelecimentos onde encontram-se recolhidas as pessoas em situação de cárcere, cujas penas majoradas configuram regimes provisório, fechado ou semiaberto, e que necessita contar, em suas instalações físicas, com: cela com dormitório, lugares para sanitário e lavatório, lugar com salubridade para permanência no ambiente (tais como luz e condicionamento térmico), instalações adequadas para as grávidas, entre outros (GAMA, 1997).

Para atender as especificidades contidas em lei, e ou regulamentadas por convenções de direitos humanos, as instituições penitenciárias necessitam fornecer condição de existência para as pessoas internadas. Tais condições agregam alimentação, higiene, atendimento médico, trato humanizado, etc. (TRATADO DE DIREITOS HUMANOS, BRASIL, 2016).

Como é possível então que uma construção estrutural atenda todas as legislações, objeções e papéis sociais descritas anteriormente? Aqui encontra-se a necessidade da formação de uma equipe atuante que atenda aos requisitos de comprometimento, idoneidade e qualidade.

Muitos são os atores envolvidos na manutenção do sistema penitenciário atual, seja ele pertencente a qualquer região do país. Lima (2005, p.19) explicita os atores de forma clara e abrangente, transcrevendo o seguinte:

FIGURA 1: ATORES DO SISTEMA PRISIONAL



FONTE: LIMA (2005,p.19).

Cabe-nos direcionar nossa atenção apenas aos executores de contenção interna que são na verdade o público alvo do estudo realizado neste trabalho. Conceituando o que viria ser tal categoria tem-se:

O controle administrativo interno executa os procedimentos formais para aplicar as sanções disciplinares aos apenados e elege o agente penitenciário como executor de determinações superiores, sem poder decisório (LIMA, 2005, p.20).

Ou seja, dentro do trabalho de execução final da estrutura penitenciária, encontra-se os agentes penitenciários, possibilitadores e público alvo da pesquisa proposta nesse trabalho. Trata-se de executores da política penal, a grosso modo, são os atuantes na frente dos problemas de criminalidade não aceitos socialmente. São os responsáveis pela tutela, guarda, cuidado, atenção, disciplina, contenção, etc., das pessoas presas. Mas não só isso, são também os propagadores e perpetuadores da cultura organizacional, são a massa mais extensa e densa da instituição prisão, responsáveis então pela caracterização, institucionalização e normalização dos saberes da organização (FIGUEIRÓ, 2015).

2.4 NOÇÕES DE CULTURA, COMPORTAMENTO, CLIMA ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO

Conciliar todos os fundamentos e políticas que norteiam a administração pública dentro de uma instituição que “aglomera” sujeitos das mais diversas crenças e subjetividades, não se traduz em uma tarefa fácil. Diante dessa atividade árdua que vem a ser o fiel cumprimento do trabalho e o desenvolvimento de um ambiente organizacional bom, pontuar-se-á noções de cultura, comportamento e clima organizacional. O conhecimento e a aplicabilidade desses conceitos são primordiais para a construção de um espaço de trabalho cujas metas são cumpridas com objetividade, além de transformar o espaço laboral em ambiente de satisfação ao trabalho (BERGUE, 2014).

2.4.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Bergue (2014):

“Compreender como os valores inerentes a cada pessoa interagem na organização, e de que forma são constituídos e reconstruídos com base na interação com os valores de outrem e daqueles que gerenciam a organização, pode ser da maior relevância no processo de condução das organizações em direção à realização de seus objetivos” (BERGUE, 2014, p.15).

O autor alega que a cultura organizacional pode ser entendida como o conjunto de crenças, hábitos, símbolos e valores que particularizam uma instituição frente às demais (BERGUE, 2014).

Selaje e Neves (2012), citando Chiavenato (2007), pontuam ainda que:

A cultura organizacional é vista como um modo tradicional de pensar e fazer as coisas, que são compartilhadas por todos os membros da organização em que os novos membros devem aprender e aceitarem para serem aceitos pelo grupo existente, representando as normas informais que orientam as ações dos colaboradores da organização no seu dia a dia.

Estudos apontam que instituições que possuem baixo índice de rotatividade costumam possuir uma cultura organizacional forte, uma vez que a cultura da instituição é vivida e repassada entre os colaboradores, existindo pouca perda. Já quando há grande rotatividade de funcionários, a cultura tende a perder-se em alguns aspectos, uma vez que existe a dificuldade de repassar os valores, crenças e posturas adotadas por dada instituição à todos os novos funcionários (SELAJE; NEVES, 2012).

A cultura Organizacional é criada e instituída ao longo do tempo, estruturando-se e consolidando-se juntamente com o desenvolvimento de cada instituição e das vivências de seus membros (SELAJE; NEVES, 2012).

Explicitado o conceito de cultura, percebe-se que este possui amplitude em seu conceito, ou seja, exemplifica o conjunto de especificidades, enquanto o estudo do comportamento remete a condutas mais específicas dos sujeitos envolvidos. No entanto, observa-se extensa interligação entre os conceitos citados, uma vez que as culturas

organizacionais, bem como a cultura particular de cada indivíduo, orientam os comportamentos dos agentes públicos frente ao trabalho, que por sua vez ditam o clima organizacional vivido em dada instituição.

Pautados no seu conhecimento de mundo, e subjugados às condutas e crenças da cultura proposta pela instituição, os servidores em conjunto determinam o comportamento da organização, ditando com isso também, o seu clima de trabalho (LIMA; LEUCH; BUSS, 2017).

2.4.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O estudo do comportamento organizacional é oriundo de campos como a sociologia e a psicologia que exploram e pesquisam as atuações dos indivíduos do grupo para levantarem aspectos como motivação, liderança, dinâmica e socialização das pessoas que compõem a corporação (BERGUE, 2014). O aprofundamento dessa temática é imprescindível para a compreensão da esfera de trabalho das pessoas que trabalham em grupo e equipes, sendo capaz por exemplo de mensurar a intensidade e a vontade do indivíduo de cumprir dado objetivo (motivação) (BERGUE, 2014).

Ou seja, o estudo do comportamento refere-se na verdade ao estudo de componentes como cultura, clima organizacional e motivação, identificando como cada conceito se transcreve nos comportamentos do indivíduo complexo.

Exposto isso, pode-se fazer uma reflexão onde a cultura configura um ambiente macro, e o comportamento delimita o ambiente micro, determinando também o clima organizacional transcrito na instituição. Por isso não é possível desvincular o conceito de clima organizacional ao de comportamento e ao de cultura, porque um escreve e delimita o outro. Lima, Leuch e Buss (2017) acreditam que o estudo do “clima organizacional é um fator altamente importante para as corporações, pois ele influencia não somente o comportamento dos colaboradores, mas também a produtividade da empresa” (LIMA; LEUCH; BUSS, 2017, p.01).

2.4.2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO

A preocupação com a gestão de pessoas já era tema corriqueiro para as grandes empresas, uma vez que trabalhar e motivar os funcionários representaria a construção e conquistas de metas maiores. Logo, estudar o comportamento do colaborador tem maior atenção no setor privado pois é um setor dependente da produção oriunda dos detentores de força de trabalho, sendo comumente mais comprometidos e dedicados para permanecerem na vaga. Mas por que não projetar que os servidores públicos também participem de valores como compromisso e dedicação? (LEAO, 2014).

Segundo Leão (2014) é compreensível que as instituições que priorizam o trabalhador desfrutem de uma melhor qualidade de vida no trabalho, com melhores índices de satisfação pessoal e resposta ao trabalho.

Já o estudo do comportamento dos trabalhadores no setor público veio da necessidade do poder público de manter sua legitimidade frente as transformações vividas nas última décadas, sejam elas políticas, sociais, econômicas ou tecnológicas (RIBEIRO; MENDES, 2015).

Ribeiro e Mendes (2015) citando Moro (2012) apontam alguns motivos para a satisfação e ou insatisfação dos servidores públicos, quais sejam: rotatividade da equipe de gestão e liderança, o plano de carreira ou cargos e salários, o excesso de burocracia. Ou ainda: autoritarismo centralizado, ordens externas devido aos variados níveis de hierarquia, paternalismo, entre outros (CAVAZOTTE; MORENO JR; TURANO, 2015).

O que percebe-se é que além de se apresentar como fatores que influenciam no comportamento dos servidores públicos, os motivos supracitados também configuram e identificam o serviço público, não sendo difícil que quaisquer dessas situações sejam observadas dentro de diferentes organizações.

No entanto, estudos como o de Cavazotte, Moreno Jr e Turana (2015) apontam que há uma movimentação do serviço público (mais precisamente da gestão) visando a modernização do serviço, compactuando para uma maior flexibilidade, organicidade, celeridade e atendimento as necessidades sociais.

Nessa nova perspectiva, com critérios de superação dos antigos paradigmas vividos nas organizações públicas, enquadra-se também o estudo do comportamento do próprio ser humano atuante nessas instituições, uma vez que a boa essência de uma instituição perpassa pela qualidade das pessoas envolvidas e participantes desse conjunto estruturante, delimitando assim seu retorno positivo ou negativo. Por esse motivo há necessidade de investimento na gestão de pessoas e ambientes laborais também no setor público, impulsionando o viés participativo e motivando os trabalhadores envolvidos (RIBEIRO; MENDES, 2015).

2.4.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

O conceito de clima organizacional e motivação serão aprofundamente mais estudados porque configuram pontos-chaves para a construção da pesquisa realizada no presente trabalho.

Selaje e Neves (2012) citando Chiavenato (2006) alegam que o entendimento e estudo, dado pela gestão, de cada indivíduo social, grupos sociais e ou informais, concorrem para o entendimento da instituição como um todo, bem como para o entendimento dos climas vividos em determinados momentos e períodos. Chiavenato (2006) determina ainda que o sucesso das organizações está enraizado a percepção dos climas, motivação e comportamento dos subordinados, pela chefia. Uma vez que os funcionários enquanto pessoas são dotados de necessidades sociais, pessoais, econômicas e psicológicas.

Para precisar o que vem a ser clima organizacional, cita-se Lima, Leuch e Buss (2017) que referenciam Chiavenato (2006) em sua conceituação:

Clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização executam seu trabalho. O clima pode se referir ao ambiente dentro de um departamento, de uma fábrica, ou de uma empresa inteira. O clima não pode ser tocado ou visualizado, mas pode ser percebido psicologicamente (LIMA; LEUCH; BUS apud CHIAVENATO, 2017,p.3)

“Podemos ainda dizer que o clima é a percepção que os colaboradores têm da empresa, através das ações de seus colegas bem como de suas chefias, influenciando nas relações de

modo variável, pois é dependente de fatores positivos ou negativos” (SELAJE; NEVES, 2012, p.4).

Ou seja, o clima organizacional é a resposta dada pelos trabalhadores ao atendimento das suas necessidades sociais e psicológicas dentro do trabalho em um determinado momento, sendo portanto suscetível a mudanças em qualquer tempo, uma vez que é influenciado por diversos fatores (SELAJE; NEVES, 2012).

Maciel (2015) acrescenta ainda que habitualmente o clima organizacional se faz positivo (favorável) quando há possibilidade de satisfação das necessidades de cada pessoa, e se faz negativo (desfavorável) quando não possibilita o atendimento as necessidades apresentadas.

Não é dificultoso perceber a correlação dos fundamentos de cultura, comportamento e clima, ainda que esses não se confundam entre si. Também não é estranho entender a necessidade do estudo desses, uma vez que como já pontuado, eles colaboram intimamente ao resultado do trabalho. Mas como é possível medir o clima e analisar o comportamento dos servidores dentro de uma dada instituição? Segundo Lima, Leuch e Buss (2017) a coleta de tais dados se dão através de pesquisas exploratórias, capazes de delimitar aspectos influenciadores para pessoas que trabalham em equipe, tais como: “cultura organizacional, trabalho em equipe, gestão da liderança, percepção que o funcionário tem na empresa, motivação, entre outros” (LIMA; LEUCH; BUSS, 2017, p.2).

São esses estudos institucionais que serão propostos no presente trabalho, mais precisamente, o estudo e pesquisa do clima organizacional.

Mas como é possível avaliar e mensurar o clima vivido por dada organização pública? O assunto será melhor detalhado posteriormente, no entanto, cabe pontuar que o estudo de clima organizacional e motivação no serviço público, segue linha semelhante ao mesmo estudo em setor privado, são pesquisas exploratórias focalizadas, destinadas a entender e organizar os aspectos motivacionais de determinado grupo de pessoas, com intuito de embasar a gestão local na construção e manutenção dos seus recursos humanos (LIMA; LEUCH; BUSS, 2017).

2.4.4 MOTIVAÇÃO

Estudamos até aqui o que viriam ser clima, cultura e comportamento, mas como é possível precisar a força que move o indivíduo para a realização de suas tarefas? Ou como se diz que o trabalhador possui condições de vivenciar e construir (com os demais) um bom clima organizacional e a perpetuação de uma cultura delimitada?

Alguns estudiosos como Chiavenato (2006) e Bergue (2010) pontuam que a força que induz ao bom comportamento, e automaticamente bom clima e cultura organizacionais, nada mais é do que a motivação. Maciel (2015) ao citar Newstron (2008) diz:

A motivação para o trabalho é o conjunto de forças internas e externas que fazem que os funcionários escolham determinado curso de ação e adotem certos comportamentos, ou seja, a motivação é uma combinação complexa de forças psicológicas no interior de cada indivíduo, os servidores estão essencialmente interessados em três elementos dela: Direção e foco do comportamento (os fatores positivos são confiabilidade, criatividade, desejo de ser útil e pontualidade, e os fatores disfuncionais são: atrasos, absenteísmo, desistência, e baixo desempenho); Nível de esforço oferecido (o estabelecimento de um compromisso integral com a excelência versus a realização somente do necessário); A persistência do comportamento (a manutenção contínua da realização de esforços versus a desistência precoce). Parece ironia, mas os melhores motivadores tendem a ser as coisas que custam muito pouco ou quase nada, como por exemplo, um tapinha nas costas, um elogio oportuno, uma nota de agradecimento, um e-mail ou uma mensagem de voz positivos, um elogio público, autonomia, flexibilidade ou a descoberta de oportunidades (NEWSTRON, 2008,p.10)

Já Bergue (2010) correlaciona a motivação com um estado de satisfação, acreditando que para que esse estado de satisfação ocorra algumas vertentes simples devem ser consideradas, como status, remuneração ao trabalho e estabilidade.

Percebe-se que os princípios motivadores são diversos e singulares de pessoa para pessoa. O conhecimento dos seus colaboradores de forma individual e grupal, possibilita ao gestor o alcance e entendimento das motivações em pauta, passando a executar não só tarefas de orientação mas de compreensão e participação na vida e trajetória laborativa de seus subordinados (MACIEL, 2015).

3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA INSTITUIÇÃO ESTUDADA, PROJETOS E REFERÊNCIAS

O Centro Prisional feminino de Cariacica é situado no estado do Espírito Santo e constitui umas das unidades prisionais da Secretaria do Estado da Justiça. Segundo o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) o CPFC possui a tutela de cerca de 500 mulheres, com maioria penal, em situação de cárcere (CNJ, 2015).

Segundo estudo do CNJ de 2015, o Brasil configura um dos países que mais encarceram no mundo, nem sempre possuindo estrutura física ou atendimento para esta população (CNJ, 2015).

Merece ser destacado que o Espírito Santo é o Estado da Federação que mais investiu recursos próprios de seu tesouro na modernização do sistema carcerário, aplicando nos últimos 08 (oito) anos quase meio bilhão de reais na construção de novas unidades prisionais, movimento acompanhado de perto pelo Conselho Nacional de Justiça à época (CNJ, 2015, p.2).

Na contramão das unidades superlotadas onde faltam atendimentos e acompanhamentos, o CPFC vem ganhando destaque em seus processos e atividades de ressocialização, sendo considerada uma unidade modelo pelo Conselho Nacional de Justiça no ano de 2018 que vistoriou aspectos como assistência médica, instalações, equipamentos disponíveis e ações humanistas em presídios de todo Brasil (SEJUS, 2018).

A unidade prisional estudada possui estruturação como berçário, biblioteca, salas de aula, espaços de trabalho para frentes e empresas externas em contrato com o serviço público, entre outras atividades desenvolvidas, tais como cursos profissionalizantes de realização esporádicas. O sistema educacional é construído em parceria com a Secretaria de Estado da Educação na modalidade de Educação de Jovens e Adultos (SEJUS, 2018).

A estrutura física do CPFC abrange também cerca de aproximadamente 100 dormitórios (celas), cada um com capacidade para alojamento de 06 à 08 internas, contando

com estrutura de banheiro e camas individuais. Além dos espaços mencionados a unidade possui pátios ao ar livre (porém com proteção de muros) para a realização de banho de sol e atividades como aulas de educação física.

Já para os servidores, a estrutura da organização conta com alojamentos compostos por armários, camas e ar condicionado; banheiros devidamente equipados com chuveiros, pias e sanitários; refeitório e cozinha equipados com os devidos aparelhos funcionais; salas climatizadas para atendimentos, entre outros.

O Centro Prisional Feminino de Cariacica conta atualmente com cem pessoas em seu quadro de colaboradores, sendo esses servidores divididos entre setores operacionais e administrativos, assim como participantes de diferentes regimes de trabalho, seja ele efetivo ou por contrato, com horário administrativo ou por escala.

A criação do CPFC veio de uma política de recriação do sistema penitenciário adotado a partir do ano de 2006 no estado do Espírito Santo, uma vez que anteriormente a este período o Estado contava com estruturas precárias, sistema superlotados e diversos relatos de rebeliões nas unidades prisionais da época. Para solução do caos vivido, foram aplicados mais de 400 milhões de reais para a construção de mais de vinte novas unidades de atendimento prisional (RICAS, 2017).

De acordo com a direção atual da unidade prisional estudada, o CPFC teve a conclusão de sua obra e sua inauguração em Agosto de 2010, completando no ano de 2019 nove anos de funcionamento.

3.2 SITUAÇÃO PROBLEMA

O trabalho e convivência com pessoas em situação de cárcere é um desafio a própria vivência, tendo o agente público que obedecer aos princípios normativos, atuando para com o público atendido com cautela e lucidez, simultaneamente a trabalhar de forma harmoniosa com os demais colaboradores do campo de atuação. Há estudos que apontam, por exemplo, um significável desgaste físico e emocional, sendo o físico diante da quantidade de trabalho

apresentada e baixo efetivo em atividade, e a emocional pautada na atmosfera do espaço ocupacional (BAGALHO; MORAES, 2017).

No que tange a saúde mental do agente público, plano de fundo subjetivo encontrado nesse trabalho de conclusão de curso, é possível citar estudos como o de Scartazzini e Borges (2018) que atestam que a estrutura e o clima organizacional das instituições são fatores indicadores para o desenvolvimento, ou não, de doenças como exaustão emocional, índices elevados de estresses, despersonalização, fuga, entre outros.

Correlacionando a situação problema com o exposto citado a cima, tem-se que atualmente o Centro Prisional Feminino de Cariacica, como já pontuado na descrição da instituição, conta com uma série de atendimentos e demandas para o público atendido (preso), fazendo com que a grande quantidade de trabalho contribua para a falta de tempo, por parte da gestão, na construção de programas voltados ao atendimento, conhecimento e percepção dos servidores desta instituição.

Até a presente data de realização deste trabalho de pesquisa, não havia nenhum estudo ou levantamento prévio por parte da gestão em relação a satisfação, clima organizacional e saúde de seus servidores. A não existência de nenhum acompanhamento dos servidores acarreta no desconhecimento desses.

Ocorre que a unidade prisional estudada trabalha com psicólogos, assistentes sociais e diversos outros profissionais em seu corpo técnico, capazes de desenvolver trabalhos de levantamento e desenvolvimento da atmosfera laboral. Dito isso, pergunta-se: Se existia profissional de gestão, áreas capazes e insumos necessários, por que nunca realizou-se uma mensuração de clima organizacional e conhecimento das subjetividades que motivam e desmotivam os servidores na execução do trabalho ?

Conhecida, através do referencial teórico já explicitado, a necessidade de abordagens como clima e comportamento organizacional e embasados nos estudos prévios delimitados neste tópico, entende-se como necessário a apuração do Clima Organizacional enraizado no momento de trabalho do Centro Prisional Feminino de Cariacica, uma vez que a análise deste possibilitará um melhor desenvolvimento do trabalho e do ambiente ocupacional.

3.3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Segundo Lima, Leuch e Buss (2017):

A maneira mais adequada para medir o nível de satisfação e o clima organizacional é a pesquisa de clima organizacional. É por meio dela que o colaborador demonstrará o seu grau de satisfação em relação ao seu trabalho, função, remuneração, etc (LIMA; LEUCH; BUSS, 2017, p.02).

E ainda:

Trata-se de um instrumento da gestão voltado para análise do ambiente interno, com objetivo de realizar um mapeamento a respeito dos aspectos críticos, de cunho motivacional, vividos pelos colaboradores em determinado momento (LIMA; LEUCH; BUSS, 2017, p.02).

Realizado o levantamento das questões pertinentes ao clima, serão delimitadas as ações para correção dos problemas levantados. Trata-se então de um ciclo contínuo de pesquisa, proposição e implementação de projetos e novas pesquisas (LIMA; LEUCH; BUSS, 2017).

3.3.1 DETALHES DA PESQUISA (INSTRUMENTAL)

Conforme orienta Lima, Leuch e Buss (2017), a pesquisa de clima organizacional pode ser descrita das seguintes formas:

- Quanto aos objetivos: exploratória, porque tem por objetivo levantar dados por meio de pesquisa (LIMA; LEUCH; BUSS, 2017);
- Quanto a abordagem: qualitativa pois o método insere-se no ambiente natural da repartição com o fim de entender conceitos e significados e quantitativa quando faz o tratamento dos dados coletados (LIMA; LEUCH; BUSS, 2017);
- Quanto aos procedimentos: Bibliográfica, pois baseia-se no estudo de conceitos já prepostos e criados anteriormente (LIMA; LEUCH; BUSS, 2017).

Diante do exposto, embasados na orientação de pesquisas de clima organizacional já realizadas em estudos coletados bibliograficamente, usar-se-á como instrumental a entrevista,

definida como “Encontro de duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto” (MARCONI; LAKATOS; 1999, p.94).

A entrevista utilizada nesta pesquisa teve caráter semiestruturado e presencial, contando com um roteiro que permeava três eixos fundamentais que serviram para nortear a pesquisa, sendo eles:

- Aspectos motivadores no âmbito laboral;
- Aspectos desmotivadores no âmbito laboral;
- Relacionamento interpessoal;
- Contribuição dos aspectos anteriores para o desenvolvimento do Clima Organizacional.

Desta forma, foram realizadas perguntas como: O que te motiva neste trabalho e por quê? Quais são os principais aspectos desmotivadores contidos no local de trabalho? Como você julga e observa o relacionamento interpessoal da equipe e dos gestores para com a equipe de trabalho? O levantamento e o diálogo dessas questões se fazem importante para um bom desenvolvimento do clima organizacional? Entre outras.

No entanto, a entrevista contou com um caráter livre, sem engessamento nas perguntas, de forma a assemelhar-se a um diálogo habitual onde os servidores se sentissem motivados e a vontade para responder as questões levantadas. Dito isso, apesar de existir a exemplificação das perguntas no parágrafo anterior, essas não foram padronizadas em estrutura para todas as entrevistas realizadas. Independente do formato das perguntas, que se deu de diferentes formas conforme o andamento da entrevista, todas as informações requeridas se encontravam diretamente ligadas aos eixos norteadores da pesquisa, de modo a evitar a fuga do tema proposto e estudado. Conforme os participantes foram pontuando a rotina e suas concepções sobre o trabalho, os dados foram anotados para posterior tratamento de dados.

Para o desenvolvimento da pesquisa e tratamento de dados, foi utilizado uma amostra de 25 servidores da instituição estudada, uma vez que a dinâmica de trabalho não permite a abrangência de todos os colaboradores e levando-se em consideração que o estudo da amostragem possibilita a análise e entendimento do todo complexo. Sendo assim, dado o conhecimento da quantidade de colaboradores da organização, pode-se dizer que a pesquisa englobou 25% da população ativa no trabalho operacional.

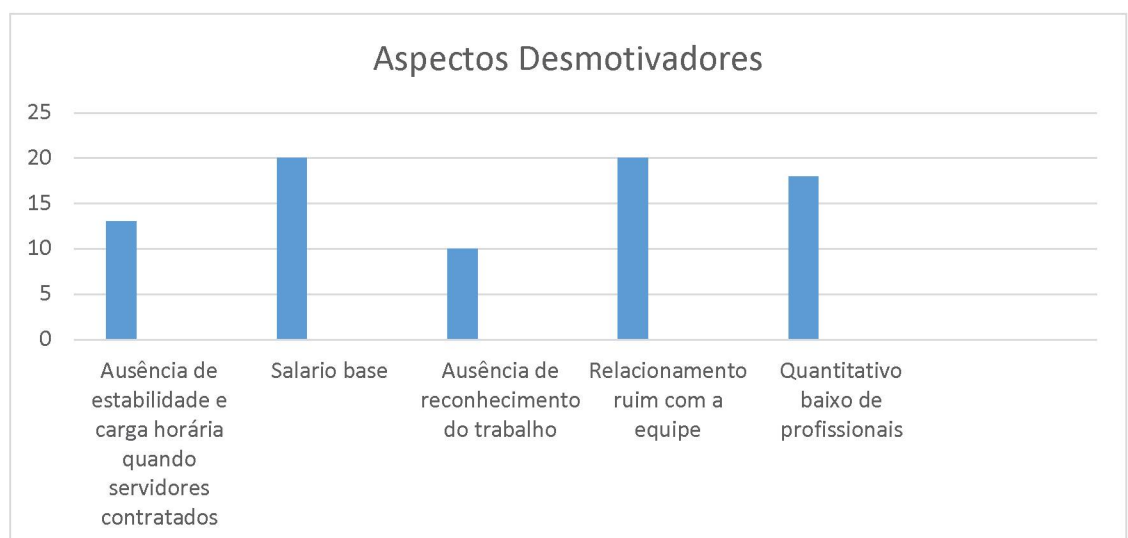
3.4 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA, COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

Levando-se em consideração os eixos norteadores da pesquisa e munido do conhecimento que cada participante poderia apontar mais de um aspecto em cada eixo, observou-se:

ASPECTOS DESMOTIVADORES

Quando os pesquisados eram indagados sobre quais os principais aspectos que mais desmotivavam o trabalho na instituição estudada (CPFC), ou se podiam pontuar alguns fatores contribuidores para a desmotivação do agente penitenciário de modo geral, ou ainda, sem que houvesse a pergunta, quando os entrevistados pontuavam alguma insatisfação sobre o próprio trabalho durante a entrevista (conversa), esses responderam e destacaram cinco pontos principais, quais sejam:

GRÁFICO 1: ASPECTOS DESMOTIVADORES



FONTE: CARDOSO (2019) – Pesquisa do presente trabalho.

Fazendo uma análise prévia do que fora encontrado como resposta, obteve-se:

- 13 participantes (que trabalham por contrato) reclamaram da instabilidade gerada pela forma de contratação participada, e ainda reclamaram do regime de horário de trabalho deles pois trabalham por escala, sendo essa: 12 horas trabalhadas por 36 horas de descanso;
- 20 participantes pontuaram que o subsídio estabelecido é inferior ao esperado para a exigência e complexidade do trabalho exercido;
- 10 participantes disseram perceber certa ausência no reconhecimento do próprio trabalho;
- 20 participantes alegaram que algum aspecto do relacionamento pessoal encontrava-se insatisfatório ao grupo e;
- 18 participantes relataram a necessidade de contar com número maior de agentes penitenciários para execução, de forma satisfatória, de todas as atividades que são propostas cotidianamente.

ASPECTOS MOTIVADORES

No decorrer da entrevista, para explorar o eixo motivador, foi pedido que os entrevistados pontuassem aquilo que era considerado por eles como fator motivador do trabalho vivido. O resultado desse eixo encontra-se no gráfico abaixo:

GRÁFICO 2: ASPECTOS MOTIVADORES



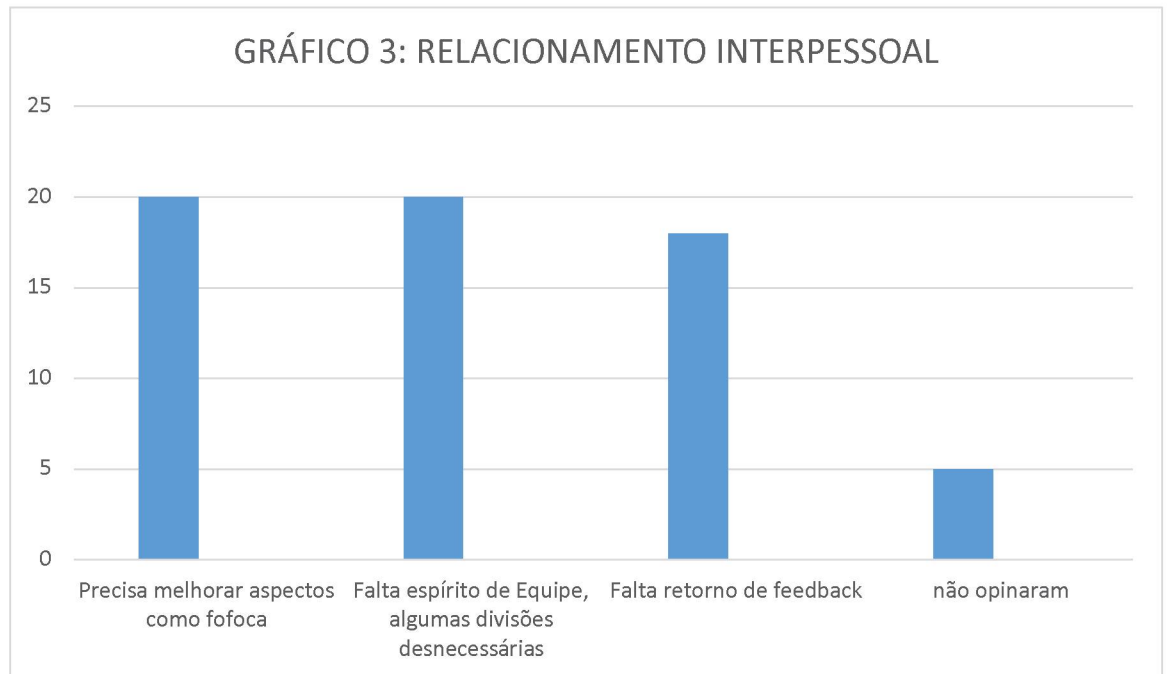
FONTE: CARDOSO (2019) – Pesquisa do presente trabalho.

Traduzindo as informações do gráfico:

- 12 participantes (efetivos-concursados) se disseram bem satisfeitos com a sensação de estabilidade vivida pelo ingresso e permanência em setor público por meio de concurso;
- Os mesmos 12 participantes que elogiaram a estabilidade, também elogiaram a escala de trabalho estabelecida para eles, sendo essa: 24 horas trabalhadas por 72 horas de descanso;
- 15 participantes pontuaram que se sentem orgulhosos do trabalho quando são reconhecidos no que fazem;
- 13 participantes elogiaram a abertura que possuem com a gestão da instituição estudada (CPFC), afirmando que nem sempre possuíram tanta liberdade de acesso e entendimento por parte da gestão.

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Neste eixo foi solicitado que os participantes pontuassem a maneira como viam e percebiam o relacionamento interpessoal da equipe.



FONTE: CARDOSO (2019) – Pesquisa do presente trabalho.

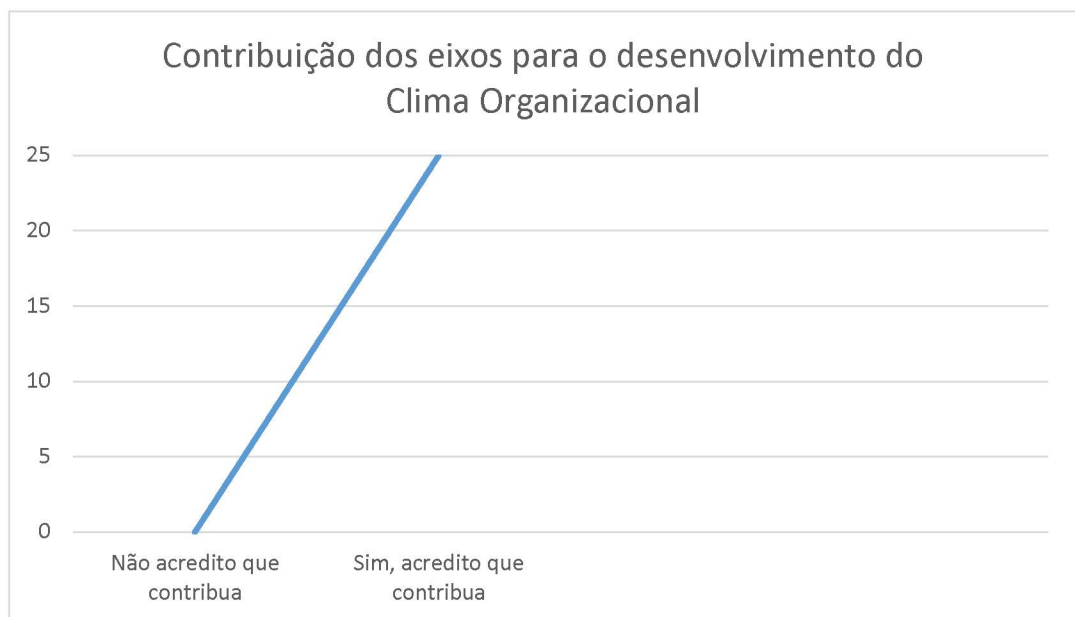
Foi observado na coleta de informações deste eixo:

- 5 pessoas não opinaram, alegando não existir nada para falar a este respeito, afirmando estarem satisfeitas com a conjuntura atual;
- 20 participantes pontuaram que é necessário acabar com vícios negativos como a fofoca, a ausência de espírito de equipe, as divisões e subgrupos de pessoas dentro de um grupo de trabalho;
- 18 pessoas informaram, cada um a seu modo, que gostariam de ter da gestão imediata um retorno de feedback mais construtivo e não só negativo ou de cobrança.

CLIMA ORGANIZACIONAL

No final da entrevista que era norteada pelos três eixos a cima, foi perguntado ao participante o quanto ele acreditava que o trabalho dos itens desmotivadores pontuados concorria para a melhora do clima organizacional vivido na instituição, e também o quanto acreditavam que o fomento dos itens motivadores concorria para a melhora do mesmo clima. Tal pergunta deveria ser respondida em linha quantitativa aonde o valor “10” configurava “Sim, acredito que contribua” e o valor “0” configurava “Não acredito que contribua”.

GRÁFICO 4: CONTRIBUIÇÃO DOS EIXOS PARA O DESENVOLVIMENTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL



FONTE: CARDOSO (2019) – Pesquisa do presente trabalho.

3.4.1 DIAGNÓSTICO E CONCLUSÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

O que se observou a partir da coleta e do tratamento de dados é que alguns aspectos mencionados, tanto de motivação quanto de desmotivação, fogem a alçada (imediata) da administração local, tais como:

- A falta de estabilidade (quando os entrevistados eram servidores contratados), pois essa é prevista por lei quando há contratação de caráter emergente e excepcional, ou seja,

são contratos de tempo determinado, sendo tal informação presente desde o processo seletivo realizado;

- O salário base, pois, esse é estabelecido pelo governo local em forma de subsídio, não sendo responsabilidade da gestão do CPFC a sua melhoria;
- O baixo quantitativo de colaboradores nas atividades pois, apesar do CPFC comunicar e solicitar a inserção de novos trabalhadores, essa demanda também passa pela decisão do governo local, conforme gráfico dos atores envolvidos, sendo impossível à unidade prisional realizar contratações.

Descartados os aspectos que não englobam a capacidade da gestão do CPFC, todos os outros aspectos foram apontados pelos entrevistados como capazes de fomentar e melhorar o clima organizacional da instituição, sendo o relacionamento interpessoal o eixo que mais destacou aspectos negativos que se encontram dentro da alçada da equipe coordenadora.

Informa-se ainda que, embora alguns aspectos não sejam atribuição direta da gestão imediata, isso não invalida a construção de um bom clima organizacional por esta gestão, que pode trabalhar os aspectos de sua alçada e promover ações de debate e trabalho para a construção de estratégias de superação das respostas citadas a cima. No entanto, cabe ao desenvolvimento do programa proposto a este trabalho apenas os aspectos e respostas que contemplam a gestão imediata, visto que desta forma é possível a construção de um programa mais focalizado.

Diante da percepção que o reconhecimento do trabalho e a boa comunicação da gestão com os colaboradores são aspectos motivadores e delineadores de um bom clima organizacional, visou-se propor um programa de atendimento aos trabalhadores que fosse capaz de envolver todos os assuntos que foram tratados nas entrevistas e que pertencem (e estão ao alcance) da equipe gestora do CPFC. São respostas da pesquisas e objetivos do programa de desenvolvimento de clima organizacional do CPFC:

- Aprimorar o retorno de feedback construtivo;
- Fomentar e desenvolver o trabalho e a boa convivência da Equipe, tentando dismantelar aspectos como fofocas e divisões de subgrupos;

- Fomentar diálogo com a gestão e reconhecimento do trabalho individual do colaborador.

Diante do pesquisado, conclui-se que o clima organizacional do CPFC não apresenta-se de forma ruim, traçando uma retórica de melhorias na instituição com o passar dos anos. No entanto, num contexto de análise geral, para que o clima organizacional seja mais satisfatório, desenvolvendo um espaço ocupacional mais humanitário e contribuindo para a qualidade de vida e motivação dos entrevistados, é necessário que se construa um programa capaz de englobar os objetivos supracitados.

Os detalhes do programa proposto serão abordados no tópico seguinte.

4. PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

4.1 PROPOSTA TÉCNICA – PROGRAMA DE GESTÃO DE QUALIDADE TOTAL

Como visto no tópico anterior, a proposta técnica de qualidade e melhoria do clima organizacional possuirá três objetivos principais, quais sejam:

- Aprimorar o retorno de feedback construtivo;
- Fomentar e desenvolver o trabalho e a boa convivência da Equipe, tentando dismantelar aspectos como fofocas e divisões de subgrupos;
- Fomentar diálogo com a gestão e reconhecimento do trabalho individual do colaborador.

Conhecidos os objetivos, falar-se-á mais detalhadamente do que vem a ser esse programa de qualidade e melhoria do clima organizacional, sua importância e construção histórica.

Não tem sido incomum pesquisas de clima organizacional nas mais variadas instituições, algumas pesquisas pontuadas inclusive no referencial teórico deste trabalho. O estudo do clima organizacional tem ganhado espaço na esfera privada e ainda mais no serviço público, entendido como fundamental para o melhor desenvolvimento e qualidade das atividades laborais.

Ocorre que a pesquisa de clima organizacional tem seu conceito e eficácia esvaziada se não vier acompanhada de planos de ação que possibilitem seu desenvolvimento e melhoria. Por esta razão, jugou-se necessário a implementação do plano de “Gestão de Qualidade Total”.

O programa de Gestão de Qualidade Total (GQT) tem sido implantado em diferentes esferas de trabalho (seja pública, privada ou mista) e encontra-se intimamente ligado a conceitos de qualidade tanto de produtos, satisfação do cliente, qualidade no trabalho, satisfação profissional, entre outros. (PIMENTA, 2000).

Estudos apontam que o programa GQT é capaz de proporcionar índices de 100% de alcance no que tange a motivação dos servidores após sua implementação, além de contribuir significativamente para a construção e aprimoramento de um bom clima organizacional (MAGALHAES; MAGALHAES; REIS, s.d).

Este programa de gestão e qualidade vem adquirindo novos moldes desde o seu processo de criação – a Era Fordista -, moldes inclusive que confeccionam ao setor público uma nova política de gestão, habilitados para transformar chefes e subordinados em colaboradores capazes de atingir as metas e desenvolver os objetivos de cada instituição (PIMENTA, 2000).

De forma sucinta, o GQT trata de uma visão estratégica da gestão capaz de criar consciência de qualidade nos processos organizacionais, tendo como pontos importantes em sua implementação:

Apoio da alta gerência; comunicação clara da visão a todos da organização; sistema aberto de comunicação com a gerência; envolvimento dos servidores nos programas; trabalho em grupo; empowerment; avaliações e melhorias contínuas; reconhecimentos das contribuições individuais e em grupo dos servidores com o programa; sistema aberto a críticas, sugestões e reações dos servidores com relação à implantação da qualidade (FOWLER, 2008, apud CONOR, 1997, p.23).

Conhecido o que viria a ser o programa GQT e quais os seus pontos estratégicos de implementação, e seguindo o modelo de pesquisa proposto por Magalhães, Magalhães e Reis (s.d) é possível traçar um paralelo entre a pesquisa de clima organizacional realizada no Centro Prisional Feminino de Cariacica e o programa escolhido. Uma vez que os pontos principais abarcados pelo GQT podem ser utilizados como resposta as demandas apresentadas na pesquisa de clima.

Traçando um paralelo entre os pontos chaves do GQT e as insatisfações apresentadas na pesquisa de clima do CPFC, temos o seguinte quadro:

TABELA 1: Pesquisa de Clima x Estratégia do GQT

PESQUISA DE CLIMA (CPFC)	X	PONTOS E ESTRATÉGIA GQT
Aprimorar o retorno de feedback construtivo	X	comunicação clara da visão a todos da organização e avaliação e melhorias contínuas
Fomentar e desenvolver o trabalho e a boa convivência da Equipe, tentando dismantelar	X	envolvimento dos servidores nos programas e desenvolvimento do trabalho em grupo

aspectos como focos e divisões de subgrupos		
Fomentar diálogo com a gestão e reconhecimento do trabalho individual do colaborador	X	sistema aberto de comunicação com a gerência e reconhecimentos das contribuições individuais e em grupo dos servidores com o programa

FONTE: CARDOSO (2019) – Pesquisa do presente trabalho.

4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO – AÇÕES ADOTADAS

Construiu-se a noção do que viria a ser o programa de Gestão de Qualidade Total, bem como traçou-se um paralelo entre os principais pontos abordados no programa e as demandas apresentadas pelos servidores na pesquisa de clima organizacional, no entanto, quais seriam as ações possibilitadoras deste programa? Segue detalhamento das ações:

- **Implementação Portas Abertas**, embasado no modelo dos Autores Oliva, Peral e Falchi (2007), que configura: realização de Treinamentos de comunicação direcionados aos gestores, de modo a criar espaços de aproximação dos mais variados níveis hierárquicos e promover a participação de todas as pessoas na administração pública;
- **Orientação-Retorno (desempenho)**, também embasado no modelo dos Autores Oliva, Peral e Falchi (2007), que propõe: treinamentos aos gestores para facilitação de construção e retorno de feedbacks construtivos e reconhecimentos dos trabalhos individuais de cada colaborador;
- **Motivação Servidor e união da equipe**, embasado nos estudos de Pimenta (2000), sugere programas de recompensas motivacionais e atendimento para desenvolvimento do grupo focal (operacional), sendo esses propostos e vividos pelos gestores na mesma proporção que pelos colaboradores.

4.3 RECURSOS

Os recursos utilizados serão disponibilizados pelo próprio universo de trabalho do Centro Prisional Feminino de Cariacica – Espírito Santo. Uma vez que a instituição conta com salas de atendimento climatizadas, espécies de auditórios e corpo técnico de profissionais, além de possuir equipe própria de Recursos Humanos.

Além do espaço da organização e dos profissionais mencionados, o CPFC ainda conta com equipamentos de ponta, tais como computadores, caixas de som e projetores.

4.4 RESULTADOS ESPERADOS

O esperado na implementação da Gestão de Qualidade Total dentro do Centro Prisional estudado é que ele sirva como parâmetro de programa que potencializa o desenvolvimento do Clima Organizacional da instituição. A fim de que o clima organizacional e os pontos positivos sejam importantes e capazes de suprimir a negatividade e as adversidades do peso do próprio local de trabalho.

Dito isso, espera-se que o GQT sirva para motivar e encorajar os participantes para a construção de um ambiente de trabalho mais saudável e prazeroso, de modo que os colaboradores se sintam coparticipantes, responsáveis e criadores do clima e cultura organizacional.

5. CONCLUSÃO

No presente trabalho o leitor foi introduzido aos conceitos de motivação pessoal, administração pública, cultura, comportamento e clima organizacional, além de ter realizado uma breve leitura sobre as especificidades do trabalho do agente penitenciário. Munido deste referencial teórico, o leitor participou das descrições a respeito da pesquisa de clima organizacional realizada no Centro Prisional Feminino de Cariacica, pesquisa essa que embasou a construção de um programa de ação posterior.

Na pesquisa vivida por este estudo foram pontuados aspectos como: insatisfações com a remuneração e a escala de trabalho, necessidade de aperfeiçoamento e desenvolvimento da equipe num contexto geral, melhoria na comunicação entre funcionário e gestão, entre outras.

Para superação dos requisitos e aspectos levantados foi proposto a implantação do programa de Gestão de Qualidade Total, programa esse que é responsável pelo controle e fomento da qualidade nas mais diversas áreas da organização, seja ela privada ou pública (PIMENTA, 2000).

A expectativa é que a execução do programa GQT, através das ações focalizadas para o desenvolvimento de cada eixo apresentado, seja capaz de colocar o CPFC entre uma das melhores unidades prisionais no que tange ao trabalho, trazendo uma atmosfera (clima organizacional) positiva e harmoniosa mesmo frente as dificuldades vividas no labor.

Como conclusão do presente trabalho pode-se alegar que os objetivos específicos inquiridos no início do estudo foram atendidos pela pesquisa realizada. Observando que a melhoria dos aspectos pontuados pelos entrevistados seria capaz de melhorar também o clima organizacional, que apesar de não se apresentar de forma ruim, pode e deve ser melhorado. E também que, o plano de ação escrito sobre a GQT, embasado na pesquisa e mensuração do clima organizacional, torna-se exigência do objetivo geral deste trabalho.

Finda-se esta pesquisa salientando que a execução do programa não possui fim em si mesma, sendo de suma importância o controle de aplicação e nova pesquisa quanto aos resultados obtidos, ambos procedimentos a serem desenvolvidos pela equipe de gestão local.

6. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

BAGALHO, J. O. MORAES, T. D. A Organização do Trabalho Prisional e as Vivências de Prazer e Sofrimento. **Estudos de Psicologia**, v. 22, n. 3. Natal, 2017. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2017000300007. Acesso em: 07 jan. 2019.

BERGUE, Sandro Trescatro. **Comportamento Organizacional**. 3. Ed. Ver. Atual – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC. 2014.

BERGUE, Sandro Trescatro. **Cultura e Mudança Organizacional**. 3. Ed. Ver. Atual – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC. 2014.

BRASIL, Conselho Nacional de Justiça. **Tratados Internacionais de Direitos Humanos: Regras Mínimas das Nações Unidas para o Tratamento de Presos**. Brasília, 2016. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/09/a9426e51735a4d0d8501f06a4ba8b4de.pdf>. Acesso em: 20 fev 2019.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Presidência da República Casa Civil. 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 10 jan. 2019.

BRASIL. **Lei complementar nº 46 de 1994**. Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis do Estado do Espírito Santo, 1994. Disponível em: <<https://seger.es.gov.br/Media/seger/Avalia%C3%A7%C3%A3o%20Especial%20de%20Desempenho-%20Legisla%C3%A7%C3%B5es/LEI-COMPLEMENTAR-46-1994.pdf>>. Acesso em: 09 jan. 2019.

CAVAZOTTE, Flavia de Souza Costa Neves. MORENO JR, Valter de Assis.. TURANO, Lucas Martins. Cultura de Aprendizagem Contínua, Atitudes e Desempenho no Trabalho: Uma Comparação entre Empresas do Setor Público e Privado. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:wWnvaZNRvA8J:www.scielo.br/pdf/rap/v49n6/0034-7612-rap-49-06-01555.pdf+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>>. Acesso em: 19 fev 2019.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Informações Penitenciárias do Espírito Santo. Secretaria do Estado da Justiça do Espírito Santo**. 2015. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2015/10/6e84a9b61e4a2da443a685be6b23afd2.pdf>>. Acesso em 09 jan 2019.

FIGUEIRÓ, Rafael de Albuquerque. Tese de Doutorado: **Cartografia do Trabalho de Agentes Penitenciário: Reflexões sobre o “dispositivo prisão”**. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Humanas, letras e artes. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. 272p. Natal, 2015. Disponível em:<https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/19884/1/RafaelDeAlbuquerqueFigueiro_TESE.pdf>. Acesso em: 20 fev 2019.

FOWLER, Eliane D’Martins. **Dissertação referente ao mestrado em Ciências em Engenharia de Produção**: Investigação sobre a Utilização de Programas de Qualidade

(GESPUBLICA) nas Universidades Federais de Ensino Superior. 162p. Itajubá, Minas Gerais, Agosto, 2018. Disponível em: <
http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/investigacao_sobre_a_utilizacao_de_programas_de_qualidade_-_gespublica_-_nas_universidades_federais_de_ensino_superior.pdf>. Acesso em: 20 fev 2019.

GAMA, Ricardo Rodrigues. A Prisão no Brasil. **Revista de Informação Legislativa**. v.34. n.136. Brasília, 1997. Disponível em:<
<https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/293/r136-07.pdf?sequence=4>>. Acesso em 20 fev 2019.

GONÇALVES, Juliana. VASCONCELOS, Paulo Sérgio. **Clima Organizacional: Avaliação de Satisfação dos Servidores Públicos Municipais em um Órgão do Município de Ponta Porã** – MS. Disponível em:<
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zLmt64wrhJwJ:www.profiap.org.br/profiap/eventos/2016/i-congresso-nacional-de-mestrados-profissionais-em-administracao-publica/anais-do-congresso/41398.pdf+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>>. Acesso em: 19 fev 2019.

LEÃO, Wandick. **Comportamento Organizacional na Administração Pública**. Artigos acadêmicos. 3p. Revista Administradores, 2014. Disponível em:<
<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/comportamento-organizacional-na-administracao-publica/78704/>>. Acesso em 19 fev 2019.

LIMA, Luiz Cezar dos Santos. LEUCHI, Veronica. BUSS, Bruno Roberto. A importância da Pesquisa de Clima Organizacional para Análise do Nível de Satisfação dos Colaboradores e da Estrutura Organizacional. **Revistas Espacios**, v. 38, nº 28, 2017. Disponível em: <
<http://www.revistaespacios.com/a17v38n28/17382813.html>>. Acesso em: 10 jan 2019.

LIMA, Suzann Flavia Cordeiro de. **A função Social do Espaço Penitenciário**. Dissertação de Mestrado em Arquitetura e Urbanismo, 106p. Maceió, 2005. Disponível em: <http://www.repositorio.ufal.br/bitstream/riufal/685/1/SuzannFlaviaCordeiroLima_CapaateCap4.pdf>. Acesso em: 20 fev 2019.

MACIEL, Marcelo de Freitas. Clima Organizacional um Estudo na Penitenciária Estadual de Santana do Livramento – RS. **Unipampa**, p.21, 2015. Disponível em: <<http://dspace.unipampa.edu.br/bitstream/riu/1204/1/Maciel%2C%20Marcelo%20de%20Freitas.%20Clima%20organizacional%20um%20estudo%20na%20Penitenci%C3%A1ria%20Estadual%20de%20Santana%20do%20Livramento%20%E2%80%93%20RS.pdf>>. Acesso em: 10 fev 2019.

MAGALHAES, Elenice. REIS, José Roberto. MAGALHAES, Elizete. **Os Efeitos de Um Programa de Qualidade Total no Clima Organizacional: Um Estudo de Caso**. Universidade Federal de Nova Viçosa, Programa de Mestrado em Administração. p.13. Viçosa, Minas Gerais, s.d. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/599_Artigo%20Clima%20SEGeT.pdf>. Acesso em 20 fev 2019.

MARQUES, José Roberto. A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS. **Revista online Coaching & Negócios**, 2015. p.3. Disponível em: <<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/importancia-clima-organizacional-nas-empresas/>> Acesso em 10 jan 2019

OLIVA, Eduardo de Camargo. PERAL, Wagner Roberto. FALCHI, Katia Soares. Ações Implementadas Pós-Pesquisa do Clima Organizacional na Multibras S/A Eletrodomésticos. I

Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Natal, 2007. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ENGPR49.pdf> >. Acesso em 21 fev 2019.

PIMENTA, Roberto da Conta. Gestão pela Qualidade Total na Administração Pública: Caso da Controladoria Geral do Município do Rio de Janeiro. **Dissertação apresentada na Escola Brasileira de Administração Pública para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública.** p.128. Rio de Janeiro, 2000. Disponível em: < <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:kjqQku1eKbsJ:biotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3471+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br> >. Acesso em: 20 fev 2019.

RIBEIRO, Maria do Carmo Leite. MENDES, Luis Roberto Sousa. A influência do Clima Organizacional sobre o Trabalho de um Setor Público. Revista Humus, v. 5. n. 15. **Universidade Federal de Maranhão.** Maranhão, 2015. Disponível em: < <file:///C:/Users/THAYAN~1/AppData/Local/Temp/A%20INFLUÊNCIA%20DO%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20SOBRE%20O%20TRABALHO%20DE%20UM%20SETOR%20PÚBLICO.pdf> >. Acesso em: 18 fev 2019.

RICAS, Eugênio Coutinho. O Nascimento de um Sistema Prisional: O Processo de Reforma no Estado do Espírito Santo. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, v. 11. N.2. p 64-76. Setembro. São Paulo, 2017. Disponível em: < http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:vB6WlrH_t60J:revista.forumseguranca.org.br/index.php/rbsp/article/view/858/263+&cd=8&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br >. Acesso em: 03 fev 2019.

SCARTAZZINI, Leticia. BORGES, Lucienne Martins. Teorias, Pesquisas e Estudos de Casos. Condição Psicossocial do Agente Penitenciário: Uma Revisão Teórica. **Boletim Academia Paulista de Psicologia.** vol.38 no.94. São Paulo, 2018. Disponível em: <

http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-711X2018000100005&lng=pt&nrm=iso >. Acesso em: 30 jan 2019.

SECRETARIA DO ESTADO DA JUSTIÇA. **Penitenciária de Cariacica é considerada um dos presídios modelo do país pelo Conselho Nacional de Justiça. 2018.** Disponível em: < <https://sejus.es.gov.br/Not%C3%ADcia/penitenciaria-de-cariacica-e-considerada-um-dos-presidios-modelo-do-pais-pelo-conselho-nacional-de-justica> >. Acesso em: 10 jan 2019.

SECRETARIA DO ESTADO DA JUSTIÇA. **Acervo da Biblioteca do Centro Prisional Feminino de Cariacica é Ampliado. 2018.** Disponível em: < <https://sejus.es.gov.br/Not%C3%ADcia/acervo-da-biblioteca-do-centro-prisional-feminino-de-cariacica-e-ampliado> >. Acesso em: 10 jan 2019.

SELAJE, Maria Simone Fernandes. NEVES, Priscila Tavares. Pesquisa de Clima Organizacional no Presídio Regional de Pelotas. **Revista de Ciências Gerenciais**, vol. 1. n 1. p.17. Artigo para obtenção de título de graduação em Administração, Pelotas. 2012. Disponível em: <http://www.susepe.rs.gov.br/upload/1358361936_PESQUISA%20DO%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20DO%20PRESIDIO%20REGIONAL%20DE%20PELOTAS.pdf >. Acesso em: 10 fev 2019.

SILVA, Queila Ramos da; CAVALCANTI, Juliano Luis. A concessão do serviço público. **Revista Eletrônica de Iniciação Científica**. Itajaí, Centro de Ciências Sociais e Jurídicas da UNIVALI. v. 3, n.3, p. 1257-1277, 3º Trimestre de 2012. Disponível em: < www.univali.br/ricc - ISSN 2236-5044 >. Acesso em: 10 fev. 2019.

TEIXEIRA, Luiz Antonio Antunes. SILVA, Jersone Tasso Moreira. LIMA, Hellen Soares. Administração no Sistema Prisional: Um Estudo das Competências Gerenciais. **Revista**

Contemporânea de Economia e Gestão, v. 9, n. 2. Fortaleza, 2011. Disponível em: <
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:AVe-COACWsUJ:www.periodicos.ufc.br/contextus/article/view/32141+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>>. Acesso em: 19 fev 2019